وزارة التعليم العالـــــي و البحث العلمـي
جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة بعنوان :

دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في التخطيط الأمثل للموارد البشرية

دراسة حالة مديرية النشاط الإجتماعي والتضامن لولاية المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص : إدارة أعمال .

من إعداد الطلبة :
- طيبي الحاج
- حـي دليـلـة

تحت إشراف الأستاذ :
- بو سهوة نذير

أعضاء لجنة المناقشة :

الأستاذ بن عمور سمير	أستاذ محاضر رئيسا	جامعة المدية
الأستاذ بوسهوة نذير	أستاذ محاضر مقررا	جامعة المدية
الأستاذة يحياوي فاطمة	أستاذة محاضرة	جامعة المدية

السنة الجامعية 2017 – 2018

الفصل الأول

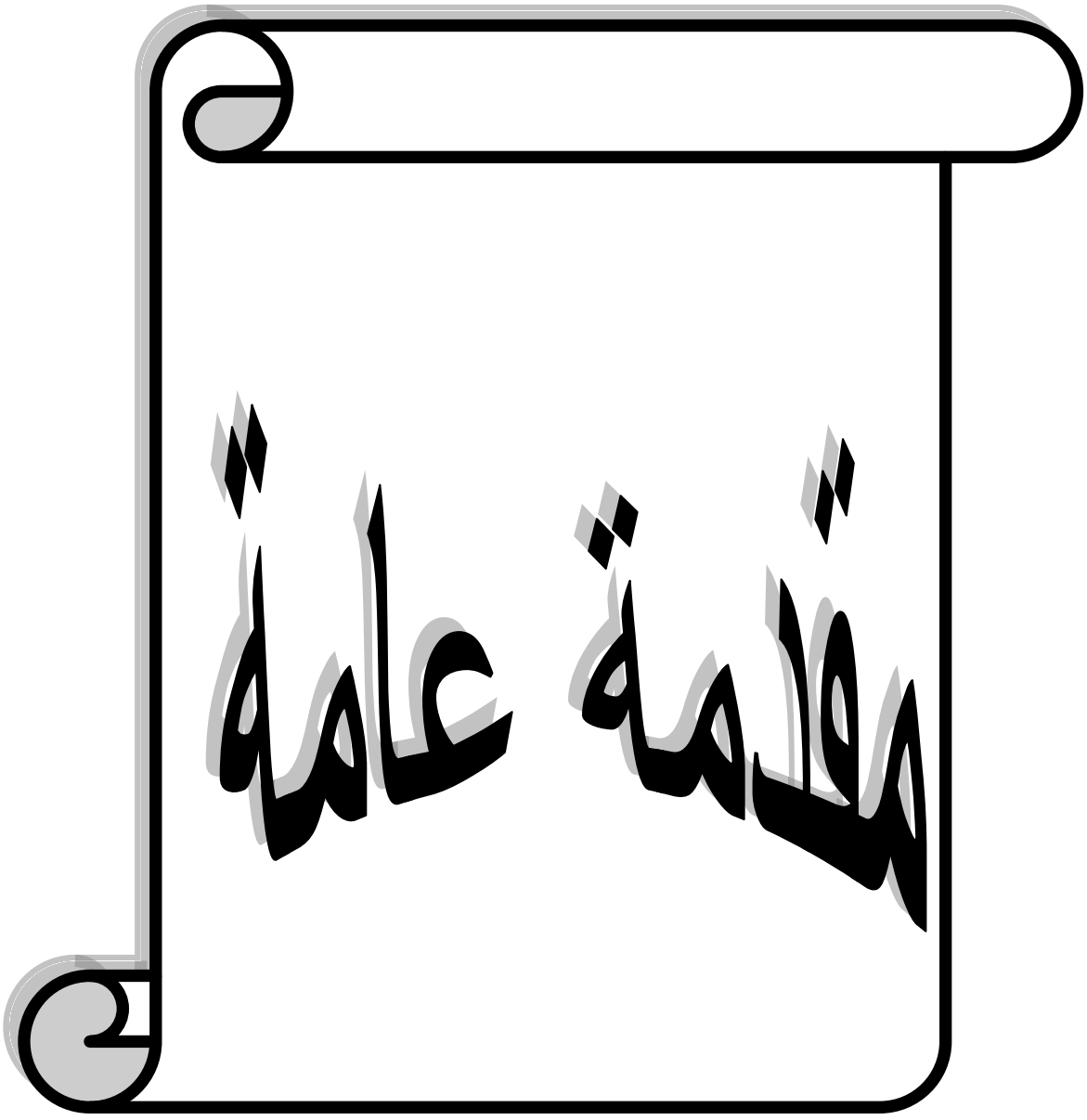
الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والإتصال

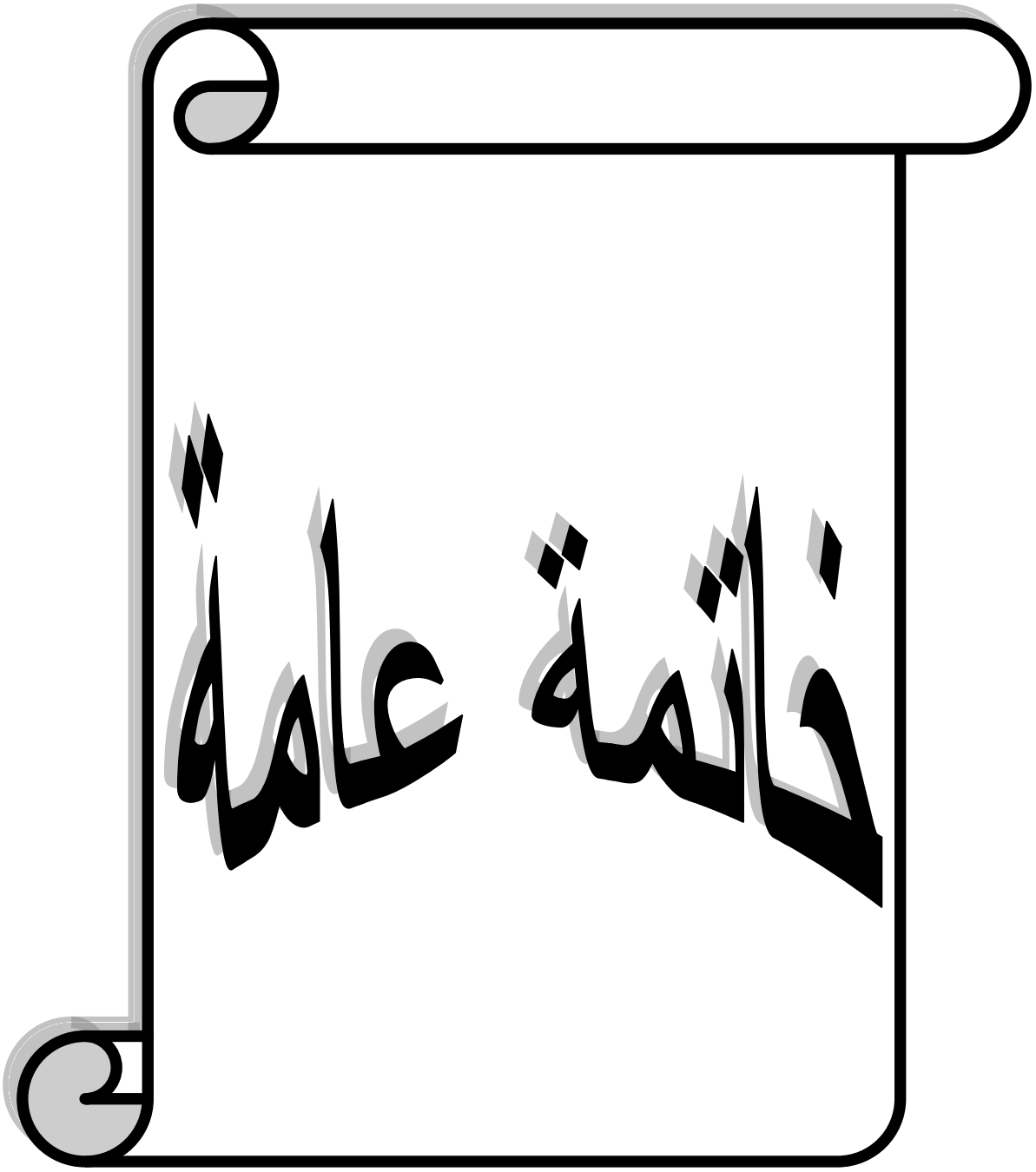
الفصل الثانى

الإطار العام لإدارة الموارد البشرية

الفصل الثالث

تخطيط الموارد البشرية ونظام معلومات الموارد البشرية


مقدمة عامة


خاتمة عامة

قائمة المراجع

الملاحق

تمهيـــــد :

لقد كانت حاجة الإنسان لكي يوصل تعبيراته وإنفعالاته للآخرين ويعرف في الوقت نفسه رد فعل الآخرين نحوه، وراء ابتكار وسائل تعمل على إبلاغ ذلك، بداية بالإشارات وإنتهاءا بالأقمار الصناعية والحاسبات الالكترونية وما نتج عنها من خدمات كبيرة ومتعددة صاحب ذلك التفكير اكتساب معلومات ومعارف لدى الجنس البشري منذ البداية وحتى يومنا هذا ، بدءا بالإتصال المباشر وإنتهاءا بالانترنت .

تلك المعلومات والخبرات ظل الإنسان يكتسبها إما مباشرة وتنمو معه وتتطور من جيل إلى جيل إما بالوراثة أو ما وجد مسطرا في الكتب، فالعلم يأتي بالنظريات والقوانين العامة والتكنولوجيا تحولها إلى أساليب وتطبيقات خاصة في مختلف النشاطات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية .

والعالم يعيش اليوم مرحلة جديدة تمثل فيها شبكة المعلومات والإتصال أحد أهم مظاهر هذه الثورة ، فهي لها دور أساسي في صياغة الأنشطة الرئيسية للإنسان في شتى نواحي الحياة .

كما أن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال أهمية كبيرة تظهر محاسنها وايجابياتها على مستوى الفرد المنظمات والدول ، حيث عن طريق هذه التكنولوجيا يمكن بناء علاقة إدارة الأعمال المحلية و الدولية .

وسنتطرق في هذا الفصل الذي تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث إلى العناصر التالية :

- ✓ **المبحث الأول** : أساسيات في تكنولوجيا المعلومات.
- ✓ **المبحث الثاني** : أساسيات في تكنولوجيا الاتصال.
- ✓ **المبحث الثالث** : تكنولوجيا المعلومات والاتصال .

المبحث الأول : أساسيات في تكنولوجيا المعلومات

تعد تكنولوجيا المعلومات بأدواتها المتطورة ذات أهمية بالغة فلم يؤثر شيء في الحياة الإنسانية منذ الثورة الصناعية مثلما أثرت فيها تكنولوجيا المعلومات والتي أصبحت لا غنى عنها في حياة الشعوب والمؤسسات والدول ، فما يشهده العالم من تحول تقني متسارع وتطورات متلاحقة في مجال أجهزة الحاسوب و البرمجيات وأجهزة الاتصالات ووسائلها وهذا الكم الهائل من المعلومات الذي ينمو وينتقل بسهولة ويسر مابين دول العالم، الأمر الذي جعل من تكنولوجيا المعلومات وسيلة مهمة في منظمات الأعمال الحديثة وأصبح يتطلب من المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها مواكبة هذا التقدم التقني الهائل إذا كان هدفها البقاء في بيئة المنافسة ، فلقد دخل العالم عصراً متطوراً ليس له حدود تؤدي فيه تكنولوجيا المعلومات دور الأعمدة الحاملة لهذا التقدم الذي أصبح علامة مميزة لهذا العصر، وقبل التطرق لمفهوم تكنولوجيا المعلومات من الضروري أن نعرج على مفهوم التكنولوجيا وكذا مفهوم المعلومات :

المطلب الأول : مفهوم التكنولوجيا والمعلومة :

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم التكنولوجيا وخصائصها والمعلومة وأنواعها :

أولا : مفهوم التكنولوجيا:

تعريف التكنولوجيا من حيث اللفظ ذاته فقد استعمل حديثا، حيث ورد في بعض المصادر أن أول ظهور لمصطلح "تكنولوجيا" (Technologie) كان في ألمانيا عام (1770م)، وهو مركب من مقطعين (techno) وتعني في اللغة اليونانية "الفن" أو صناعة يدوية و(Logie) وتعني "علم" "أو نظرية"، وينتج عن تركيب المقطعين معنى "علم صناعة المعرفة النظامية في فنون الصناعة أو العلم التطبيقي"، وليس لديها مقابل أصيل في اللغة العربية بل عربت بنسخ لفظها حرفيا "تكنولوجيا" (Technologie)[1].

للتكنولوجيا عدة معاني، ولكن إن تعلق الأمر بنظام الأعمال:

فإنها تتضمن كل الأساليب التي تستطيع المنشأة من خلالها خلق القيمة إلى أصحاب المصلحة والشأن فيها، فالتكنولوجيا تضم المعرفة الإنسانية، طرق العمل، التجهيزات المادية الاتصالات والإلكترونيات، ومختلف نظم العمل والمعالجة التي تستخدم في تنفيذ نشاطات الأعمال للمنظمة[2].

[1] فضيل دليو، **التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال،المفهوم –الاستعمالات-الآفاق**، دار الثقافة، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان 2010،ص ص 20،19.

[2] أ. د. فريد فهمي زيارة، **وظائف منظمات الأعمال -مدخل معاصر**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن،2009، ص40.

ويمكن تعريفها أيضا بأنها مجموعة المعارف التكتيكية والعلمية المستخدمة والمصممة لتطوير مجالات حياة العنصر البشري[1].

من خلال هذا العرض يمكننا تعريف التكنولوجيا على أنها : جهد إنساني وطريقة للتفكير في استخدام المعلومات والمهارات والخبرات والعناصر البشرية وغير البشرية المتاحة في مجال معين وتطبيقها في اكتشاف وسائل تكنولوجية لحل مشكلات الإنسان وإشباع حاجاته وزيادة قدراته.

والتكنولوجيا يمكن أن ترتبط بالمعارف التالية [2] :

✓ **المعرفة العلمية :**

تسخير معرفة الإنسان المنظمة وإمكاناته العقلية والإبداعية، من أجل تحقيق أغراض وتطبيقات علمية مطلوبة، مثال ذلك تفكير الإنسان المبدع في تخزين ومعالجة أكبر قدر ممكن من البيانات واسترجاعها بأسرع وأفضل الطرق المناسبة.

✓ **الاكتشافات والاختراعات:**

الأجهزة والأدوات والاكتشافات الناتجة عن التطبيق العلمي للمعرفة العلمية مثال ذلك إختراع الحاسوب وتطوير أجياله المختلفة، بإضافة اكتشافات واختراعات جديدة.

✓ **التطبيقات العلمية :**

النتائج التي يحصل عليها الإنسان، من خلال التطبيقات العلمية للمكتشفات والأجهزة لغرض تطوير الإنسان وتحسين أدائه لمختلف أنواع تطبيقات الحاسوب.

ثانيا : خصائص التكنولوجيا :

للتكنولوجيا عدة خصائص يمكن إيجازها فيما يلي [3] :

- التكنولوجيا علم مستقل له أصوله وأهدافه ونظرياته .
- التكنولوجيا علم تطبيقي يسعى لتطبيق المعرفة .
- التكنولوجيا عملية تمس حياة الناس .
- التكنولوجيا عملية تشتمل مدخلات وعمليات ومخرجات .
- التكنولوجيا عملية شاملة لجميع العمليات الخاصة بالتصميم والتطوير والإدارة .
- التكنولوجيا عملية ديناميكية أي أنها حالة من التفاعل النشط المستمر بين المكونات .
- التكنولوجيا عملية نظامية تعنى بالمنظومات ومخرجاتها نظم كاملة أي أنها نظام من نظام.
- التكنولوجيا هادفة بمعنى تهدف للوصول إلى حل المشكلات .
- التكنولوجيا متطورة ذاتيًا أي مستمرة دائمًا في الإكتشافات وعمليات المراجعة والتعديل والتحسين .

ثالثا : مفهوم المعلومة :

في البداية لابدّ من التعّرف على مصدر المعلومات وهي البيانات والتي يمكن تعريفها كما يلي :

---

[1] سهيلة محمد عباس وعلي حسين على، **إدارة الموارد البشرية** ، دار وائل للنشر، ط 1، عمان ، 1999، ص 379 .

[2] الأخضر عذاوري، أحمد يعقوب، **دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تحسين آداء إدارة الموارد البشرية**، مذكرة ماستر علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، جامعة المدية، 2016/2015، ص3.

[3] الأخضر عذاوري، أحمد يعقوب، **مرجع سابق**، ص4.

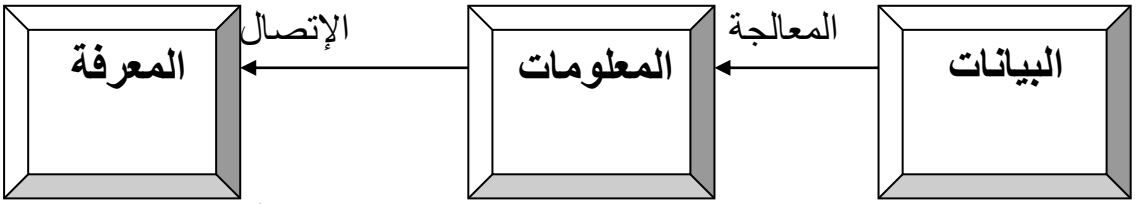
تعريف البيانات: تعرف على أنها مجموعة من الحقائق غير المترابطة، تصف جزءا مما حدث ولا تقدم أحكاما أو تفسيرا لهذه الحقائق[1] .

تعريف المعلومة : يرجع أصل كلمة معلومات (Information) في اللغة اللاتينية إلى كلمة (Informatio) التي تعني شرح أو توضيح شيء ما، وتستخدم الكلمة كفحوى لعمليات الاتصال بهدف توصيل الإشارة أو الرسالة التي هي المعلومة والإعلام عنها[2].

المعلومات هي البيانات التي تمَّ إعدادها لتأخذ شكلٍ أكثر نفعًا للفرد المستقبل لها، والتي لها قيمٌة محركة في الاستخدام الحالي أو المتوقَّع أو في القرارات التي يتم اتخاذها بناءا عليها[3].

إذا المعلومات هي ما ينتج عن البيانات بعد تحليلها وتفسيرها واستخلاص ما تتضمنه من مؤشرات ومقارنات وموازنات وغيرها، وهذا من خلال العمليات الحسابية المتعلقة بعلم الرياضيات والطرق الإحصائية، أو من خلال إقامة نماذج المحاكاة، فالمعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها ، والتي بدورها تحلل وتفسر لتعطينا معرفة .

الشكل (01) : يبين مراحل تحويل البيانات إلى معرفة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على : جعفر حسن جاسم، **مقدمة في الاقتصاد الرقمي**، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، عمان،2010 ، ص 46 .

[1] محمد عبد العليم صابر، **نظم المعلومات الإدارية**، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، مصر، 2007 ، ص36 .
[2] جعفر حسن جاسم، **مقدمة في الاقتصاد الرقمي**، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، عمان،2010 ، ص 50 .
[3] إسماعيل محمد السيد، **نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ص97 .

رابعا : أنواع المعلومات : يوجد العديد من أنواع المعلومات يتمثل أهمها فيما يلي [1] :

01- **معلومات تخطيطية :** وهي التي يعتمد عليها الإنسان من أجل وضع مخطط أو تصور عام للعمل الذي ينوي القيام به.

02- **معلومات إنجازية** : وهذه الطريقة يحصل الإنسان على مفاهيم وحقائق تساعده في إنجاز عمل أو مشروع أو اتخاذ قرار كاستخدام المستخلصات والمراجع من أجل إنجاز العمل المطلوب.

03- **معلومات تعليمية :** وهي المعلومات التي يحتاجها الطلبة في مختلف المستويات التعليمية.

04- **معلومات بحثية :** وهي المعلومات التي يحتاجها الباحثون بمختلف اتجاهاتهم وتخصصاتهم الموضوعية.

05- **معلومات إنمائية :** وهي المعلومات التي يحتاجها الفرد في تنمية قدراته التخصصية، وتطويرها بشكل ينعكس إيجابيا على عمله وأداءه، مثل قراءة كتاب أو حضور دورة تدريبية.

06- **معلومات ترفيهية :** حيث يحتاج الفرد إلى معلومات مقروءة أو مسموعة أو مرئية للترويح عن النفس والتسلية وتجديد طاقاته.

خامسا : مصادر المعلومات:

يمكن تقسيم مصادر جمع المعلومات إلى المصادر التالية [2]:

01- المصادر الثانوية : وهي المعلومات التي تم تجميعها وتجهيزها في أوقات سابقة من قبل جهات أخرى وتم تعميمها لتكون جاهزة للاستخدام من قبل الأفراد و المنظمات في أي وقتك و من هذه المصادر الموجودة في المراجع و الكتب و الدوريات و المجلات الموجودة في المكتبات العامة و الخاصة ودور النشر ومراكز البحث.

02- المصادر الأولية : وهي المعلومات التي يتم تجميعها وتجهيزها عند الطلب و اختيارها و تعميمها من قبل الجهة التي تحتاج لهذه المعلومات أو المكلفة بإعدادها و تكون هذه المعلومات حول موضوع يخص الجهة الطالبة و يمكن أن تستفيد جهات أخرى من هذه المعلومات و من هذه المصادر : المصادر الميدانية لجمع المعلومات مثلك الملاحظة الشخصية، الاستقصاء ، التجربة و الاختبار.

03- بنوك المعلومات : وهذا النوع ظهر حديثا حيث يتم من خلاله تجميع اكبر قدر من المعلومات المرتبطة مع بعضها البعض و تخزينها كل حسب الفئة بحيث يمكن استرجاعها بسرعة لتسهيل الاستفادة منها.

04- الانترنت : و هي المعلومات التي تجمعها و تنظمها وتجهزها المنظمات من كافة أنحاء العالم وتعرضها على مواقعها على شبكة الانترنت الدولية لتمكن الجميع من الاستفادة منها.

---

[1] جعفر حسن جاسم، **مرجع سابق**، ص 50 .

[2] إيمان فاضل السامرائي،هيثم محمد الزغبي، **نظم المعلومات الإدارية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن،2004، ص26.

المطلب الثاني : مفهوم تكنولوجيا المعلومات وخصائصها ووظائفها :

في هذا المطلب سيتم التطرق للنقاط التالية :

أولا : مفهوم تكنولوجيا المعلومات IT :

لقد تعددت التعاريف لتكنولوجيا المعلومات Technology Information ونذكر منها :

تكنولوجيا المعلومات هي عبارة عن تلك الأنظمة والأجهزة التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة لإيصال المعلومات وتقديمها إلى الجهات المستفيدة بأقل جهد وأسرع وقت وأيسر السبل [1].

هي عبارة عن مجموعة الأدوات التي تساعد في إستقبال المعلومات ومعالجتها و إسترجاعها وطباعتها ونقلها بشكل إلكتروني سواءا كانت على شكل نص أو صوت أو صورة أو فيديو وذلك بإستخدام الحاسوب، ومن هذه الأدوات الحاسوب ، الطابعة ، الأقراص ، وشبكات الإتصال وغيرها من الأدوات الأخرى[2].

كما عرفت على أنها التكنولوجيا الإلكترونية و الرقمية المتمثلة في إستخدام الحاسبات والإتصالات والإلكترونيات المصغرة التي تستخدم في إنتاج وتجميع وتخزين ومعالجة وتناقل وبث نتائج عمليات تحليل وتصنيف و تكشيف و إستخلاص المعلومات وتوجيه الإفادة منها من قبل المستفيدين بأيسر السبل مع ضمان السرعة والدقة في النتائج أكثر من إستخدام النظم اليدوية التقليدية[3].

ويمكن صياغة تعريف شامل لتكنولوجيا المعلومات على أنها مجموعة المجالات المعرفية من تقنية وهندسية وإنسانية و إجتماعية وكذا الإجراءات الإدارية والتقنيات المختلفة المستخدمة، مع إدراج المجهودات البشرية المبذولة في جمع المعلومات وتخزينها ومعالجتها ونقلها و إسترجاعها وما ينتج من التفاعلات بين هذه التقنيات والمعارف والإنسان المتعامل معها بكافة حواسه وإدراكاته.

ثانيا : خصائص تكنولوجيا المعلومات :

لتكنولوجيا المعلومات عدة خصائص يمكن إيجازها فيما يلي[4] :

- تأتي تكنولوجيا المعلومات من خلال زيادة حاجة المجتمع للمعلومات.
- يعتمد العمل في عصر المعلومات على تكنولوجيا المعلومات .
- تتحول في عصر المعلومات العمليات والمعالجات الخاصة بالعمل إلى زيادة في الإنتاج .
- يعتمد النجاح في عصر المعلومات بشكل واسع على تأثير نوع التكنولوجيا المستخدمة.
- تخدم تكنولوجيا المعلومات في عصر المعلومات الإنتاج والخدمات .

ثالثا : وظائف تكنولوجيا المعلومات :

وتتجلى وظائف تكنولوجيا المعلومات فيما يلي[1] :

---

[1] د.عطا الله أحمد سويلم الحسبان، **الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات**، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2009، ص 88.

[2] الزعبي، محمد وآخرون، **الحاسوب والبرمجيات الجاهزة**، دار وائل للنشر، ط6 ، عمان ، 2004 ، ص6 .

[3] أ.د ماهر أبو المعاطي علي، **الإتجاهات الحديثة في تسويق الخدمات الإجتماعية وتكنولوجيا المعلومات**، المكتب الجامعي الحديث، حلوان 2013، ص 55.

[4] د.عطا الله أحمد سويلم الحسبان، **مرجع سابق**، ص ص 91،92.

- تقوم على جمع تفاصيل قيود أو سجلات النشاطات .
- تحول وتحلل وتحسب جميع البيانات أو المعلومات .
- توفر نظم الحاسوب إجراء عدة أنواع من المعالجات للمعلومات في وقت واحد .
- تسهل إسترجاع المعلومات لإنجاز عملية إضافية أو إرسالها إلى مستفيد آخر .
- تنقل البيانات والمعلومات من مكان لآخر .
- توفر فرص عديدة للإستفادة منها قبل الناس بشكل عام ومتميز ، وتكون هذه الفرصة في صنفين عامين هما : مساعدة الناس وحل المشاكل.
- تحقق تكنولوجيا المعلومات منافع عديدة منها : السرعة، الثبات، الموثوقية، والدقة.

المطلب الثالث : مكونات تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها:

سنتطرق في هذا المطلب إلى مكونات تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها فيما يلي :

أولا: مكونات تكنولوجيا المعلومات:

سنذكر فيما يلي الأفكار والمبادئ الأساسية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، والتي يحتاجها المستخدم النّهائي مهما كان تخصّصه و مهما كانت طبيعة نشاطه.

1. **الحاسوب :**

الحاسوب هو جهاز إخترعه الإنسان ليساعده في أداء بعض الأعمال بصورة أفضل وأسرع، وهو عبارة عن جهاز إلكتروني يعمل طبقا لتعليمات محددة سلفا .وهو جهاز يقوم بمعالجة البيانات بكمّيات هائلة، و باستعمال عمليات حسابية ومنطقية دقيقة وكثيرة، دون تدخّل الإنسان المتكفّل بتشغيله .هذا الجهاز هو جهاز مركّب من أجهزة جزئية مستقلّة ومترابطة في آن واحد، يؤدّي كلّ منها وظيفة محدّدة، بطريقة منظّمة ومتناسقة، وتدعى تلك الأجهزة ب: المعدّات (HARDWARE) ، وتدعى تلك الطريقة ب: البرمجيات (SOFTWARE) و هذان العنصران يشكّلان معا ما يسمّى بنظام الحاسوب[2].

و يتكوّن الحاسوب المعاصر من العناصر الأساسية التالية[3] :

01- **وحدات الإدخال :** و التي بواسطتها يتمّ إدخال البيانات و المعلومات إلى الحاسوب، ومن أمثلة ذلك :لوحة المفاتيح، قارئ الأسطوانات، القلم الضّوئي... إلخ.

02- **وحدات المعالجة المركزية** وهي تحتوي على المكوّنات الذّكية للحاسوب، و تتمثّل وظيفتها في تمثيل المعطيات والتّعليمات داخل الحاسوب، معالجتها ثمّ إخراجها .هذه الوحدات هي:

أ- وحدة الذّاكرة الرّئيسية: التي تقوم بحفظ البيانات و محتوى برنامج التّشغيل، إضافة إلى البرامج التّنفيذية التي يستعملها المستخدم.

ب- وحدة الحساب و المنطق: و هي المسؤولية عن إنجاز العمليات الحسابية مثل: الجمع والطّرح والعمليات المنطقية مثل : أكبر من و أصغر من... إلخ.

---

[1] أ.د ماهر أبو المعاطي علي، **مرجع سابق**، ص66.

[2] محمد الصيرفي، **إدارة تكنولوجيا المعلومات**، دار الفكر الجامعي ، ط1، الإسكندرية، مصر، 2009، ص32-35.

[3] طه حسين نوى ، **التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال** ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2011/2010، ص98.

ج- وحدة التّحكّم أو السّيطرة: و مهمّتها المراقبة و التّحكّم في جميع مكوّنات الحاسوب، عندما يبدأ تشغيل النّظام، و هي بمثابة الجهاز العصبي للحاسوب، لأنّها تقوم بتحليل التّعليمات المعطاة بواسطة وحدات الإدخال، و من ثمّ تعطي الأوامر لوحد الحساب والمنطق.

03- **وحدات التخزين :** سواء منها الرئيسية التي تقوم بتخزين البيانات أثناء المعالجة، أو الثانوية التي تقوم بالتخزين لغير المعالجة مثل الأقراص والأشرطة الممغنطة والضوئية .

04- **وحدات الإخراج :** و هي عديدة و متنوّعة، نذكر منها : الطّابعات ، أجهزة التّسجيل الصّوتية و/أو المرئية شاشات العرض وغيرها.

05- **وسائل الاتصال :** وهي الوسائل التي تؤمن الربط بين الحاسوب من جهة، وبين شبكات الاتصال من جهة أخرى.

2. **البرمجيات :**

ظهرت صناعة البرمجيات مع ظهور الحاسب الآلي، و تطورت بدرجة كبيرة بعد انتشار استخدام الحاسبات و خاصة الشخصية منها، ويطلق اسم البرمجيات على كلّ أصناف البرامج الضّرورية لتشغيل الحاسوب، وتنسيق عمل وحداته، إضافة إلى تلك البرامج التّطبيقية التي يستفيد منها المستخدم النّهائي (البرامج التّطبيقية) فهذان الصّنفان: برامج النّظام والبرامج التّطبيقية، يعتبران من أهمّ التّصنيفات للبرمجيات وفيما يلي شرح موجز لهذه البرامج[1] :

01- برامج النّظام :

فهي تسعى إلى تعظيم إنتاجية النّظام مع تخفيض التّكاليف، ولقد بدأ استعمالها في بداية الخمسينات

وتطوّرت بتطوّر الحواسيب، و هي تكتب و تعدّ من قبل صانعي الحواسيب، و مؤسّسات البرمجة المتخصّصة

وتؤدي هذه البرامج عدّة وظائف من أهمّها:

-إدارة موارد الحاسوب (المدخلات، التّخزين، المعالجة، المخرجات).

-تخصيص مساحات التّخزين للبيانات و المعلومات.

-المحافظة على سرّية المعلومات المخزّنة و التّنبيه إلى الأخطاء التي يرتكبها المستفيد.

- تحويل البرامج المكتوبة بلغة عليا (لغة المبرمج كلغة الباسكال أو البازيك) إلى برامج اللّغة الدّنيا (لغة الآلة) ، وهي اللغة التي يفهمها الحاسوب و ينفّذ من خلالها الأوامر.

02- البرامج التّطبيقية:

وهي البرامج التي يستخدمها المستفيد النّهائي، من أجل أداء تطبيقاته المختلفة على الحاسوب، والتي تتعلّق بمجال نشاط معيّن، مثل : المحاسبة و المالية، تسيير المخزونات،

[1] غسان عيسى العمري، **دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية**، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، العدد 52، ص 85،86.

محاسبة الرّواتب... ، وتختلف البرامج التّطبيقية بإختلاف مجالات تطبيقاتها، ممّا يجعل تصنيفاتها كثيرة وشاملة لمختلف نشاطات الإنسان، و يمكن أن نذكر منها[1]:

أ- **البرامج التّطبيقية العامّة :** وهي البرامج التي تمكّن من معالجة البيانات والمعلومات العامّة، التي يمكن أن تستفيد منها فئة كبيرة من المستخدمين، ومن أمثلتها: برامج معالجة النّصوص، و الرّسوم البيانية، و البرامج التّثقيفية، و غيرها...

ب- **برامج التّطبيقات الإدارية** : مثل برامج إدارة الأعمال (محاسبة الرّواتب، التّسويق، المحاسبة العامّة المحاسبة التّحليلية ....) ، و برامج دعم القرارات التي تلعب دوار كبيرا في تظم المعلومات الإدارية، إذ تساعد على إتّخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية.

ت- **برامج التّطبيقات العلمية :** و هي تستخدم في معالجة البيانات، وحلّ المشكلات المتعلّقة بالميادين العلمية كالرّياضيات، و العلوم الطّبيعية، والإحصاء، وبحوث العمليات.

ث- **برامج الأنظمة الخبيرة** : و هي البرامج الأكثر تخصّصا وتطورا في البرامج التّطبيقية كأنظمة قاعدية تدعم نظم المعلومات الإدارية في أداء وظائفها وتحقيق أهدافها، إضافة إلى مساعدة الإدارة في اتخاذ قراراتها فهذه الأنظمة لا تعتمد على قواعد البيانات أو المعلومات، و إنّما هي مبنيّة على قواعد المعرفة في مجال خبرة معيّن، مثل الطّبّ، أو الهندسة، أو التّسويق، أو التّصنيع.

3. **قواعد البيانات:**

يمكن تعريف قاعدة البيانات في الحاسوب على أنها الوعاء الذي يحتوي على البيانات والمعلومات الخاصّة بفرد أو عمل أو حادثة أو بلد ما، غالبا ما تكون البيانات والمعلومات محفوظة في وسائط مغناطيسية أو إلكترونية أو ليزرية، وهي نظام مصمم لحفظ البيانات على احد وسائط التخزين المدرجة بالحاسبات الإلكترونية، التي تستخدم أحدث الأساليب المتطورة لتكنولوجيا تخزين وحفظ البيانات، وتسمح بخزن قدر هائل من البيانات والذي يسمح للمستخدم بإضافة وتعديل وتحديث البيانات كلما دعت الضرورة لذلك بسرعة و دقة متناهتين[2].

[1] أحمد علي حسين، **نظم المعلومات المحاسبية الإطار الفكري والنظم التطبيقية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص22،23 .

[2] أحمد علي حسين، **مرجع سابق**، ص24 .

الجدول (01) : المطابقة بين المعالجة اليدوية و الإلكترونية للمعلومات و البيانات:

المعالجة / التعيين	المعالجة اليدوية	المعالجة الإلكترونية
الإدخال	الملاحظات البشرية-المستندات الورقية- الآلات الكاتبة	لوحة المفاتيح- القلم الضوئي- الفأرة وعصا التوجيه- قارئ الشفرة الشريطية
المعالجة	العقل البشري- الآلات الحاسبة	وحدة المعالجة المركزية-المعالج الدقيق
الإخراج	الصوت البشري-التقارير المكتوبة- المحادثات الهاتفية	شاشة العرض المرئي- الاستجابة الصوتية - الطابعات
التخزين	العقل البشري- السجلات الورقية- دواليب و أدراج الحفظ	ذاكرة الحاسب- الشرائط الممغنطة –الأقراص الممغنطة والمضغوطة
الرقابة	العقل البشري- الإجراءات المكتوبة	وحدة التحكم- الحاسب- تعليمات وبرامج الحاسب

المصدر : طه حسين نوى ، **التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2011/2010، ص 102

ثانيا : تطبيقات تكنولوجيا المعلومات :

لقد لاحظنا من خلال مكونات تكنولوجيا المعلومات التي ذكرناها سالفا، أنها تستعمل في مختلف المجالات والتطبيقات، وسنتعرض فيما يلي إلى تطبيقاتها في مجال التسيير والإنتاج الذي عرف تطورات سريعة وحديثة مما زاد في رفع الإنتاجية[1] :

01- **تطبيقات في مجال التسيير:**

أدى ظهور الحاسبات الآلية بميدان الإدارة في الوهلة الأولى إلى القيام بالعمليات الحسابية ومعالجة النصوص فقط، أين عرفت هذه الحاسبات مكانة الآلة الكاتبة والحاسبة الالكترونية.

ومع تطور تكنولوجيا المعلومات، إستطاع الحاسوب أن يأخذ مكانة هامة في الإدارة وتوسعت مجالات استعماله خاصة لتسيير العمليات الروتينية بالمؤسسة، مثل تسيير أجور العمال، المحاسبة، تسيير المخزونات...الخ ولم تكتفي عملياته عند هذا الحد بل تخطت حدود الاتصال والربط بين مختلف مكاتب الإدارة، لتسهيل عمليات التسيير والتنسيق بين مختلف الوظائف وذلك باستعمال الشبكات الداخلية والخارجية.

02- **تطبيقات في مجال الصناعة** :

[1] ميلود العموري ، محمد تومي، **إنعكاسات تكنولوجيا المعلومات والإتصال على الثقافة التنظيمية**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2015/2014، ص 8.

إن التطور المتسارع والمستمر لتكنولوجيا المعلومات وكذا التغيرات المستمرة في بيئة المؤسسات، أرغم هذه الأخيرة على تبني وتطبيق التقنيات الجديدة والمستحدثة لتكنولوجيا المعلومات لتحافظ على بقائها و تنافسيتها وفيما يلي نتطرق لتعداد التقنيات التي تساعد المؤسسات في عملياتها الإنتاجية :

02-01- **الذكاء الاصطناعي :** يهدف علم الذكاء الاصطناعي إلى فهم طبيعة الذكاء الإنساني عن طريق عمل برامج للحاسب الآلي قادرة على محاكاة السلوك الإنساني المتسم بالذكاء، وتعني قدرة برنامج الحاسب على حل مسألة ما ، أو اتخاذ قرار في موقف ما-بناء على وصف لهذا الموقف أي أن البرنامج نفسه يجد الطريقة التي يجب أن تتبع لحل المسألة ، أو للتوصل إلى القرار بالرجوع إلى العديد من العمليات الاستدلالية المتنوعة التي غذي بها البرنامج، ويعتبر هذا نقطة تحول هامة تتعدى ما هو معروف باسم «تقنية المعلومات »التي تتم فيها العملية الاستدلالية عن طريق الإنسان وتنحصر أهم أسباب استخدام الحاسب في سرعته الفائقة، وهو عبارة عن برامج تتيح للحاسب محاكاة بعض الوظائف لمخ الإنسان بطرق محدودة.

02-02- **الآلية :** منذ القديم والبشر يفكرون ويبحثون عن ما يعوضهم عن الجهد البدني في مختلف ميادين الحياة خاصة الأعمال المتعبة والخطيرة منها ، وعمل الباحثون بجهد من اجل تحقيق هذا الحلم ومع تطور الإلكترونيات و ظهور رقائق السليكون تطورت هذه الآلات إلى رجال آليين يقومون بتنفيذ حركات معقدة و سريعة للغاية يعجز الإنسان عن أدائها بنفس الكفاءة، فأصبحت هذه الآلات تقوم بعمليات عدة أهمها الإنتاج التصميم، التنظيف، و الرفع ويعتبر إنخفاض نسبة الأخطاء من أهم مميزات الرجال الآليين، والدليل على ذلك مختلف الآلية التي نراها الآن ونسمع عنها اليوم، ولقد أصبحت تستعمل في عمليات عدة منها : الحرب، التجارب الفضائية، الإنتاج، السينما الرفع والتصميم[1] .

02-03- **التصميم المساعد من طرف الحاسوب :** يقصد بالتصميم المساعد من طرف الحاسوب البرنامج المعلوماتي الذي يسمح بإنجاز نموذج أو مجسم صغير وبأقل التكاليف وفي اقل وقت ممكن ليعرضها على الشاشة بثلاثة أبعاد، وهذا ما يسمح بظهور ما يسمى باقتصاديات التصميمات، ولقد أدخلت هذه التقنيات في عمليات الإنتاج والمشاريع التي هي بصدد الإنجاز بحيث يمكن رؤية النموذج أو المجسم قبل أن ينجز مع إجراء التعديلات عليه بكل سهولة وبأقل التكاليف.

02-04- **الآلات الموجهة رقميا :** هي أجهزة حلت محل العامل في الإنتاج، ظهرت في بداية الحرب العالمية الثانية ولكنها لم تعرف تطورها الحقيقي إلا حين ارتبطت نهائيا

[1] بشير كاوجة، **دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2013/2012 ، ص ص 59،60 .

بالإلكترونيك، حتى تتمكن هذه الآلات من أداء مهامها فإنها تتلقى الأوامر بطريقة الكترونية من خلال أسلاك، وكانت مسيرة بطريقة مركزية إلا أن ظهور المعالج الصغير سمح ببرمجة أوامر كل آلة على حدى.

02-05- **تسيير الإنتاج المساعد من طرف الحاسوب :** يستعمل هذا النظام الآلي من اجل برمجة خطط العمل في الورشات وتسيير عملية تمويل الإنتاج بالمواد اللازمة، ولقد استعمل هذا النظام في اليابان أين أحدث تغييرا جذريا في تسيير الإنتاج، إذ استطاعت بفضله المؤسسات اليابانية الوصول إلى ما يسمى بطريقة " خمسة أصفار(" صفر الانتظار، صفر الخطأ، صفر التعطل صفر المخزون وصفر الورق).

02-06- **الإنتاج المساعد من طرف الحاسوب :** تسمح هذه الطريقة بمعالجة وإعادة استعمال سريع وفعال لجميع المعلومات المتعلقة بالإنتاج عن طريق برمجتها، مما يؤدي إلى تحسين في نوعية المنتجات وقت ضبط الآلات مما يساعدنا في الحصول على نتائج جيدة ، إنها تعني ببساطة دقة أكبر، سرعة أكثر وخطأ أقل.

المطلب الرابع : مجالات استخدام تكنولوجيا المعلومات وفوائدها :

خصص هذا المطلب لتسليط الضوء على مجالات إستخدام تكنولوجيا المعلومات وفوائدها فيما يلي:

أولا : مجالات استخدام تكنولوجيا المعلومات :

يمكن إستعمال تكنولوجيا المعلومات في عدة مجالات نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر المجالات التالية[1]:

✓ **مجال التعليم والتعلم** : تعددت الطرق التي وظفت بها تكنولوجيا المعلومات في مجال التعليم والتعلم فاستعملت الوسائط المتعددة (Multimédia) ، وعملت التكنولوجيا بذلك على : تقريب البعيد ، وتكبير الصغير ، وتصغير الكبير ، وإظهار أدق التفاصيل دون خوف أو ضرر ، وكذلك التعلم عن بعد حيث يمكن لمتعلم في بلد ما أن يستمع ويناقش محاضراً في بلد آخر وأصبحت الشبكة العنكبوتية (الانترنت) مصدراً أساسياً من مصادر التعليم لا غنى عنه للطالب والمعلم ومصدراً للمعلومة لأي شخص آخر.

✓ **مجال الاتصالات** : أصبح ممكناً في هذه الأيام أن تشاهد أو تسمع ما يحدث في ابعد مكان في هذا العالم

فلم يعد الاتصال مقتصراً على الرسائل البريدية أو المكالمات الهاتفية ، فهناك البريد الالكتروني والدردشة الالكترونية وغيرها من الوسائل، ومن المستجدات إمكانية استخدام شبكة الانترنت لإجراء الاتصالات الهاتفية بتكلفة قليلة من خلال ما يسمى (الصوت عبر بروتوكول الانترنتVOIP)

[1] الأخضر عذاوري، أحمد يعقوب، **مرجع سابق**، ص 16.

✓ **مجال التجارة الالكترونية** : يقصد بالتجارة الالكترونية القيام بعمليات العرض والبيع والشراء للسلع والخدمات والمعلومات عبر نظام الكتروني بين المنتج والمورد والمستهلك، بحيث تحقق هذه التجارة فوائد عديدة منها: تسويق أكثر فاعلية ، تقليل عدد الموظفين الذي لم يعد لهم حاجة في الأعمال الإدارية والحسابات التواصل الفعال مع الشركات الأخرى والزبائن أينما وجدوا.

✓ **المجال الإداري** : تستخدم المؤسسات الحواسيب والشبكات الداخلية والخارجية في تسيير شؤونها الإدارية وكذلك في التراسل بين فروع المؤسسة التي قد تكون متباعدة ولم يعد مصطلح (المكتب بلا ورق) الذي تنتج فيه المعلومات ويتم تبادلها إلكترونياً بعيد المنال ، كما أصبحنا نسمع في الوقت الحاضر مصطلح الحكومة الالكترونية يتردد كثيراً في وسائل الإعلام .

لقد لجأت الدول حديثاً إلى نظام الإدارة الالكترونية الذي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة نشاطاتها المختلفة ، من خلال أنظمة المعلومات المحوسبة سواء في المستوى الإعلامي أو التفاعلي في التواصل مع الأفراد وبشكل يضمن حماية المعلومات وأمنها مما يسهل انجاز الخدمات والمراسلات بين الجهات الرسمية من جهة ، والمؤسسات والمواطنين من جهة أخرى ، بما يوفر الوقت والجهد والمال.

ولإستخدام تكنولوجيا المعلومات في العمليات الإدارية للدولة عدة مستويات :

أ- **مستوى إعلامي** : يتم فيه نشر البيانات والمعطيات مثل القوانين .

ب- **مستوى تفاعلي** : يقوم المواطن بإدخال البيانات اللازمة حول موضوع معين كالإحصاءات .

ت- **مستوى معاملات** : معلومات لإصدار شهادة الميلاد وطلب تجديد جواز سفر .... إلخ .

✓ **مجال الإعلام والثقافة** : أسهمت التكنولوجيا في تقديم خدمة كبيرة في رفع المستوى الثقافي للشعوب

فالورق ثم الطباعة ونتاجها من مطبوعات وكتب وصحف ومجلات و الوثائقيات المصورة حول شتى القضايا والنشر من خلال الانترنت أسهمت جميعاً في إيصال المعرفة إلى قطاعات واسعة ، ومكنت كذلك الكثيرين من النشر بتكلفة مقبولة . وقد لعبت وسائل الإعلام وما زالت تلعب دوراً أساسياً في نقل المعلومة وإيصالها في وقت قريب من حدوثها ، سواءاً كانت مسموعة عبر الإذاعة أو الهاتف أو مسموعة – مرئية عبر البث التلفازي وطرق التسجيل الأخرى وحديثاً من خلال الانترنت .

وقد أسمهت التكنولوجيا في سهولة توفير المعلومة ومعالجتها وبثها في وقت قصير وترجمتها لعدة لغات.

✓ **المجال الصناعي** : صناعة تكنولوجيا المعلومات تشكل قطاعاً مهما في اقتصاد كثير من الدول وقد استخدم الحاسوب أيضا في تصميم وفحص نماذج الآلات المعقدة كالسيارات والطائرات كما شاع استخدام الآلات الموجهة بالحاسوب ، والإنسان الآلي في الصناعات وخاصة الخطرة منها . وأصبح كثير من الأجهزة يستخدم حواسيب مصغرة لمراقبة عملها ، فمثلاً أصبح في السيارة الحديثة عدد من الحواسيب الصغيرة تتحكم في عمل أجزائها المختلفة.

ثانيا : الفوائد المترتبة على تطبيق تكنولوجيا المعلومات :

يترتب على تطبيق تكنولوجيا المعلومات فوائد عديدة منها[1] :

✓ **رفع مستوى الأداء** :يؤثر تطبيق أدوات تكنولوجيا المعلومات تأثيرا ايجابيا على مستويات الأداء بالمنظمات بشرط وجود درجة من التوافق بين ظروف المنظمة واستراتجيات تطبيق تكنولوجيا المعلومات.

✓ **زيادة قيمة المؤسسة** :تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا بارزا في خلق قيمة للمؤسسة .

✓ **فعالية اتخاذ القرارات** :تيسر تكنولوجيا المعلومات مهمة المديرين في اتخاذ القرارات التنظيمية وذلك من خلال توفير البيانات والمعلومات الدقيقة في الوقت الملائم وبالشروط المطلوبة.

✓ **تنمية العمل وفق نظم واضحة وطرق عمل محددة** :تعمل تكنولوجيا المعلومات على توفير النظام والانضباط بالوحدات الإدارية.

✓ **إعادة هندسة الكمبيوتر** :تعد تكنولوجيا المعلومات عنصرا جوهريا لإنجاح إعادة هندسة عمليات التشغيل سواء قبل تصميم عمليات التشغيل بما تقدمه من مقترحات لأفضل التصميمات، أو بعد إتمام عمليات التصميم من خلال دورها في مراحل التطبيق المختلفة.

✓ تدعيم نجاح المنظمات ذات المجالات الإدارية، والتنظيمية المعقدة .

✓ **تنمية السلوك الايجابي للأفراد** : التأثير الايجابي على سلوك الأفراد داخل المنظمة وذلك من خلال تأثيرها على عمليات الإتصال داخل وخارج المنظمات، إضافة إلى مساعدتها على إدارة الوقت بكفاءة.

[1] بوحسان سارة كنزة، **الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والإتصال على تطبيقا تسيير الموارد البشرية في المؤسسة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري بقسنطينة، 2012/2011، ص 22.

المبحث الثاني : أساسيات في تكنولوجيا الإتصال

لقد أتاحت التكنولوجيا الحديثة ظهور خدمات متنوعة للأفراد والجماعات في مجال المعلومات ونشر المعرفة وكذا الترفيه ومثال ذلك القمار الصناعية ، الحاسبات الإلكترونية ، الإتصال الكابلي الإتصالات الرقمية ، الميكروويف والألياف الضوئية .

وأدى هذا إلى ظهور خدمات جديدة في مجال الإتصال مثل : التلفزيون الكابلي ، التلفزيون منخفض القوة ، الفيديو كاست والفيديوتكس والتيليتكست والإتصال المباشر عبر التلفزيون بقواعد البيانات ، وعقد المؤتمرات عن بعد والبريد الإلكتروني ، وذلك نظير الإمتزاج التقني الذي حدث بين الكمبيوتر والأقمار الصناعية ، وحول ذلك الإمتزاج أو التزاوج الكون إلى قرية كونية يعرف أفرادها كل ما يدور في العالم في التو واللحظة وبالصوت والصورة ويمكن أن يشاركوا في فعالية الحدث .

فالتقدم التكنولوجي الذي حققته وسائل الإتصال منذ إختراع (يوحنا جوتنبرج) آلة للطباعة وحتى القرن الذي نحن فيه كان له أثره الملموس في وجود هذا الكم الهائل من المعرفة ووصوله للإنسان حتى في الكهوف والأدغال ، ولم يعد منحصرا على الفرد الغني في عواصم الدول المتقدمة .

وقبل التطرق لتكنولوجيا الإتصال لا بأس أن نعرج على مفهوم الإتصال وعناصره وأنواعه :

المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول الاتصال وعناصره :

سيتم في هذا المطلب تناول مفهوم الإتصال وعناصر عملية الإتصال كما يلي :

أولا : مفهوم الاتصال :

لقد تعددت تعاريف الاتصال واختلفت من قبل الباحثين حيث عكست معظمها أهمية الاتصال والعناصر الأساسية لهذه العملية، و من هذه التعريفات ما يلي:

الاتصال هو نقل أو تبادل الأفكار أو المعلومات للآخرين و إشراكهم فيها بقصد تحقيق منفعة[1].

هو ظاهرة اجتماعية ،حركية ،تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال المشتملة على نقل و تبادل المعلومات الأفكار، والمعاني المختلفة،و تفهمها، بإستخدام لغة مفهومة للطرفين ، من خلال قنوات معينة[2].

الإتصال بالمفهوم العام للعلم هو إنتقال المعلومات والحقائق والأفكار والآراء والمشاعر أيضا والإتصال هو

[1] طارق المجذوب، **الإدارة العامة**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط2، لبنان، 2000، ص519.

[2] سعيد يس عامر، **الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها** ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري، مصر، 2000، ص30 .

نشاط إنساني حيوي وأن الحاجة إليه في إزدياد مستمر، ويحدث الاتصال عندما توجد معلومات في مكان واحد أو لدى شخص ما ويريد توصيلها إلى مكان آخر أو شخص ما[1].

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الإتصال بأنه:
عملية تشارك أو تبادل للمعلومات بين طرفين أو أكثر وهذا من خلال وسيلة اتصال لتحقيق أهداف معينة.

ثانيا : عناصر عملية الاتصال

تتمثل عناصر الاتصال في النقاط التالية[2]:

01- **المرسل** : هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال، و يقصد به الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود التأثير في الآخرين بشكل معين ليشاركوه في أفكار أو اتجاهات معينة ويتطلب هذا من المرسل أن يحدد الفكرة التي يرغب في توصيلها ثم القيام بدراستها و جمع المعلومات عنها وتنظيمها و تحديد الوسيلة التي يستعملها لنقلها، ثم القيام بشرحها و توضيحها، ويتأثر ذلك بفهمه و إدراكه للأمور وبخبراته السابقة، واهتماماته و ميوله و قيمه وانفعالاته على الأفكار التي يقوم بإرسالها.

02- **الرسالة** : يمكن أن نقول أن الرسالة هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، أو هي الهدف الذي تهدف عملية الاتصال إلى تحقيقه،وهي المنبه الذي ينقله المصدر إلى المستقبل،و تتضمن أفكار و آراء و معاني تتعلق بموضوعات معينة يتم التعبير عنها رمزيا سواء باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة، و هي عبارة عن الرموز التي تحملها أفكار و معلومات المرسل وتأخذ عدة أشكال، مثل: الكلمات، الحركات و الأصوات الأرقام، الصور، تعبيرات الوجه والجسم وغيرها، وتتوقف فاعلية الاتصال على الفهم المشترك للموضوع و اللغة التي تقدم بها[3].

03- **الوسيلة** : هي القناة التي تمر خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل،فهي الوسيط بينهما و بدونها تتوقف عملية الاتصال،و تعرف بأنها قنوات للاتصال و نقل المعرفة ،و على المرسل تحديد نوعية الوسيلة الأكثر تعبيرا و تأثيرا و فعالية على المستقبل،مراعاة معرفة و اتجاهاته وسلوكه.وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال منها الشفهية كالمقابلات الشخصية، الاجتماعات، الندوات والمؤتمرات،

---

[1] د.منال طلعت محمود، **مدخل إلى علم الاتصال**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002، ص18.

[2] الطاهر أجغيم، **واقع الإتصال في المؤسسات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري قسنطية ، 2006/2005 ،ص 202 .

[3] د.حسن عماد مكاوي، **الاتصال و نظرياته المعاصرة**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2002، ص45 .

التلفون و الحادثات الشخصية،و هناك الاتصالات المكتوبة كالتقارير والمذكرات،المجلات ،المنشورات الدورية،اللوائح و أدلة و إجراءات العمل، وهي وسائل اتصال رسمية يعترف بها هيكل تنظيم المؤسسة، وهناك اتصالات غير رسمية تمر من خلال قنوات لا يعترف بها هيكل التنظيم كالأحاديث الودية، الإشاعات، المناقشات أثناء فترات الراحة[1].

04- **المستقبل** : هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة،و يستقبلها من خلال حواسه المختلفة، و يقوم بحل رموزها،و يختار و ينظم المعلومات و يحاول أن يفسرها و يعطي لها معاني ودلالات ، و ينعكس ذلك في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها،و يجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل و لكن بما يقوم به المستقبل سلوكيا، فالسلوك هو الدليل على نجاح الرسالة و تحقيق الهدف.

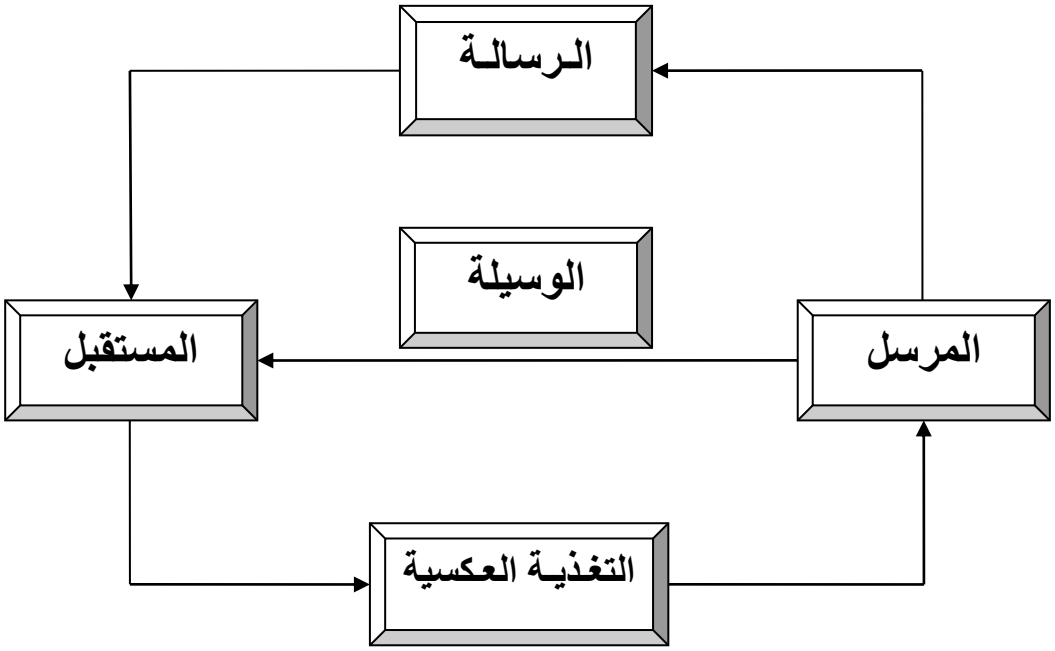
05- **التغذية العكسية** : ويعني رد فعل المستقبل اتجاه الرسالة التي يتلقاها،إلا أنه يعتبر في حد ذاته رسالة من نوع خاص تتعلق بتأثير رسالة سابقة ،و هناك أربعة طرق للنظر إلى التغذية، فقد يكون ايجابيا أو سلبيا،و قد يكون داخليا ينبع من إحساس المرسل بفاعلية الرسالة وتأثيرها،و قد يكون خارجيا ينبع من المتلقين،و قد يكون فوريا أو مؤجلا، و يمكن أن يكون حرا يصل إلى المستقبل بدون عوائق و قد يكون مقيدا، أي يقوم المستقبل بناءا على ما تلقاه من معلومات، وفهمه و تفسيره لها بالرد عليها[2] .

06- **بيئة الاتصال** : يحيط بعملية الاتصال بيئة غزيرة في مكوناتها،فهناك عناصر أخرى محيطة بالمرسل و المستقبل، وهناك أحداث ووقائع تتم أثناء الإتصال، وتتمثل البيئة الإتصالية في المكان والزمان والأشخاص، ولا يمكن فصل السياق الاجتماعي و السياسي و الثقافي عن عملية الاتصال كل هذا قد يسهل أو يعيق أو يضيف أو يحذف أو يشوش على الاتصال.

الشكل رقم (02) : يوضح عملية الاتصال

[1] د.أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 ،ص343 .

[2] د.حسن عماد مكاوي، **مرجع سابق** ،ص45 .



المصدر: د.منال طلعت محمود، **مدخل إلى علم الاتصال**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002، ص 72.

المطلب الثاني : أنواع الإتصال وشروط فعاليته

إن للإتصال عدة أنواع كما أن له شروط تجعله فعالا سنتطرق لها فيما يلي :

أولا : أنواع الإتصال

كما سبق وتناولنا مفهوم الإتصال على أنه عملية نقل أو تباد الأفكار أو المعلومات للآخرين وإشراكهم فيها بهدف تحقيق منفعة وهذا بواسطة قناة إتصال، غير أنه للإتصال أشكال متنوعة تنساب فيها المعلومات بإتجاهات مختلفة وهو يلعب دورا هاما في إنتشار المعلومات ورضا الأفراد وحسن الآداء وتفادي الشكوك، وفيما يلي نتناول أشكال الإتصال على النحو التالي[1] :

01- **الإتصال الداخلي** : هو إتصال يتم داخل المؤسسة أي إتصال المؤسسة مع نفسها ، ويتم بين الرؤساء والمرؤوسين بصفة رسمية وعبر مستويات مختلفة للمؤسسة ويتمثل هذا النوع من الإتصال في :

01-01- **الإتصال النازل (من الأعلى إلى الأسفل) :**

هو عملية تقنية تواصلية تتم من الأعلى إلى الأسفل ، وهو أكثر أنواع الإتصالات إنتشارا حيث تنتقل فيه المعلومات والقرارات والخطط من القيادة أي المستويات التنظيمية العليا إلى المستويات التنظيمية الدنيا أي إلى من يقومون بتنفيذ هذه القرارات والخطط ، ويأخذ هذا النوع من الإتصال عدة أشكال منها : تعليمات ، أوامر ، توجيهات ، قرارات ..... إلخ[2] .

[1] محمد مصطفى أحمد، **العلاقات العامة**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 106-108.

[2] هاشم أحمد عطية، **مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية**، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص 375.

02-01- **الإتصال الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى) :**

هذا النوع من الإتصال يكون من المستويات التنظيمية السفلى إلى المستويات التنظيمية العليا (القيادة)، بغرض نقل المعلومات، التقارير، الشكاوى، الإقتراحات، الإحتياجات، التطلعات وإنشغالات العاملين، وهذا يساعد على تجنب الأزمات والمشاكل التي من الممكن أن تحل بالمؤسسة كما يسمح للعاملين بتنمية شعورهم بالإنتماء لها .

03-01- **الإتصال الأفقي** :

هو الذي يتم بين العاملين في مستوى تنظيمي واحد (في نفس المستوى التنظيمي) ويفيد في تنسيق العمل وتبادل المعلومات المتعلقة بتنفيذه ، وكذا في عرض وتبادل وجهات النظر بين العاملين ومقارنتها مع وجهات نظر ، آراء وأفكار العاملين الآخرين ، كما يحقق هذا النوع الإتصال التنسيق بين مختلف الأقسام التي تحتل نفس المستوى التنظيمي[1] .

02- **الإتصال الخارجي** : هو كل المعاملات تتم مع الجمهور ،مثلا الاتصال في المؤسسات والإدارات العمومية وعلى سبيل المثال لا الحصر (البلدية، الولاية أو أي جهاز آخر) وبين الجمهور .

ثانيا : شروط الاتصال :

هناك من يقسم شروط فعالية الإتصال إلى عوامل تتفاعل فيما بينها وهي كالآتي[2] :

أ – **عوامل تتعلق بالمرسل** : يجب أن يكون المرسل ملما برسالته متمكنا من المعارف المتعلقة بها محيطا بأبعادها ومضمونها وأهدافها ، ومدري بحقيقة ما يريد أن تنقله للغير ويكون عارفا بكيفية تصميم الرسالة ، كما يجب أن يهتم بالتغذية العكسية لأنها تبين مدى استجابة المستقبل لرسالته وتدل على نجاح أو فشل عملية الاتصال .

ب – **عوامل تتعلق بالرسالة** : عند إعداد الرسالة يجب مراعاة عدة شروط لضمان نجاح عملية الإتصال :

01- تصميمها بحيث تجذب انتباه المستقبل.

02- تصميم الرسالة بطريقة تقدم فيها حلول لمشكلات المستقبل، تناسب هذه الحلول ظروفه المحيطة به .

ج – **عوامل تتعلق بالمستقبل** : يجب توفر عدة عوامل منها أن :

- تكون عملية الإتصال أكثر نجاحا كلما ارتفع مستوى معرفة المرسل بخصائص المستقبل.
- إن مهارتي الاستماع والقراءة مهمتان لدى المستقبل حيث تعيناه على إستقبال الرسالة وترجمتها إلى معانيها وفهمها بدقة.

---

[1] أحمد ماهر ، **مرجع سابق**، ص 365.

[2] كريمة كتاف، **إدارة الموارد البشرية وإستخدام تكنولوجيا الإتصال في المؤسسة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة بوزريعة، 2010/2009، ص 58.

- إن مهارة المستقبل في استقبال الرموز غير اللغوية كالإشارات ، الحركات وتفسيرها تفسيرا صحيحا يعينه على فهم عدد كبير من الرسائل والإستفادة منها .
- إن نجاح عملية الإتصال يتوقف على درجة تقبل المستقبل لمضمون الرسالة .

د – عوامل تتعلق بالوسيلة : إن إختيار الوسيلة يؤثر على فهم الرسالة وإدراك مضمونها وبالتالي على نجاح الإتصال والوسيلة الجيدة هي التي تنقل محتوى الرسالة بأمانة .

المطلب الثالث : مفهوم تكنولوجيا الإتصال ووسائلها :

إن لتكنولوجيا الإتصال عدة مفاهيم ومعاني وكذا وسائل لإستخدامها سوف نوجزها فيما يلي:

أولا : مفهوم تكنولوجيا الإتصال : سوف نحاول عرض بعض التعريفات لتكنولوجيا الإتصال فيما يلي :

✓ هي التكنولوجيا التي تعمل على تسهيل الإتصال بين الأفراد أو الجماعات الذين يتواجدون في أماكن مختلفة ، وتندرج تحتها مجموعة أنظمة مثل : الهاتف ، التيلكس ، الفاكس ، الراديو التليفزيون والفيديو بالإضافة إلى تقنيات الحاسب بما في ذلك تبادل البيانات الالكترونية والبريد الالكتروني[1] .

✓ كما تعرف على أنها : تلك الأدوات أو المعدات أو الأجهزة التي تختص بجمع وتخزين واسترجاع وإرسال وعرض المعلومات والبيانات سواءا كانت مرئية أم مصورة أم بيانية أم مكتوبة أم مسموعة أم مرسومة ليستفيد منها الفرد أو المجتمع وذلك في اختياره ، مما تتضمنه من معلومات وبيانات يحتاج إليها وتسهل عليه ذلك الإختيار[2].

ثانيا : وسائل تكنولوجيا الإتصال : للإتصال عدة وسائل نوجزها فيما يلي :

01- التيلكس (المبرقة) Télex :

هو نظام لنقل الرسائل باستخدام جهاز يدعى المبرقة ، وهو أول جهاز تم استخدامه في إرسال الرسائل بالكهرباء حيث يتم إرسال هذه الرسائل بتخصيص شفرة معينة لكل حرف عن طريق مفتاح المبرقة ثم تقوم بتحويل النقط الشرطات الخاصة بالشفرة إلى نبضات كهربائية وإرسالها عبر أسلاك البرق وتعرف هذه الشفرة الخاصة **بشفرة مورس**[3] .

02- التيلتكس (تبادل النصوص عن بعد) Télétex :

هو حالة متقدمة عن نظام التلكس وتطويرا لها ، فهو يجمع بين عمل التلكس الاعتيادي وعمل نظام معالجة النصوص الذي يعمل بواسطة الآلة الكاتبة الالكترونية والشاشة المرئية المثبتة فيها ، مع وجود إمكانية لتخزين المعلومات المطبوعة ، بحيث يمكن إعداد نص كامل من المعلومات بواسطة الآلة الكاتبة ثم قراءته على الشاشة وتعديله قبل إرساله إلى المستقبل أو الجهات المعنية في أي

[1] ربحي مصطفى عليان ومحمد عبد الدبس ، **وسائل الإتصال وتكنولوجيا التعليم** ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 1999 ، ص 106 .
[2] د.عبد الباسط محمد ، **تكنولوجيا الإتصال وتطبيقاتها**، الآفاق المشرقة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص22.
[3] ميلود العموري ، محمد توامي ، **مرجع سابق** ، ص13.

وقت ، بمعنى تبادل الرسائل والمعلومات يكون إلكترونيا من وحدة ذاكرة (mémoire) إلى وحدة ذاكرة ثانية أو أكثر عبر شبكة إتصالات[1] .

03- الهاتف Téléphone :

الهاتف من أهم وأقدم وسائل الإتصال الصوتي وأكثرها انتشارا وشيوعا بين الناس ، بحيث أنه من النادر أن تجد بيتا أو مؤسسة لا تملك خطا هاتفيا وخاصة في عصرنا الحالي .

وقد تطور الهاتف في حجمه وشكله ومزاياه وخدماته عبر الزمن ، وأصبحت هناك شبكات هاتفية ومن أحدث الابتكارات في عالم الاتصالات الهاتفية ، الهاتف الصوري (Photophone) أو الهاتف الفيديو (Vidéophone) الذي يستطيع نقل الصورة مع الصوت بسرعة هائلة ، ودقة عالية ، والجهاز يحوي على ذاكرة تؤهله خزن الصورة واسترجاعها عند الحاجة ومشاهدتها على الشاشة أو طباعتها على الورق ، وحاليا انتشر الهاتف النقال بشكل واسع بين الناس[2] .

وهناك طريقتين أساسيتين لاستخدام الهاتف كوسيلة إتصال بين الهواتف المنتشرة جغرافيا هما:

01- **طريقة الاتصال المباشر**: من المتحدث على الهاتف (أ) إلى متحدث آخر على الهاتف (ب) .

02- **طريقة الاتصال غير المباشر** : يتم ذلك عن طريق ربط الخط الهاتفي مع وسيلة أخرى من وسائل الاتصال ونقل المعلومات مثل التلكس والحواسيب وغيرها ، ويمكن لهاتين الطريقتين من الاتصال أن تتم بشكلين أساسيين هما :

أ- **الاتصال السلكي** : أي عبر الأسلاك الموصلة بين الهواتف المختلفة وعبر محطات مركزية تنشر في المدينة أو في المؤسسات .

ب- **الاتصال اللاسلكي** : أي بدون وجود أسلاك ، يتم عن طريق البث والتوصيل للأمواج الدقيقة الأرضية أو الإتصالات الفضائية عبر الأقمار الصناعية .

04- الفاكس (الناسخ الهاتفي) FAX :

هو عبارة عن جهاز يقوم ببث الرسائل والنصوص والصور والوثائق المكتوبة عبر خطوط الهاتف العادي ، ولهذا فهو يشبه آلة التصوير الصغيرة ، غير أنها متصلة بالهاتف وكيفية إرسال الوثيقة أو الرسالة عبر الفاكس تكون بوضعها في الجهاز ثم يدير المرسل رقم هاتف جهاز فاكس المرسل إليه وبمجرد أن يفتح الخط أو يتم الإتصال ، تتحرك الآداة الفاحصة الإلكترونية في جهاز الإرسال وتحول الصفحة المرسلة إلى مجموعة من الإشارات الكهربائية الرقمية التي تنتقل عبر خط الهاتف إلى جهاز فاكس المستقبل ، الذي بدوره يعيد الإشارات الكهربائية الرقمية مرة أخرى إلى صورة من الوثيقة الأصلية ثم يطبع نسخة طبق الأصل منها[3] .

فالفاكس إذا هو عبارة عن تقنية إتصال حديثة تشمل على :

---

[1] بوحسان سارة كنزة ، **مرجع سابق**، ص 30 .

[2] محمود الربيعي وآخرون، **المعجم الشامل لمصطلحات الحاسب الآلي والأنترنت**، مكتبة العبيكان ، الرياض، السعودية، 2001، ص 273 .

[3] ميلود لعموري ، محمد توامي ، **مرجع سابق** ، ص 17 .

- جهاز هاتف مرتبط بخط هاتفي.
- جهاز إستنساخ إلكتروني صغير مرتبط بخط هاتفي .

05- **البريد الإلكتروني Electronic mail** :

البريد الإلكتروني هو وسيلة حيوية وسريعة ، ولائمة للإتصال والتواصل بالإضافة إلى الدور الذي يلعبه في بناء علاقات إستراتيجية في مضمار الأعمال ، كما تم الإعتماد عليه في الوقت الراهن كوسيلة مهمة لنقل ونسخ الوثائق الإلكترونية وملفات البيانات ومحتوى الوسائط المتعددة .

حيث يرى (أتكنسون ETKINSON) أن برمجيات البريد الإلكتروني تلعب دورا حاسما في تسيير أعمال الشركات الصغيرة التي لا تمتلك الإمكانيات المادية والبشرية للإستثمار في تقنيات أخرى مكلفة .

ويتيح هذا النظام توجيه وإستقبال رسائل متعددة من وإلى أشخاص مختلفين عبر مسافات بعيدة في وقت واحد[1].

06- الأقمار الصناعية :

هي عبارة عن جهاز أو مركبة فضائية تدور حول الكرة الأرضية ، في مدارات مختلفة ، لها أجهزة لنقل إشارات الراديو والبرق ، الهاتف والتلفزيون ، وترسل المحطات الأرضية الإشارات إلى القمر الصناعي الذي يبث الإشارات بعد ذلك إلى محطات أرضية أخرى، وجاءت فكرة الأقمار الصناعية معززة لطرق الإتصال الأخرى ، وكانت سعة الإنتقال للدوائر الهاتفية التي تنقلها هذه الأقمار مغرية إلى حد كبير[2] .

ويتكون القمر الصناعي من وحدتين رئيسيتين هما :

✓ **وحدة الخدمة :** تتضمن أجزاء تخدم عمل وتحكم الأقمار الصناعية، وأجهزة القياس، وأجهزة إمداد القمر الصناعي بالطاقة الكهربائية اللازمة لتشغيله.

✓ **وحدة الإتصال :** تحتوي هذه الوحدة على الحوامل ، وهي أجهزة تقوم بإرسال وإستقبال الإشارات من وإلى المحطات الأرضية، فعندما كانت تستخدم التقنية التماثلية كان يستخدم حامل لكل قناة ، أما بعد إستخدام التقنية الرقمية صار يمكن إرسال عدة قنوات (باقة) في حامل واحد فقد تصل من عشرة إلى إثنتا عشر قناة على نفس الحامل .

وفيما يلي شرح وجيز لمكونات الإتصال الفضائي :

يتكون هذا النوع من الإتصال من ثلاث طرق وهي :

أ- **محطة أرضية تبث للقمر** : وهي الوسيط الذي يقوم بنقل الرسالة إلى القمر الصناعي أو إستقبال رسالة تبثها محطة أرضية أخرى إلى هذه المحطة (أو أكثر من محطة) عبر القمر الصناعي ، حيث أن هذه المحطة الأرضية تقوم بتوليد موجات كهرومغناطيسية بتردد معين وترسل تلك الموجات إلى القمر يقوم القمر الصناعي بتقويم هاته الموجات ثم يعيد بثها للأرض وذلك لكي تصل تلك

[1] د. عبد الباسط محمد عبد الوهاب ، **مرجع سابق** ، ص 57.
[2] محمود الربيعي وآخرون، **مرجع سابق**، ص 322 .

الإشارات أو الموجات إلى مناطق بعيدة عن مكان المحطة الأرضية ، وهو ما يسمى بالبث من نقطة إلى نقطة وتسمى الأقمار عندئذ بأقمار التوزيع .

ب- **قمر صناعي يدور في الفضاء** : سواءا في مدار ثابت أو غير ثابت

ت- **هوائيات الإستقبال للبث من القمر نفسه (الدشات)** : وهي تقوم بإستقبال الموجات الكهرومغناطيسية وتحولها إلى بيانات مسموعة ومرئية ومقروءة .

المطلب الرابع : أهم شبكات تكنولوجيا الإتصال :

الشبكات NETWORK وكما هو متعارف عليه على أنها تتمثل في مجموعة من الحواسيب تنظم معا وترتبط بخطوط إتصال، تمكن مستخدميها من مشاركة الموارد المتاحة، نقل وتبادل المعلومات فيما بينهم وتستخدم لتحقيق مجموعة من الأغراض مثل: توفير الإتصال بين الأشخاص ، الوصول للمعلومات عن بعد التجارة الإلكترونية ، مشاركة الموارد ، وغيرها من الخدمات الأخرى ، وفيما يلي عرض لأهم شبكات تكنولوجيا الإتصال[1] :

أ- **شبكة الأنترانت INTRANET** :

ظهر هذا المصطلح لأول مرة سنة 1996 في مقرر ل " Forrester Research " ، كمجموعة حلول تكنولوجية مطبقة داخل المؤسسة تعتمد على شبكة الأنترنت .

وتعرف الأنترانت على أنها شبكة داخلية تستخدم بروتوكولات الأنترنت و أدواتها ، ولها طابع الخصوصية لكل مؤسسة تابعة لها، فهي تمثل شبكة إتصال داخل المنظمة بمعنى أنها توفر بيئة معلوماتية ووسائط لنقل البيانات والمعلومات فيما بين إدارات وأقسام ووحدات المنظمة، ولا يحق لمن هو خارج المنظمة الدخول إلى تلك الشبكة بأي حال من الأحوال، أي أنها للاستخدام الداخلي فقط، ومثل تلك الشبكات تتواجد في الكثير من المنظمات التي تتطلب المحافظة على شبكتها الداخلية أي المحافظة على خصوصيتها، ويتم في كثير من الأحيان توظيف تقنيات الانترنت في شبكة الانترانت، كالبريد الإلكتروني.والانترانت توفر بذلك شبكة شبيهة بالانترنت إلا أنها تتصف بالخصوصية .

ب- **الإكسترانت EXTRANET :**

تمثل نوعا متوسطا بين الأنترنت والأنترانت ، حيث يمكن القول أنها تتسم بالخصوصية والعمومية في آن واحد، فالإكسترانت تمثل شبكة إتصال داخلية، توظف بعض تقنيات الانترنت ويستخدمها من لهم إنتساب بالمنظمة إلا أنها تتيح لبعض الأطراف الولوج عبر الانترنت على بعض المواضع في الشبكة الداخلية بطريقة محددة من أجل القيام بعمليات محددة، وهذا الدخول للعملاء يكون عبر الانترنت إلى حساباتهم الشخصية من خلال إسم مستخدم ورقم سري خاص به ، ويعرف هذا الدخول بالدخول المصرح به .

ويمكن للإكسترانت أن تقدم العديد من الفوائد للمنظمات منها :

- تسهيل عمليات الشراء والبيع في المؤسسات .

[1] طويهري فاطمة، **أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال على آداء الموارد البشرية** ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران ، 2015/2014 ص 17.

- متابعة الفواتير .
- خدمة التوظيف .
- تواصل شبكات توزيع السلع .
- تسهيل عملية التواصل مع الزبائن والعملاء .

ث- الأنترنت Internet :

هي كلمة إنجليزية مكونة من لفظتين : inter وتعني بينية و net وتعني شبكة، فهي إذن (الشبكة البينية)[1].

وقد بدأت الانترنت عام 1969 تحت إسم أربنات تابعة لوزارة الدفاع وصممت من أجل البحث عن كيفية بناء شبكة كمبيوترية لدعم الأبحاث العسكرية بحيث إذا تعرض أي جزء منها لحادث فإنها تظل تعمل وبعد

ذلك انضمت جامعات ومختبرات عديدة ومراكز علمية إلى الشبكة وتطورت الشبكة واستخدمت في الأغراض المدنية وأصبح عدد الحاسبات التي تنظم إليها يوميا يقدر بحوالي ألف حاسبة إن مستخدم الشبكة يمكن أن يرسل الرسائل عن طريق البريد الإلكتروني E-Mail والإتصال بأي شخص في العالم بإستخدام الوثائق النصية وأيضا تبادل الملفات وإرسال وإستقبال الرسائل الإخبارية العامة وكذلك إمكانية تشغيل البرامج الموجودة على حاسب آخر وأي موقع على مستوى العالم إضافة إلى الإتصال الصوتي والمرئي والبحث في نطاق واسع من المعلومات والإستمتاع بالألعاب الترفيهية والتسوق الإلكتروني والتعلم عن بعد؛ وإجراء المعاملات البنكية والمؤتمرات بالفيديو وغير .ذلك من تطبيقات لا محدودة [2].

الإنترنت ببساطة هي مجموعٌة هائلة من أجهزة الحاسوب ألمتصلة فيما بينها؛ حيث يتمكَّن مستخدِموها من ألمشاركة في تبادل المعلومات وكل شيءٍ آخر تقريبا [3]، فهي شبكة عالمية مكونة من عددٍ من الشبكات ألمتصلة مع بعضها البعض، وهذا يتضمن الملايين من شبكات المؤسسات والحكومات.

---

[1] طويهري فاطمة ، **مرجع سابق** ، ص16 .

[2] الغريب زاهر إسماعيل، **تكنولوجيا المعلومات وتحديث التعليم**، عالم الكتب، القاهرة، 2001، ص140.

[3] لمين علوطي، **أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصال على إدارة الموارد البشرية** ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2008/2007، ص 48 .

المبحث الثالث : تكنولوجيا المعلومات والإتصال :

إن الـرواج الواسـع لتكنولوجيـا المعلومـات أدى إلـى تضـخم المعلومـات بصـورة واسـعة وكبيـرة حيـث أنهـا أصـبحت عنصـرا مـؤثرا وكبيـرا فـي المنظمـة بصـفة عامـة ، فكانـت الضـرورة الهامـة هـي كيفيـة الإسـتفادة مـن هـذا الكـم الهائـل مـن المعلومـات ، وبعـد الإنتشـار الواسـع لتكنولوجيـا الإتصـال بصـفة عامـة والأنترنـت بصـفة خاصـة ، أصـبح تبـادل وتشـارك المعلومـات وكـذا تبـادل السـلع والخـدمات عمليـة سـهلة ، وفيمـا يلي سوف نتطرق للتعريف بتكنولوجيا المعلومات والإتصال.

المطلب الأول : ماهية تكنولوجيا المعلومات والإتصال وتطورها :

سنسـلط الضـوء فـي هـذا المطلـب علـى محالـة التعريـف بتكنولوجيـا المعلومـات والإتصال كما يلي:

أولا : تعريف تكنولوجيا المعلومات والإتصال

لقـد تعـددت التعـاريف لتكنولوجيـا المعلومـات والإتصـال وفيمـا يلـي نـوجز بعـض التعاريف :

- فـي أول ظهـور لهـا وصـفت علـى أنهـا التكنولوجيـا الحديثـة للمعلومـات والإتصـال NTIC ثـم حـذفت كلمـة الحديثـة لتصـبح تكنولوجيـا المعلومـات والإتصـال ، هـذا نظـرا لـزوال الحداثـة عنهـا ، بعـد ظهورهـا مـن خـلال تسـويق أول حاسـوب عـرف بإسـم ALTAIR فـي منتصـف التسـعينات للقـرن العشـرين ، ثـم بدايـة إسـتعمال الأنترنـت فـي سنوات التسعينات من نفس القرن [1].
- مفهـوم تكنولوجيـا المعلومـات والإتصـال يقصـد بـه تطبيـق الـنظم التكنولوجيـة الحديثـة فـي معالجـة المعلومـات، إرسـالها ، تخزينهـا ، و إسـترجاعها بسـرعة ودقـة كبيـرتين ، ومـن أهـم هـذه الـنظم : تكنولوجيـا توصـيل البيانـات ، تكنولوجيـا الإتصـالات عـن بعـد ، تكنولوجيا الحاسبات الآلية والبرامج الجاهزة[2] .
- كمـا يمكـن تعريـف تكنولوجيـا المعلومـات والإتصـال بأنهـا عبـارة عـن تلـك الأدوات التـي تسـتخدم لبنـاء نظـم المعلومـات التـي تسـاعد الإدارة علـى إسـتخدام المعلومـات لـدعم إحتياجاتهـا فـي مجـال إتخـاذ القـرارات والعمليـات التشـغيلية فـي المؤسسـة ، وتتضـمن تكنولوجيـا المعلومـات والإتصـال البـرامج الفنيـة والبـرامج الجـاهزة ، وقواعـد البيانـات وشبكات الربط بين العديد من الحواسيب ، وعناصر أخرى[3].

ثانيا : تطور تكنولوجيا المعلومات والإتصال :

يمكن إختصار التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات والإتصال بإيجاز كما هو مبين في الجدول أدناه :

---

[1] توامي يعقوب، **أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال على الآداء المالي للمؤسسة الإقتصادية**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجاري علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2012، ص4.

[2] عبد الله علي فرغلي موسى، **تكنولوجيا ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني** ، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007 ص25.

[3] لمين علوطي ، **مرجع سابق** ، ص48.

الجدول (02) : يبين التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات والإتصال

التاريخ	إكتشافات تكنولوجيا المعلومات والإتصال
1824	إكتشف العالم الإنجليزي William sturgon الموجات الكهرومغناطيسية
1833	إكتشاف الآلة الحاسبة الأوتوماتيكية بإسم Babbage
1837	إكتشاف التلغراف من قبل Samuel F.B morse ، أول إتصال رقمي بعيد المدى
1866	نصب كيبل للتلغراف عبر المحيط الأطلسي
1876	إكتشاف الهاتف من قبل Alexender Graham Bell في الولايات المتحدة الأمريكية
1895	إكتشاف اللاسلكي أو الموجات الراديوية من قبل العالم الإيطالي Geblnoni Marconi
1915	خدمات الإتصالات البعيدة المدى وصلت من الساحل الشرقي للولايات المتحدة الأمريكية إلى سان فرانسيسكو ، عن طريق شركة AT-T
1921	إستخدام تكنولوجيا الناسوخ Facsimile في الولايات المتحدة الأمريكية
1926	إرسال أول صورة بالذبذبات الراديوية عبر المحيط الأطلسي
1927	بداية الخدمات الهاتفية بين لندن ونيويورك ، حيث كانت مكلفة جدا (25 دولار للدقيقة)
1929	أول عرض عام للجمهور عبر التلفزيون الأبيض والأسود .
1944	إكتشاف أول حاسوب إلكتروني-ميكانيكي (electro-mechanical) بإسم MARK1
1946	إكتشاف أول حاسوب إلكتروني قابل للبرمجة في الولايات المتحدة الأمريكية بإسم ENIAC
1950	ظهور نظام تلفزيون الكيبل Cable TV .
1954	بداية تشغيل التلفزيون الملون ، وإبتكار لغة فورتران Formula Translation للحاسوب
1956	إختراع المودم (modem) في الولايات المتحدة الأمريكية ، وإكتشاف الفيديوفون (vidéophone) كتسجيلات تليفونية.
1957	إطلاق أول قمر صناعي sputnik من طرف الإتحاد السوفياتي سابقا.
1960	إكتشاف الليزر في الولايات المتحدة الأمريكية ، وعرض أول حاسوب مصغر PDP-1
1961	إطلاق أول قمر صناعي أمريكي (tel star) ، وأول نقل تلفزيوني عبر الأقمار الصناعية
1964	عرض معالج الكلمات
1969	إنشاء شبكة المعلومات المحوسبة المعرفة بإسم Arpanet والتي كانت نواة الأنترنت فيما بعد
1970	تم إستخدام رقائق السيليكون كمعالج مصغر في الحاسوب (micro

	processor) .
1973	بداية خدمة vidéotex في الولايات المتحدة الأمريكية .
1977	ظهور أول حاسب شخصي تم تسويقه بشكل مجمع.
1979	أول عرض لتقنية الأبعاد الثلاثية المتلفزة (3D-TV) .
1982	أول عرض للحاسب النقال ، أول ظهور للأقراص الممغنطة وإطلاق قمر صناعي أوروبي للإتصالات .
1985	إعلان شركة Microsoft عن نظام التشغيل ويندوز windows .
1988	ظهور فيروس Worm على شبكة Arpanet ، أصيب حوالي 6 ألاف حاسوب من أصل 60 ألف موصلة إلى الشبكة .
1990	تطوير أول محرك بحثي Archi-Veronica على شبكة الأنترنت .
1993	طور المختبر الأوروبي معمارية لغة النص المترابط HTML حيث أصبح من أهم وسائل إسترجاع المعلومات للشبكة العنكبوتية (web) .
1997	ظهور خدم الإتصالات الهاتفية عبر الأنترنت .
1998	بداية بث التلفزيون الرقمي (Digital HD-TV) .

المصدر : حسين العلمي ، **الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في تحقيق التنمية المستدامة** رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2013/2012، ص27 .

هذا ولا زالت الإكتشافات والإختراعات في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصال متواصلة إلى غاية يومنا هذا، حيث أنها مرت بتطورات عديدة عبر الزمن ، منها ما كان عبارة عن تطوير لموجودات سابقة ومنها ما كان جديدا ويظهر لأول مرة .

المطلب الثاني : خصائص تكنولوجيا المعلومات والإتصال و إنعكاساتها :

فيما يلي نتطرق لخصائص تكنولوجيا المعلومات والإتصال وإنعكاساتها :

أولا : خصائص تكنولوجيا المعلومات والإتصال :

لتكنولوجيا المعلومات والإتصال عدة خصائص تجعلها تتمتع بقدرات عالية ولها تأثير كبير في مختلف المجالات ويمكن سرد الخصائص التالية[1] :

✓ **التفاعلية :** بمعنى أن مستعمل هذه التكنولوجيا يكون مرسل ومستقبل في نفس الوقت ، أي أن المشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما سمح بخلق نوع من التفاعل سواءا بين الأشخاص أو المؤسسات وباقي الجماعات .

✓ **اللامركزية :** هي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، كمثال الانترنيت لا يمكن لأي جهة أن تعطله على مستوى العالم ، أي أنه يتمتع باستمرارية عمله ، وليس هناك كمبيوتر واحد يتحكم فيه فيمكن أن تتعطل عقدة

[1] مدوري نور الدين، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2011/2010، ص 86 .

واحـــدة أو أكثـــر دون أن تتعـــرض الانترنيـــت بمجملهـــا للخطـــر أي دون توقـــف الاتصالات عبرها .

✓ **قابليـة التحويـل :** إمكانيـة نقـل المعلومـة مـن وسـيط إلـى آخـر ، كتحويـل الرسـالة المسموعة إلى رسالة مقروءة أو ما يسمى بالمقروء الالكتروني .

✓ **الشـيوع والانتشـار:** قابليـة توسـع هـذه الشـبكة لتشـمل مسـاحات غيـر محـدودة مـن العـالم، فتكتسـب قوتهـا مـن هـذا الانتشـار المنهجـي لنظامهـا المـرن ، فهـي تتميـز بالعالمية .

✓ **قابليـة التوصـيل :** بمعنـى الـربط بـين الأجهـزة الاتصـالية المختلفـة ، بغـض النظـر عـن البلـد أو الشـركة التـي تـم فيهـا الصـنع ، كمـا أنهـا تتميـز بخاصـية قابليـة التحـرك أي أنـه يمكـن لمسـتخدمها الاسـتفادة منهـا أثنـاء تنقلـه فـي أي مكـان عـن طريـق وسـائل اتصال كثيرة : كالحاسب الآلي النقال ، الهاتف النقال ....الخ .

✓ **اللاتزامنيـة :** تعنـي إمكانيـة اسـتقبال الرسـائل فـي أي وقـت يناسـب المسـتخدم ، فالمشـاركين غيـر مطـالبين باسـتخدام النظـام فـي الوقـت نفسـه ، وخيـر مثـال علـى ذلـك البريـد الالكترونـي : نجـد الرسـائل ترسـل مباشـرة مـن المنـتج إلـى المسـتقبل دونمـا حاجـة لتواجد هذا الأخير أثناء عملية الإرسال ، وقد يسترجعها في أي وقت .

✓ **العالميـة أو الكونيـة :** يقصـد بهـا المحـيط الـذي تنشـط فيـه هـذه التكنولوجيـا ، حيـث أن المعلومـات تأخـذ مسـارات مختلفـة ومعقـدة تنتشـر عبـر مختلـف منـاطق العـالم وهـي تسـمح لـرأس المـال بـأن يتـدفق الكترونيـا ، أي أ، طـابع اللامركزيـة جعـل محـيط عملهـا هو البيئة العالمية الدولية.

✓ **اللاجماهريـة :** يعنـي إمكانيـة الـتحكم فيهـا ، حيـث يمكـن توجيـه الرسـالة الاتصـالية إلـى فـرد واحـد أو إلـى جماعـة معينـة يـدل توجيههـا بالضـرورة إلـى جمـاهير ضـخمة ، بمعنـى آخـر إمكانيـة إيصـال الرسـالة مباشـرة مـن المنـتج إلـى المسـتهلك ، كمـا أنهـا تسـمح بـالجمع بـين الأنـواع المختلفـة للاتصـالات ، سـواء مـن شـخص واحـد ، أو مـن جهـة واحدة إلى مجموعة أو من مجموعة إلى مجموعة أي من الكل إلى الكل .

ثانيا : إنعكاسات تكنولوجيا المعلومات والاتصال :

فـي هـذا الفـرع سـوف نتطـرق إلـى انعكاسـات تبنـي تكنولوجيـا المعلومـات والاتصـال فهـذه التكنولوجيـا تحمـل عـدة انعكاسـات منهـا الايجابيـة ومنهـا السـلبية التـي تخلفها :

01 – **الانعكاسـات الايجابيـة :** إن تبنـي تكنولوجيـا المعلومـات والاتصـال مـن طـرف المنظمـات لـه دور كبيـر لمـا تـوفره هـذه التكنولوجيـا مـن منـافع ترجـع بالإيجـاب عليهـا والمتمثلة فيما يلي[1] :

✓ **خفـض تكـاليف الاتصـال :** أي أنهـا تمكـن المنظمـات مـن تنسـيق جهـود العـاملين لديها بسهولة وبأقل التكاليف .

[1] زلماط مريم ، **دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية** ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة تلمسان ، 2010/2009 ، ص 86 .

✓ **خفض تكاليف التعامل :** إن العديد من المنظمات ترى أن التعاملات الالكترونية ليست فقط أسرع وأكثر كفاءة من التعاملات على الورق ، وإنما هي أقل تكلفة وتوفر الجهد والوقت أيضا .

✓ **التوزيع المتسارع للمعرفة :** بمعنى أنها تساهم في الوصول الفوري لمصادر المعلومات في كل المجالات الحيوية كالأعمال العلوم ، الاكتشافات ، القوانين .....الخ

✓ **الارتباطية والوصول العالمي :** تتمثل في قدرتها على ربط عدد كبير من الناس في مختلف بقاع العالم بعضهم ببعض وبأقل التكاليف وفي وقت وجيز.

✓ **التفاعلية والمرونة :** تتفاعل مع الأفراد بتوفير المعلومات لهم كما أنها ديناميكية .

02 – الانعكاسات السلبية :

لعل معظم الدول النامية إن لم نقل أغلبها ليست لديها القدرة الكافية على تحديد التكنولوجيا الرقمية المناسبة ، و الأسوأ من ذلك أنه ليس هناك تناسق في السياسات الرقمية فيما بين الدول النامية نفسها .

وكما أكد ذلك التقرير السنوي لليونسكو عام 2001 على لسان " **مانسيل** " و"**وين**" اللذين لخصا التجربة الحالية بقولهما : " هناك دلائل قوية على أنه إذا لم تعكس التطبيقات التكنولوجية إحتياجات المستخدم أو تتضمنها عملية التنمية فإنها لن تأتي بالفوائد المرجوة والمتوقعة من تبنيها ، بل يمكن أن تثير وتخلق مشكلات جديدة تكلف مواجهتها الكثير، وإذا لم تجمع الظروف الاقتصادية والاجتماعية الخاصة ،وخبرة والتزام المستخدمين ، ومقومات البنية التحتية فإن تطبيقات تقنيات الإعلام والاتصال سوف تفشل في أن تثمر أية فوائد"[1].

المطلب الثالث : أنواع شبكات تكنولوجيا المعلومات والإتصال

لتكنولوجيا المعلومات والإتصال عدة أنواع من الشبكات تخضع في تصنيفها وفقا للمعيار الرئيسي وهو المجال الجغرافي الذي تغطيه وتعمل هذه الشبكات على خدمته ، وقبل التطرق لهذه الأنواع سوف نقوم أولا بتوضيح معنى الشبكات.

أولا : تعريف شبكات الحاسب

للشبكات عدة تعاريف نذكر منها :

هي عبارة عن مجموعة من الحاسبات الإلكترونية المتصلة ببعضها البعض بواسطة أنواع مختلفة من وسائط الربط بغرض تبادل البيانات والتشارك في موارد الشبكة ، كالطابعات مثلا [2].

هي ربط مجموعة أجهزة حاسوب بإستخدام وسائط الإتصال (Transmission-Media) لتكوين شبكة لتبادل البيانات والمعلومات بين أنظمة الحواسيب المرتبطة بالشبكة [3] .

---

[1] زلماط مريم، **مرجع سابق**، ص87.

[2] أبو مهاب، **شبكات الحاسب**، 2015، متوفر على الموقع، www.kutub.info/library/bouk/5400، تاريخ التحميل 09-03-2018 على الساعة 17:56، ص3.

[3] حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن جمعة، **تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات المعاصرة**، مصر، 2013، ص 226 .

الشبكة هي مؤسستان أو أكثر تشتركان في عملية تبادل المعلومات من خلال روابط إتصالات وذلك خدمة لأهداف مشتركة[1].

إذن يمكن تعريف الشبكة على أنها الوسيط الذي يقوم بربط الأجزاء التي تتعلق ببعضها البعض وتجمع بينها علاقة مشتركة، فهي تعمل على ربط عدة نقاط ببعضها البعض بغية تحقيق أهداف معينة.

ثانيا : أنوع الشبكات المعلوماتية :

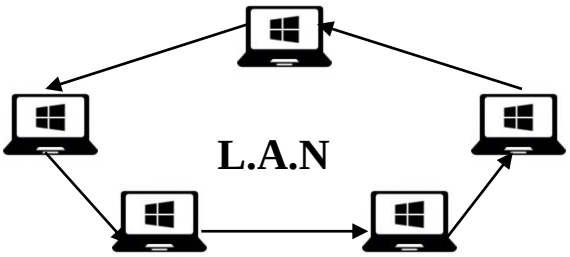
للشبكات المعلوماتية عدة تصنيفات تتم حسب معيارين أساسيين هما :

01- **الشبكات من حيث التغطية الجغرافية** : ومن أهمها ما يلي :

01-01- **الشبكات المحلية Local Area Network (L.A.N)**

تسمى الحواسيب المرتبة ببعضها البعض في منطقة جغرافية واحدة بشبكة منطقة محلية ، أو شبكة محلية إختصارا ل L.A.N كما هو شائع وهو إختصار جزئي إلى Local Area Network ، وتعود ملكية هذه الشبكات عادة إلى شركة واحدة ، تكون مكاتبها في نفس الموقع أو البناية أو ضمن حرم واحد وتسمى أيضا شبكات النطاق المحدود[2] .

الشكل : (03) يبين شكل الشبكة المحلية (L.A.N)



المصدر : تامر موسى يونس، **شبكات الحاسوب**، دار الراتب الجامعية، بيروت، 1994، ص 23.

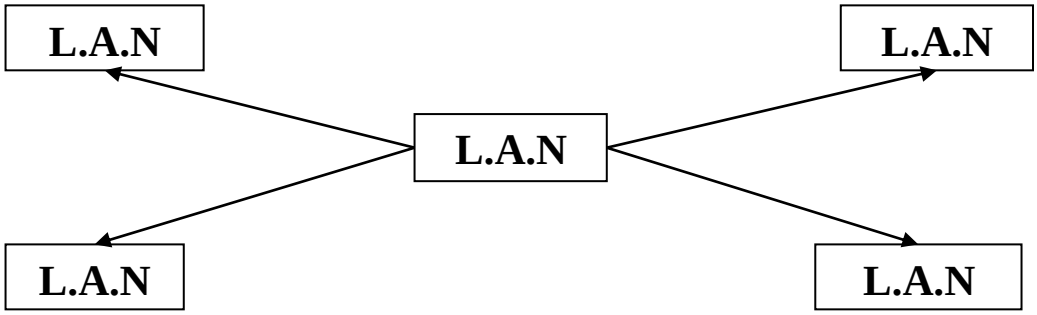
[1] مفتاح محمد دياب، **معجم مصطلحات نظم وتكنولوجيا المعلومات والإتصالات** ، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1995، ص120.

[2] تامر موسى يونس، **شبكات الحاسوب**، دار الراتب الجامعية، بيروت، 1994، ص 23.

01-02- الشبكات الجامعة M.A.N شبكات النطاق المتوسط

هي أكبر حجما من الشبكات المحلية ، هذا النوع من الشبكات يربط مجموعة مباني المنظمة والتي قد تتواجد في نطاق جغرافي محدد ، وعادة تربط بين مجموعة شبكات ذات نطاق محدود L.A.N مع بعضها لتكوين هذه الشبكة وتستخدم الألياف البصرية لربط هذا النوع من الشبكات وهي إختصار جزئي إلى Metropolition Area Network . [1]

الشكل : (04) الشبكات الجامعة M.A.N شبكات النطاق المتوسط

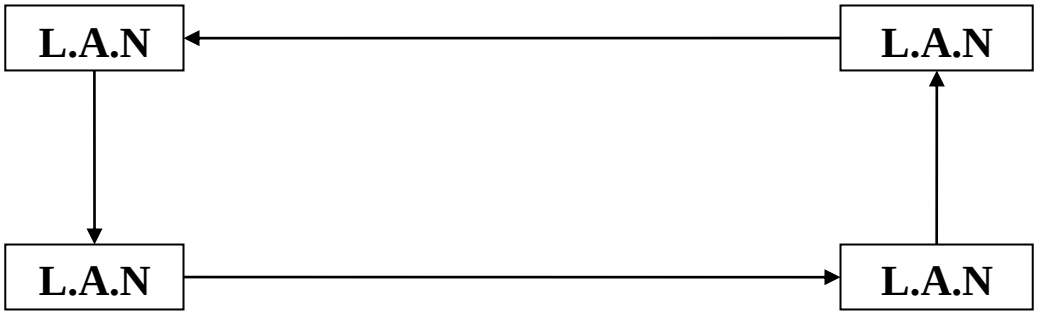


المصدر: تامر موسى يونس، **شبكات الحاسوب**، دار الراتب الجامعية، بيروت، 1994، ص 24.

01-03- الشبكة الواسعة W.A.N شبكات النطاق المتسع :

ظهر هذا النوع من الشبكات في التسعينات من القرن الماضي ، هي إختصار إلى Wide Area Network ، هي شبكات تغطي رقعة جغرافية واسعة ، تستخدم لتغطية مدينة واسعة الأرجاء ، فهذا النوع من الشبكات يعتمد على قنوات الإتصال اللاسلكية أو غير المحدود كالأقمار الصناعية والموجات القصيرة ، ومن مميزاتها أنها تربط آلاف الأجهزة ببعضها البعض، وتنقل كميات كبيرة من البيانات ، وتظهر إمكانية ربط الشبكات الواسعة W.A.N بالشبكات المحلية L.A.N كما يوضحه الشكل التالي[2] :

الشكل : (05) الشبكة الواسعة W.A.N شبكات النطاق المتسع



المصدر : أبو مهاب، **شبكات الحاسب**، 2015 ، ص5.

02- الشبكات من حيث الشكل أو الأنماط الهندسية :

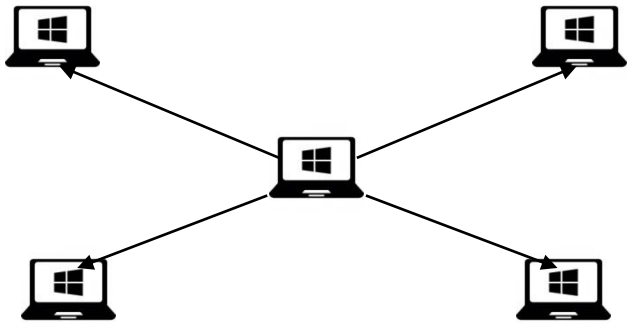
[1] تامر موسى يونس، **شبكات الحاسوب**، دار الراتب الجامعية، بيروت، 1994، ص 24.
[2] أبو مهاب، **مرجع سابق** ، ص5.

تعددت أنواع الشبكات منذ بداية ظهورها و إتخذت عدة أشكال ومميزات مختلفة ، وتصنيف الشبكات من حيث الشكل أو الأنماط الهندسية هو طبقا لمعيار التركيب البنائي أو النمط الهندسي لبنية الشبكات والذي يقصد به شكل أو هيكل توزيع الحاسبات الآلية والوحدات الطرفية التي تضمها شبكات الحاسبات ، وتوجد ثلاثة أنواع رئيسية في هذا التصنيف ، سوف نشير لكل منها فيما يلي :

02-01- الشبكة النجمية Star Network

هي من أوائل الشبكات التي ظهرت في هذا المجال وقد سميت بهذا الإسم نسبة لشكلها الذي يشبه النجمة ، حيث يكون الحاسب الرئيسي في الوسط والحواسيب الأخرى حوله ومرتبطة به كما يظهر في الشكل أدناه (.....)، هذا النوع من الشبكات يحقق الإستفادة من موارد الشبكة بشكل عال وهو من أبسط الشبكات ، حيث يعمل الحاسب المركزي كنظام تحكم يتم من خلاله السيطرة على كافة أنواع الإتصالات بين الأجهزة المتصلة به فأي إنتقال للمعلومات يتم من خلاله[1] .

الشكل (06) الشبكة النجمية Star Network



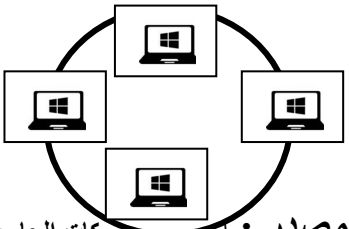
المصدر : أبو مهاب، **شبكات الحاسب**، 2015 ، ص10 (بتصرف).

02-02- الشبكة الحلقية Ring Network

في هذا الشكل تتصل الحاسبات معا على شكل حلقة دائرية مغلقة ، وقد يكون الإتصال في الشبكة الحلقية في إتجاه واحد من الحاسب الآلي إلى الحاسب الآلي الذي يليه، كما قد يكون الإتصال مزدوج الإتجاه حيث يمكن من تحرير البيانات في الإتجاهين معا[2] ، كما هو موضح بالشكل أدناه ، ويتم تنسيق الإتصال خلال هذه الشبكة بإستخدام بروتوكول يسمى بروتوكول علامة المرور Token-oassing Protocol ، هذه العلامة هي إشارة تحكم ، يتم بواسطتها تحديد الجهاز المسموح له بنقل المعلومات عبر الشبكة .

[1] أبو مهاب، **مرجع سابق** ، ص8 .
[2] حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن جمعة، **مرجع سابق**، ص 243.

الشكل (07) : يبين شكل الشبكة الحلقية Ring Network

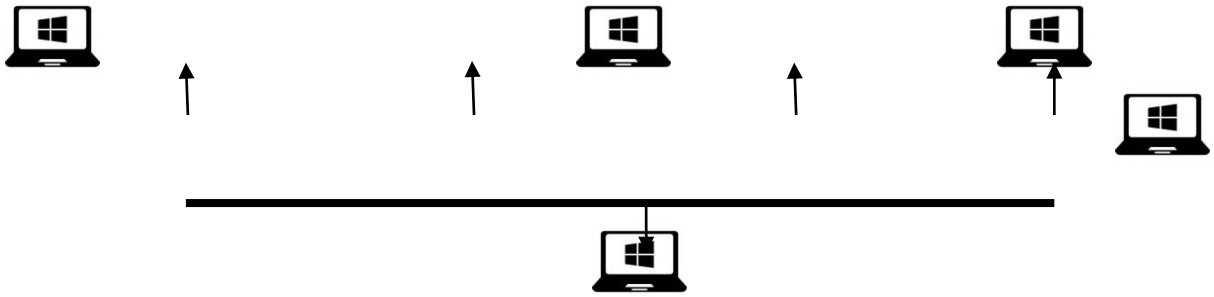


المصدر : أبو مهاب، **شبكات الحاسب**، 2015 ، ص13.

03-02- شبكة الناقل أو الشبكة الخطية Bus Network

طبقا لهذا النوع من الشبكات فإنه ترتبط الأجهزة ومحطاتها بواسطة كابل إتصال خطي مفتوح الطرف ومزدوج الإتجاه، وتستخدم الشبكة الخطية عادة بروتوكول خاص يسمى CSMA وهو إختصار إلى Carrier-sensed-Multiple-Access وهذا من أجل التحكم في دور المعلومات خلالها ، بحيث يمكن لأي جهاز في الشبكة أن يستخدمها إذا كانت غير مشغولة ، أما إذا كانت مشغولة فعليه إعادة المحاولة حيث انه يمكن لوحدتين من وحدات الشبكة من تبادل البيانات بينها في نفس الوقت ، بينما تنتظر الوحدات الأخرى إنتهاء الإرسال بين الوحدتين المتصلتين أولا ، والشكل التالي يوضح شكل شبكة الناقل[1].

الشكل (08) : يبين شكل شبكة الناقل أو الشبكة الخطية Bus Network



المصدر : أبو مهاب، **شبكات الحاسب**، 2015 ، ص18.

المطلب الرابع: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير إدارة الموارد البشرية وأشكال استخدامها:

إن لتكنولوجيا المعلومات والإتصال دور فعال في تطوير إدارة الموارد البشرية إذا ما تم الإستثمار فيها ، حيث أن إدارة الموارد البشرية إلكترونيا يسهل من عملها في كثير من المجالات ولها دور كبير في تطوير هذه الوظيفة الهامة في المؤسسات والإدارات كما أن لها أشكال إستخدام عديدة في إنجاز مهام هذا المؤسسات، وسيتم التطرق لهذا الدور وأشكال الإستخدام بالتفصيل أدناه.

أولا : دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير إدارة الموارد البشرية :

إن إستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال لا يقتصر أثره على وظيفة محددة فقط بل يشمل كل وظائف المؤسسة ومن بينها إدارة الموارد البشرية ويسمى استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية بالإدارة الالكترونية للموارد البشرية ، حيث تمس كل وظائف إدارة الموارد البشرية قصد تحيينها وتطويرها ، إذ تتغير المهام إلى

[1] حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن جمعة، **مرجع سابق** ، ص 244 .

الكترونية : التخطيط الالكتروني ، التوظيف الالكتروني بتسيير الأجور الكترونيا ، التدريب الالكتروني .....إلخ .

ويمكن تحديد أهم التغيرات والتطورات التي تحدثها تكنولوجيا المعلومات لتحسين هذه الوظيفة فيما يلي[1] :

✓ تمكن من وضع معلومات الموارد البشرية في قاعدة بيانات عوض عدة سجلات التي قد تتسبب في تكرار عدة معطيات.

✓ تطبق المعالجة الآلية على مستوى الأجور ، من خلال احتساب معدلات الأجور ، عدد ساعات العمل وكل المحددات التي تدخل الأجر مما يؤدي لربح الوقت وتقليل الأخطاء .

✓ تساعد المسير على إنتقاء الموارد البشرية المؤهلة بالرجوع إلى قاعدة البيانات المتوفرة في المؤسسة.

✓ الاعتماد على الشبكات يسهل من إجراءات التوظيف ويسرعها ويقلل من تكاليفها.

✓ الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التدريب يقلل من الوقت والإجراءات والتكاليف المتعلقة به.

✓ تمكن من الحصول على معلومات الموارد البشرية دون اللجوء إلى الإدارة (دون اللجوء إلى الإدارات الوسطى).

✓ الشبكات خاصة الانترنيت منها تشجع على تبادل المعارف وتدعيم الابتكار والتعلم .

✓ تعمل على تكثيف الاتصال بين مختلف الفاعلين في المنظمة، كما تعمل على تشجيع التعاون والعمل الجماعي مما يطور ويضيف من قيمة وظيفة الموارد البشرية.

ثانيا :أشكال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من المداخل الأساسية التي تستخدمها المؤسسات، إذ تستعملها المؤسسة بهدف إنجاز مهامها وتحقيق الأهداف المسطرة لها، فتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تقدم للفرد سواء كان في داخل المؤسسة أو خارجها صورة عنها، كذلك خدمة العملاء وتقديم لهم خدمات تتوافق مع متطلبات الفرد، وكذلك خدمات ذات جودة عالية، إضافة إلى الإتصال الدائم بين الموظفين لأن التكنولوجيا لا تستدعي وجود كل الموظفين في مبنى واحد، وبهذا فتكنولوجيا المعلومات والاتصال تستعمل وتستخدم في شقين هما[2] :

✓ **الاستعمال الداخلي** : يمكن أن تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمصدر مركزي لكل معلومات المؤسسة في بطاقة تعرض فيها التعريف بالمؤسسة، نشاطها، هيكلها التنظيمي، أهدفها، فروعها، الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، المنتوجات،... إلخ، وهذا من خلال :

- وضع دليل للعاملين يمكنهم من التعرف على المعلومات التي تخصهم وهي :الوظائف، التَّرقيات، العقوبات العطل، المكافآت،... إلخ.

[1] د.إلهام باسي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، **دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تحسين إدارة الموارد البشرية** ، جامعة عنابة، الجزائر العدد07 ، سبتمبر 2013، ص269 .

[2] محمد الأمين عسول، **دور تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في تحقيق جودة التعليم العالي** ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة ، الجزائر، ص 59،60 .

- ربط كل أجزاء المؤسسة مع بعضها البعض حتى وإن كانت في أكثر من مبنى، ومهما تباعدت جغرافيا، إذ يسمح لكل جزء فيها بمعرفة ما يجي في الأجزاء الأخرى.
- تتيح للموظفين الوصول إلى الوثائق التي يرغبون فيها.
- وضع معلومات عن الخدمات أو المنتوجات المقدمة ومواصفاتها لتجنب تكرار الشرح عدة مرات.
- الحصول على معلومات عن الخدمات والمنتوجات المنافسة وهذا حتى تبقى المؤسسة في وضعية تنافسية جيدة، وحتى تتمكن المؤسسة من التحسن والتحسين المستمر في خدماتها.
- الإنتقال السهل والسريع للمعلومات داخل المؤسسة.
- النقل السريع والاقتصادي للمستندات بتوفير التكاليف البريدية والوقت للمستهلك.

✓ **الاستعمال الخارجي :** وهي تستعمل من خلال ما يلي[1] :

- نشر إعلانات وإشهار لمنتجات وخدمات المؤسسة حتى يتم جلب أكبر عدد ممكن من الزبائن.
- تسمح للعملاء بالشراء إلكترونيا(تجارة إلكترونية.)
- سرعة الاتصال مع أشخاص من خارج المؤسسة عن طريق البريد الإلكتروني الذي يسهل نقل المعلومات.
- إمكانية حصول واستفادة أفراد خارجين عن المؤسسة من مواضيع البحوث التي يقدمها الموظفين.
- الحصول على معرفة ومعلومات خارجية من طرف خبراء وباحثين وأساتذة جامعيين متخصصين في مجال عمل المؤسسة، وهذا قصد الإنتفاع من هذه الأبحاث وحل بعض مشاكل المؤسسة دون مقابل.
- إختبار سوق منتجاتها وخدماتها ومعرفة مدى رضى المستهلكين عنها، وهذا ما بجعلها تضع مخططات مستقبلية تتفادى فيها سلبياتها.
- متابعة تطور قطاع المؤسسة وذلك عن طريق الاتصال الدائم بالعالم الخارجي، وهذا للحصول على معلومات جديدة كزيارة مواقع مؤسسات أخرى من نفس قطاع نشاط المؤسسة.

خلاصة الفصل :

[1] محمد الأمين عسول، **مرجع سابق**، ص60.

إن ما شهده العالم في النصف الثاني من القرن الماضي من تطور سريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصال ووسائلها وتطبيقاتها، حيث أصبح من الصعب على الأفراد والمؤسسات الإلمام بكل التطورات والاختراعات الجديدة والمتتالية في مجال هذه التكنولوجيا، التي حولت العالم إلى قرية صغيرة بدخولها عصر الأقمار الصناعية وعصر الانترنيت.

فلقد أصبحت هذه التكنولوجيا بمختلف أدواتها وتطبيقاتها وبرامجها وشبكاتها، موردا حقيقيا في المؤسسات ومنظمات الأعمال ، بإمدادها بالمعلومات ذات القيمة الكبيرة وفي الوقت المناسب للإستفادة من قيمة هذه المعلومات .

حيث أننا قمنا في هذا الفصل بإلقاء نظرة شاملة عن تكنولوجيا المعلومات والاتصال محاولين إبراز فوائدها وتطبيقاتها وشبكاتها وكذا مجالات إستخدامها، ودورها في تطوير إدارة الموارد البشرية.

ومن هذا المنطلق يمكننا القول أنه على المؤسسات بشتى أنواعها تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال واستخدامها في كل المستويات الإدارية المختلفة، بغية الرفع من جودة منتجاتها وكذا خدماتها المقدمة وخاصة في مجال إدارة الموارد البشرية عن طريق تبني نظام معلومات تسيير الموارد البشرية وهذا ما سوف نتطرق له في الفصول القادمة.

- أما في الفصل الموالي فسيتم التطرق إلى الإطار العام لإدارة الموارد البشرية

تمهيـــد :

إن التخطـيط هـو وظيفـة الإدارة التـي تحـاول التنبـؤ بالمسـتقبل مـن خـلال إسـتقراء أحـداث الماضـي و التوقعـات المختلفـة للمشـكلات أو الصـعوبات التـي يمكـن أن تقـف فـي وجـه تحقيـق أهـداف المنظمـة وذلـك بغـرض الوقـوف علـى الحلـول البديلـة، لترشـيد إسـتخدام المـوارد والإمكانيـات المختلفة المتاحة للمنظمة .

ولا شـك أن مجـال تخطـيط المـوارد البشـرية فـي أي منظمـة مـن المجـالات الهامـة، التـي تهـدف إلـى تلبيـة إحتياجـات المنظمـة مـن العمالـة بالأعـداد و الخصـائص المتناسـبة مـع طبيعـة وحجـم أنشـطة المنظمـة، وبمـا يسـاعد علـى تحقيـق أهـدافها عـن فتـرة زمنيـة مقبلـة وفـي ظـل ظـروف متغيـرة، ولهـذا فـإن التخطـيط الجيـد للمـوارد البشـرية يسـاعد علـى زيـادة فعاليـة الاسـتفادة مـن المـوارد البشـرية التـي تتميـز بقـدر عـالي مـن القـدرة علـى العمـل و الرغبـة فيـه، ممـا يترتـب عليـه إنخفـاض فـي التكلفـة الماليـة و تحقيـق التـوازن بـين العـرض والطلب على هذه الموارد وفقا لإحتياجات المنظمة .

وتقـوم إدارة المـوارد البشـرية بالعديـد مـن الأنشـطة و المهـام التـي مـن شـأنها تـوفير المـوارد البشـرية وفقـا للإحتياجـات الحاليـة و المسـتقبلية للمنظمـة، فتعمـل علـى إسـتقطابها وتـدريبها وتطويرهـا وتحفيزهـا وتقيـيم آدائهـا وتنظـيم علاقتهـا مـع الأقسـام الأخـرى و العديـد مـن الجهـات الخارجيـة ولإنجـاز هـذه الأنشـطة والمهـام بفاعليـة وكفـاءة عاليـة يحتـاج مـدير المـوارد البشـرية إلـى عـدد كبيـر مـن القـرارات التـى تعتمـد بـدورها علـى معلومـات يجـب أن تكـون دقيقـة و ملائمـة ويمكـن الوصـول إليهـا بسـرعة وإسـتخدامها بسـهولة وإن التأكـد علـى ضـرورة أن تكـون إدارة المـوارد البشـرية إدارة إسـتراتجية يسـتدعي أن يكـون لهـا نظـام معلومـات بشـرية متطـورة تـتلاءم وطبيعـة التطورات الحاصلة .

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى :

- ✓ **المبحث الأول** : تخطيط الموارد البشرية .
- ✓ **المبحث الثاني** : نظم معلومات الموارد البشرية .

المبحث الأول : تخطيط الموارد البشرية :

تـزداد أهميـة تخطـيط وتنميـة المـوارد البشـرية فـي الآونـة الأخيـرة نظـرا للتغيـرات وللتحـديات الداخليـة

والخارجية التي تواجه المنظمات الآن، لذلك، فهناك حاجة ماسة إلى التخطيط، فالمنظمة هي نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة ويتكيف معها، لتحقيق بعض الأهداف الاجتماعية و الإقتصادية، ومن ثم تحتاج هذه المنظمات إلى الموارد المختلفة لتحقيق هذه الأهداف، وفي هذا المبحث سنعطي نظرة شاملة عن التخطيط الموارد البشرية.

المطلب الأول: تعريف تخطيط الموارد البشرية وفوائده وأهدافه :

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم التخطيط الموارد البشرية ونبرز أهم فوائده وأهداف فيما يلي :

أولا: تعريف تخطيط الموارد البشرية :

يعتبر تخطيط الموارد البشرية الوظيفة الثانية من وظائف إدارة الموارد البشرية فمن الضروري الإلمام بمفهومه العام وفي ما يلي سنتطرق إلى التعاريف التالية :

التخطيط للموارد البشرية يعتبر عملية تحديد إحتياجات المنظمة الكمية والكيفية من الأفراد المؤهلين للقيام بالوظائف اللازمة من أجل الإجابة عن هذه الإحتياجات خلال فترة زمنية يمكن إن تكون قصيرة المدى (تصل إلى سنتين) أو متوسطة (تتراوح من سنتين إلى خمسة سنوات) أو طويلة المدى(خمسة سنوات)[1].

ومن خلال هذا التعريف نستنتج أن التخطيط للموارد البشرية يعني تحديد إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية اللازمة خلال فترة زمنية من أجل القيام بوظائفها.

تنطوي عملية تخطيط الموارد البشرية على التنبؤ بإحتياجات المنظمة من العمالة في المستقبل والاستعداد من خلال وضع الأهداف والسياسات و البرامج و الإجراءات و القواعد التي تمكن المنظمة من تحقيق التوازن الكمي و النوعي بين ما تحتاج إليه المنظمة وبين ما هو معروض حاليا أو يمكن توفيره مستقبلا خلال فترة الخطة[2] .

يتبن من هذا التعريف أن تخطيط الموارد البشرية هو التنبؤ بالموارد اللازمة من خلال استراتجيات التي تضعها المؤسسة من أجل الحصول على العمالة الضرورية.

تخطيط الموارد البشرية هو تلك العملية التي تتمكن من خلالها المنظمة من تحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآنية وفي المستقبل وفقا لطبيعة

[1] موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 1994، ص285.
[2] محمد اسماعيل بلال، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2004، ص 41 .

النشاط الذي تمارسه، ولأحداث البيئة التي تؤثر على ذلك، وبما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة وكفوءة تساهم بشكل فعال في تحسين آداء المنظمة[1].

ويشير هذا التعريف أن التخطيط للموارد البشرية هو تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية الآنية و المستقبلية وفق النشاط الذي تمارسه من اجل الحصول على الموارد اللازمة .

تخطيط الموارد البشرية هو مجموعة من السياسات والاجراءت المتكاملة المتعلقة بالقوى العاملة وتهدف الى تحديد وتوفير الأعداد والخلاصات المطلوبة من العمالة لأداء أعمال معينة في فترة زمنية محددة وبأقل تكلفة ممكنة[2].

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج تعريف شامل :

هو أن تخطيط الموارد البشرية هو مجموعة من السياسات والإجراءات التي تقوم بها المنظمة من اجل تحديد الإحتياجات اللازمة الآنية و المستقبلية من موارد البشرية من اجل القيام بوظائفها المختلفة وتحقيق أهدافها.

ثانيا : فوائد تخطيط الموارد البشرية:

وتتمثل فوائد تخطيط الموارد البشرية فيما يلي[3] :

- **المساهمة في تحديد أهداف وخطط المنظمة** : يسهم تخطيط الموارد البشرية في تحديد أهداف المنظمة وخططها من خلال بيان الأعمال المطلوبة وما تحتاجه من أفراد لإنجازها وما تتطلب من معايير ومقاييس لأدائها .

- **موائمة الهيكل التنظيمي مع هياكل الوظائف** : تسعي الجهود المبذولة لتخطيط الموارد البشرية التي إتاحة الفرصة أمام المنظمة لمراجعة هيكلها التنظيمي مع هيكل الوظيفي بها.

- **تنمية وتطوير سياسات الموارد البشرية** : تعمل جهود تخطيط الموارد البشرية على تطوير سياسات الاختيار و التعيين و التدريب و التنمية والحوافز والمكافآت .

- **تحقيق الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية المتاحة** : تعد جهود تخطيط الموارد البشرية إلى الاستفادة القصوى من مصادر البشرية المتاحة مما يتطلب استمرار دراسة قدرات وإمكانات ومهارات الأفراد و إعداد الهيكلة المناسبة وإجراء إعادة الهيكلة المناسبة وإجراء إعادة التوزيع المناسب بما يحقق الأهداف التنظيمية .

- **الحصول على متطلبات المنظمة من العمالة** : تتيح جهود التخطيط للموارد البشرية حصول المنظمة على ما تحتاجه من عمالة لتحقيق أهدافها المستقبلية مع ضمان فعالية ورضاء العاملين.

---

[1] العيداني حبيبة،**اثر توافق التخطيط الاستراتجي وتخطيط الموارد البشرية على آداء المنظمات**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2010/2009 ص74 .

[2] راوية حسن،**مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص29.

[3] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **إدارة الموارد البشرية**، مؤسسة الجوهري للتجليد الفني، المنصورية، 2008، ص 47

- **المساهمة في تحقيق خطط الإنتاج** : تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق خطط الإنتاج في مواعيدها وبالشروط المتفق عليها من خلال توفير الإعداد المناسبة بالكفاءة و المهارة المطلوبة.
- **الحد من ظاهرة البطالة المقنعة** : لذا يتم تحديد سن الأفراد المطلوبين لشغل الوظائف بدقة وبما يضمن تحقيق خطة الإنتاج المرجوة بأقل تكلفة ممكنة .
- **مواجهة العجز في العمالة** : تهتم جهود إدارة الموارد البشرية بدراسة نواحي العجز في العمالة و أعدادها و العمل على سرعة توفيرها .
- **إعداد موازنات الأجور و المكافئات** : إن التخطيط الفعال للموارد البشرية يؤدي إلى الإعداد الجيد لموازنات الأجور و المرتبات و المكافآت.
- **التوزيع المناسب للعاملين على أماكن العمل** : يؤدي التخطيط السليم للموارد البشرية إلى تحقيق التوزيع الفعال للعاملين على الإدارات و الأقسام المختلفة .

وهناك فوائد أخرى للتخطيط للموارد البشرية تتمثل في ما يلي [1] :

- تهيئة الفرصة المناسبة أمام المنظمة للتأكد من مدى الاستفادة من المصادر البشرية المتاحة لها لعمل أعمال تتوافق مع قدراتهم .
- الحد من البطالة و العجز الموجود في بعض فئات العاملين (تحقيق خطة إنتاجية بأقل تكلفة ممكنة)
- تحديد أهداف المنظمة وخططها بشكل دقيق (تحديد العمل المطلوب بشكل ساعات عمل ونوعيات العمالة)
- تهيئة المناخ المناسب للمنظمة إلى عمل مراجعة لها (ملائمة الهيكل التنظيمي مع هيكل الوظائف)
- تحديد وتطوير سياسات و إجراءات للمنظمة بشكل عميق (عمل تطبيقات عمالية تتعلق في الإختيار، التعيين، التدريب، الحوافز و المكافآت) .

ومن خلال الفوائد التي تم ذكرها يمكن أن نظيف أهمية تخطيط القوى العاملة والتي تتمثل في الجوانب التالية[2] :

_ يوفر أسس جيدة للاستخدام الأمثل للقوى العاملة وبذلك يضمن تقليل حالة البطالة المقنعة في المؤسسة والتي تميزت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وبالتالي تقليل تكلفة الخفية التى تؤثر على أجور الأفراد غير المنتجين بالارتفاع .

_ المحافظة على القوي العاملة في المؤسسة وتخفيض معدل دوران العمل وهذا يؤدي الى ضمان المحافظة على الإطارات الموجودة في المؤسسة وعدم ترك المجال أمام توجه هذه الفئة الى مؤسسات أخرى .

[1] راوية حسين، **مرجع سابق**، ص30.

[2] راوية حسين، **مرجع سابق**، ص31.

_ يجعل المؤسسة تتمتع بنوع من المرونة، لغرض مسايرة التغيرات التكنولوجية، ولمواجهة التغيرات الطارئة في هيكل العمالة فيها.
_ إتاحة الفرصة للمؤسسة بوضع سياسات خاصة بالتعاون مع مراكز تعليمية او تدريبية لتموينها بعمال متخصصة .
_ تساهم عملية التخطيط في وضع الفرد المناسب في مكان المناسب (التخصص) مما يؤدي الى بلوغ مستويات عالية في كفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين وبالتالي تحسين العمليات الإنتاجية .
وتتمثل أيضا أهميته في النقاط التالية[1] :
_ أن تخطيط الموارد البشرية عملية تحليلية منظمة ومستمرة.
_ يهتم تخطيط الموارد البشرية بدراسة مختلف جوانب طلب العمالة .
_ تعد دراسة وتحليل جوانب العرض العمالة داخليا وخارجيا من اهم الموضوعات التى تركز عليها عملية تخطيط الموارد البشرية.
_ تخص عملية تخطيط الموارد البشرية المستقبل،ومن ثم فهي تحتاج الى حسن التوقع و التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا .
_ من الأبعاد الواجب مراعاتها عند اجراء عملية التخطيط للموارد البشرية، الوقت المناسب لتوفير قوة العمل وفي مكان المناسب وبالتكلفة المناسبة.
_ إن التخطيط للموارد البشرية يعد مكملا لخطة المنظمة ككل، ويجب ان يكون له دوره الواضح في تخطيط أهداف المنظمة.

ثالثا : أهداف تخطيط الموارد البشرية :
و تتمثل أهداف تخطيط الموارد البشرية فيما يلي[2] :
- التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية تمكن من تحديد المعالم الواقعية لقوى العمل المتاحة .
- التعرف على مصادر القوى العاملة ودراستها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلي منها في تنفيذ خطة القوي العاملة من حيث العدد و النوع.
- التعرف من واقع هذه البيانات و المعلومات المشار إليها على المشاكل التي تحد من الاستخدام الرشيد لقوة العمل الحالية و المتاحة و الممكنة في الحاضر و المستقبل .
- تحديد معالم سياسة و خطط التعيين و التدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المنظمة .
- يساعد على تحديد و تخطيط احتياجات المنظمة المستقبلية من حيث الكم و النوع .

[1] خليل محمد حسن الشماع، **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**، دار الميسرة للنشر، الأردن، 1999، ص 89.
[2] الدكتور مصطفى نجيب شاويش،**إدارة الموارد البشرية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2014، ص142 .

- يساعد على تهيئة المنظمة لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية .
- يظهر نقاط القوة و الضعف في نوعية و أداء العاملين مما يؤثر على النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية كالتدريب و التطوير
- إشباع و تحقيق رغبات و أهداف كل من المنظمة و الفرد .

المطلب الثاني: خطوات تخطيط الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها وطرق تقدير الطلب على الموارد البشرية :

تمر عملية التخطيط للموارد البشرية بعدة خطوات للحصول على الموارد المطلوبة، وتتأثر بمجموعة من العوامل نذكرها فيما يلي :

أولا: خطوات تخطيط الموارد البشرية :

تتعدد وتتنوع خطوات تخطيط الموارد البشرية وفقا لشمولية العملية وأهميتها في المنظمة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتجي العام فيها، وبالرغم من اختلاف الكتاب في تحديد عدد هذه الخطوات،إلا أنهم يتفقون على أن خطة الموارد البشرية يجب أن ترتبط بإستراتجية المنظمة، وكلهم يعتمدون على الحقائق المستمدة من تاريخ المنظمة وحاضرها و التوقعات المستقبلية لحجم ونوع التأثيرات البيئية في مسارها الإستراتيجي.

وفيما يلي نذكر خطوات تخطيط الموارد البشرية[1] :

1- **تقدير الأهداف التنظيمية :**

يجب أن تعتمد خطط الموارد البشرية على التخطيط الاستراتجي ومن الناحية العملية فإن هذا يعني أن خطة الموارد البشرية يجب أن تشتق من الأهداف التنظيمية فالاحتياجات الخاصة من الموارد البشرية سواء من ناحية الأعداد أو المواصفات يجب أن تشتق من الأهداف الكاملة للمنظمة .

وعملية تحديد الأهداف تبدأ من قمة المنظمة من خلال رسالة المنظمة و التي تحدد أعمال المنظمة الحالية أو المستقبلية و الأهداف طويلة المدى و الإستراتجيات التي تعتمد عليها رسالة المنظمة .

2- **تقدير المهارات و الخبرات المطلوبة :**

بعد تحديد الأهداف على مستوي المنظمة و الإدارات و الأقسام يقوم مديرو العمليات بتحديد كل من المهارات و الخبرات اللازمة لمقابلة هذه الاهداف و الاساس ليس مجرد النظر إلى المهارات و القدرات للموارد البشرية الحالية ولكن هو التقدير المهارات و القدرات المطلوبة مستقبلا لمواجهة أهداف المنظمة .

3- **تخطيط نوعيات الأعمال المطلوبة** :

تنطوي هذه الخطوة على ما يلي[2] :

[1] إيهاب عيسى المصري , **إدارة الموارد البشرية** ، المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة، ط1، 2017، مصر، ص 131.
[2] علي السلمي، **مرجع سابق**، ص 179 .

- تحليل لطبيعة نشاط المنظمة ونظم الإنتاج و الآداء فيها.
- تحليل الوظائف والأعمال، وتصميم مكوناتها(المهام، المسئولين، السلطات).
- مراجعة التخطيط (الإدارات والأقسام، المستويات الإدارية، الوظائف الإدارية والإشرافية).
- مراجعة توصيف الوظائف والتعرف على المهام و المسؤولين وظروف العمل التي تحتويها الوظيفة وكذلك تحديد مواصفات من يشغل الوظيفة.

4- تخطيط أعداد الأفراد اللازمين لكل نوعية:

تحتوي هذه الخطوة على ثلاثة خطوات أو عناصر فرعية نوجزها في ما يلي:
- تحليل متطلبات العمالة حسب عبء العمل المطلوب أداؤه .
- تحليل اثر المتغيرات التكنولوجية .
- تحليل إحتياجات الإحلال .

أ- تحليل متطلبات العمالة حسب عبء العمل المطلوبة أداؤه:

تنطوي على ما يلي :

01- **الأعمال المتصلة بالإنتاج والمبيعات**:

هناك ثلاث طرق لتقدير العمالة المطلوبة في هذه الحالة[1] :
- تقديرات حكمية بأعداد المطلوبين في كل وظيفة، ويقوم بهذه التقديرات المسؤولين (المديرون ورؤساء الأقسام).
- مواصفات معيارية تتحدد بنوع التكنولوجيا المستخدمة (عدد الأفراد اللازمين للعمل على الآلة).
- تحليل العلاقة بين حجم الإنتاج او حجم المبيعات وعدد العاملين في الإنتاج او المبيعات، وتنطوي هذه الطريقة على دراسة العلاقة بين مؤشرات الإنتاج او المبيعات و العاملين خلال فترة زمنية سابقة (عدد من السنوات)، لإستخلاص النموذج أو المعادلة ويمكن إستخدامها للتعرف على الإحتياجات المستقبلية من العمالة.

02- **الوظائف غير المتصلة بالإنتاج** :

كمثال ذلك وظائف الحسابات، السكرتارية، الشؤون القانونية، حيث هناك طرقتان في هذه الحالة :
- تقديرات حكمية بإعداد الأفراد المطلوبين في كل وظيفة،ويقوم بهذه التقديرات المسئولين في المنظمة (المديرون ورؤساء الأقسام).
- إستخدام معدلات الآداء : وفي هذه الطريقة يحلل الآداء للتعرف على نواتج الآداء في الوظيفة، ثم نستنتج معدلات الآداء المعيارية في هذه النواتج (بالنسبة

[1] على السلمي، **مرجع سابق**، ص180.

للفرد/الزمن)، وبمعرفة حجم ناتج الآداء المطلوب إنجازه خلال الفترة الزمنية التي يتم التخطيط لها، فيمكن معرفة عدد الأفراد اللازمين لانجاز هذا الحجم.

ب- تحليل أثر المتغيرات التكنولوجية :

ينبغي دراسة أثر التطور والتغير المحتمل في أساليب الآداء و الإنتاج على نوعية وحجم العمالة المطلوبة[1] :

فهذا التغيير قد يتطلب أفردا ذوي مهارات وخبرات قد لا تكون متاحة في المنظمة، وقد يفرض القيام بمجهودات إستقطاب وتدريب لتوفير القدرات و المهارات المطلوبة.

أما من حيث أثر التغير التكنولوجي على أعداد الأفراد المطلوبين فإنه يجب على المنظمة التقدير السليم لأعداد ونوعيات العاملين المطلوبين في فترة زمنية قادمة بحيث يعتمد على التحليل للمستوى التكنولوجي المستخدم في تلك الفترة .

ج- تحليل إحتياجات الإحلال :

ويقصد بذلك تقدير عدد الأفراد الذين سيتركون الوظيفة بصفة مؤقتة أو بصفة دائمة خلال الفترة التي يجري التخطيط لها، ويتم هذا التقدير بدراسة كل عنصر من العناصر التالية :

01- **الترك المؤقت بسبب** :

- الغياب .
- الإجازات.
- الإعارات.

02- **الترك الدائم بسبب :**

- الإقالة أو الاستقالة.
- الترقية أو النقل .
- العجز أو الوفاة.

5- **التقويم والرقابة** : تنصب الجهود في هذه الخطوات على تعظيم قيمة الموارد البشرية وذلك نتيجة الإعتقاد السائد بأن الموجودات البشرية في المنظمة هي الموجودات الأكثر أهمية، وتعد عملية التقويم من العمليات المهمة في تخطيط الموارد البشرية، كونها تستهدف تشخيص نقاط القوة و الضعف فيها وتمتد إلى تحديد فاعلية خطط الموارد البشرية، وقد تستخدم المنظمة في التقويم واحد أو أكثر من المعايير الآتية:

- حجم التوظيف الحقيقي إزاء متطلبات التوظيف المحددة.
- مستويات الإنتاجية المحققة إزاء المخطط لها.
- المعدلات الحقيقية لتدفق الموارد البشرية إزاء المعدلات المرغوبة فيها.

[1] على السلمي، **نفس المرجع**، ص 181.

- نتائج البرامج إزاء النتائج المتوقعة (تحسين نسبة الإحلال مثلا)
- كلفة العمل و البرامج إزاء الموازنات .

وغالبا ما يتم إختيار معيار في ضوء الأهداف الموضوعة لتخطيط الموارد البشرية والتي تشتق من الأهداف الإستراتجية للمنظمة و يظهر عملية تخطيط الموارد البشرية.

ثانيا : العوامل المؤثرة على تخطيط الموارد البشرية :

هناك مجموعة من العوامل التي يجب تأخذ بعين الاعتبار عند التخطيط للموارد البشرية وهي المتغيرات الداخلية والمتغيرات الخارجية ونوجزها فيما يلي[1]:

01- **المتغيرات الداخلية** : هي عبارة عن مجموعة من العوامل المؤسسية المتصلة بالبيئة الداخلية للمنظمة المؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة مستقبلا ومن أهم تلك العوامل هي التغيرات التنظيمية :(إن التغيرات التنظيمية الداخلية المتعلقة باستراتجيات المنظمة ذات تأثير كبير على طلب للموارد البشرية . هذه التغيرات تتمثل بخطط الطويلة الأمد المتعلقة بالإنتاج ومدى توسع الأسواق أو الخدمات المقدمة مما يؤثر ليس فقط على عدد الأفراد المطلوبين وإنما على نوعية هؤلاء الأفراد، وكذلك حجم العمل الذي يعتمد على حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته.

02- **المتغيرات الخارجية** : يتأثر حجم الموارد البشرية المطلوب لأي منظمة بمجموعة من التغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة الخارجية ومن أهم تلك المتغيرات ما يلي:

02-01- **التغيرات الاقتصادية** : وتتمثل في عمليات التنمية و التطوير الاقتصادي في بعض أو كل القطاعات، وكذلك التغيرات في الأسعار وغيرها من العوامل الاقتصادية التي تؤثر سلبا أو إيجابا على طلب على الموارد البشرية.

02-02- **التغيرات الإجتماعية والسياسية و التشريعات** : تتمثل هذه التغيرات بتأثر الدولة على المنظمات الاقتصادية من خلال القوانين و التشريعات التي تلزم المنظمات بالنمو باتجاه معين في مجال التطوير واستثمار الموارد البشرية، بالإضافة إلى في المنظمات من حيث الإرباح والضرائب المفروضة عليها و التسهيلات المقدمة إليها.

02-03- **العوامل التقنية** : يقصد بذلك نوع و حجم التكنولوجيا المستخدمة مما يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة وكذلك نوعيتها وأثر ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم .

[1] عباس سهيلة محمد،على حسين، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999،ص 58.

04-02- **التغيرات في قوة العمل** : يقصد بقوة العمل عرض العمل الداخلي فإن أي تغير في عرض العمل الداخلي يؤثر في الحاجة إلى موارد البشرية، ومن هذه التغيرات (الإستقالة، التقاعد الإجازات الطويلة وإنهاء الخدمة)، إن كل هذه الحالات تؤدي إلى زيادة الطلب على الموارد البشرية.

ثالثا : طرق تقدير الطلب على الموارد البشرية :

ينصب هذا الجزء على محاولة تقدير عدد العاملين المطلوبين في المهارات و الوظائف المختلفة وهناك طرق عديدة للتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية ويعتمد بعضها على التقدير ويعتمد بعضها الآخر على الأساليب الكمية في الإدارة وفي ما يلي يتم شرحها بالتفصيل[1]:

01- **الطرق التقديرية :** تعتمد الطرق التقديرية لتقدير الطلب على الموارد البشرية على استخدام الحدس في التقدير، ويشير الحدس إلى إستخدام الحكمة الشخصية المبنية على الخبرة فهو ليس تقدير جزافي، وإنما هو تقدير يعتمد على الخبرة، وعلى توظيف بعض المؤشرات التي تحسن التنبؤ بالطلب وهناك ثلاثة أنواع من الطرق التقديرية، وهي كالآتي :

01-01- **التقدير البسيط :** تعتمد هذه الطريقة على التخمين أو التقدير المستند على الخبرة أو الحكمة وعادة ما يقوم بها شخص على مستوى الإدارة العليا كمدير الإدارة ، وذلك حينما يود أن يحدد عدد العاملين في المهارات و الوظائف أو الأقسام التابعة لها، حيث يرجع إلى رصيد خبرته الطويلة ويحاول أن يقدر العدد الملائم للعاملين المطلوبين، كما يمكن أن يقوم بذلك كل رئيس قسم أو مشرف حينما يستند على حقيقة أنه أقرب شخص إلى هذا التحديد .

و التقدير الجيد يستند على قيام القائم بالتقدير على بعض المؤشرات التقديرية مثل زيادة أو إنخفاض حجم الإنتاج أو زيادة أو إنخفاض حجم المبيعات أو زيادة أو إنخفاض التكاليف .

01-02- **التقدير بطريقة دلفي :** حينما يراد أخذ رأي مجموعة من المديرين و رؤساء الأقسام و تخصصي تخطيط القوى العاملة، تكون العقبة هي التوصل إلى نتيجة حاسمة في الإجتماع الذي يجمعهم، وذلك لتغلب ذوي الحيل السياسية منهم على الموقف أو لغلبة الصوت الأعلى، أو لوجود تحالفات داخلية في الإجتماع، أو التوصل إلى رأي وسيط لا يحقق الدقة في التنبؤ وعليه فإن العمل الجماعي محفوف ببعض المخاطر و العيوب.

[1] أحمد ماهر، **تخطيط القوى العاملة دليلك الى تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية** ، الدار الجامعية الإسكندرية، ط1، مصر، 2011، ص 99-117.

وللسيطرة على عيوب العمل الجماعي يتم اللجوء الى طريقة (دلفي) ويكون هناك فريقان فريق يمثل متخصصي تخطيط الموارد البشرية، وفريق يقوم بالتقدير و التنبؤ، أما الفريق الأول فهو مسؤول عن تصميم طريقة دلفي، و التي تتكون من مجموعة الإستقصاءات (أي قوائم الأسئلة) والتي ترسل الى المجموعة الثانية، كما تقوم المجموعة الأولى أيضا بتحليل الإجابات وتحويلها إلى إستقصاءات أخرى ترسل مرة أخرى إلى المجموعة الثانية حتى يتم التوصل إلى تقدير الطلب على العمالة، أما المجموعة الثانية فعملها الأساسي هو التعاون مع المجموعة الأولى من خلال الإجابة على الإستقصاءات بأمانة وتقديم تقديراتهم الخبيرة، ويعمل أفراد المجموعة الثانية بإستقلال عن بعضهم البعض و بالشكل فردي ولكن يتم تجميع آرائهم بواسطة المجموعة الأولى .

03-01- **التقدير بطريقة السيناريوهات :** يعتمد تقدير الطلب على الموارد البشرية في طريقة السيناريوهات على فحص ظروف المستقبل التي يمكن أن تواجهها المنظمة وأثرها على تقدير الطلب على الموارد البشرية وتمر طريقة السيناريوهات بخطوتين رأسيتين هما :

الخطوة الأولى : يقوم فريق المخططين بكتابة وصف لمستقبل البيئة الخاصة بالمنظمة، وما تحتويه من عناصر مؤثرة في الطلب على العمالة، ومن أمثلة هذه العناصر : التكنولوجيا ومدى التغير فيها، وشكل العرض من العمالة في سوق العمل الخارجي، وإستراتيجية و أهداف المنتجات وأعمال المنظمة في سنوات الخطة القديمة، ويمكن أن يكون هناك أكثر من وصف لأكثر من موقف من المواقف المحتملة لمستقبل المنظمة.

الخطوة الثانية : ينتقل فريق المخططين إلى مناقشة الوصف (و ربما يقوم بذلك فريق آخر غير الذي كتب الوصف) للتوصل إلى تقدير الحجم المطلوب، وتقدير ملامح الخطة من حيث التعيينات الانتقالات، تسريح العمالة، الاستغناءات، التقاعد، الترقية، النقل، والتدريب.... إلخ.

02- **الطرق الكمية :** تعتمد الطرق الكمية في تقدير الطلب على الموارد البشرية على إستخدامات العلاقات الكمية والطرق الإحصائية في التنبؤ بحجم العمالة المطلوبة، وتمتاز هذه الطريقة بالدقة والموضوعية، ولكنها تحتاج إلى توافر بيانات كمية دقيقة و التي توفر الإفتراضات المطلوبة في كل طريقة من الطرق الكمية وسنتطرق هنا إلى شرح الطرق الكمية لتقدير الطلب على العمالة كالأتي :

02-01- **طريقة عبئ العمل :** يقوم المديرون بتقدير الطلب على الموارد البشرية بإستخدام عبئ العمل لكل وظيفة على حدى (أو ربما لكل عائلة وظائف متجانسة أو للقسم كله) وسنقوم هنا بالتطبيق على مستوى الوظيفة، ويحتاج الأمر في هذه الطريقة إلى التعرف على شيئين :

_ عبئ العمل الإجمالي في الوظيفة خلال فترة زمنية معينة (مثل اليوم أو شهر أو سنة)

_ عبئ العمل للفرد الواحد داخل الوظيفة خلال الفترة الزمنية نفسها .

02-02- **نسبة العمالة على الإنتاج و المبيعات (أو إنتاجية العمالة) :** على المخططين المسئولين عن تحديد حجم الطلب على الموارد البشرية أن يربطوا حجم العمالة بأحد العناصر ذات العلاقة العاصفة بها، ويتم ذلك بسؤال المتخصصين والمديرين بالسؤال التالي :

ما هي أهم العناصر إرتباطا بعدد العاملين ؟

وحينما يعود المتخصصون والمديرون الى رصد خبرتهم في المنظمة، فيجدون الإجابة ، وعادة ما تكون علاقة العمالة بحجم المبيعات واضحة في الشركات التجارية، وتكون علاقة العمالة بحجم الإنتاج واضحة في الشركات الصناعية، وقد تكون علاقة حجم العمالة بحجم التكاليف واضحة في كثير من شركات الخدمات ، ويطلق على هذه العلاقة بنسة العمالة أو إنتاجية العمالة وتستخدم هذه النسبة في تقدير حجم العمالة على اعتبار توافر معلومات عن حجم المبيعات او حجم التكاليف في سنوات الخطة القادمة .

02-03- **طريقة الإتجاه العام أو السلاسل الزمنية :** تعتمد هذه الطريقة على أن البيانات التاريخية السابقة والمتوافرة عن حجم الموارد البشرية (في وظيفة معينة أو قسم معين والتي تأخذ شكل الإتجاه العام يمكن أن تستمر في المستقبل ، لأن هذه الطريقة تفترض أن حجم الموارد البشرية في المستقبل هو إمتداد طبيعي لحجم الموارد البشرية في الماضي فإذا كان هذا الإفتراض صادق و يمكن الأخذ به، هنا يمكن الأخذ بهذا الإفتراض لأسباب معينة، فإنه لا يمكن الاعتماد على هذه الطريقة لتحديد حجم العمالة في المستقبل ، هذا ويمكن القول إنه لا يمكن الاعتماد على هذا الأسلوب إذا كان المستقبل يحتوي تغييرات قوية في التكنولوجيا وحجم الأعمال و الاستراتجيات ، وأن هناك تغييرات في التوسعات وهياكل التنظيم ، وكل هذه التغييرات تمثل أسباب قوية ، تجعل من الصعب الاعتماد على أسلوب الاتجاه العام ، وفي هذه الحالات لا بد من تحليل هذه الأسباب للتعرف على تأثيرها على حجم الموارد البشرية في المستقبل وهناك ثلاثة طرق لتحديد الإتجاه العام كالتالي[1] :

أ- **طريقة التمهيد باليد:** تعتمد هذه الطريقة على الحصول على بيانات عن حجم العاملين في سلسلة من الأعوام السابقة ، داخل إحدى الوظائف أو الأقسام التي بها عدد كبير من العمالة المتجانسة ، ثم تمثيل هذه الأرقام على رسم بياني ، يلي تلك المحاولة تمهيد (أي رسم) خط مستقيم يمر تقريبا في وسط الإحداثيات (أو في وسط سلسلة زمنية لكي يعبر عن الإتجاه العام لهذه البيانات ثم يقوم برسم خط

[1] احمد ماهر، **مرجع سابق**، ص 116.

مستقيم يمده عبر عدة سنوات تمثل السنوات خطة الموارد البشرية ، وذلك لكي يتنبأ بحجم العمالة المطلوبة خلال هذه السنوات .

ب- **طريقة الأوساط المتحركة :** يتم الاعتماد في هذه الطريقة على سنوات (عادة ثلاث سنوات) لتحديد الاتجاه العام ، وبالتالي لا يظهر المتوسط إلا بعد ثلاث سنوات والوسط المتحرك هو بديل للوسط الحسابي البسيط والذي يحسب لكل السنوات لأنه لن يعبر عن الاتجاه العام ، وإنما سيعبر (أي الوسط الحسابي البسيط) عن القيمة الوسطية أو النزعة المركزية للأرقام ، أما أخذ الوسط الحسابي لكل ثلاث سنوات فانه الى حد كبير سيعبر عن الاتجاه العام لوجود عدد من الأوساط والتي بالنظر إليه نراه يتغير (أو يتحرك) من سنة الى أخرى في قيمته .

ج- **طريقة المربعات الصغرى :** تماثل هذه الطريقة الأولى الخاصة بالتمهيد باليد في رسم خط الإتجاه العام ، إلا أن التمهيد للخط يتم بأسلوب رياضي يعتمد على الطريقة الجبرية للمربعات الصغرى والتي يتم التعبير عنها في شكل معادلة تنبؤية بالإتجاه العام للموارد البشرية.

02-04- **معادلة الانحدار :** حيثما توجد علاقة إرتباط واضحة بين إحدى العناصر وحجم الموارد البشرية المستخدمة كمية الإنتاج أو كمية المبيعات أو حجم التكاليف، وتتشابه معادلة الانحدار مع الطريقة السابقة حيث أن كليهما يستخدم أسلوب المربعات الصغرى.

المطلب الثالث: المشاكل والاعتبارات الواجب مراعاتها لنجاح التخطيط للموارد البشرية :

يجب على المنظمة عند قيامها بتخطيط للموارد البشرية الأخذ بعين الاعتبار الاعتبارات نجاح هذا التخطيط ومشاكله.

أولا : المشاكل التي تواجه تخطيط الموارد البشرية :

تواجه عملية التخطيط للموارد البشرية الكثير من المشاكل التي تظهر بشكر أوضح في الدول النامية وتتمثل أهمها فيما يلي[1] :

- وجود نقص واضح في أخصائي تخطيط القوى البشرية القادريين على المساعدة في تغطية ومعالجة الجوانب المتشابكة لهذه العملية بالمستوى المطلوب.
- صعوبة التوفيق بين مصالح المنظمة والقوانين الحكومة في حالة وجود تعارض بينهما مع التغيير الكثير في بعض الأحيان في القوانين و الأنظمة الحكومية للمنظمة العمل .
- عدم وجود بيانات جيدة في التخطيط القوى البشرية بالتفاصيل المطلوبة .
- صعوبة التغطية السريعة لبعض الأنشطة التي تعاني من مشاكل انخفاض الآداء نتيجة لسرعة دوران العمل وضرورة الإحلال المؤقت لها .

[1] راوية حسن، **مرجع سابق**، ص 35 .

- صعوبة التنسيق و التكامل بين التخطيط القوي البشرية وبين الأنشطة الأخرى لتنمية القوي البشرية كالاختيار و التعيين و التدريب و النقل و الترقية .
- تعدد العوامل المؤثرة على عملية التخطيط الموارد البشرية وتشابكها، سواء كانت تلك العوامل داخلية : كالإنتاجية، و الآداء، والقدرات، و المهارات، و المسار الوظيفي ...، أو خارجية كأسواق العمل المحيطة، وأنماط التكنولوجيا المطبقة في مجال عمل المنظمة و الاتجاهات الاقتصادية.
- إنخفاض الإنتاجية في فترات التأهيل و التهيئة المبدئية للعاملين الجدد، وصعوبة التنبؤ مسبقا بحدود الانخفاض خلال تلك الفترات، هذا بالإضافة إلى صعوبة التغطية السريعة للأنشطة التي تعاني من مشاكل انخفاض الآداء نتيجة لسرعة دوران العمل وضرورة الإحلال السريع لها.
- إختلال الهيكل الوظيفي الحالي بالمنظمة، حيث يوجد فائض في العمالة في بعض الوظائف، في حين يوجد عجز في بعض الوظائف الأخرى، وقد يحدث هذا خلل نتيجة تغير إحتياجات المنظمة من العمالة لتغير الطلب على منتجاتها، أو عدم التنسيق بين نشاط الاستقطاب و الاختيار و التعيين وإحتياجات الفعلية من العمالة، أو التقدير غير الصحيح للعمالة وكل هذا يلقى عبئا على عملية تخطيط الموارد البشرية يتطلب جهودا منظمة لتحليلها وعلاجها [1].
- صعوبة التوافق بين الأساليب الوصفية و الكمية عند التخطيط للموارد البشرية، حيث تتطلب عملية التخطيط الاستعانة بكل من الجانبين ويصبح اختيار الأسلوب المناسب من حيث الوقت والتكلفة و الدقة أمرا يحتاج إلى القرار المناسب .

كما تواجه عملية تخطيط الموارد البشرية أيضا مجموعة من المعوقات تتمثل فيما يلي[2] :

أ- **ندرة المصادر الإحصائية وقلتها** :

تعد المصادر الإحصائية في الغالب الأساس في كل عملية تخطيطية ولذا فإن قلة أو ندرة المعلومات الإحصائية تشكل عاتق و ظاهرة تخلف اقتصادي بتعدد جهود التحضير لميزانية الموارد البشرية.

ب- **عدم وضوح الأهداف العامة لسياسة تنمية الموارد البشرية** :

من المهم أن يتم التخطيط الموارد البشرية في ضوء أهداف واضحة ودقيقة يسهل فهمها لدي المعنيين لأن أي تخطيط غير سليم سوف يؤثر على نوعية الموارد البشرية وكميتها وبالتالي يفقد التخطيط فائدته المرجوة .

ج- **عدم متابعة مراحل التخطيط ونتائجه** :

من سمات وخصائص التخطيط الاستمرارية في تنفيذ مراحله وتهيئة الظروف المناسبة لتحقيق الفعالية المرجوة من تخطيط من خلال تصحيح مساره

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **إدارة الموارد البشرية** ، مرجع سابق، ، ص ص 72،73 .
[2] راوية حسن، **مرجع سابق** ، ص 37 .

وتصويبها في كل مرحلة من مراحله، ويمكن من خلال التطوير العلمي و المعرفي و التقني التغلب أو الحد من تلك المعوقات كندرة المعلومات و التركيز على توضيح الأهداف و السياسات .

ثانيا : الإعتبارات الواجب مراعاتها لنجاح عملية التخطيط للموارد البشرية :

لنجاح عملية التخطيط للموارد البشرية هناك عدة إعتبارات على المنظمات أن تأخذها بجدية وتتمثل هذه الإعتبارات فيما يلي[1] :

01- **تخطيط الموارد البشرية جزء أساسي من التخطيط الشامل للمنظمة** :

يعد التخطيط الموارد البشرية جزء أساسيا من التخطيط الشامل على مستوى المنظمة يرتبط به ارتباطا وثيقا، ومن ثم فهو ليس مجرد جداول وأرقام و إنما تصور متكامل للنواحي الكمية و النوعية المطلوبة من الموارد البشرية في الفترة المستقبلية .

02- **تخطيط الموارد البشرية الركيزة الأساسية لبناء وتنمية الموارد البشرية** :

يعد التخطيط الموارد البشرية الركيزة الأساسية لبناء وتنمية الموارد البشرية، إذا تتوقف عليه معظم السياسات الأخرى كالاختيار و التعيين، و التدريب وتوصيف الوظائف، ونظم معلومات الموارد البشرية تتم على نهج من التأثير المتبادل فيما بينها وبين تخطيط الموارد البشرية .

03- **تخطيط الموارد البشرية يعكس عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية و الخارجية** :

لابد أن يأخذ تخطيط الموارد البشرية في لاعتبار كافة المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية وكذلك العوامل الأخرى المتعلقة بالبيئة الخارجية وسوق العمل بكافة متغيراته .

04- **التخطيط الاستراتجي للموارد البشرية** :

يتم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عن طريق الإدارة العليا، بالإضافة إلى خبراء الموارد البشرية عن طريق إدارات وأقسام الموارد البشرية، وذلك بعد قيامها بتجميع المعلومات من جميع إدارات المنظمة وأقسامها، ومن ثم يرتبط ويشارك جميع مديري الإدارات الأخرى في عملية تخطيط الموارد البشرية .

05- **تخطيط الموارد البشرية يتم على كافة المستويات** :

لا يمكن أن يتم التخطيط للموارد البشرية على مستوى المنظمة بمعزل عن المستويات الأخرى كالتخطيط على المستوى القومي و التخطيط على المستوي الإقليمي، و التخطيط على المستوي القطاعي، و التخطيط على مستوى الوحدات، فكل مستوى يحدد أبعاد التخطيط للمستويات التي تليه، هذا وتهتم كل المنظمات بعملية التخطيط و التنبؤ للموارد البشرية على إختلاف أنواعها وإحجامها، ومع أن

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية**، المكتبة العصرية، المنصورية، ص49.

المنظمـات الأكبـر حجمـا تكـون أكثـر حاجـة مـن المنظمـات الصـغرى لعمليـة التخطـيط، إلا أن ذلك لا يمنع هذه الأخيرة من دراسة إحتياجاتها من الأفراد على قدرة طاقتها .

المبحث الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية :

يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية احد الأنظمة الوظيفية الفرعية داخل المنظمة يحث يهدف إلى تجميع البيانات ومعالجتها وتوفيرها لمديري وموظفي إدارة الموارد البشرية لأجل الاستفادة منها في تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وظائف ونشاطات الموارد البشرية .

المطلب الأول : تعريف نظام معلومات الموارد البشرية :

يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية احد أهم العناصر الرئيسية لتخطيط الموارد البشرية ويشمل على عدت تعاريف نذكر منها :

هو تركيبة من الأفراد و الإجراءات المصممة بغرض تجميع، تنقية، تحليل،تقييم وتوزيع معلومات دقيقة وسريعة لأغراض المتابعة وإتخاذ القرارات في كافة المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة[1].

من خلا هذا التعريف نستنتج أن نظام معلومات الموارد البشرية هي مجموعة من الأفراد والإجراءات المخصصة لمعالجة البيانات لغرض استعمالها في إتخاذ قرارات المنظمة.

يعد نظام معلومات الموارد البشرية في المنظمات، حجر الزاوية في العملية الإدارية، وذلك لاعتماد هذه المنظمات في تحقيق أهدافها التنظيمية على مواردها البشرية وتعرفه الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد بأنها فن اكتساب القوي العاملة ذات الكفاءة، وتنميتها، و الاحتفاظ بها، من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاءة و الفاعلية بالإعتماد على نظام المعلومات[2].

يشير هذا التعريف إلا أن نظم معلومات الموارد البشرية هي طريقة اكتساب القوى العاملة بطريقة كفؤة لتحقيق أهداف المنظمة.

وتعرف أيضا بأنها مجموعة من الأفراد والتجهيزات و الإجراءات و البرمجيات وقواعد البيانات التي تعمل يدويا وآليا على جمع المعلومات وتخزينها ومعالجتها ومن تم تقدمها للمستخدم، ويشمل نظام المعلومات الإدارية على مجموعة من النظم ومنها نظام معلومات الموارد البشرية، حيث تقوم المؤسسات بإنشاء إدارة الموارد البشرية لتسهيل التعامل مع الأفراد العاملين بها وتسير حل المشاكل التي تنشا فيما بينهم من جهة وبينهم وبين الإدارات المختلفة في المؤسسة من جهة أخرى وتدريبهم وينعكس ذلك

---

[1] جمال الدين محمد مرسي، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة القرن الحادي والعشرون)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص530 .

[2] نايف بن محمد هذال المكيحلي السبيعي ، **نظم معلومات الموارد البشرية ودورها في تطبيقات إدارة الموارد البشرية**، رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2016، ص 49 .

إيجابيا على رفع روحهم المعنوية وإستقرارهم الوظيفي وزيادة إنتاجهم مما يؤدي في النهاية إلى حسن انجاز العمل وتحقيق أهداف المنظمة[1] .

ومن خلال هذه التعاريف السابقة نستنتج تعريف شامل ويعرف أن:

نظم معلومات الموارد البشرية يتعلق بالمعلومات عن العاملين بالمنظمة و الإحتياجات المستقبلية من العمالة وتوفير البيانات اللازمة للحصول على العمالة، و الإحلال، والتدريب و المرتبات و الأجور للموارد البشرية العاملة.

المطلب الثاني : متطلبات ومكونات نظام معلومات الموارد البشرية وسماته ومعايير تصميمه:

لنظام معلومات الموارد البشرية متطلبات ومكونات متعددة نذكر منها :

أولا: متطلبات نظام معلومات الموارد البشرية :

حتى ينجح نظام معلومات الموارد البشرية فإنه من الضروري توافر عدة متطلبات تتكامل مع بعضها البعض في التأثر على نجاح النظام، ومن أهم تلك المتطلبات نذكر منها[2] :

01- **المتطلبات الإدارية** : وتتمثل في النواحي المتعلقة بالإدارة وأنشطتها المختلفة ومنها :

- تحديد أهداف وغايات الإدارة بشكل واضح، ومن ثم بيان الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها نظام معلومات الموارد البشرية .
- التخطيط الفعال لإحتياجات النظام من الموارد المتعددة .
- مشاركة الإدارات الرئيسية في المنظمة مع الإدارة البشرية في إعداد وتصميم النظام .
- مراعاة إحتياجات المستفيدين من المخرجات ومعلومات النظام لضمان كفاءة وفعالية أدائه.

02- **المتطلبات التكنولوجية (الفنية) :** وتتمثل فيما يلي :

- توفر الأجهزة و الأدوات و الآلات اللازمة لتشغيل النظام بمراعاة إمكانيات وإحتياجات المنظمة.
- توفير الأفراد ذوي المهارات و الخبرات الفنية اللازمة لتشغيل الأجهزة والآلات والحاسبات الآلية أو الاستعانة بمجموعة من الاستثمار بين استثمارين في هذا المجال .
- تصميم نظام متكامل للصيانة و السلامة، وسرية البيانات و المعلومات التي يتعامل معها النظام.

---

[1] عبد المنعم محمد أبوليفة، **اثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية**، محاضرة مساعدة بقسم الإدارة العامة بكلية الاقتصاد و العلوم السياسية، جامعة مصراته، ليبيا، 2014، ص 5.

[2] عبد الحميد المغربي، **نظام المعلومات الإدارية**، المكتبة العصرية، المنصورة،2002، ص 352،353.

- تكامل البيانات _ الملفات و السجلات و الوثائق _ من أجل إستخدامات أكثر فاعلية .

03- **المتطلبات الاقتصادية** : وتتمثل المتطلبات الإقتصادية في العناصر التالية :
- توفير وقت كاف لعملية أعداد وتصميم النظام، بما يسهم في إيجاد نظم مبنية على أساس واضح وسليم .
- العمل على تخفيض التكاليف .
- الإستخدام الأمثل للأفراد العاملين على تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية .
- توفير الجهد المبذول في جميع مراحل عمل نظام معلومات الموارد البشرية مما يتطلب تدريب العاملين بالنظام لزيادة مهاراتهم في التشغيل واستخراج المعلومات .

04- المتطلبات الاجتماعية : وتتمثل فيما يلي :
- التعاون المستمر بين إدارة الموارد البشرية وكافة الإدارات الأخرى بالمنظمة لضمان الإمداد بالمعلومات لتلك الإدارات و الحصول منها على البيانات و الحقائق .
- الإتصال الجيد بين العالين .
- روح المساعدة من قبل مصممي النظام للمستفيدين منه .
- سهولة إستخدام مخرجات النظام مما يتطلب دعم السلوك الايجابي لدى العاملين بالنظام و المستفيدين منه .

ثانيا : مكونات نظام معلومات الموارد البشرية :

أصبحت الكثير من المنظمات في الدول العربية تقوم بإستخدام نظم معلومات الموارد البشرية المعتمدة على الحاسوب، وإجمالا فان نظام المعلومات الموارد يتكون من [1] :

01- **المدخلات** : وتضم المدخلات على مجموعة من الأنظمة الفرعية كما يلي :

أ- **النظام الفرعي للمعلومات المحاسبية** :

ويتضمن هذا النظام على مجموعة من البيانات المتمثلة فيما يلي :

✓ **البيانات الشخصية** : وتتضمن تلك البيانات اسم الموظف و النوع وتاريخ الميلاد ومستوي التعليم وغيرها من البيانات المتعلقة بالعاملين وتتميز تلك البيانات بأنها ثابتة نسبيا .

[1] معالي فهمي حيدر، **نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 385.

✓ **بيانات مالية** : ومن أمثلة تلك البيانات الراتب الشهري و معدل الأجر بالساعة و إجمالي الأجر الحالي، و الضرائب على الدخل وتتصف هذه البيانات بالتغير بالنسبة للبيانات الشخصية .

ب- **النظام الفرعي لبحوث الموارد البشرية** :

يتولي النظام الفرعي لبحوث الموارد البشرية جميع البيانات المتعلقة بالبحوث التي تجرى عن العاملين بالمنظمة ومن امثلتها :

- الدراسات الخاصة بالشكاوي .
- الدراسات الخاصة بتحليل وتقويم العمل .
- الدراسات الخاصة بتنمية العاملين .

ج- **النظام الفرعي لاستخبارات الموارد البشرية :**

يوفر هذا النظام بيانات من البيئة الخارجية للمنظمة وتشتمل هذه البيانات على :

- البيانات عن قوانين العمل .
- المهارات و الخبرات المتوافرة في سوق العمل .
- التعليم .
- الظروف الإقتصادية .
- المهارات الموجودة بالمنظمات المنافسة .
- خصائص العرض و الطلب عن العمالة في السوق .
- الخصائص السكانية .

02- **العمليات والمعالجات** :

ينطوي على عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات مثل إجراء عملية حسابية على البيانات المتعلقة بمرتبات العاملين بالمنظمة، أو إجراء عملية التدريب للعاملين و غيرها،ومن العمليات التي تتم في نظام معلومات الموارد البشرية هي : تحليل البيانات وتصنيفها وإنتاج التقارير[1] .

03- **المخرجات** : هناك عدة أشكال من المخرجات أو النتائج التي يتم الحصول عليها بعد إجراء العمليات السابقة من أهمها[2] :

- بيانات وإحصاءات الموظفين و الوظائف و العمليات الإدارية .
- تقارير دورية عن أوضاع الموظفين كالرواتب الشهرية و العمل الإضافي .

[1] سليمان محمد مرجان، **دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة**، مجلة العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية العدد 7، جامعة الزاوية، ليبيا، ص 49 .

[2] محفوظ احمد جودة، **مرجع سابق**، ص396.

- تقارير غير دورية عن أوضاع الموظفين و الوظائف، و تصدر وفق إحتياجات المستفيدين من هذه التقارير أو في حالة وقوع مشكلة معينة يتطلب المساعدة في حلها الإطلاع على مثل هذه التقارير.

04- **التحكم والرقابة** : وهو ذلك الجزء المتعلق بالتحكم بسير الخطوات كما هو مخطط و مرسوم مسبقا، ويفترض أن تكون هناك وسيلة تنبيه عند حصول خطأ أثناء قيام البرنامج بالوظائف المحددة له مما يتطلب إجراء عمل تصحيحي للمسار.

05- **التغذية العكسية** : التغذية العكسية تحمل رسالة و إرشادات عن كيفية عمل النظام ومستوى أدائه ومدى الرضي المستفيدين عن مخرجاته، و للتغذية الراجعة تأثير مهما في دور نظام معلومات الموارد البشرية حيث تمكن من معالجة المشكلات التي قد تعترض فعالية إستخدام النظام فالمعلومات المجمعة من خلال التغذية العكسية يمكن إستخدامها في التعرف على مواطن القوة و الضعف في النظام مما يساعد على إجراء التحسينات المستمرة عليه وبدون ادني شك فان لقواعد البيانات وقواعد المعرفة والنماذج وتعليمات وإرشادات المنظمة دورا أساسيا في تفاعلها مع المدخلات و العمليات والمخرجات المتعلقة بنظام معلومات الموارد البشرية .

الشكل (13) : يوضح مكونات نظام معلومات الموارد البشرية :



إن لنظام معلومات الموارد البشرية سمات ومعايير يجب تحقيقها لنجاح إدارة الموارد البشرية وتتمثل فيما يلي:

01- سمات نظام معلومات الموارد البشرية :

وتتمثل أهم سمات نظام معلومات الموارد البشرية فيما يلي[1] :

- كامل الآلية يعتمد أساسا على الحسابات الإلكترونية المربوطة في شبكات .

[1] على السلمي، **مرجع سابق**، ص438.

- متاح للاستخدام المباشر من كافة المسؤولين المعنيين بشؤون الموارد البشرية (كل في حدود صلاحياته بالطبع).
- منتشر في كافة أرجاء المنظمة مهما تباعدت مواقعها جغرافيا .
- شامل لجميع مكونات الموارد البشرية على إختلاف نوعيتها ومستوياتها .
- شامل لجميع معلومات الموارد البشرية مهما تعددت مصادر الحصول عليها، وتجميع تلك المعلومات في ملف واحد بالنسبة للفرد الواحد .
- متداخل بحيث يمكن الوصول إلى المعلومات المطلوبة عن الفرد من كافة الجهات (الإدارات أو الأقسام أو المجموعات) التي يتصل بها في عمله.
- إمكانية إشراك الأفراد أنفسهم في تغذية النظام بالمعلومات المتجددة عن أفكارهم، ومقترحاتهم لتطوير العمل و ملاحظاتهم عن المنافسين في السوق وغير ذلك من المعلومات التي قد لا تتوافر الفرص للفرد لتوصيلها بفاعلية إلى الإدارة رغم أهميتها في النظم التقليدية .
- شمول النظام على كل ما يخص الفرد حتى ولو نشأت المعلومات الخاصة به في مواقع متعددة في المنظمة، مثل الرواتب، الحوافز المستحقة، الإجازات المستخدمة، ورصيد الإجازات المتاح، تعليمات أداء العمل، التغيير في السياسات و النظم التي تريد الإدارة إبلاغها للأفراد (يلاحظ طبعا أن النظم التي تتحدث عنها تتسم بكونها تفاعلية أي يمكن للفرد ذاته التعامل مع النظام فيما يسمح به في حدود عمله وما يخصه شخصيا من أمور دون أن تكون له الفرصة للإطلاع على معلومات أفراد آخرين)

02- معايير تصميم نظام معلومات يخدم و يدعم تخطيط الموارد البشرية :

توجد عدة معايير لتصميم نظام معلومات يخدم و يدعم تخطيط الموارد البشرية تتمثل فيما يلي[1] :

- المعرفة الشاملة لكل القضايا التي تتطلب إتخاذ قرار معين .
- ضرورة توافر فكرة عن نوع ومدى المعلومات المطلوبة و الضرورية لاتخاذ قرار مرضي .
- ضرورة وجود التزام بالتشغيل الموضوعي لنظام المعلومات، فيما يتعلق بجمع وتحليل المعلومات فهناك عدة عوائق للاتصال يمكن أن تظهر مثل : الصراع داخل الجماعة، و المنافسة التي قد تدفع البعض لإخفاء بعض المعلومات، أو قد توجد بعض القضايا المتعلقة بتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، ومن الضروري القضاء على هذه النوعية من المشاكل حتى يتاح الطريق أمام جميع المعلومات والقضاء على ألاختناقات و التفاني في دعم تدفق المعلومات، فلا بد للمديرين أن يقومون بتنمية و تبني وتكييف أنظمة المعلومات بطريقة تسمح لهم بالاستفادة منها في إدارة المنظمة .

[1] بسوني محمد البرادعي، **مرجع سابق**، ص57.

وهناك إعتبارين هامين في هذا مجال :

لا يمكن فرض التغيير الذي تهدف الخطة لتحقيقه على المنظمة مثال التغيير المرغوب هو تغيير سلوك وأداء الأفراد .

قدرة المديرين التنفيذيين نتيجة موقعهم ومركزهم في تحديد متطلبات عملية اتخاذ القرارات لذلك فإن نجاح الخطط يتوقف على مدى رغبة واستعداد المديرين في المراكز الرئيسية في دعم هذه الخطط .

وفي حالة رغبة ودافعية المديرين للمشاركة في عملية التخطيط ونظم المعلومات سيكون هناك احتمالات كبيرة لنجاح الخطة ولقدرة المنظمة في تنمية مخزون مهارات يخدم الطموحات المستقبلية للمنظمة.

المطلب الثالث: أثر نظام معلومات الموارد البشرية على إدارة الموارد البشرية :

إن لنظام معلومات الموارد البشرية آثار على كفاءة الموارد البشرية يمكن لتلخيصها فيما يلي[1] :

أولا : أثر نظام معلومات الموارد البشرية على تدريب الموارد البشرية :

إن نظام معلومات الموارد البشرية يساعد في تحديد المهارات والكفاءات الموجودة في المؤسسة من الموارد البشرية وهذا نظرا لشدة المنافسة في بيئة المؤسسة كدافع يحمل بالمؤسسة نحو إكتشاف كل ما هو جديد في عالم التكنولوجيا، خاصة في مجال الحواسيب والبرمجيات ونظم المعلومات، كل هذا يدفع بالمؤسسات إلى أعادة تقييم للقدرات والاستعدادات والسمات الشخصية التي تتلاءم مع ذلك التحديث التكنولوجي مما يخدم أهداف المؤسسة

وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الفعالية والكفاءة المرجوة من التدريب، عليها القيام بتجميع وتنظيم المعلومات وترتيبها لإسترجاعها بسهولة وبسرعة، توفيرا للوقت والجهد والتكاليف.

ولن يتأتى لها ذلك إلا بتبني نظام معلومات قادرا على تحقيق ذلك، ومنه نستخلص أن أثر نظام معلومات الموارد البشرية على التدريب يتمثل فيما يلي :

- الاستغلال الأمثل للوقت من خلال سرعة ودقة تجميع المعلومات المتعلقة بالعاملين وبرامج التدريب.
- السرعة في الحصول على المعلومات لتحديد الإحتياجات التدريبية التي تساعد على تحديد مجال التدريب المناسب مع الطريقة الفعالة لذلك.
- مساهمة التدريب الالكتروني في تقليل تكاليف التدريب التقليدي.
- إعادة تخفيض الموارد المالية في الخطط التدريبية المستقبلية، من خلال إستخدام المعلومات الخاصة بالتكاليف لتحديد أي الأقسام تكون فيها الموازنة التدريبية مرتفعة.

[1] بشيري رشيدة، **دور نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية**، مذكرة ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة الجلفة، 2017/2016، ص 25.

- كفاءة عملية التدريب والتي تبرز من خلال توفير المعلومات الشاملة بالإضافة إلى إعتماده على معلومات تقييم آداء العاملين في تحديد الإحتياجات التدريبية، ومن هنا نستخلص مدى كفاءة عملية تقييم آداء العاملين على فعالية برامج التدريب وهذا ما يساهم في تحسين ورفع آدائهم.

ثانيا : أثر نظام معلومات الموارد البشرية على التوظيف والرواتب :

إن لنظام معلومات الموارد البشرية أثر على كل من التوظيف والرواتب نذكرها فيما يلي[1] :

01- **أثر نظام معلومات الموارد البشرية على عملية التوظيف** :

إن إستخدام نظام معلومات الموارد البشرية في قسم التوظيف في إدارة الموارد البشرية، يجعل إمكانية الاحتفاظ بالمعلومات اللازمة حول الأفراد المرشحين لشغل الوظائف وإسترجاعها في وقت الحاجة إليها، كما أن ذلك يسهل عملية إجراء المقارنات الموضوعية بين الأفراد المؤهلين للتعيين مما يساعد في إتخاذ القرار المناسب.

ويساهم أيضا في ترسيخ الشفافية في عملية دراسة ومعالجة طلبات التوظيف آليا، حيث يتم إستقبال السيرة الذاتية للمترشحين عبر إيميل المؤسسة، بعدها يقوم برنامج نظام معلومات الموارد البشرية الخاص بعملية التوظيف آليا بمعالجة خصائص كل مرشح، حيث يتم قبول الطلبات التي تتوفر على الشروط بعدها يتم إرسال دعوات للمرشحين المقبولين لإجتياز مسابقة التوظيف المقررة.

02- **أثر نظام معلومات الموارد البشرية على الرواتب :**

إن إستخدام نظام معلومات الموارد البشرية ساهم في تفعيل وظيفة تسيير الرواتب ويبرز ذلك من خلال النقاط التالية :

- الدقة والسرعة عند إعداد قوائم الأجور و الرواتب والمكافآت وصرفها في الأوقات المناسبة.
- المساهمة في اتخاذ القرارات السريعة بشأن العلاوات والمكافآت.
- إجراء المقارنات المناسبة بين مختلف الأجور والرواتب المتحققة لكافة العاملين في المؤسسة.
- القيام بتوفير التسهيلات اللازمة للاقتطاعات المطلوبة داخليا وخارجيا.
- يسهل من عملية إجراء التحليلات المحاسبية اللازمة بغية إتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ومن هنا يظهر أثر نظام معلومات الموارد البشرية في عدالة وكفاءة إدارة الأجور مما ينعكس إيجابا على أداء العاملين من خلال رضاهم بسياسة الأجور والمكافآت.

ثالثا : أثر نظام معلومات الموارد البشرية على تخطيط الموارد البشرية :

لنظم المعلومات دورا كبيرا في مجال تخطيط الموارد البشرية وهذا نظرا لما توفره من تسهيلات في إعداد الخطط التنبؤية سواءا الخطط الطويلة أو المتوسطة أو قصيرة الأجل منها، وهذا بالإعتماد على الحاسوب والبرامج التي يحتويها خاصة الإحصائية منها، حيث

[1] بشيري رشيدة، **مرجع سابق**، ص 26.

يوجد حاليا في الأسواق العديد من البرامج المعلوماتية التي تساعد في تحليل البيانات الإحصائية[1] .

وهنا يمكننا الوقوف على بعض المهام التي يسهل نظام معلومات الموارد البشرية القيام بها فيما يلي :

01- **المعلومات المتعلقة بالوظائف**: فيما يخص أرقامها، طبيعتها(مؤقتة، دائمة) ...إلخ، الوحدات التي تتبعها الوظيفة، مستويات الوظائف، المؤهلات العلمية المطلوبة لشغلها.

02- **المعلومات المتعلقة بالموظفين:** وتشمل على عدد الموظفين، طبيعة الوظيفة، مؤهلاتهم العلمية، المراتب الرواتب، التوزيع على أساس الجنس والسن، وتواريخ تعيينهم ومدة عقد كل منهم.

03- **المعلومات المتعلقة بالموظفين الذين تخلو عن الوظيفة :** عددهم، طبيعة الوظيفة، تواريخ ترك العمل مدة الخدمة قبل الخروج، أسباب الخروج، العمر عند الخروج، المراتب و الرواتب، التعليم والمهارات.

إن نجاح عملية تخطيط الموارد البشرية بكافة مراحلها(التنبؤ بطلب العمالة، التنبؤ بعرض العمالة، تطوير الخطط التشغيلية لمقابلة الموارد البشرية، مرحلة تنفيذ الخطة، مرحلة المتابعة والتقييم) يعتمد على مدى الترابط والتفاعل بينها ولا يتحقق ذلك إلا بوجود البيانات والمعلومات والحقائق الكافية والملائمة لكل مرحلة بدقة وفي الوقت المناسب، والتي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية.

ومن هنا تتضح أهمية الدور الذي يقوم به نظام معلومات الموارد البشرية في توفير البيانات والمعلومات التي تضمن تحقيق التخطيط الأمثل للموارد البشرية، وهذا من خلال إتخاذ القرارات الصائبة عند إعداد الخطط التنبؤية للموارد البشرية، وبالتالي ضمان فعالية الآداء التي تنعكس إيجابا على آداء العاملين بالكفاءة والفعالية، من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، مما يساهم في نجاعة عمل إدارة عمل الموارد البشرية بصفة خاصة وتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة بصفة عامة.

رابعا : أثر نظام معلومات الموارد البشرية على تقييم الآداء :

إن نظام معلومات الموارد البشرية ومن خلال التقارير التي يقدمها (معلومات التغذية العكسية) يسمح للإدارة من قياس مدى نجاح نظام التقييم المعمول به في المؤسسة وتحديد مواضع الخلل فيه، مما يمكنها من إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

ومن هنا نجد أن نظام معلومات الموارد البشرية يوفر المعلومات اللازمة عن العاملين وعن أدائهم

[1] أحمد شريف العاصي، **نظم المعلومات الإدارية**، جامعة الزقازيق، مصر 2004، ص110.

في الوظيفة وعن الوظائف حيث يساعد إدارة الموارد البشرية في القيام بالأعمال التالية :

- التنبؤ باحتمالات نجاح الفرد في وظيفته الحالية أو في وظائف اكبر منها.
- توفير المعلومات اللازمة لتحديد إحتياجات التدريب من خلال تحديد نقاط القوة أو الضعف في أداء الأفراد.
- إظهار مدى مصداقية إجراءات الإختيار وبأنه تم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- منح ترقيات عادلة تعتمد على مهارات وقدرات الأفراد.
- إبراز ما تتوفر عليه المؤسسة من مهارات وكفاءات، مما يمكنها من الاهتمام بها أكثر.
- إتخاذ قرارات أكثر صحة ودقة وفي الوقت المناسب .

المطلب الرابع : مزايا ومعوقات استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في تنفيذ مهام إدارة الموارد البشرية :

وتتمثل مزايا ومعوقات و أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في تنفيذ مهام إدارة الموارد البشرية فيما يلي[1]:

أولا : مزايا نظام معلومات الموارد البشرية :

إن لنظام معلومات الموارد البشرية عدة مزايا تسهل في تنفيذ مهام إدارة الموارد البشرية كما له أهمية كبيرة يمكن إيجازها فيما يلي:

- تطوير برامج التخطيط .
- سرعة التشغيل والإستجابة للوقت .
- تخفيض تكاليف الإدارة .
- زيادة درجة الاتجاهات و المواقف للوظيفة .
- زيادة حجم الاتصالات بين الموظفين .
- تثمين رأس المال البشري .
- العمل الجماعي .

ومن هنا تظهر أهمية نظام معلومات الموارد البشرية التي يمكن إيجازها في النقاط التالية[2] :

- تجميع البيانات اللازمة لإدارة النظام و صيانتها وحفظها وإدخال عمليات التحويل و التشغيل عليها بهدف تقديمها للمستفيدين فيما بعد.
- القيام بإمداد المسؤولين بكافة المعلومات المتعلقة بالأفراد في مجالات المزايا و التعويضات والأجور و التأمينات

[1] أمجد الجباس، **العمل الجماعي ونجاح المؤسسات-تحديات وإشكاليات**، مجلة الجزيرة، الرياض، العدد 43، 2003/7/22.

[2] فوزية مفتاح مراجع البرغثي، **واقع تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية**، رسالة ماجستير، جامعة بنغازي، ليبيا، 2013، ص 65 .

والتدريب وتنمية الكفاءات، وتقويم الآداء هذا بالإضافة إلى توفير المعلومات عن نظم الاختيار و التعيين وشروطها، وتقييم الوظائف وتحليلها، وتنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم وتخطيط المسارات الوظيفية.

- القيام بخدمة أهم مورد المنظمات وهو المورد البشري من خلال تكامل عناصر نظام المعلومات (المدخلات _عمليات التحويل _ التغذية العكسية).
- الإستجابة لمطالب الجهات الخارجية بتوفير المعلومات التي تحتاج إليها بمراعاة عنصر السرية وإتاحة المعلومات للنشر.
- تقليص التعامل بالسجلات اليدوية و المعاملات الورقية .
- تحقيق العلاقة الجيدة و الفهم المتبادل بين الإدارة و الموظفين عن طريق توفير المعلومات المختلفة حول نشاطات الموظفين في المنظمة .
- يكشف نظام معلومات الموارد البشرية عن أية تغيرات في الموارد البشرية في البيئة الداخلية والخارجية، وبذلك يمكن الإدارة من الإعداد لمواجهة تلك التغيرات بكفاءة .
- يحقق نظام معلومات الموارد البشرية التكامل بين مختلف نشاطات إدارة الموارد البشرية، كما يساعد في تحقيق التكامل بين إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى .

ثانيا : معوقات نظام معلومات الموارد البشرية :

لنظام معلومات الموارد البشرية معوقات كما له مزايا ويمكن ذكر هذه المعوقات فيما يلي :

- عدم كفاية الموازنات المالية المخصصة .
- تأخر مصممي النظم في فهم طبيعة و أنشطة الموارد البشرية .
- عدم الكفاية و كفاءة مستخدمي النظام .
- عدم تدريب مستخدمي النظام التدريب الفعال .
- عدم القدرة على الاتصال بالنظم الأخرى.
- قصور إستراتجية و رؤية نظام معلومات الموارد البشرية .
- قصور أو عدم قدرة النظام على الإستجابة للمتطلبات المتنوعة .
- القيود القانونية على نقل المعلومات والبيانات الدولية .
- عدم كفاءة وجود المعلومات .
- زيادة معدلات التغيير التكنولوجي .
- قصور دعم الإدارة العليا للنظام .
- نقص التطبيقات والمواقف العملية المستخدمة في تشغيل وبرمجة النظم .

خلاصة الفصل :

إن التقدم التكنولوجي الذي يشهده العالم اليوم والذي فرض على المنظمات إستخدام الطرق الحديثة في تخطيط وإدارة الموارد البشرية وبما يتلاءم مع هذا التقدم، وإعادة هيكلة المنظمات وما يتبعة من تغيرات جوهرية في تشكيلة هرم الموارد البشرية في المنظمة، وميل المنظمات الى العولمة Globalization مما يتطلب منها إنتقاء موارد بشرية قادرة على فهم ثقافة وخصائص المجتمعات التي تعمل فيها.

وإستناداً فإن تخطيط الموارد البشرية أصبح حقلاً متخصصاً داخل نشاطات إدارة الموارد البشرية أولاً ، وضمن الأنشطة التخطيطية في المنظمة ثانياً ، مما يتطلب التأني والدقة في وضع الخطة الرئيسية.

من خلال ما سبق نستنتج أن إدارة الموارد البشرية تتواجهها تحديات كبيرة، فهي عملية مستمرة يجب تقييمها بإستمرار للوقوف على مدى علاقتها وتمثيلها مع الظروف المتغيرة، لاتخاذ التعديلات اللازمة لتحقيق التوافق بين الخطة و الظروف المتغيرة، وأصبح تخطيط الموارد البشرية أمرا لازما لإنجاح أي مشروع إقتصادي أو إجتماعي، لأن العصر الحاضر يتميز بحركة العاملين وهجرتهم من مكان إلى مكان، وكذا طبيعة العمل الإداري في الخدمة المدنية يستلزم أن يتقاعد العاملون بمرور الزمن بعد بلوغهم سن معينة ومن الواجب أن يتم التخطيط لملء هذه الفراغات الوظيفية .

ونستنتج أيضا أن المعلومات تلعب دورا اساسيا في سلوك الأفراد و المنظمات فهي المصدر الحيوي الذي يستطيع الجميع بواسطته القيام بوظائفه التفاعلية، لأن نظام المعلومات الموارد البشرية مهمته أساسا القيام بوظائف إدارة الموارد البشرية والسعي أساسا إلى توفير المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرار ذات العلاقة بفاعلية وكفاءة استخدام العنصر البشري و رفع مستويات آدائه في تحقيق أهداف المنظمة .

تمهيـــد :

تتكون أي منظمة من مجموعة من الأفراد (موارد بشرية) تشكل مجموعة إتجاهات ومعتقدات وعادات شتى إذ ولا بد من إنصهار هذا كله في بوتقة واحدة لا تتصادم مع البيئة من حولها، وهؤلاء الأفراد كمجموعة يتفاعلون مع التجهيزات والتكنولوجيا ومع ما لديهم من خبرات ومعارف لتكون المخرجات في أفضل صورها وهذا ما تسعى المنظمات إلى التسابق إليه، إذ تعتبر الموارد البشرية ميزة تنافسية في حد ذاتها، ومنذ القدم نشأت إدارة الموارد البشرية كعمل طبيعي لا بد منه لإدارة موظفي أية منظمة وإن لم تكن تحت هذا المسمى، إذ لابد من وجود جهة أو شخص مختص ينظم عملية التعامل مع الأفراد، وقد تطورت على مدار الزمن حتى وصلت إلى الصورة المتعارف عليها حاليا.

وتعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري و الذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة و الأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق.

إن تنمية إدارة الموارد البشرية يعتبر ركنا أساسيا في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية و تمكن الشركات من الإستقطاب و تأهيل الكفاءات اللازمة و القادرة على مواكبة التحديات الحالية و المستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف و ربحية المنظمة.

و للإطلاع أكثر على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة سوف نتطرق في هذا الفصل إلى النقاط الأساسية على التالية:

- ✓ **المبحث الأول** : مدخل إلى إدارة الموارد البشرية.
- ✓ **المبحث الثاني** : طبيعة إدارة الموارد البشرية .
- ✓ **المبحث الثالث** : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .

المبحث الأول : مدخل إلى إدارة الموارد البشرية :

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات في أي مؤسسة حيث أصبح عمل المؤسسة يتحدد بناء على هذا العنصر فكل جانب من جوانب أنشطة المؤسسة يتحدد نجاحه بناء على كفاءة وفعالية مواردها البشرية .

المطلب الأول : تعريف إدارة الموارد البشرية :

قبل التطرق إلى تعريف إدارة الموارد البشرية يجب أولا معرفة مفهوم المورد البشري الذي يعتبر الثروة الأساسية في أي منظمة إنتاجية أو خدمية و هو عنصر الإنتاج الرئيسي والأهم و الذي تطغى أهميته على ما سواه من عناصر الإنتاج .

أولا : تعريف الموارد البشرية :

المورد البشري هو مصدر مادي أو معنوي وإذا تم إستخدامه بطريقة فعالة فإنه يحقق منفعة ما مثل المورد المادي إذا أستخدم بطريقة مفيدة فإنه يحقق منفعة لصاحبه، أما إذا أسيء إستخدامه فإنه يعود بالوبال عليه، وكذلك الحال بالنسبة للموارد البشرية ، وعلى ذلك فإن المورد البشري في أي منظمة لا بد أن ينظر إليه على أنه مصدر إيجابي وأن تقوم المنظمة بإستخدامه الإستخدام الأمثل وإدارته بطريقة صحيحة[1].

يشير هذا التعريف إلى أن الموارد البشرية تعتبر مصادر أساسية في المؤسسة إذا ما تم إستغلالها بطريقة جيدة وفعالة .

الموارد البشرية في منظمة ما هم جميع البشر و الأفراد المنتمين لها و العاملين فيها سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين و هؤلاء الأفراد تعاقدت معهم المنظمة للقيام بمهام وظيفية أو عمل محدد، على أن يلتزم هؤلاء الأفراد أثناء قيامهم بأعمالهم الموكلة إليهم من قبل المنظمة أو الشركة بإستراتيجية هذه المنظمة أو تلك الشركة وهذه الإستراتيجية تشمل على رؤية و رسالة و أهداف مادية و معنوية تسعى المنظمة إلى تحقيقها[2].

يشير هذا التعريف إلى أن المورد البشري يمثل كل الأفراد الذين تحوز عليهم المؤسسة سواء كانوا في مراتب عالية أو متوسطة.

الموارد البشرية تعبير عن الثروة الأساسية في أي منظمة إنتاجية أو خدمية و هي عنصر الإنتاج الرئيسي و الأهم و الذي تطغى أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج الأخرى[3].

تضم الموارد البشرية كل الأفراد العاملين في المنظمة في مختلف النوعيات و الجنسيات و مهما أختلفت و تنوعت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون

---

[1] سوني محمد البرادعي، **تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية دليل علمي**، إدارة إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2005، ص 15.

[2] عبد الرؤوف عز الدين، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة في ظل التغيير**، أطروحة دكتوراه، كلية علوم التسيير، جامعة الأغواط 2016/2015 ص03.

[3] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية**، مكتبة الإدارة الجديدة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، 2001، ص47.

بها فهي تشمل كل هيئة الإدارة العاملين في مجالات الإنتاج و العاملين في مجالات الخدمات و المهن المساعدة في أي منظمة [1] .

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الموارد البشرية هي تمثل كل الأشخاص الذين ينتمون إلى المؤسسة والمساهمين في تحقيق أهدافها بطريقة كفؤة وإستراتيجية، وتتميز الموارد البشرية عن غيرها من أنواع الموارد الإنتاجية الأخرى أي الموارد المادية و المعنوية بالسمات التالية[2] :

- الموارد البشرية تفكر و تعمل وتتمثل ما يتاح لها من المعلومات فهي قادرة على الإختيار .
- الموارد البشرية لها أحاسيس و مشاعر و إنفعالات ومن ثم لها اتجاهات وميول.
- الموارد البشرية لها قدرات ومهارات ومن ثم فهي قادرة على العطاء.

ثانيا : تعريف إدارة الموارد البشرية :

مهما تعددت التسميات فإن نشاط إدارة الموارد البشرية يتغلغل في جميع الوظائف التي تؤديها الإدارات الأخرى و قد يكون من المفيد أن نستعرض بعض التعريفات لإدارة الموارد البشرية فيما يلي :

التعريف الأول: تعرف بأنها جميع الأنشطة المرتبطة بتحديد إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض و التحفيز و الرعاية الكاملة بهدف الإستفادة القصوى من جهدها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة[3].

نستخلص من هذا التعريف أنه ركز على أن إدارة الموارد البشرية هي مجموعة الأنشطة التي تهتم بتحسين و تنمية الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة .

التعريف الثاني : تعني إدارة الموارد البشرية كافة العمليات المتعلقة بالإدارة بوجه عام وهي التخطيط، التنظيم، التوجه، المتابعة وتقييم كافة العمليات و الأنشطة التي تؤدي إلى بذل أقصى الجهود للموارد البشرية و ذلك لتحقيق أهداف المنظمة و أهداف الأفراد مع زيارة تنمية هذه الجهود باستمرار[4].

ركز في هذا التعريف على أن إدارة الموارد البشرية تمثل العمليات الإدارية التي تؤدي إلى بذل جهود هذه الموارد لتحقيق الأهداف المرجوة .

التعريف الثالث : إدارة الموارد البشرية هي عملية الإهتمام بما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها و هذا يشمل إقتناء هذه

---

[1] علي السلمي، **مرجع سابق**، ص47.

[2] علي السلمي، **مرجع سابق**، ص48 .

[3] طاهر محمود لكلالة، **الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 14.

[4] علي السلمي، **مرجع سابق**، ص 49.

الموارد البشرية و الإشراف على إستخدامها وصيانتها و الحفاظ عليها و توجيهها لتحقيق أهداف المنظمة و تطويرها[1].

و نستخلص من هذا التعريف أن إدارة الموارد البشرية هي الاهتمام بالموارد البشرية للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة .

التعريف الرابع : كما يعرف Martin.J إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد وعلاقاتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم وكذا الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم و هي تشمل الوظائف التالية : تحليل التنظيم ، تخطيط القوى العاملة التدريب و التنمية الإدارية ، العلاقات الصناعية مكافأة و تعويض العاملين[2].

التعريف الخامس : تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها شؤون الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية بجميع المستويات التنظيمية للمنظمة حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها كما أنها نشاط إداري يمثل أحد فروع إدارة الأعمال، أما في معناها الضيق تهتم بتوفير إحتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها و رغباتها على العمل بما يساعد على تكوين قوة عمل راضية ومنتجة .

يقول علي بن أبي طالب رضي الله عنه << **إذا أردت أن تحصد سنة فأزرع قمحا، وإذا أردت أن تحصد لعشر سنوات فأغرس شجرة، و إذا أردت أن تحصد مائة فعلم إنسانا >>** تشير الحكمة إلى مفهوم يعادل ما تعارف عليه علماء إدارة الموارد البشرية أي إعتبار العنصر البشري من موارد المؤسسة ويجب الإهتمام بها و المحافظة عليها[3] .

التعريف السادس : إدارة الموارد البشرية تعني الحصول على القوى البشرية العاملة من حيث النوع و الكم ، بما يتلاءم مع حاجات المنظمة المعنية لغرض تحقق أهدافها و إنجاز استراتيجياتها المحددة[4].

التعريف السابع : إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن القرارات والأفعال التي تعنى بإدارة الموظفين في كل المستويات في العمل، تلك القرارات التي تتعلق بتطبيق الاستراتيجيات الموضوعة لخلق و إستدامة الميزة التنافسية للمنظمة[5] .

إن إدارة الموارد البشرية يجب النظر إليها كعملية تتكون من أربع وظائف رئيسية الإستقدام (الحصول)، التنمية، التحفيز، الصيانة و المحافظة، ويمكن القول

---

[1] محفوظ أحمد جودة، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2014، ص 19 .

[2] صلاح الدين محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 14 .

[3] أسماء مزاري ، **أثر إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة العمومية**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية 2013/2012، ص05.

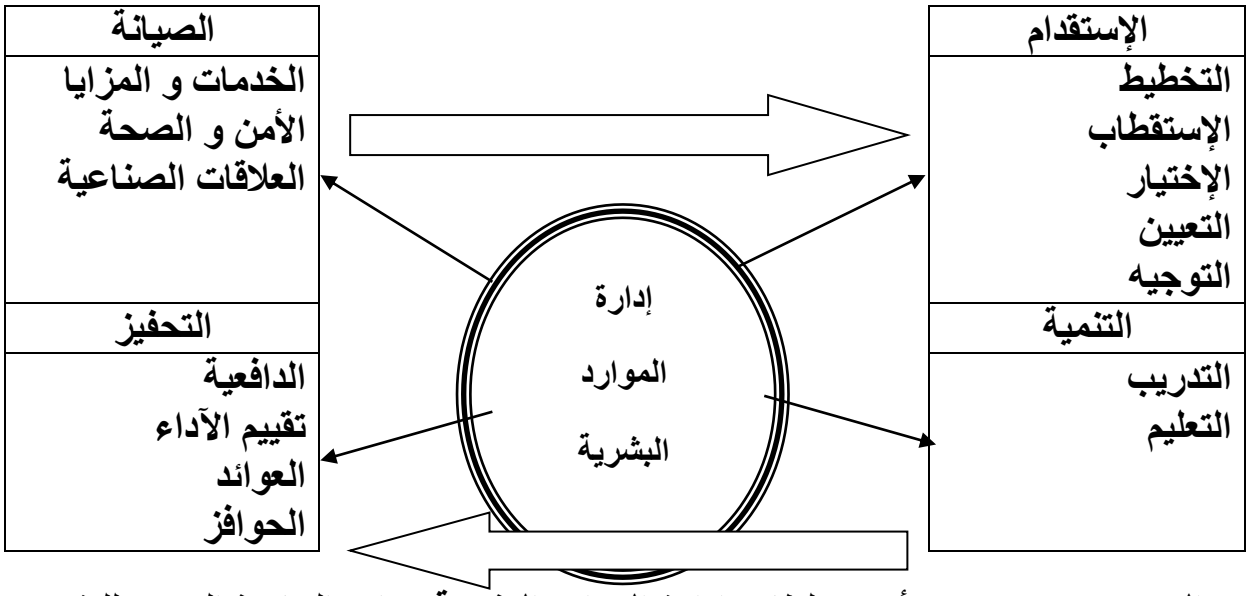
[4] خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2007 ص20.

[5] صالح سليم الحموري، **إدارة الموارد البشرية**، دار كنوز المعرفية العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص20.

بعبارة أخرى و ببساطة أن هذه العملية تتكون من أربع خطوات: تتضمن البعد الذي يتعلق "بالناس" في الإدارة : الحصول عليهم و إعدادهم تنشيطهم و الإبقاء عليهم[1].

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن إستنتاج تعريف شاملا حيث يمكن القول : أن إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة التي تركز وتهتم بتحقيق التكامل و التفاعل بين الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة و المستويات الإدارية في الآن ذاته إنطلاقا من تحديد ما تحتاجه المؤسسة من يد عاملة و القيام بكافة الوظائف اللازمة المتعلقة بها ، من أجل كفاءتها و المحافظة عليها لتحقيق أهدافها و أهداف المنظمة المرجوة ضمن الاستراتيجيات المسطرة .

الشكل (09) : عمليات إدارة الموارد البشرية



المصدر : محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية** ، دارة الجامعة الجديدة للنشر الازارطية، الإسكندرية 2003، ص35.

ثالثا : أهمية إدارة الموارد البشرية :

قامت إدارة الموارد البشرية بتبني مدخلين للموارد البشرية و الذي يمكن أن تتقدمه منها المنظمة فبدلا من النظر إلى أهداف المنظمة و حاجات الأفراد على أنها نقيض أعتبر مدخل الموارد البشرية أن كلاهما يكملان البعض و على ما تقدم تتجلى أهمية إدارة المورد البشرية في الأتي[2]:

- إن تنظيم الأفراد هو في حد ذاته إستثمار إذا ما أحسن إدارته و تنميته.
- إن سياسات و إستراتيجيات الموارد البشرية لا بد أن تعمل على إشباع حاجات الأفراد النفسية و الاقتصادية و الاجتماعية باعتبارهم عملاء داخلين.

[1] محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية** ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الازارطية، الإسكندرية، 2003، ص33 .
[2] عبد العزيز علي حسن، **إدارة التمييز للموارد البشرية بلا حدود**، المكتبة العصرية، مصر، 2009، ص23،22.

- إن برامج وسياسات الموارد البشرية لابد أن تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام.
- إن التغيرات العالمية في أغلب دول العالم بعد ظهور ميثاق حقوق الإنسان أجبر المنظمات بطريقة مباشرة أو ضمنية على التعامل الجيد مع العنصر البشري.
- نظرا لأهمية الدور الذي يلعبه الموظف في إشباع حاجات ورغبات العملاء وتحقيق أهداف المنظمة أصبح ينظر إليه كعميل داخلي ، وحتى تشبع المنظمة حاجات العميل الخارجي لا بد لها أن تشبع حاجات العميل الداخلي (الموظف) من خلال سياسات إدارة موارد بشرية عادلة وفعالة للتوظيف و التدريب وتقييم الأداء و التحفيز.

المطلب الثاني : مراحل تطور إدارة الموارد البشرية ونقاط الإختلاف بينها وبين إدارة الأفراد :

لقد مر موضوع الموارد البشرية بعدة تطورات خلال عدة مراحل من الزمن وكانت كل مرحلة تركز على جانب أو أكثر من هذا الموضوع حتى تبلورت خلال العقدين السابقين برؤية أوسع وصار إطارها ومكوناتها تضم مفردات أكثر مما قيل وطرح في السابق ونستطيع أن نلتمس هذه التطورات فيما يلي :

أولا- مراحل تطور إدارة الموارد البشرية :

01- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية أو ما قبل التصنيع :

تميزت هذه الفترة بممارسة الإنسان الأعمال اليدوية البسيطة فقد إستطاع من خلالها أن يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة الحياة والبقاء ولم يكن فيها نشاط الإدارة العنصر البشري ، بل إن صاحب العمل كان ينظر إلى العامل عنده كسلعة يبيعه ويشتريه وفقا لحاجات العمل ومتطلبات إنجاز المهام التي يراها صاحب العمل آنذاك وبالرغم من شيوع إستخدام بعض المبادئ الإدارية في تلك الفترة إلا أن العملية الإدارية تركزت حول إستخدام الأرض و الموارد البشرية لتحقيق أهداف محددة وهي الإنتاج الزراعي، علاوة على وضوح صفة الدمج بين الملكية والإدارة وعلى ذلك فإن إدارة الموارد البشرية لم تكن معروفة أو مستخدمة كما هي عليه الآن[1].

02- ظهور الثورة الصناعية :

لقد تطورت الحياة الصناعية تطورا كبيرا منذ ظهور الثورة الصناعية فقبل قيام الثورة الصناعية كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر و ما قبل، محصورة في نظام الطوائف المتخصصة ، وكان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة وقد صاحب ظهور الثروة الصناعية عدة ظواهر أهمها[2]:

[1] د.هدى، بابا أحمد صالح، **أثر التخطيط الإستراتيجي في إستقطاب الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014، ص93.

[2] د.هدى، بابا أحمد صالح، **مرجع سابق**، نفس الصفحة.

- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال.
- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- تجميع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع .
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة .

ومن جهة أخرى فإدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنشآت، فبالرغم من أن الثروة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع و رأس المال إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور فقد كان ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع و تشترى بعد أن إعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من إعتمادها على العامل كما تسبب نظام المصنع الكبير في كثير من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة الكثير من الأعمال المتكررة والروتينية[1].

03- مرحلة القرن العشرين :

ظهرت في هذه المرحلة أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في إطار الموارد البشرية ولقد تميزت هذه المرحلة بظهور الإدارة العلمية، فلقد حاول فريدريك تايلور أن ينظم العلاقة بين الإدارة و العمال من خلال عدة مبادئ أبرزها تصميم العمل وفق قواعد منها دراسات الحركة و الوقت و الاختيار المناسب للعاملين وتدريبهم وإعطائهم أجورا وحوافز مشجعة[2].

04- مرحلة ظهور علم النفس الصناعي :

فقد إهتم علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد و الإصابات وكان أهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل بهدف معرفة المتطلبات الذهنية للعاملين من بين المتقدمين لشغل الوظائف ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركات التي إستخدمت أساليب تحليل العمل والاختبارات النفسية[3].

05- ظهور حركة العلاقات الإنسانية :

تزعم هذه الحركة إلتون مايو MAYO ELTON بتجاربه الشهيرة (تجارب هاوثورن)، ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل، بل وأيضا بالإهتمام بالعاملين و النمط الإشرافي عليهم و الخدمات المقدمة إليهم، وقد ساهمت هذه الحركة في تطوير إدارة الموارد البشرية بنظرتها إلى الفرد العامل بأنه مورد ثمين في المؤسسة إلى جانب إمتلاكه للعديد من الحاجات و التطلعات و المخاوف[4].

06- مرحلة نهاية القرن العشرين وبدايات القرن الحادي و العشرين :

---

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، **مرجع سابق**، ص20.

[2] الدكتور طاهر محمود الكلالة، **مرجع سابق**، ص 23.

[3] الدكتور طاهر محمود الكلالة، **مرجع سابق**، ص 23.

[4] مساعدية عماد، **دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة سطيف، 2014/2013، ص 18.

شـهدت هـذه المرحلـة تطـورات كبيـرة وملحوظـة فـي إدارة المـوارد البشـرية فقـد لعبـت المتغيـرات التـي شـهدها العصـر الآن ادوار فريـدة لـم تكـن معروفـة ومـن أهـم هـذه المتغيرات[1]:

- العولمة .
- شدة المنافسة.
- الطلـب المتغيـر علـى الجـودة مـن قبـل العلمـاء لتطـور التكنولـوجي بصـورة متسارعة .
- الإنـدماج الـذي يحـدث بـين الشـركات الكبـرى و مـا يترتـب علـى ذلـك مـن تخفـيض الحجـم والتكاليف و الأسعار.
- ظهـور تشـريعات تتعلـق برفاهيـة العـاملين و المسـاواة فـي العمـل و الضـمان الاجتماعي التعاقدي.
- بـروز ظـاهرة التمكـين هـي إحـدى أهـم الإفـرازات الفكريـة و الفلسـفية للتعامـل مع القوى البشرية.

[1] الدكتور محمد الكلاله، **مرجع سابق**، ص 17 .

الجدول (03) : يبين التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية :

العصر	1850-1900	1900-1940	1940-1960	1960-1980	1980-1989	ما بعد 1995
المتغيرات في بيئة الأعمال	الثروة الصناعية	التصنيع	نمو المؤسسة	التركيز على الجودة	الثورة التكنولوجية	عصر المعلومات و الروابط
	عمالة مرتبطة	الاتحاديات العمالية	التغير في مزيج القوى العاملة	القوى العاملة المهنية	أصحاب المصلحة في المؤسسة	التكنولوجيا الأصول الذكية
المتغيرات في وظيفة الموارد البشرية	علاقات العمل	العلاقات الصناعية	إدارة المستخدمين	إدارة الأفراد	تنمية الموارد البشرية	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية
النتائج النهائية	ظهور منتجات القيمة	الإنتاج الكبير	التوجه الى المنتج	رضا العميل	البهجة الإنتاجية	إضافة

المصدر: أشلوك تشاند وأشليا كبرا، **إستراتيجية الموارد البشرية**، ترجمة عبد الحميد أحمد الخزامي دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص17.

ثانيا : نقاط الإختلاف بين إدارة الأفراد و إدارة الموارد البشرية :

ويمكن تلخيص أوجه الإختلاف بين إدارة الأفراد و إدارة الموارد البشرية في عدة نقاط أهمها[1]:

أ- منظور الوقت و التخطيط : فإدارة الأفراد تهتم بالتخطيط قصير الأجل أما التخطيط في إدارة الموارد البشرية فهو بعيد المدى وقائم على أساس التوقعات المستقبلية ومتكامل وذو طابع استراتيجي.

ب- أنظمة الرقابة : في إدارة الأفراد داخلية ورسمية أما إدارة الموارد البشرية فتكون الرقابة ذاتية.

ت- الوظائف : الوظائف في إدارة الأفراد ضيقة وذات طابع إقتصادي يركز على النتائج الداخلية للمنظمة بينما يميز إدارة الموارد البشرية أنها تميل الى الإتساع و التكاليف مع المتغيرات البيئية و تتضمن أبعاد إقتصادية و إجتماعية و أخلاقية .

ث- الهياكل التنظيمية : تتميز تلك الهياكل في إدارة الأفراد بكونها بيروقراطية ومركزية وميكانيكية بينما تكون عضوية ومرنة في إدارة الموارد البشرية .

ج- العلاقة مع العاملين : في إدارة الأفراد تكون العلاقة قائمة على الثقة الضعيفة بالعاملين أما إدارة الموارد البشرية فالعلاقة قائمة على أساس الإحترام و الثقة المتبادلة .

[1] سامح أحمد رفعت عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية في المجال السياحي**، مطابع شتات، دار الكتب القانونية، مصر، 2011، ص 45.

الجدول (04) : مقارنة بين أنشطة إدارة الأفراد و إدارة الموارد البشرية

أوجه المقارنة	إدارة الأفراد	إدارة الموارد البشرية
بعض الأنشطة النموذجية	• الإعلان • الاختيار و التعيين • توجه الأفراد وتعريفهم بالأهداف • إدارة حوادث العمل • حل مشاكل العمل و الإضرابات	• تخطيط الموارد البشرية • تطوير الإجراءات و النظم الوظيفية • الإتجاهات العامة لقوى العمل • تكلفة و مزايا العمل • سياسات التخطيط و الإثابة و الخيارات المختلفة
تتجه دائما إلى	• مستويات الإدارة المختلفة	• رئيس مجلس الإدارة و الإدارة العليا
مجالات التركيز و الإهتمام	• النظرية الإدارية و النظرية الى صيانة قوى العمل في المدى القصير	• إستطلاع الإتجاهات المستقبلية المتعلقة بقوى العمل و التطور و التحديث
النطاق العام	• أنشطة إدارة الأفراد • النظرة الإجرائية	• أنشطة إدارة الموارد البشرية • النظرة الإستراتيجية

المصدر: سامح أحمد رفعت عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية في المجال السياحي**، مطابع شتات، دار الكتب القانونية مصر، 2011، ص 47 .

المطلب الثالث : أهداف إدارة الموارد البشرية و موقعها في الهيكل التنظيمي :

إن لإدارة الموارد البشرية أهمية بالغة و أهداف تسعى لتحقيقها من أجل الوصول الى أهداف المؤسسة المسطرة و تتمثل فيما يلي :

أولا : أهداف إدارة الموارد البشرية :

من خلال ما سبق يمكننا أن نستنتج هدف هذه الإدارة الذي تسعى إلى تحقيقه وهو وضع إستراتيجية موارد بشرية وفقا لمتطلبات وإحتياجات تنفيذ و إنجاز الإستراتيجية الحالية و المستقبلية للمؤسسة لتسهم من خلالها بتوفير قوة بشرية ذات مستوى عال من الإنتاجية و الفاعلية التنظيمية بحيث تكون قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى مستوى من الآداء و الإنجاز من أجل ضمان نجاحها وبقائها ونموها ومن خلال ما سبق يمكننا تحديد الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية المتمثلة فيما يلي[1]:

- إستقطاب أفضل العناصر البشرية المؤهلة للعمل.
- الحفاظ على أفضل العناصر المنتجة داخل المنظمة.
- تحفيز العناصر البشرية للعمل بكفاءة وفاعلية .
- استغلال طاقات وقدرات الأفراد المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة.
- تحقيق الكفاءة و الفاعلية في إدارة الموارد البشرية آداءا وإنتاجا ومالا وسلوكا.
- التوفيق والتجانس بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة .
- توفير الحياة الكريمة المناسبة للعاملين وذلك بتهيئة المناخ المادي و المعنوي الذي يؤدي الى زيادة الإنتاجية ويتيح لهم الفرصة لتحقيق ذواتهم[2].
- حسن إختيار الأفراد من المتقدمين للعمل في المنظمة.
- وضع نظام حوافز فعال ومشجع .
- مد يد العون و المساعدة للعاملين من أجل حملهم على تقديم أفضل الآداء لديهم[3].

[1] أ سماء مزاري، **مرجع سابق**، ص13.

[2] د.قمر محمد بخيت، **إدارة الموارد البشرية و دورها في تفعيل القيم الايجابية لدى العاملين**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، 2014، ص 211.

[3] مجيد الكرخي، **إدارة الموارد البشرية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 26.

كما أن هناك أهداف أخرى لإدارة الموارد البشرية يمكن سردها فيما يلي[1]:

✓ **هدف تنظيمي** : إبتكار الطرق التي تساعد الإدارة على تطوير الأداء وتحقيق الكفاءة نتيجة التخطيط السليم للعنصر البشري .

✓ **هدف وظيفي** : مد الإدارات الوظيفية بالإحتياجات النوعية و الكمية من القوى العاملة مع تحقيق التوازن بين العرض و الطلب للقوى العاملة .

✓ **هدف اجتماعي :** التخلص من الآثار السلبية و المعوقات البيئية التي تواجه المنظمة.

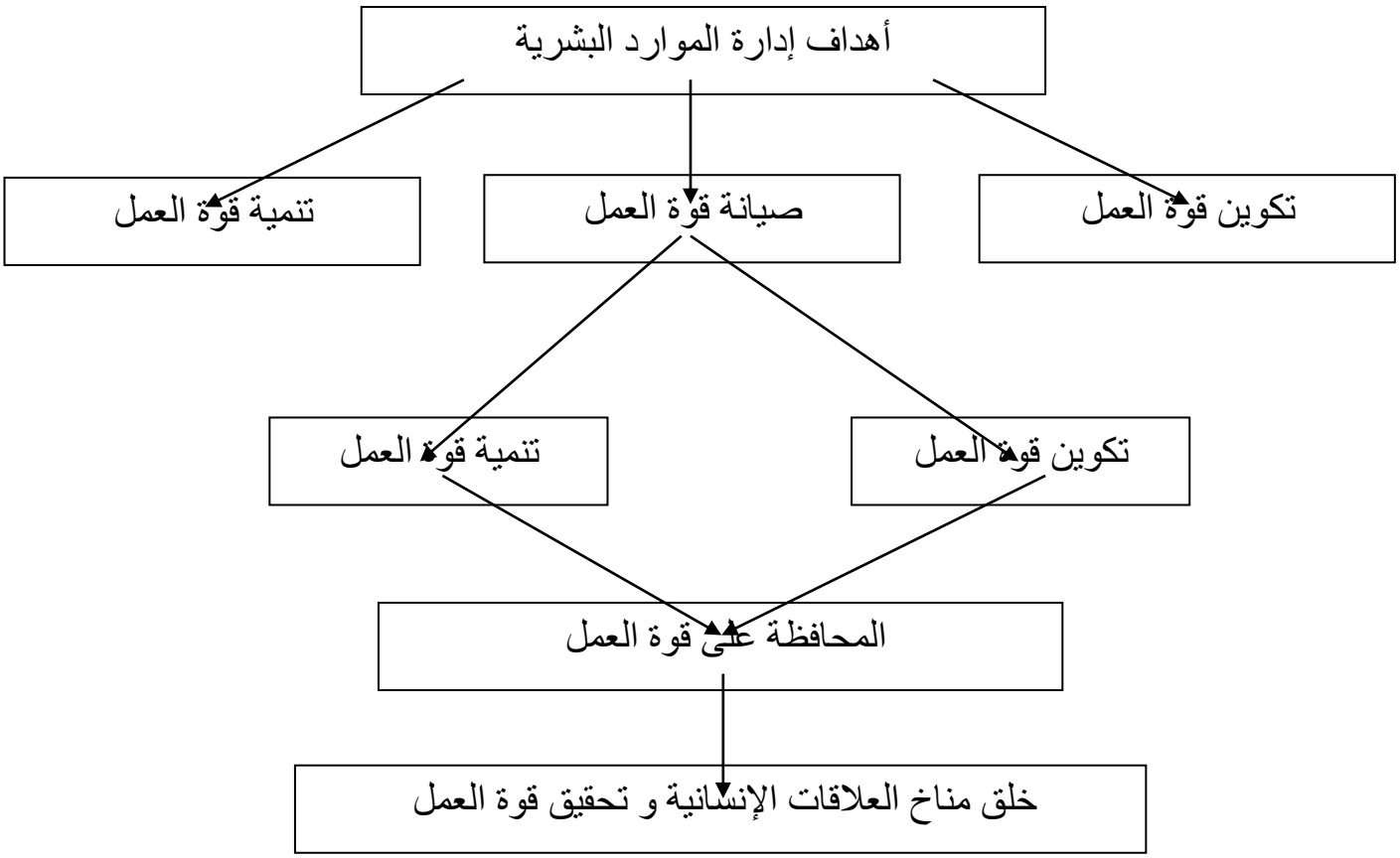
✓ **هدف شخصي** : التنسيق بين الأهداف الشخصية للعاملين مع الأهداف الكلية للمؤسسة

وأضاف زكي مكي إسماعيل الأهداف التالية[2] :

- العمل على إشباع حاجات العاملين المادية المعنوية لتحقيق رضاهم .
- توفير شروط الخدمة العادلة للعاملين تمكنهم من الإستقرار في عملهم وتحفيزهم على بذل أقضى جهدهم في العمل .
- العمل على خلق علاقات ايجابية بين العاملين والإدارة و بين العاملين بعضهم ببعض مما يؤدي لتوفير بيئة صحية للعمل.

[1] د.قمر محمد بخيت، **مرجع سابق**، ص 212.
[2] د.قمر محمد بخيت، **مرجع سابق** ، نفس الصفحة .

الشكل (10) : يوضح أهداف إدارة الموارد البشرية



المصدر: علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية** ، دار كنوز النشر و التوزيع، القاهرة، ص 136.

ثانيا : موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي:

أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دورا إستراتيجيا و أخذت مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي ومع ذلك يختلف تحديد هذا الموقع من منظمة لأخرى لعدة عوامل ومن أهمها[1]:

- نمط إدارة المنظمة ومدى فهم الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية .
- عدد العاملين في المنظمة .
- الهيكل التنظيمي العام للمنظمة الذي تعمل فيه إدارة الموارد البشرية .

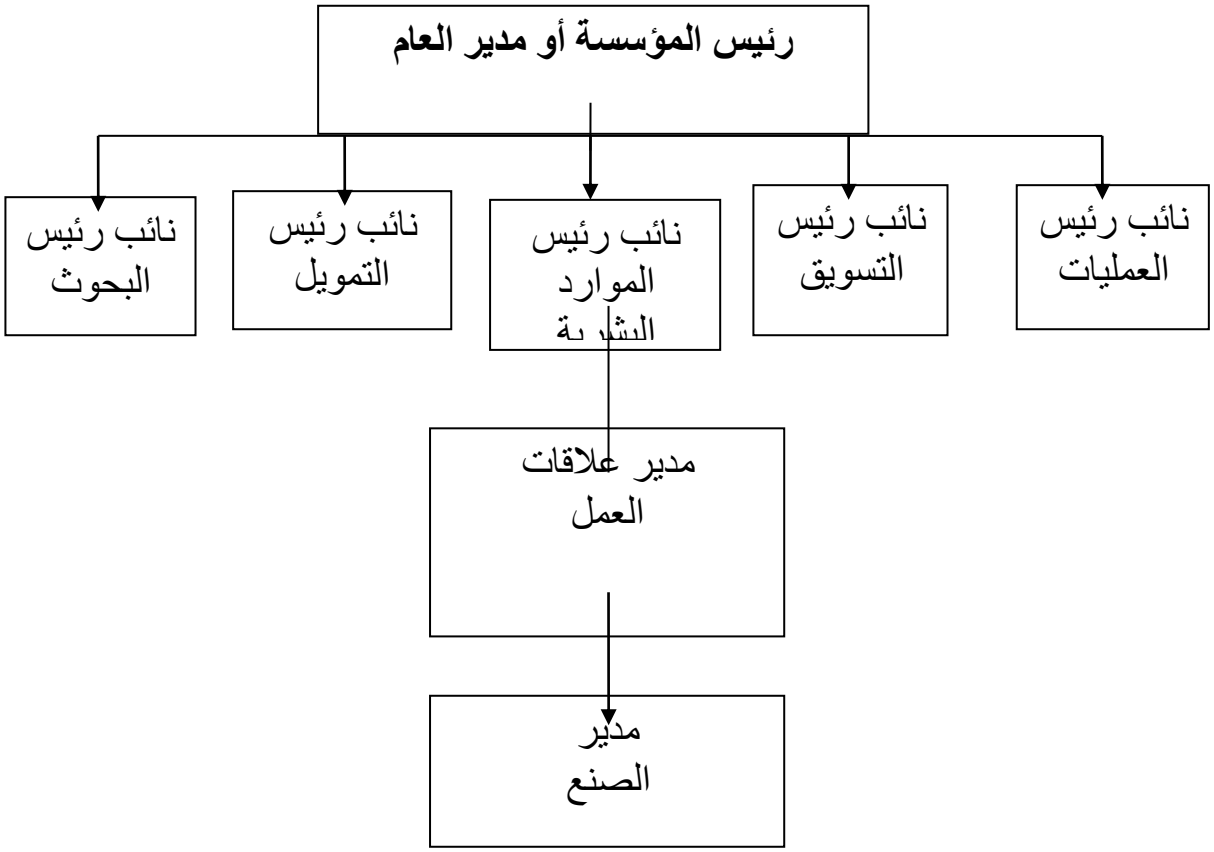
إن تحديد مهام إدارة الأفراد وتحديد موقعها في الهيكلة الإدارية ، نتيجة لتطور إدارة المؤسسات وتعدد أنواع المؤسسات وإزدياد أحجامها وتعدد مالكيها وإنتشارهم في كل مكان ، وقد رافق هذا التطور لإدارة الأفراد تطور في صلاحياتها وكان من بين غاياتها دعم الإدارات عن طريق تزويدها بالموارد البشرية الفاعلة والقادرة على تحقيق الأهداف المرجوة ، وبالرغم من تعدد الهيكليات المتبعة في المؤسسات فإننا نجد أن المؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم تعتمد على تجميع وتقسيم الوظائف ضمن وحدة أو وحدات متخصصة في شؤون الموارد البشرية ، سواء عن طريق خلق جهاز مركزي لإدارة الأفراد، له الحق في الإشراف الوظيفي على إدارات الفروع ، عن طريق إعتماد جهاز لا مركزي له حق التنسيق مع ترك الاستقلالية التامة للنشاطات الداخلية ، ومن أكثر التقسيمات الهيكلية المعتمدة وخاصة لدى المؤسسات الصناعية والإنتاجية ، هو التنظيم الوظيفي على أساس العمليات أو النشاطات ذات الإختصاص الواحد أو الإختصاصات المتشابهة بحيث أن كل قسم (وحدة) يتولى وظائفها والقيام بالنشاطات المسندة إليه[2].

ففي هذا التقسيم يتولى شؤون إدارة الموارد البشرية نائب رئيس المؤسسة يختاره هذا الأخير ويعطي له كباقي نواب الرئيس الصلاحيات الإدارية التي تخوله القيام بمتطلبات ومستلزمات إدارة الموارد البشرية وكما هو مبين في الرسم أدناه فإن نائب رئيس الموارد البشرية هو المسؤول المركزي المباشر وبحسب هذا التقسيم تحتل الموقع التنظيمي المخصص لها، وبموجب هذا التنظيم تعمل جميع الإدارات العملياتية بنفس المستوى الإداري وترتبط كل منها مباشرة برئيس

[1] فيصل حسونه، **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2000، ص 17.
[2] حسن إبراهيم بلوط ، **إدارة الموارد البشرية**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 39.

المؤسسة أو بمديرها العام، والشكل الموالي يوضح موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكلة التنظيمية.

الشكل (11) : يبين موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكلة التنظيمية



المصدر : حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002 ص 41.

المبحث الثاني : طبيعة إدارة الموارد البشرية:

لإدارة الموارد البشرية طبيعة خاصة في المنظمة تميزها عن باقي الإدارات فهي تحدد مهام ونشاطات الموارد البشرية ودورها والعوامل المؤثرة فيها، وفيما يلي نستخلص هذه الطبيعة .

المطلب الأول : أبعاد ونشاطات إدارة الموارد البشرية :

وسنتطرق في هذا المطلب إلى تحديد أبعاد ومهام هذه الإدارة وتحديد العوامل التي تتأثر بها وتؤثر فيها :

أولا : أبعاد إدارة الموارد البشرية :

ويمكن أن نحصرها بقوة الثقافة أو (سماكتها) أي تأثيرها في العاملين ومضمونها أي نوع القيم والسلوكيات التي تغرسها فيهم .

- **قوة الثقافة التنظيمية :** تختلف الثقافات التنظيمية من حيث قوتها (أو سماكتها) ونقصد بذلك مدى تأثيرها في العاملين، فهي قوية وسميكة وذات تأثير كبير جدا في المؤسسات العسكرية والدينية و الأحزاب السياسية، وغالبا ما تكون قوية في منظمات الأعمال الراسخة كالبنوك والمؤسسات المالية العريقة، كما قد تكون خفيفة وضعيفة أي ذات تأثير محدود، كما في بعض المنظمات كالشركات الصغيرة التي لا تهتم بإحداث أي تغيير في العاملين فيها .

علما بأن المنظمات الناجحة والقادرة على البقاء والنمو تحتاج الى ثقافة قوية ومؤثرة بحيث تغرس في العاملين الإتجاهات والسلوكيات الضرورية لنجاحها[1].

- **مضمون الثقافة التنظيمية** :تختلف الثقافات من حيث مضمونها وبالتالي القيم والإتجاهات والسلوك الذي تغرسه، فالمنظمات التي تحتاج ثقافة تنظيمية عليها أن تثمن الإبداع والتميز بحيث تدفع العاملين للسلوك المبدع، أما المنظمات التي تحتاج سلوك حذر ومحافظة ، كالبنوك والمؤسسات الخدمية والصناعات التقليدية، فهي تحتاج إلى ثقافة تثمن الحذر والكفاءة والدقة في العمل، وهناك منظمات تغرس القيم وسلوكيات التماسك والتعاون والعمل كفريق، هذه القيم ضرورية للمنظمات لتحقيق التعاون والتماسك كشرط للبقاء، كما هو الشأن بالنسبة للمؤسسات العسكرية والفرق الرياضية وبعض المؤسسات الصحية التي تحتاج فرق عمل تعمل بتعاون كامل بعكسه هناك منظمات تحتاج غرس لقيم التنافس كشركات التأمين التي تريد من باعتها التنافس فيما بينهم[2].

ثانيا : نشاطات إدارة الموارد البشرية :

ويمكن تلخيص أهم نشاطات إدارة الموارد البشرية فيما يلي[3] :

---

[1] سعاد نائف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط3، عمان، الأردن، 2005، ص 12.

[2] سعاد نائف برنوطي، **مرجع سابق**، نفس الصفحة.

[3] محفوظ أحمد جودة، **مرجع سابق**، ص34.

1- التنبؤ بإحتياجات المنظمة من الموارد البشرية للفترات القادمة ووضع الخطط اللازمة لذلك .
2- تحليل الوظائف في المنظمة وتصميمها من أجل تعيين الأفراد وفق أسس موضوعية فإن ذلك يتطلب وضع مواصفات لأداء الوظيفة وكذا دراسة محتويات الوظيفة ووضع وصف وظيفي لها .
3- إستقطاب و إختيار وتوظيف الأفراد والمؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة، وتتضمن عملية التوظيف إستقطاب المرشحين و إختيار الأفضل منهم في ظل المؤهلات المطلوبة وطبيعة الوظيفية الشاغرة بالإضافة إلى تعيين وتثبيت الذين تم اختيارهم، وتعتبر هذه الوظيفة من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث أنه إذا تم توظيف الشخص الملائم والمؤهل فإن ذلك ينعكس على آداء ذلك الشخص وبالتالي على آداء المنظمة ككل.
4- تحديد الرواتب والأجور حيث أن للأجور دور هام في إستقرار الموظف وتحفيزه لبذل المزيد من الجهد، فتحقيق العدالة في تحديد هيكل الأجور هو وظيفة أساسية لإدارة الموارد البشرية .
5- تحديد حركة الموظفين عن طريق الترقية والنقل من دائرة الى أخرى أو من فرع الى آخر بالإضافة الى تنفيذ الإجراءات المتعلقة بإنتهاء خدمات العاملين سواء بالاستقالة أو الفصل من الخدمة أو الإحالة على التقاعد أو الضمان الاجتماعي .
6- تقييم آداء العاملين وسلوكهم بالاسترشاد بآراء رؤسائهم في العمل وتقارير تقييم الآداء التي يرفعونها إلى إدارة الموارد البشرية، فعملية تقييم الآداء لها تأثير على زيادات الموظفين وترقيتهم ونقلهم إلى دوائر أخرى أو حتى قد تؤثر العملية على إنهاء خدماتهم .
7- التدريب والتطوير حيث يتم التركيز على زيادة المعلومات ورفع مستوى المهارات المطلوبة لأداء الوظيفة، فالموظفين المؤهلين ينبغي رفع مستواهم من التأهيل والكفاءة لأسباب عديدة من أهمها ضرورة مواكبة التطور التكنولوجي في الأجهزة والمعدات وطرق العمل.
8- الصحة والسلامة المهنية، فالصحة والسلامة المهنية تهتم بها إدارة المنظمة بالدرجة الأولى وذلك يرجع لأسباب عديد منها تخفيض عدد حوادث العمل والتي يترتب على زيادتها خسارة كبيرة في الأموال وربما في الأرواح، وبالتالي فعلى المنظمة توفير مكان العمل وظروف العمل المناسبين للموظفين وعليها أيضا القضاء على أية أخطار قد تواجه الموظفين أثناء العمل .
9- العلاقات الصناعية فهناك منظمات في الدول المتقدمة تخضع لكثير من القضايا فيها إلى شروط فرضتها عليها النقابات القوية، وفي هذه المنظمات تتغير مسؤوليات إدارة الموارد البشرية لتصبح إدارة العلاقة مع النقابة حتى تتصف بالتعاون وتبادل الآراء حيث يتم إتباع أساليب عديدة منها المفاوضات الجماعية بهدف التوصل الى حلول مقبولة .

10- الاحتفاظ بسجلات وبيانات خاصة بالموظفين والوظائف مثل الشهادات العلمية والشهادات العملية للموظفين وكذا الوصف الوظيفي ومواصفات شاغل الوظيفة .

المطلب الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية ودورها :

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى وظائف إدارة الموارد البشرية وكذا الدور الهام والمركزي لهذا الإدارة في منظمات الأعمال

أولا : وظائف إدارة الموارد البشرية :

إن لإدارة الموارد البشرية وظائف متعدد تقوم بها في كل المنظمات وفيما يلي شرح لهذه الوظائف :

01- **تحليل الوظائف :** ويقصد بها تحديد المسؤوليات والمهام والوظائف ومتطلبات شغلها من مؤهلات علمية وتدريب وخبرة وقدرات الموارد البشرية وتضم العمليات التالية[1] :

01-01- **الإختيار :** تعين مواصفات الوظيفية والمعيار الذي يقارن به الفرد المتقدم لشغل الوظيفة.

01-02- **التدريب** : وتعني توصيف الواجبات والمسؤوليات للوظيفية وهو الأساس في بناء محتويات برامج تدريب.

01-03- **تقييم الوظائف** : أن يساعد تحديد المتطلبات البشرية للوظيفة من خلال مواصفات في تحديد مقابل نقدي وفقا للأهمية النسبية لها بالمقارنة بالوظائف الأخرى.

01-04- **تقييم أداء الأفراد** : حيث يساعد تحليل الوظائف في تقييم آداء العاملين.

01-05- **الترقية والنقل** : تساعد المعلومات الخاصة بالوظائف في رسم خطوط الترقية والنقل.

01-06- **التنظيم** : كثيرا ما يكشف تحليل العمل عن جوانب ضعف في التنظيم نتيجة تصميم العمل وعن طريق هذا الإكتشاف تتم مراجعة التنظيم.

01-07- **الواجبات وأعباء الوظائف:** يساعد تحليل الوظائف في معرفة العامل الجديد لواجبات ومسؤوليات وظيفته، وفي فهم التنظيم .

01-08- **العلاقات الصناعية** :يعتبر توصيف العمل معيار الوظيفية، و إذا ما تم وضع المعايير في بطاقة أو سجل فإنه يصبح أساسا للتحكيم بين الإدارة والنقابة ويؤدي هذا إلى الحيلولة دون حدث صراعات وإحتكاكات بين الإدارة والعمال.

02- **تخطيط الموارد البشرية :** يعتبر من أهم الوظائف التي تقوم بها هذه الإدارة ويهدف إلى تقدير إحتياجات التنظيم من الموارد البشرية من حيث[2] :

- أنواع الوظائف والإعمال المطلوبة .
- إعداد الأفراد اللازمين من كل أنواع الوظائف المطلوبة .
- الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية .

---

[1] أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، ط5، مصر،2001، ص 49 .

[2] بن صغير زوليخة، **أثر التكنولوجيا على إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2014/2013 ص 31.

وتنتهي عملية التخطيط للموارد البشرية عادة بإعداد مجموعة من الجداول التي توضح أنواع الوظائف والتخصصات المطلوبة، و إعداد الأفراد اللازمة في كل نوع موزعة على مختلف الإدارات

إن لتخطيط الموارد البشرية أهمية كبيرة داخل التنظيم سواء للأفراد أو الإدارات فهو يساعد على[1]:

- التعرف على مواطن العجز والفائض في القوي العاملة مما يساعد في اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء عن بعض العاملين والنقل والترقية والتدريب .

- يساعد في تحديد مجالات أنشطة التدريب والترقية ويساهم مساهمة فعالة في زيادة عدد الأفراد العاملين الأكفاء من خلال تحديد الحاجات كما نوعا وبشكل مسبقا ،كما تعتبر هذه العملية العامل الأساسي في نجاح خطط وسياسات الأفراد الأخرى الاختبار ،التعيين والتدريب والتطوير ...الخ .

03- **الاختيار والتعيين :**

وهذه الوظيفة تهتم بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف

و الإختبارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب وذلك لضمان وضع الفرد المناسب في المكان المناسب[2].

04- **تصميم أنظمة الحوافز**: وتهتم هذه الوظيفة بمنح مقابل عادل للآداء المتميز، ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي وأدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والجماعية، وأيضا الحوافز على أساس آداء المنظمة ككل[3] .

05- تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين : تهتم المنظمات بمنح عامليها مزايا معينة، مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة كما تهتم أيضا بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية وإجتماعية ورياضية وقانونية، وقد تمتد الى السكن والمواصلات وغيرها .

06- **تقييم الآداء :**كل المنظمات تقريبا تهتم بتقييم آداء الموظفين ويتم من خلال أساليب معينة

غالبا ما يقوم بعملية التقييم الرؤساء المباشرون بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الآداء [4].

07- **التدريب :** إذ تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه إتجاهاتهم نحو أنشطة معينة ويتعين على الشركة أن تحدد إحتياج المرؤوسين للتدريب وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن تقيم فعالية هذا التدريب .

---

[1] بن صغير زوليخة، **مرجع سابق**، ص32.

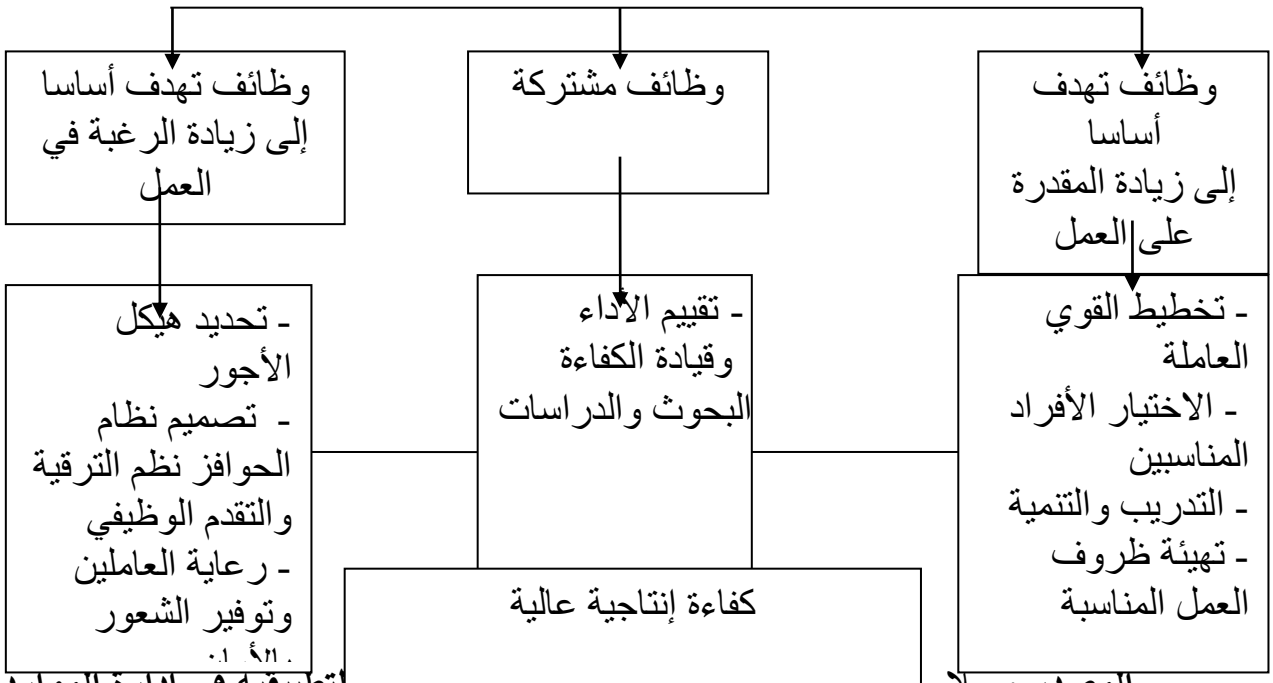
[2] طاهر محمود الكلاله، **مرجع سابق**، ص 24.

[3] طاهر محمود الكلاله، **مرجع سابق**، نفس الصفحة .

[4] صلاح الدين محمد عبد الباقي، **مرجع سابق**، ص 22.

08- تخطـيط المسـار الـوظيفي : ويقصـد بهـذه الوظيفـة التخطـيط للتحركـات الوظيفيـة المختلفـة للعـاملين بالمنظمـة وعلـى الأخـص فيمـا يمـس النقـل والترقيـة والتـدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد وكذا نقاط الضعف لديه[1].

الشكل (12) : يبين وصف لوظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر :صلاح [illegible] **والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات** الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 2001، ص 24.

[1] طاهر محمود الكلالده ،**مرجع سابق**، ص 25.

ثانيا : دور إدارة الموارد البشرية

تقدم إدارة الموارد البشرية إسهاما ملحوظا نحو تحقيق أهداف المؤسسة حيث أنها تعنى بأهم مورد تنظيمي وهو المورد البشرية ولكي تحقق إدارة الموارد البشرية أهدافها و بالتالي الإسهام في زيادة الفاعلية التنظيمية وكذا تحقيق مزايا تنافسية إنطلاقا من الإستخدام الأمثل للموارد البشرية يجب عليها ممارسة الأدوار التالية[1] :

1- **الدور الإستشاري** : يتمثل في تقديم النصح والمشورة والبيانات والمعلومات للمديرين على طول خطة السلطة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية .

2- **الدور التنفيذي** : وهو يتعلق بالجانب التشغيلي في ممارسة مهام شؤون العاملين من خلال ما تقوم به من وظائف كتخطيط القوى العاملة، الاختيار، التدريب والتحفيز .

3- **الدور الوظيفي** : وبتمثل في التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية .

4- **دور المشاركة** : تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في صنع وإتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة، خاصة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية، ويتوقف هذا الدور على عوامل عديدة منها :

- ✓ تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في صنع و إتخاذ القرارات الإستراتيجية وإعتبارها شريكا وعنصرا هاما في هذا المجال .
- ✓ المهارات والمعلومات المتوفرة لدى مديري إدارات الموارد البشرية التي تساعدهم على القيام بهذا الدور .
- ✓ إعادة النظر في الأولويات، وذلك بإهتمام مديري إدارات الموارد البشرية بالمشاكل الإستراتيجية الهامة بدلا من الاهتمام والتركيز على المشكلات التشغيلية.
- ✓ إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بتفويض السلطات وزيادة اللامركزية في إتخاذ القرارات .
- ✓ تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.

5- **الدور الاستراتيجي** : حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دورا رئيسيا في صناعة إستراتيجية المؤسسة ككل من خلال الإسهام بمنظور متكامل ورؤية مستقبلية للموارد البشرية وهذه الموارد هي أهم مكون من أجل وضع وتنفيذ أي إستراتيجية أعمال وتشير الدراسات أن المؤسسات الناجحة عندما تكون بصدد تقديم منتجات جديد فإن ما تعنى به هذه المؤسسات هو وضع إستراتيجية للموارد البشرية التي تكفل تحقيق خططها الإنتاجية والتسويقية[2].

[1] بن صغير زوليخة، **مرجع سابق**، ص 12.
[2] بن صغير زوليخة، **مرجع سابق**، ص 13.

المطلب الثالث : التحديات التي تواجهها وظيفة إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها :

وتتمثل التحديات والعوامل فيما يلي :

أولا : التحديات التي تواجهها وظيفة إدارة الموارد البشرية :

لقد حدثت في الآونة الأخيرة تحولات جذرية في عالم الأعمال، أثرت على طبيعة الإدارة عموما و إدارة الموارد البشري خصوصا، هذه التغيرات أوجدت تحديات جديدة ينبغي على إدارة الموارد البشرية أخذها في الحسبان عند وضع سياساتها ومن أهم هذه التحديات ما يلي[1] :

1- **إدارة الجودة الشاملة** : إنتشار تطبيق إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وغيرها من الأقطار من خلال التركيز على العنصر البشري مما صاحب ذلك من ظهور مفاهيم جديدة كمساهمة العاملين وتحقيق رضا المستهلكين، والوقاية خير من العلاج والتركيز على العمليات والتحسين المستمر، ومن خلال هذه المتطلبات جعلت من المؤسسات تعطي إدارة الموارد البشرية أدوارا شاملة وواسعة في الإستجابة لمتطلبات التغيير والإستجابة المتسارعة نحو تحقيق الأهداف المتوقع بلوغها .

2- **العولمة التنافسية :** لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح العالم قرية صغيرة، مما سهل التبادل السلعي في جميع الدول، وكذا التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية و إفرازاتها، بحيث أن سبل الحصول على الموارد البشرية وإختيارها خضعت للعديد من الإعتبارات التي نصت عليها الإتفاقيات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة، كما أن التنافسية المستخدمة بين المؤسسات المتعددة الجنسيات جعلت من سبل إختيار العاملين العديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة[2].

3- **زيادة الإعتماد على التكنولوجيا الحديثة :** بدون أدنى شك أن الإستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات داخل التنظيم قد غيرت جذريا في نوع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المنظمات وبهذا سوف تزداد أهمية بعض الأنشطة، مثل : التدريب، التنمية والتنظيم قصد التأقلم مع هذه التغيرات الحاصلة في حين قد يتم الإستغناء عن بعض الأنشطة والعاملين خاصة أصحاب المهارات البسيطة والإعمال الروتينية.

4- **التشريعات واللوائح الحكومية :** تواجه إدارة الموارد البشرية في بعض الأحيان قيودا معينة تفرضها الجهات الحكومية، التي ينبغي التقيد والإلتزام بها، ومن هذه اللوائح والتشريعات الإطار الذي يجب على إدارة الموارد البشرية العمل ضمنه وهذا يفرض التحدي على هذه الإدارة في كيفية صياغة إستراتيجية خاصة بها دون تعدي أو تجاوز هذه الحدود المفروضة عليها وبما يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة.

---

[1] فرخة لندة، **دور تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات**، أطروحة دكتوراه في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2017/2016، ص68.

[2] الأخضر عذاوري، أحمد يعقوب، **مرجع سابق**، ص34.

5- نظام معلومات إدارة الموارد البشرية :

ويعتبر من أهم التحديات الأساسية في عصر المعلومات، فالإدارة تحتاج حاليا إلى نظم معلومات حديثة تشمل كل البيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح، لذلك ينبغي أن يتوفر للإدارة قاعدة معلومات أساسية بالإعتماد على خدمات الحاسب الآلي، فالتحدي الذي يواجه معظم المنظمات الكبيرة في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقديم بمعلومات ذات القيمة للإدارة التي تساعدها على إتخاذ قرارات رشيدة تجاه الموارد البشرية[1]، وسيتم التطرق إلى نظام معلومات الموارد البشرية بشيء من التفصيل خلال الفصل الثالث من هذه الدراسة .

6- **التغيرات في تركيب القوى العاملة :**كذلك من المتغيرات زيادة عنصر المرأة في العمالة حيث يتطلب زيادة معدل هذا الصنف من العمالة إعداد سياسات خاصة وخاصة الأمهات كرعاية الطبية وإنشاء دور الحضانة وإجازات الحمل والولادة والرضاعة ،كذلك يكون هناك متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع وفرص الترقية الوظيفية، ومنه يكون على إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب وتوفير خطط أفضل للمستقبل الوظيفي الخاص بالعمالة من هذا الجنس[2].

7- **العائد والتعويض المادي للعاملين** :إن ما تفرضه الظروف الإقتصادية كالتضخم ومطالبة العمال برفع أجورهم، مما قد يوقع الكثير من المؤسسات في عدم القدرة على رفع الأجور التي تتناسب مع مستوى آداء الأفراد وخاصة منها المؤسسات الحكومية، هذا بطبيعة الحال سيؤدي إلى عدم الانتظام في العمل والبحث عن الإعمال الإضافية خارج العمل الرسمي، وكذا عدم جدية تقارير الآداء السنوية على العاملين، وأيضا عدم فاعلية الحوافز السلبية، وهذا يلقي عبئا جديدا على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين وتحفيزهم لبذل مجهود أكبر للعمل[3] .

ثانيا : العوامل المؤثرة في تطور إدارة الموارد البشرية :

لا يمكن متابعة تطور حجم ودور نظام أو إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بدون ربطها بالتطورات التي شهدتها الصناعة والتطور التكنولوجي شكل عام وما صادفه من تغيرات في الهياكل التنظيمية الإدارية للمؤسسات وكذا ما شهدته المؤسسات من تغيير في ظروف العمل نتيجة للدور الذي لعبته كل من الحركة النقابية من بداية هذا القرن وكذا تطور الفكر الاقتصادي منذ القرن الماضي ومن أهم العوامل المؤثرة في تطور إدارة الموارد البشرية ما يلي[4] :

---

[1] فرخة لندة، **مرجع سابق**، ص 69.

[2] مدوري نور الدين، **الإدارة الإستراتيجية للمواد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة تلمسان، 2011/2010، ص47.

[3] مدوري نور الدين، **مرجع سابق**، نفس الصفحة.

[4] ناصر دادي عدون، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، دار المحمدية الحامة، الجزائر، 2003، ص6،7.

1- **تحسين المستوي التعليمي مع ظهور النقابات** : مع التحسن الذي عرفه العامل اليدوي أو البسيط في مستواه التعليمي مع تطور الوضع الاجتماعي، أصبح يستطيع متابعة التغيرات السياسية والإجتماعية التي تحدث حوله، من خلال تداركه للتطورات في أفكار الطبقة العمالية وخاصة ما قدمه الفكر الماركسي الذي شجع العامل على التفكير.

و أصبح واعيا بكرامته الشخصية وبقيمة عمله، بعد أن كان كالآلة في عين صاحب العمل من جهة، ومن جهة أخرى سمحت له أفكار هذا الاتجاه بفهم أن التنظيم النقابي يقدم له وسيلة للدفاع الذاتي، وهكذا تمكن العمال من الدفاع عن حقوقهم وبشكل جماعي مثل المقاومة السلبية أو مقاطعة المصانع و الإضرابات عن العمل ... الخ

وبعد أن كانت الإضرابات بأنواع متعددة منذ منتصف القرن التاسع عشر شاملة وغير شرعية ... الخ، قيدت بقوانين فأصبحت أقل عددا وضررا فبعد أن كان العامل لا يستطيع رد أوامر صاحب العمل أصبح اليوم يستطيع أن يسمع أفكاره للغير ويرد أو يقف أمام أوامر يراها غير عادلة لما يحسه من قوة تضمنها له القوة النقابية المنخرط فيها، وبهذا لم تعد قوة التهديد أو التحذير للمسؤولين في المؤسسة هي العامل الوحيد الذي يدفع العمال إلى تنفيذ أعمالهم دون مناقشة بل إتجهت العلاقة بين العامل والمؤسسة صاحبة العمل إلى شكل أكثر تعقيدا من السابق ،كما شهدت نوعا من الديمقراطية في المجالات المتعددة مثل تحديد الأجور والعطل، وكذا تناقص تصرفات طرد أو فصل العمال بمجرد توقيف النشاط أو عدم إحتياجهم في المؤسسة لظروف أزمات أو توقعات حيث أصبحت هذه الظروف أكثر حضوى بالترتيبات القانونية وبمشاركة النقابات.

2- **تطور وتنظيم الصناعة** : ومن جهة أخرى فالتطور الذي شهدته الصناعة الحديثة في هيكلها جعل منها أكثر إتجاها نحو إستقرار العمل لذوي التكوين وما تفرضه الصناعة حسب التقسيم العلمي للعمل من تكوين وتقديم بعض المعطيات حول المهام المختلفة للعامل وقد إشارة إلى هذا واست waste حيث قال أنه : " لا يمكن لأي مؤسسة إقتصادية أن تصل إلى مستوى عالي من الإزدهار إذا لم تعطي لمتعاونيها (العمال) في أي درجة من السلم المهني الذي يوجدون به الوقت الضروري لتطورهم "، وقد أكدت بهذا نتيجة أخرى إنه من بين الأسباب الهامة في الخسارة في الصناعة تكمن في عدم إستقرار العمال، وهو الشيء الذي يثبت بشكل واضح في الصناعة الحديثة في المجتمعات الحالية.

3- **العوامل التكنولوجية** : إن التطور التكنولوجي صاحبه تغير جذري في القوى العاملة كنتيجة لتطورات حاجات ومتطلبات المؤسسة مما يتطلب يد عامله مؤهلة ذات خبرة وكفاءة متطورة لكي نستطيع السير وتطوير جو العمل وتحسينه وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل داخلية وخارجية[1] :

[1] صلاح سعيد عودة، **إدارة الأفراد**، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص38.

03-01- **العوامل الداخلية** : وهي تتمثل في مدى توفير الخبرات والكفاءات اللازمة بالإضافة الى الخبرات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية يصطدم بلوائح وتعقيدات روتينية أبعادات وتقاليد إجتماعية، ذلك بالإضافة إلى عنصر هام جدا وهو مدى التعاون الذي تحصل عليه الإدارات والأقسام الأخرى بالمشروع.

03-02- **العوامل الخارجية** : وتتمثل أهم هذه العوامل في التشريعات والقوانين التي تضع مجموعة من الشروط والقيود التي ينبغي أن تراعيها إدارة الموارد البشرية عند مزاولة أنشطتها، هذا بالإضافة إلى التنظيم الإقتصادي للدول والذي يحدد بدوره المجالات الأساسية التي يمارس فيها المدير سلطاته في إتخاذ القرارات، وكذا تأثير التنظيمات الاجتماعية القائمة وأساليب التفكير والعادات والتقاليد المختلفة وكل ذلك يؤثر بدوره في أداء إدارة الموارد البشرية .

4- **الاهتمام بمردودية العامل** : من أوائل ما جلب الإنتباه للصناعة بشكل كبير إلى العامل وارتباطه بالآلة كان (F.Taylor) ف.تايلور وهو الأول الذي أظهر حجم المزايا التي يمكن تحقيقها من طرف المؤسسة بدراسة العامل مع الآلة كفرد وليس فقط بأخذ العمال كجماعات، و إنطلق بذلك فرع جديد من علم العمل، المتمثل في دراسة العامل البشري في الصناعة، وجاء (h.fayal) هـ.فايول بدوره في نفس الفترات ليدعم هذا الإتجاه بعمله المكمل لعمل تايلور وقد لاحظ أن عمل المسؤول هو العمل على ضمان تكييف وملائمة توفيقية لكل الأفراد المتعاونين في عمل معين[1].

[1] ناصر دادي عدون، **مرجع سابق**، ص 09.

المبحث الثالث : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

أصبحت الآونة الحالية يتسم فيها المحيط والبيئة بإفراز تغيرات دائمة منها التغيرات التكنولوجية المذهلة مما زاد الوعي للإدارة في المؤسسات بين فكر استراتيجي كمفهوم جديد يأخذ على عاتقه مهمة لضمان البقاء والنمو و الإزدهار، منها إدارة الموارد البشرية المسؤولة عن إدماج مواردها ومساهمتهم في نجاح إستراتيجية المؤسسة، الأمر الذي يستدعي تحليل الإطار النظري لهذه الإدارة محاولين في هذا المبحث تقديم إرتباط الإدارة الإستراتجية بالموارد البشرية .

المطلب الأول : تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأهميتها :

قبل التطرق إلى مفهوم الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية نحاول التعريف بإستراتيجية الموارد البشرية والتي تعني :

مجموعة محددة من الأنشطة والتصرفات التي تتبعها المنظمة بغية تحقيق أهدافها لذا فإنه من الأهداف الرئيسة للشركة تحقيق مستويات متميزة من الخدمة لعملائها وفي نفس الوقت تحقيق أعلى ربحية من خلال الإعتماد على قوة عمل ملتزمة ولذلك فإن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بها تستهدف تنمية ودعم أهداف المنظمة، ومن ناحية أخرى فإن العناصر الأساسية المكونة لإستراتيجية الموارد البشرية بالشركة تتبع من الأهداف الأساسية لها وهو إستخدام أساليب متعددة لدعم نظام إتصال في إتجاهين ومنح العاملين رواتب تنافسية وضمان أكبر قدر ممكن من العدالة في المعاملة ومنح العاملين فرصة استغلال ما لديهم من قدرات وخطط ونتائج أعمال الشركة[1].

أولا : تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .

إن للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعاريف كثيرة نذكر منها :

التعريف الأول : تعرف على أنها عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق تكييف نظام الموارد البشرية مع ظروف البيئة المحيطة وتدعيم إستراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وبالتالي فهي مجموعة الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المنظمة لمواجهة التغيرات البيئية[2].

يشير هذا التعريف إلى أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي مجموعة من القرارات والإستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية التي تدعم المنظمة وتساعدها في مواجهة بيئتها.

التعريف الثاني : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي الوظيفة التي تتمثل في إختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيز هؤلاء العاملين وتقييم أعمالهم والبحث في مشكلاتهم وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم وبذلك تساهم في تحقيق

[1] جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية**، دار المريخ للنشر، الرياض، 2002، ص 56.

[2] غانم هاجر، **مساهمة إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة والفعالية في المنظمة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير جامعة المسيلة، 2013، ص110.

الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للإعمال والأفراد[1].

يشير هذا التعريف إلى أن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة إختيار العاملين ذوي الكفاءة وتحفيزهم ودعمهم من أجل زيادة الإنتاجية في المنظمة .

التعريف الثالث : يعرفها المعهد البريطاني على أنها مسؤولية كافة هؤلاء الذين يديرون الأفراد وكذلك هي وصف بعمل هؤلاء المختصون في هذا المجال وأنها جزء من الإدارة المخصصة بالأفراد وبعلاقتهم داخل المشروع وهي تطبق في كافة مجالات التوظيف في مختلف المؤسسات الإنتاجية والخدمية[2].

التعريف الرابع : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي مجموعة الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لمواجهة التغيرات التي تواجه المؤسسة في ظل الظروف البيئية المحيطة[3].

وحسب هذا التعريف فإن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تركز على عملية التغيير في مختلف الأنظمة والوظائف المتعلقة بالموارد البشرية.

وكتعريف شامل : ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي مجموعة الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة من أجل زيادة إنتاجها وتحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية التي تؤدي بدورها إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة .

ثانيا : أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

تعتبر المؤسسة تركيبة متجانسة من رأس المال المادي والبشري حيث تعمل على توافقهم وتكاملهم من خلال إستثمار الرصيد المعرفي والمستوى التقني والإبداعي لأفرادها من أجل تحقيق أهدافها، فقد ثبت أن التقدم في المهارات والتقنيات الذي ينجم من جهد الفرد هو سبب مباشر في تزايد الإنتاجية وتحقيق قيمة مضافة للمؤسسة مما يخلق لها ميزة تنافسية[4].

ترتكز المؤسسة الحديثة لتحقيق أهدافها على مختلف فئات ومستويات وتخصصات العنصر البشري فهم يمثلون الدعامة الحقيقية للتنمية والمصدر الرئيسي للتطور وتتحدد من خلاله كفاءة باقي الموارد وتتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي[5] :

- إيجاد التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها.
- خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة وقادرة على تحقيق متطلبات النشاط الإستراتيجي داخل المؤسسة.

---

[3] طواهر محمد التهامي، **إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية**، مذكر ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2013/2012، ص 85.

[2] محفوظ جودة وآخرون، **منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004، ص153.

[3] عبد الرؤوف عز الدين، **مرجع سابق**، ص48.

[4] قسم الله نور الدين، **ترشيد إدارة الموارد البشرية**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سوق أهراس، 2013/2012، ص48.

[5] قسم الله نور الدين، **مرجع سابق**، ص49.

- تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة الهادفة إلى مواجهة التغيرات البيئية .
- تسمح بتحقيق انخراط إدارة الموارد البشرية في عمليات الإدارة الإستراتيجية من خلال مديري الموارد البشرية
حيث يجب عليهم :

أ- المساهمة في صياغة إستراتيجية المؤسسة في كل القضايا التي تتعلق بالعنصر البشري وتطويره.

ب- أن يكون بدراية تامة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .

ت- أن يكونوا ذوي قدرة لتنمية البرامج الضرورية للعمال لضمان اكتسابهم المهارات والإتجاهات المطلوبة للوصول الى السلوك المرغوبة فيه.

المطلب الثاني : عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأبعادها :

للإدارة الإستراتجية عناصر وإبعاد متعددة تتمثل فيما يلي :

أولا : عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

بما أن المؤسسة المنتهجة لسياسة الإدارة الإستراتيجية تعمل في نظام مفتوح أي تؤثر وتتأثر مع الغير فإنه على الإدارة الإستراتيجية لهذه المنظمة دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بمعنى تحليل كل ما يمثل البيئية المحيطة بالمنظمة، وهذه العناصر تتمثل في ما يلي :

✓ **البيئة الخارجية أو العامة** : ويقصد بها العوامل التي تؤثر على كافة المنظمات وتقع خارج حدود المنظمة ونطاق رقابة الإدارة ويتم في إطارها ممارسات الأعمال الإدارية وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية وهذه العوامل تتمثل فيما يلي[1] :

- **العوامل الديموغرافية** : السكان (العدد، النوع، التوزيع الجغرافي، التغيرات الإقليمية من حيث النمو أو الإنكماش).
- **العوامل الثقافية والاجتماعية** :مستوي التعليم ،مشاركة المرأة في القوى العاملة ،حجات الأفراد ،نظام القيم ،الاهتمام بالبيئة .
- **العوامل السياسية** : القوانين المنظمة للصناعة، قوانين ولوائح العمل، جماعات الضغط المختلفة كالنقابات، درجة الديمقراطية في المجتمع.
- **العوامل الاقتصادية** : وتتمثل في سياسات الدولة بالنسبة للإستثمار الأجنبي، سياسات الدولة المالية والنقدية، الدخل القومي وتوزيعه، نسبة التضخم والبطالة .
- **العوامل التكنولوجية** : مستوى التقدم التكنولوجي في المجتمع، تكنولوجيا المعلومات والاتصال التكنولوجيا الجديدة، البحوث والتطوير، دورة حياة المنتجات .

✓ **البيئة الخاصة** : تشمل البيئة الخاصة على مجموعة من العوامل التي تقع في حدود المنظمة وتختلف من منظمة لأخرى وترتبط بعملية اتخاذ القرارات وتدخل الى حد كبير في نطاق رقابة الإدارة ويتمثل أعضاء البيئة الخاصة فيما يلي :

[1] أحمد القطامين، **التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية**، دار مجالاوي للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 1996، ص62.

العملاء ،المستهلكون ،المنافسون ،سوق العمل ،المساهمون ،الإدارة العليا ،العاملون ،الأجهزة الحكومية والغير حكومية ذات الصلة[1] .

✓ **البيئية التنافسية** : تشمل البيئة التنافسية كافة القوى التنافسية سواء كانت محلية أو إقليمية أو دولية ذات التأثير الحالي والمحتمل على المنظمة بصفة عامة وعلى الموارد البشرية بصفة خاصة

وبتناول التحليل على المنظمة تحليل المستهلك وصناعة المنافسين وتمثل القائمة التالية بعض الجوانب أو التساؤلات التي يشملها هذا التحليل[2] :

- ما هو السوق الذي تعمل فيه المنظمة ؟
- هل هناك فرص للنمو أو الوصول بالمنتج أو الخدمة إلى مرحلة النضج ؟
- ما عوائق الدخول إلى الصناعة ؟
- ما عوائق الخروج منها ؟
- ما هي المنتجات في الصناعة ؟
- من المنافسين الرئيسيين ؟
- ما أوجه القوة والضعف بالمنظمات المنافسة ؟

ثانيا : أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

أصبح لإدارة الموارد البشرية إستراتيجية خاصة بها وهي جزءا لا يتجزأ من إستراتيجية المنظمة وتعمل بشكل متكامل ومتوافق معها، وبشكل تلبي إحتياجاتها من العنصر البشري، وفيما يلي عرض موجز للبعد الاستراتيجي لمهمة ودور إدارة الموارد البشرية[3]:

- إنطلاقا من النقطة السابقة، فعمل إدارة الموارد البشرية عمل إستراتيجي لإسهامه في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

- تتوقف ممارسات إدارة الموارد البشرية مع القيم التي تشمل عليها ثقافة المنظمة التنظيمية .

- هدف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجي هو خلق قوة عمل فعالة لديها ولاء وإنتماء للمنظمة وهذا يتطلب عمل إستراتيجي على شكل برامج وسياسات في مجال الحفز الإنساني وتوفير مناخ عمل تنظيمي مناسب يمكن الموارد البشرية من العطاء والتطور ،فمسألة جعل مكان العمل محببا لنفوس العاملين مسألة إستراتيجية الآن .

- يتوجب على من يعمل في مجال الموارد البشرية ،أن يكون مؤهلا تأهيلا أكاديميا في هذا المجال وأن يكون إنسان متخصص ومحترف في شؤون هذا المورد البشري فلم يعد يسمح بالعمل ضمن هذا المجال سوى للذين لديهم معرفة عملية وخبرة في مجال تسيير الموارد البشرية .

- النظر إلى الإنفاق على الموارد البشرية وإدارتها على أنها إنفاق رأس مالي أي استثمار له عائد كبير .

---

[1] عايدة سيد خطاب، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، كيلوبيت للطباعة والكمبيوتر، مصر، 1999، ص28.

[2] عايدة السيد خطاب، **مرجع سابق**، ص29.

[3] عمر وصفي عقيلي، **الموارد البشرية المعاصرة**، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، عمان، 2005، ص77.

- تحديث برامج وسياسات الموارد البشرية باستمرار لجعلها منسجمة مع الإتجاهات المعاصرة المتعلقة بالموارد البشرية كأحد أهم عناصر مدخلات العمل و نجاح المنظمة.

- لن تنجح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إلا بتعاون كافة المديرين في المنظمة، فمسؤولية إدارة العنصر البشري في العمل مسؤولية مشتركة بين جميع المديرين وخاصة الإدارة الوسطى والمباشرة المسؤولتان مباشرة عن وضع هذه الإستراتيجية موضع التنفيذ، لذلك يتوجب وجود تنسيق و تعاون بين مدير إدارة الموارد البشرية و بين كافة المديرين والرؤساء داخل المنظمة

- أن تتماشى إستراتيجية الموارد البشرية مع الاتجاه المعاصر في إدارة المنظمات الذي يسعى إلى تطبيق نهج إداري شامل يركز على جودة الآداء والإنتاج الشاملين لتحقيق الرضا لدى الزبون الذي هو سيد الموقف الآن و إعتبار رضاه هو أساس نجاح و بقاء المنظمة، فهذا الرضا يعني حصة سوقية أكبر وقدرة على المنافسة و قد سمي هذا المنهج "بإدارة الجودة الشاملة" وبالطبع يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية وإستراتيجيتها دور و مسؤولية كبيرتين في تطبيق هذا المنهج، ذلك وتماشيا مع إتجاهات إدارة الجودة الشاملة أصبح مطلوب من إدارة الموارد البشرية تطبيق مفهوم إستراتيجية الزبون الداخلي الذي يعتبر العنصر البشري في العمل و رضاه هو أساس تحقيق الجودة الشاملة التي تولد الرضا لدى الزبون الخارجي و لا يكفي التخطيط لتطبيق هذا المفهوم بل المطلوب التعاون مع إدارات المنظمة ومديريها على تفعيله و ممارسته على أسس علمية صحيحة فإدارة الجودة الشاملة أفعال و ليست أقوال .

- العلاقة مع النقابة جزء من إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يجب النظر إليها على أنها جهة داعمة لجهودها و ليست عدوا بالمفهوم التقليدي، لذلك يجب التعاون معها لخدمة الطرفين المنظمة والعاملين فيها وحل جميع المشاكل بينها و بين المنظمة بروح التآخي.

خلاصة الفصل :

من خلال ما تقدم تبين لنا بأن إدارة الموارد البشرية تعتبر بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة وذلك لأنها تضطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و تجعلها وسيلة من وسائل البقاء و الديمومة في النشاط والنجاح، إذ مر مصطلح إدارة الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث التسمية والمضمون أو التطبيق المرافق للتسمية، ومع التطور العلمي للإدارة بصورة عامة وفي التوجه إلى العنصر البشري بصفة خاصة أصبح ينظر إلى الأفراد العاملين بالمنظمة كموارد بشرية ولذلك إمتد دور إدارة الموارد البشرية وظهرت وظائف ونشاطات أخرى غير تقليدية من أهمها :جذب العاملين وإختيارهم والحفاظ عليهم، وبدأت تأخذ اتجاهات واضحة في توجيه الموارد البشرية نحو الأداء المتميز.

وتعتبر الموارد البشرية من أهم الدعائم التي تستند إليها المؤسسة في رفع مردوديتها وكفاءتها الإنتاجية وتكميل باقي الوظائف باعتبارها العنصر المفكر في المؤسسة و القادرة على الابتكار والتحدي حيث تسعى المؤسسات في إعطاء أهمية و مكانة كبيرتين لإدارة الموارد البشرية والتوجه إلى الإهتمام أكثر في إدارة هذا المورد بطريقة علمية وفعالة، وتحظى الموارد البشرية بالمنظمات بأهمية بالغة مقارنة بالموارد الأخرى، وعليه أصبحت المؤسسات تضم مصلحة أو قسم متخصص يهتم بالعنصر البشري من خلال الحفاظ عليه بشكل فعال ومحاولة كسب رضاه و تأييده وذلك من خلال مجموعة الوظائف و الممارسات سواء على المستوى الإداري أو التنفيذي.

ومع ظهور الإقتصاد المعرفي في عالم الإقتصاد ظهرت مفاهيم جديدة منها إدارة المعرفة، وهذه الإدارة تلزم على إدارة الموارد البشرية توفير موارد بشرية مبدعة وقادرة على توليد المعارف وتبادلها مع الآخرين مما يتطلب إمتلاك القدرة على إستخدام المعلومات وتجسيد خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم المعرفية والعلمية والعملية من خلال الكفاءة والفعالية في إستخدام أو إستغلال تكنولوجيا المعلومات والإتصال.

تمهيـــد :

بعد أن تطرقنا في الفصول السابقة للجوانب النظرية لموضوع الدراسة سنتطرق إلى الجانب التطبيقي الذي ما هو إلا محاولة لتجسيد الجانب النظري من مفاهيم و مبادئ و مدى مطابقتها لأرض الواقع.

إن قطاع التضامن الوطني من القطاعات الهامة في الجزائر، وهذا نظرا إلى للإمكانات الهائلة التي تسخرها الدولة لفائدة الفئات الهشة في المجتمع من كل الأطياف بما في ذلك المسنين والعجزة وكذا الشباب البطال ضحايا التسرب المدرسي وحتى ذوي الشهادات الجامعية منهم، حيث تلقى مسؤولية تجسيد هذه البرامج الإجتماعية والتضامنية على كاهل مديرية النشاط الإجتماعي والتضامن للولاية .

وعلى غرار باقي ولايات الوطن تتوفر ولاية المدية على مديرية للنشاط الإجتماعي والتضامن والتي تضم داخل أسوارها العديد من الإطارات والكوادر بمختلف مستوياتها ومؤهلاتها العلمية، والتي سوف نعمل على عرضها من خلال هذا الفصل، وعلى كيفية التخطيط للحصول عليها والطرق والسياسات التي تنتهجها المديرية محل الدراسة في التخطيط لهذه للموارد البشرية ، وكذا مدى إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال في عملية التخطيط لهذا المورد المهم جدا والذي لا يقل أهمية عن الموارد الأخرى للمؤسسة، بل يمكننا القول أنه أكثر أهمية منها .

حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين :

- ✓ **المبحث الأول :** هو عبارة عن تقديم لمديرية النشاط الإجتماعي والتضامن لولاية المدية، يضم مختلف المعلومات من تعريف مديرية النشاط الإجتماعي والتضامن لولاية المدية وكذا مخططها الهيكلي وبرامجها ومهامها .
- ✓ **المبحث الثاني:** هو عبارة عن دراسة ميدانية لكيفية إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لمديرية النشاط الإجتماعي والتضامن لولاية المدية.

المبحث الأول : تقديم مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المدية

مديرية النشاط الإجتماعي والتضامن هي مصلحة من المصالح الخارجية لوزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة، حيث أنها تلعب دورا هاما في إتخاذ التدابير التي من شأنها تأطير النشاطات المرتبطة بالعمل الإجتماعي والتضامني، كما تتكفل بالعديد من الفئات الهشة والمعوزة في المجتمع على مستوى الولاية ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر: ذوي الاحتياجات الخاصة، الأرامل، المطلقات، الأطفال المسعفين والعائلات في وضع صعب كضحايا المأساة الوطنية، بالإضافة إلى قضايا الشباب وبرامج التشغيل والأشخاص المسنين.

المطلب الأول : التعريف بمديرية النشاط الإجتماعي والتضامن لولاية المدية :

قبل التطرق إلى التعريف بالمديرية لا بأس أن نعطي لمحة عن ولاية المدية فيما يلي[1] :

البطاقة الفنية لولاية المدية : ولاية المدية هي ولاية يغلب عليها الطابع الريفي أكثر من الحضري ، تعتمد على الموارد الفلاحية على وجه الخصوص، توجد هناك بعض الصناعات وإن كانت محتشمة والمتمركزة عبر المراكز الحضارية كصناعة الأدوية بالمدية بمؤسسة صيدال أنتيبيوتيكال، وصناعة الزروع في مطاحن القمح بدائرة قصر البخاري، دون أن ننسى صناعة الأحذية التي ورثها أهل بلدية المدية أبا عن جد.

تتمتع الولاية بعدة هياكل ومؤسسات ثقافية ورياضية وترفيهية لسكان الولاية كمتحف المجاهد، دار الثقافة، دور الشباب، عدة مركبات رياضية، ملاعب كرة القدم، عدة قاعات متعددة الرياضات، مكتبات عمومية، جامعة الدكتور يحي والمركب الرياضي إمام إلياس.

- **التقسيم الإداري للولاية :**
  - ✓ عدد الدوائر : 19 دائرة.
  - ✓ عدد البلديات : 64 بلدية.
- **الموقع الجغرافي:** تقع ولاية المدية في قلب الأطلس التلي ، تتميز بإرتفاع يقدر بحوالي 1000 متر على مستوى سطح البحر ، يغلب عليها الطابع الفلاحي المتمركز أساسا في السهول التي تمثل 38.58 % من مساحة الولاية ، إلى جانب نشاط تربية المواشي عبر الدوائر الجنوبية للولاية.
- **حدود الولاية :**
  - يحدها شمالا : ولاية البليدة.
  - غربا : ولايتي عين الدفلى وتيسمسيلت.
  - من الجنوب : ولاية الجلفة.
  - من الشرق : ولايتي البويرة و مسيلة.
- **المساحة :** تتربع ولاية المدية على مساحة قدرها :8775.65 كم2.

أولا : نشأة وتطور مديرية النشاط الإجتماعي والتضامن لولاية المدية :

[1]. الإطلاع على وثائق من المديرية.

تضم مديرية النشاط الإجتماعي والتضامن للولاية بصفة عامة وتحت سلطة المدير، وحسب أهمية المهام والصلاحيات الموكلة إليها من ثلاث (3) إلى ستة (6) مصالح، يخضع تقسيم المصالح لعدة إعتبارات من بينها الكثافة السكانية والرقعة الجغرافية التي تعمل فيها .

وتم إنشاء مديرية النشاط الإجتماعي لولاية المدية التي تضم على خمسة مصالح بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-471 المؤرخ في 18-12-1996 المحدد للقواعد الخاصة بتنظيم مصالح النشاط الاجتماعي في الولاية و سيرها، المعدل بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-128 المؤرخ في 28-04-2010 ، وتغيرت تسميتها لتصبح مديرية النشاط الإجتماعي والتضامن للولاية ، وتتشكل من المصالح التالية[1] :

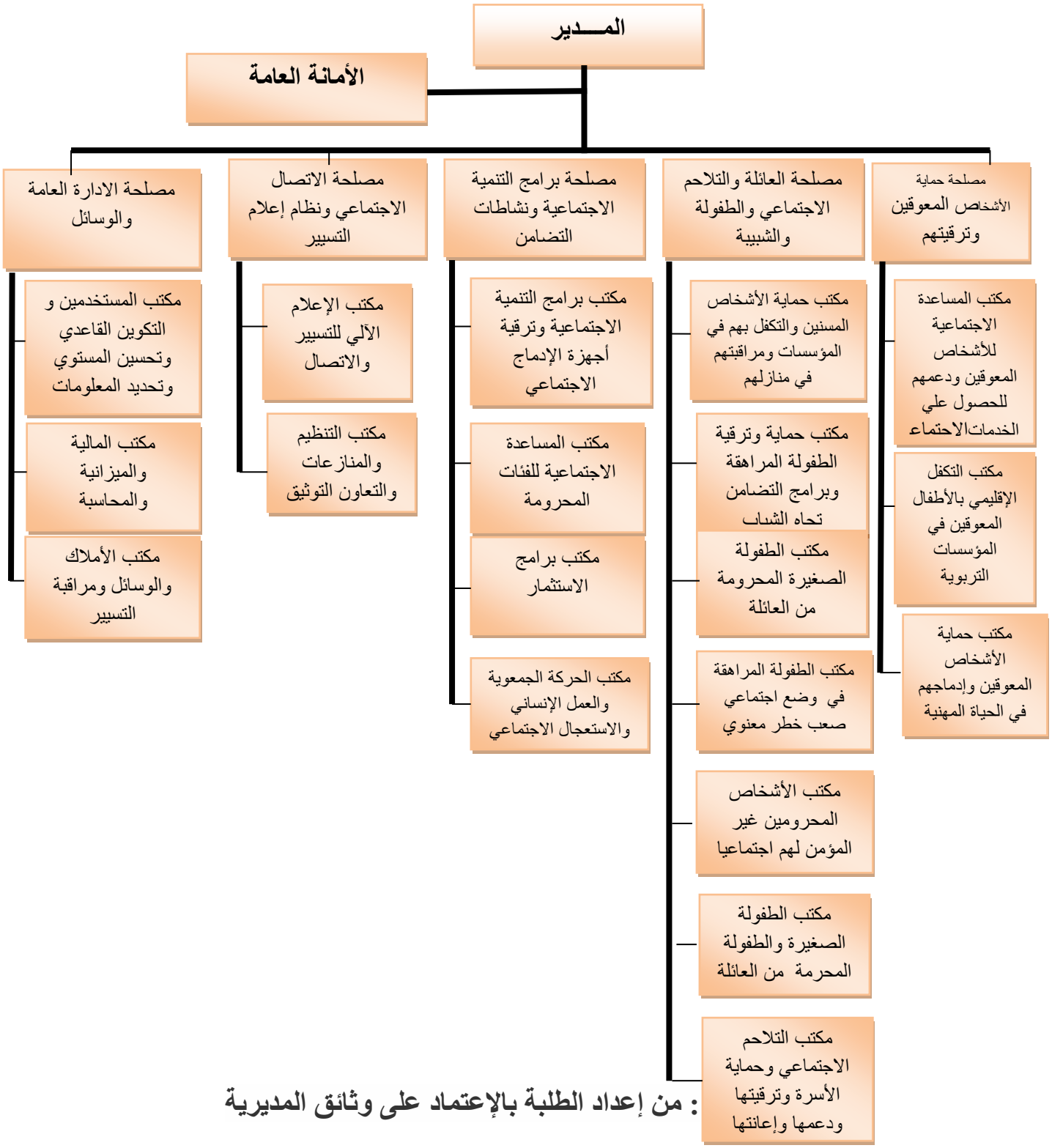
- ✓ مصلحة حماية الأشخاص المعوقين وترقيتهم.
- ✓ مصلحة العائلة والتلاحم الإجتماعي والطفولة والشبيبة .
- ✓ مصلحة برامج التنمية الإجتماعية ونشاطات التضامن .
- ✓ مصلحة الإتصال الإجتماعي ونظام إعلام التسيير .
- ✓ مصلحة الإدارة العامة والوسائل .

ثانيا : الهيكل التنظيمي لمديرية النشاط الإجتماعي والتضامن لولاية المدية :

وفيما يلي سنقدم هيكل تنظيمي مفصل للمؤسسة :

[1] الوثائق المقدمة من طرف المديرية.

الشكل رقم (14) : يبين الهيكل التنظيمي لمديرية النشاط الإجتماعي والتضامن لولاية المدية :



: من إعداد الطلبة بالإعتماد على وثائق المديرية

ثالثا : تفصيل مصالح مديرية النشاط الإجتماعي والتضامن لولاية المدية :

يضم الهيكل التنظيمي للمديرية على المصالح والمكاتب التالية[1] :

- **مكتب المدير** : وهو الذي يشرف على إدارة المديرية بمختلف مصالحها ومتابعة سير وتسير كل الأعمال لمديرية النشاط الإجتماعي والتضامن بالمدية، وقد سعت مديرية النشاط الإجتماعي والتضامن بمختلف مصالحها علي تقديم كل الإمتيازات التي تصب جلها لصالح المجتمع بما فيها قضايا الأسرة والمجتمع بصفة عامة ناهيك عن قضايا الشغل والتضامن وكل ما يتعلق بأمر العائلات المعوزة وكذا المسنين.
- **الأمانة العامة** : والتي تعتبر حلقة وصل بين الإدارة ومكتب المدير من خلال أرشفة كل أعمال المديرية وإستقبال كل الرسائل الواردة من الجهات الأخرى والصادرة من المديرية .
- **قاعة الإستقبال والتوجيه :** يخدمها موظفون يستمعون لإنشغالات وإهتمامات المواطنين الوافدين للمديرية وتوجيههم لمختلف المصالح التي من شأنها تلبية حاجياتهم .
- **مصلحة حماية الأشخاص المعوقين وترقيتهم:** تهتم هذه المصلحة بكل ما من شأنه حماية الأشخاص المعوقين بمختلف الإعاقات وضمان ترقيتهم وحصولهم على كل الإمتيازات المقدمة من طرف الدولة في هذا المجال وتضم على المكاتب التالية :

أ. مكتب المساعدة الإجتماعية للأشخاص المعوقين و دعمهم للحصول على الخدمات الإجتماعية.
ب. مكتب التكفل الإقليمي بالأطفال المعوقين في المؤسسات التربوية.
ت. مكتب حماية الأشخاص المعوقين و إدماجهم في الحياة المهنية.

- **مصلحة العائلة والتلاحم الإجتماعي والطفولة والشبيبة** : تعكف هذه المصلحة على القيام بكل ما من شانه الحفاظ على العائلات وتلاحمها وكذا حماية الطفولة والشبيبة وتتجسد نشاطاتها في حمية الأشخاص المسنين ومرافقتهم في المنازل ووضعهم في مؤسسات دور العجزة، وكذا حماية الطفولة المراهقة والصغيرة منها والمحرومة وكل ما من شأنه ترقية هذه الأخيرة ، وتتوزع مهامها على المكاتب التالية :

أ. مكتب حماية الأشخاص المسنين و التكفل بهم في المؤسسات و مرافقتهم في منزلهم.
ب. مكتب حماية و ترقية الطفولة المراهقة و برامج التضامن تجاه الشباب.
ت. مكتب الطفولة الصغيرة المحرومة من العائلة.
ث. مكتب الطفولة المراهقة في وضع اجتماعي صعب خطر معنوي.
ج. مكتب الأشخاص المحرومين غير المؤمن لهم اجتماعيا.
ح. مكتب الطفولة الصغيرة و الطفولة المحرومة من العائلة.
خ. مكتب التلاحم الإجتماعي و حماية الأسرة و ترقيتها و دعمها و إعانتها.

[1] الوثائق المقدمة من طرف المديرية .

- **مصلحة برامج التنمية الإجتماعية ونشاطات التضامن:** تتكفل هذه المصلحة على وجه الخصوص ببرامج التنمية الإجتماعية ومحاولة ترقية أجهزة الإدماج ، ضمان المساعدات الإجتماعية للفئات المحرومة من المجتمع بإعداد بطاقية ولائية للمحرومين ، ومتابعة الحركة الجمعوية وترقية الإستثمار وتتوزع مهامها على المكاتب التالية :

أ. مكتب برامج التنمية الإجتماعية و ترقية أجهزة الإدماج الإجتماعي.
ب. مكتب المساعدات الإجتماعية للفئات المحرومة.
ت. مكتب برامج الإستثمار.
ث. مكتب الحركة الجمعوية و العمل الإنساني و الإستعجال الإجتماعي.

- **مصلحة الإتصال الإجتماعي ونظام إعلام التسيير :** مهام هذه المصلحة تتجسد في محاولة تنظيم التسيير والإتصال بين المديرية ومختلف الفاعلين في المجال التضامني عبر الولاية وكذا خارجها وكذا متابعة سير المنازعات بالمديرية والتعاون والتوثيق ، وتتشكل من المكاتب التالية:

أ. مكتب الإعلام الآلي للتسيير و الإتصال.
ب. مكتب التنظيم و المنازعات و التعاون والتوثيق.

- **مصلحة الإدارة العامة والوسائل** : هذه المصلحة تعتبر بمثابة القلب النابض للمديرية وهذا نظرا لخصوصيتها لأنها تقوم بكل ما من شأنه ضمان السير الحسن للمديرية خاصة فيما تعلق بالجانب المالي أملاك المديرية ووسائلها وكذا مواردها البشرية عن طريق التحكم في هاته الموارد البشرية منها والمادية وتتوزع مهامها على المكاتب التالية :

أ. مكتب المستخدمين و التكوين القاعدي و تحسين المستوى و تجديد المعلومات.
ب. مكتب المالية و الميزانية و المحاسبة.
ت. مكتب الأملاك و الوسائل ومراقبة التسيير.

رابعا : تكنولوجيا المعلومات والإتصال المتوفرة لدى مديرية النشاط الإجتماعي والتضامن لولاية المدية :

تتوفر مديرية النشاط الإجتماعي والتضامن على عدة أجهزة وبرامج من تكنولوجيا المعلومات والإتصال يمكن تلخيصها في الجدول أدناه :

الجدول رقم (05): يبين ما تحوزه المديرية من أجهزة وبرامج لتكنولوجيا المعلومات والإتصال :

تكنولوجيا المعلومات والإتصال المتوفرة بالمديرية		
الرقم	**التعيـــــــــــــــــــن**	**الملاحظة**
01	أجهزة الإعلام الآلي	
02	الطابعات	
03	أجهزة الهاتف	
04	أجهزة الفاكس	
05	آلات النسخ	
06	أجهزة سكانار	
07	برامج التشغيل ويندوز	
08	شبكة الأنترنت	بمكتب المدير
09	البريد الإلكتروني	خاص بالمديرية
تكنولوجيا المعلومات والإتصال المتوفرة بمكتب المستخدمين		
01	أجهزة إعلام آلي	02 أجهزة
02	طابعات	02 طابعات
03	آلات النسخ	01 آلة
04	هاتف	01
02	برامج لتشغيل ويندوز	02

المصدر : الوثائق المقدمة من طرف المديرية .

المطلب الثاني : مهام وبرامج مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المدية :

إن لمديرية النشاط الإجتماعي والتضامن للولاية عدم برامج تشرف على تسييرها وكذا لها مهام تقوم بها منها ما هو بعنوان النشاط الإجتماعي للدولة ومنها ما هو بعنوان التضامن الوطني وهذا ما سنتطرق له بالتفصيل في هذا المطلب .

أولا : مهام مديرية النشاط الإجتماعي والتضامن لولاية المدية :

تتكفّل مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن للولاية بعدة مهام خاصة فيما تعلق بتطوير وتنفيذ جميع التدابير التي من شأنها تأطير النشاطات المرتبطة بالنشاط الاجتماعي للدولة والتضامن الوطني وضمان متابعتها ومراقبتها، وتكلّف بهذه الصفة ، لا سيما بما يأتي[1] :

I. مهام مديرية النشاط الإجتماعي و التضامن بعنوان النشاط الإجتماعي للدولة :

تتكفل مديرية النشاط الإجتماعي والتضامن للولاية بعنوان النشاط الإجتماعي للدولة بما يلي :

01- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم في الميادين المرتبطة بنشاطات النشاط الاجتماعي .

02- وضع، بالاتصال مع السلطات المحلية، جهاز إعلامي يتعلق بتقويم الحاجات في مجال النشاط الاجتماعي وإحصاء الفئات المحرومة والأشخاص في حالة الإعاقة .

03- تنظيم جهاز تسيير المساعدة الاجتماعية للدولة.

04- تأطير تطبيق جهاز ا لمساعدة والدعم المباشرين لصالح الفئات الاجتماعية المحرومة و/أو المعوقة.

05- السهر على تطبيق تدابير وبرامج الحماية والتربية والتعليم المتخصص والتكفل بكل فئات الأشخاص المعوقين.

06- تنفيذ جميع التدابير التي من شأنها ترقية نشاطات الإدماج والاندماج المدرسي و الإجتماعي والمهني للأشخاص المعوقين وتنميتها.

07- السهر على متابعة برامج التكوين التي تبادر بها الإدارة المكلفة بالنشاط الاجتماعي والتضامن الوطني .

08- تنسيق السير البيداغوجي والإداري للمؤسسات المتخصصة وتقييمه ومراقبته.

09- تطوير برامج المساعدة وإعانة الأشخاص في وضع صعب، لا سيما النساء في وضع صعب وتنفيذها.

10- السهر على تنفيذ تدابير الاستعجال الإجتماعي وما بعد الاستعجال الموجهة للفئات الاجتماعية في وضع صعب.

11- تنفيذ ، بالاتصال مع القطاعات المعنية ، برامج وتدابير المساعدة والدعم الموجهة للعائلات المحرومة.

12- إعداد البطاقة الاجتماعية للولاية وتحيينها.

[1] الوثائق المقدمة من طرف المديرية.

13- ضمان، بالتنسيق مع المؤسسات المعنية، وفي إطار الإجراءات المعمول بها، متابعة العمليات المخططة في مجال إنجاز ا لمشاريع والهياكل التابعة لقطاع التضامن الوطني وتهيئتها وتجهيزها.
14- تنظيم نشاطات الإعلام والاتصال المتعلقين ببرامج وأجهزة ا لمساعدة والإعانة الاجتماعية وتنميتها.
15- وضع، على المستوى الولائي ، نظام إعلام وتسيير البرامج التي تطورها الإدارة المكلفة بالنشاط الاجتماعي والتضامن الوطني.
16- السهر على توفير الوسائل الضرورية وهياكل التكفل بالأطفال المحرومين من العائلة العمومية والخاصة وضمان متابعتها ومراقبتها والعمل على إعادة إدماجهم الاجتماعي والعائلي.
17- السهر على وضع الوسائل الضرورية لاستقبال الأطفال المراهقين في وضع اجتماعي صعب و/ أو في خطر معنوي والتكفل بهم.

II. مهام مديرية النشاط الإجتماعي و التضامن بعنوان التضامن الوطني :

تتكفل مديرية النشاط الإجتماعي والتضامن للولاية بعنوان التضامن الوطني للدولة بما يلي :
01- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم في الميادين المرتبطة بنشاطات التضامن الوطني.
02- تأطير برامج التضامن الوطني الموجهة للفئات الاجتماعية المحرومة وتنشيطها وتنسيقها
وتقييم تنفيذها وقياس أثرها.
03- تشجيع كل التدابير التي من شأنها ترقية التعبير عن التضامن الوطني من خلال الهبات والوصايا وتأطيرها.
04- تحديد، بالاتصال مع القطاعات المعنية، الاحتياجات في مجال التضامن الوطني وتقييمها
05- تنظيم توزيع ا لمعلومات ا لمتعلقة بالبرامج المحلية للتضامن.
06- السهر على التسيير العقلاني للممتلكات والسير الحسن للهياكل التابعة للقطاع، لا سيما تلك الموضوعة تحت تصرف الحركة الجمعوية التي تنشط في ميدان اختصاص القطاع بما فيها دور الجمعيات.
07- السهر على تنفيذ البرامج الهادفة إلى التنمية الجماعية التساهمية.
08- ترقية نشاطات توعية المواطنين من أجل مكافحة الفقر والهشاشة والإقصاء وتنظيمها.
09- ضمان التنسيق بين القطاعات في إطار تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفقر والإقصاء.
10- المشاركة في ترقية النشاطات الاجتماعية والتضامنية لصالح الجالية الوطنية بالخارج.
11- تشجيع مشاركة الحركة الجمعوية في النشاطات التي يقوم بها القطاع في المجال الإجتماعي والإنساني.

ثانيا : برامج مديرية النشاط الإجتماعي والتضامن لولاية المدية

لقد ارتأينا أن نخصص هذا الجزء لإعطاء لمحة على مختلف البرامج التضامنية وكذا التشغيلية التي تعكف مديرية النشاط الإجتماعي والتضامن على تنفيذها وهذا تجسيدا لبرامج الدولة الرامية إلى محاربة الفقر ومحاولة إدماج الفئات الهشة المجتمع في عالم الشغل ومحاربة البطالة وهذا تحت رعاية كل من وكالة التنمية الإجتماعية وكذا الوزارة الوصية.
حيث تسهر المديرية على تنفيذ البرامج التالية[1] :

1. **جهاز نشاط الإدماج الاجتماعي (DAIS)** : هو جهاز موجه لإدماج الشباب البطال الذين هم دون مستوى تعليمي أو المتخليين عن مقاعد الدراسة وكذا الحائزين على شهادات من طرف التكوين المهني والتمهين في عالم الشغل .
2. **منحة إدماج حاملي الشهادات (PID)** : هذا الجهاز يسعى لمحاربة البطالة بتوفير مناصب عمل عن طريق التعاقد لخريجي الجامعات وكذا خريجي معاهد التكوين المهني والتمهين وإعطائهم فرصة لإقتحام عالم الشغل.

كذلك هناك مشاريع صغيرة مسيرة من طرف مديرية النشاط الاجتماعي تهدف إلى مكافحة البطالة و هذا بإحداث مناصب شغل جوارية، ومساعدة الفئات السكانية المحرومة و تحسين ظروفهم المعيشية، وهي:

4. برنامج الأشغال ذات المنفعة العمومية لليد العاملة المكثفة (TUP-HIMO) .
5. برنامج الجزائر البيضاء (BLANCHE ALGERIE).
6. برنامج التنمية الجماعية (DEVELLOPEMENT COMMUNAUTAIRE).

إضافة إلى جهاز المنحة الجزافية للتضامن الذي له طابع تضامني بحت، فهو موجه للفئات الهشة في المجتمع والذين هم بدون دخل ودون تغطية إجتماعية يهدف هذا البرنامج إلى التكفل بالعائلات في حالة هشاشة إجتماعية صعبة عن طريق منحهم مبلغ 3000 دج، شهريا مع ضمان التغطية الإجتماعية لهم ولذويهم ويضم على سبعة (07) فئات موزعة كالتالي[2] :

- المسنين فئة أولى (المسنين أرباب عائلات أكبر من 60 سنة).
- النساء ربات عائلة أقل من 60 سنة (أرامل ومطلقات أقل من 60 سنة)
- المعوقين أرباب العائلات (المعوقين أرباب العائلات مهما كان سنهم).
- المسنين فئة 02 (المسنين أكبر من 60 سنة موضوعين في وسط عائلي).
- الأشخاص المصابين بأمراض مزمنة.
- المعوقين أكبر من 18 سنة (معوقين يعيشون في وسطه العائلي غير المتزوجين).
- العائلات المتكفلة بأشخاص معوقين أقل من 18 سنة.

إضافة إلى النشاطات الأخرى التي تقوم بها المديرية ذات الطابع التضامني طيلة السنة، دون أن ننسى إشرافها على تسيير مؤسسات الأشخاص المسنين (دور العجزة)، مؤسسات الطفولة المسعفة، ومراكز المعوقين المنتشرة عبر تراب الولاية، لا سيما إشرافها على تسيير وإدارة المؤسسات التالية :

[1] الوثائق المقدمة من طرف المديرية .
[2] الوثائق المقدمة من طرف المديرية .

- **مؤسسات التربية و التعليم المتخصصة للأطفال المعوقين (بصريا والصم):**

التي كرسها المرسوم التنفيذي رقم 12-05 مؤرخ في 10 صفر عام 1433 الموافق 4 يناير سنة 2012، والذي يتضمن القانون الأساسي النموذجي لمؤسسات التربية و التعليم المتخصصة للأطفال المعوقين.

- **مؤسسات التربية و التعليم المتخصصة للأطفال المعوقين -حركيا-**

من مهامها إستقبال الأطفال المعوقين حركيا الأطفال والمراهقين المصابين بعجز حركي يحد من استقلاليتهم ويطلب اللجوء إلى وسائل خاصة و التربية و التعليم المتخصصين و التكوين قصد الإدماج المدرسي و الاجتماعي و المهني.

- **برنامج ترتيب الوساطة العائلية و الإجتماعية :**

الوساطة العائلية و الإجتماعية إجراء وقائي يرمي إلى تسوية حالات النزاع التي قد تنشب في الأسرة لاسيما بين الفروع و الأصول على حد سواء، قصد تفادي اللجوء إلى المصالح القضائية.

الهدف من ترتيب الوساطة العائلية و الإجتماعية:

يندرج إستحداث هذا الترتيب ضمن الإستراتيجيات المنتهجة من طرف وزارة التضامن الوطني والأسرة و قضايا المرأة الرامية للتكفل بفئة الأشخاص المسنين، لاسيما أولئك المتواجدين في وضعية نزاع و التي يمكن أن تهدد إستقرارهم و راحتهم في وسطهم العائلي و يهدف إلى:

- حماية الشخص المسن من كل أشكال سوء المعاملة و الإهمال و التهميش و الإقصاء و التخلي المحتملة بوسطه الأسري.
- تسوية النزاعات التي يمكن أن تنشب في الأسرة بين الفروع و الأصول على حد سواء.
- تفادي اللجوء إلى المصالح القضائية التي يترتب عنها تفكك الروابط الأسرية و فقدان تلاحمها.

المبحث الثاني: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لمديرية النشاط الإجتماعي والتضامن لولاية المدية :

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى ماهية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، وسوف نسلط الضوء على ما يحتويه مخطط الموارد البشرية للمديرية من وظائف ومهام وكذا خطوات إعداد هذا المخطط .

المطلب الأول : ماهية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للوظيفة العمومية :

إرتأينا تخصيص هذا المطلب للتعريف بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للوظيفة العمومية بصفة عامة وكيفية إعداده والمراحل التي يمر بها إعداد هذا المخطط، والذي يعتبر بمثابة خارطة الطريق التي تسير عليها المؤسسات والإدارات العمومية لمعرفة ما تحوزه من موارد بشرية وكذا تحديد إحتياجاتها من هذه الموارد .

أولا : التعريف بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للوظيفة العمومية :

تعتمد المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية في تخطيط مواردها البشرية على مخطط يعرف بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، والذي تم تكريس العمل به إجباريا على المؤسسات بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95/126 المؤرخ في 29-04-1995، الذي نص في مادته الثالثة (3) المتممة لأحكام المرسوم رقم 66/145 المؤرخ في 02-06-1966 ، بالمواد 6 مكرر1، مكرر2، مكرر3، مكرر4، مكرر5، على أن العمل بنظام الرقابة الجديد الممارس من قبل مصالح الوظيفة العمومية ويتم على مرحلتين[1] :

✓ **المرحلة الأولى**: الإعداد والمصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، بالتنسيق مع المصالح المعنية ومديرية الوظيفة العمومية للولاية.

✓ **المرحلة الثانية** : تقييم مدى تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، مراقبة مشروعية القرارات المتخذة في هذا الإطار (حصيلة الشغل).

حيث يتكون هذا المخطط من 12 جدولا تقوم الإدارة المعنية بتخطيط مواردها البشرية وفقا لمخططها السنوي ويعتبر وسيلة رقابية بيد المصالح المؤهلة لإجراء عمليات الرقابة على نشاط المصالح المختصة بتسيير الموارد البشرية بالإدارة المعنية.

ثانيا : الموارد البشرية التي يشملها المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لمديرية النشاط الإجتماعي والتضامن بالمدية :

يتضمن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للمديرية محل الدراسة العديد من الوظائف والمهام، ولعل أهمها موضوع توظيف الموارد البشرية وقد تم اختياره لأنه أهم ما يتضمنه الشطر الأول من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، ويعتبر التوظيف النشاط الأساسي الذي يأخذ من وقت وجهد المصلحة الكثير، حيث تقوم مصالح المديرية بتزويد الوزارة الوصية بكافة المعلومات حول وضعية مستخدميها عند بداية كل سنة مالية قصد تحديد إحتياجاتها الفعلية وإمدادها بها عن طريق إرسال يتضمن القائمة الإسمية المفصلة للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، وفيما يلي تفصيل لما يتضمنه الجدول رقم 4 والذي هو عبارة عن المخطط التوقعي للتوظيف[2] :

---

[1] المرسوم التنفيذي رقم 95/126 المؤرخ في 29-04-1995.

[2] المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لمديرية النشاط الإجتماعي والتضامن بالمدية لسنة 2018.

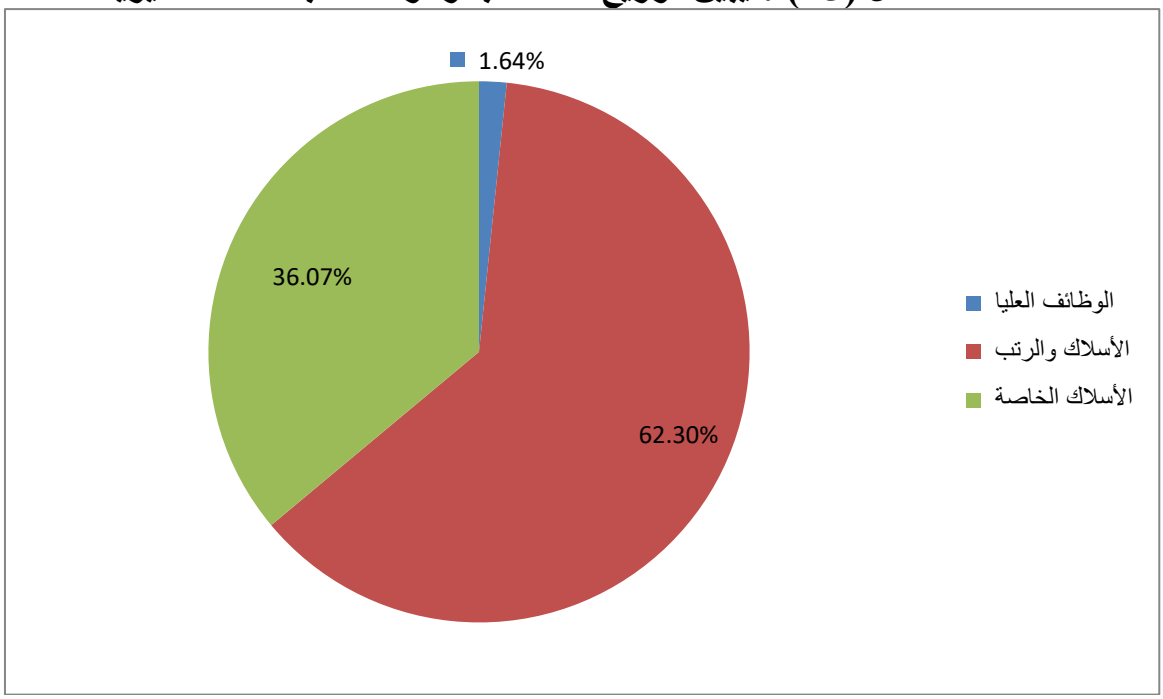
الجدول رقم (06) : يتضمن توزيع المناصب والوظائف بمديرية النشاط الإجتماعي والتضامن :

نوع المنصب		المناصب المالية	المناصب المشغولة	المناصب الشاغرة
الوظائف العليا	المناصب السامية	01	01	00
الأسلاك والرتب		38	24	14
الأسلاك الخاصة		22	15	07
المجمـــــــــــــــــــــــوع		61	40	21

المصدر : المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للمديرية لسنة 2018

وبناء على ما تضمنه الجدول أعلاه يمكن إعداد الشكل التالي والذي يوضح توزيع المناصب والوظائف بمديرية النشاط الإجتماعي والتضامن لولاية المدية :

الشكل (15) : يبين توزيع المناصب والوظائف بمخطط المديرية



تعليق :

من خلال الجدول رقم 06 أعلاه نلاحظ أن صنف الأسلاك والرتب تأخذ حصة الأسد من الموارد البشرية المتوفرة لدى مديرية النشاط الإجتماعي والتضامن بنسبة 62.30 % تليها الأسلاك الخاصة بنسبة 36.07% فالوظائف العليا أخيرا بنسبة 1.64% .

المطلب الثاني : كيفية إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لمديرية النشاط الإجتماعي والتضامن لولاية المدية :

وكما ذكرنا سابقا وتنفيذا لمحتوى المرسوم التنفيذي المذكور أعلاه فإنه يتم إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للمديرية على مرحلتين :

✓ **المرحلة الأولى :** يتم إنشائه بمجرد حصول مديرية النشاط الإجتماعي والتضامن على مدونة المناصب المالية الممنوحة لها من طرف الوزارة الوصية في بداية كل سنة، ويعتبر هذا الجزء هو المجسد للتسيير التوقعي للموارد البشرية، ويضم على الجداول من 1 إلى 7، إضافة للقائمة الإسمية للحالات الخاصة، وعلى سبيل المثال فإذا قامت المديرية بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لسنة 2018 بمجرد حصولها على مدونة المناصب المالية الممنوحة لها من طرف الوزارة الوصية.

فإن هذه الجداول يتم إعدادها وفق ما يلي[1] :

الجدول رقم (07) : جدول 01 يتعلق بالهيكلة التعدادية إلى غاية 31-12-2017:

القانون الأساسي	الوظائف العليا و المناصب السامية	التعداد الحقيقي الموقوف الى غاية 31-12-2016	التعداد المالي للسنة الماضية 2017 (1)
المرسوم التنفيذي 90/230 بتاريخ 90/07/25	**مدير**	01	01
	المجموع الجزئي	**01**	**01**
المناصب العليا			
المرسوم التنفيذي 101/16 بتاريخ 16/03/14	**رئيس مصلحة**	01	05
	رئيس مكتب	02	10
المرسوم التنفيذي 05/08 بتاريخ 08/01/19	**رئيس حظيرة**	01	01
	مسؤول المصلحة الداخلية	00	01
المجموع الفرعي		**04**	**17**

.../...

القانون الأساسي	الوظائف العليا و المناصب السامية	التعداد الحقيقي إلى غاية 31ديسمبر 2017				ملاحظات
		التعداد الحقيقي (2)	بالنيابة	من بينهم نساء	الفارق 1-2	
المرسوم التنفيذي 90/230 بتاريخ 90/07/25	**مدير**	01				
	المجموع الجزئي	**01**				

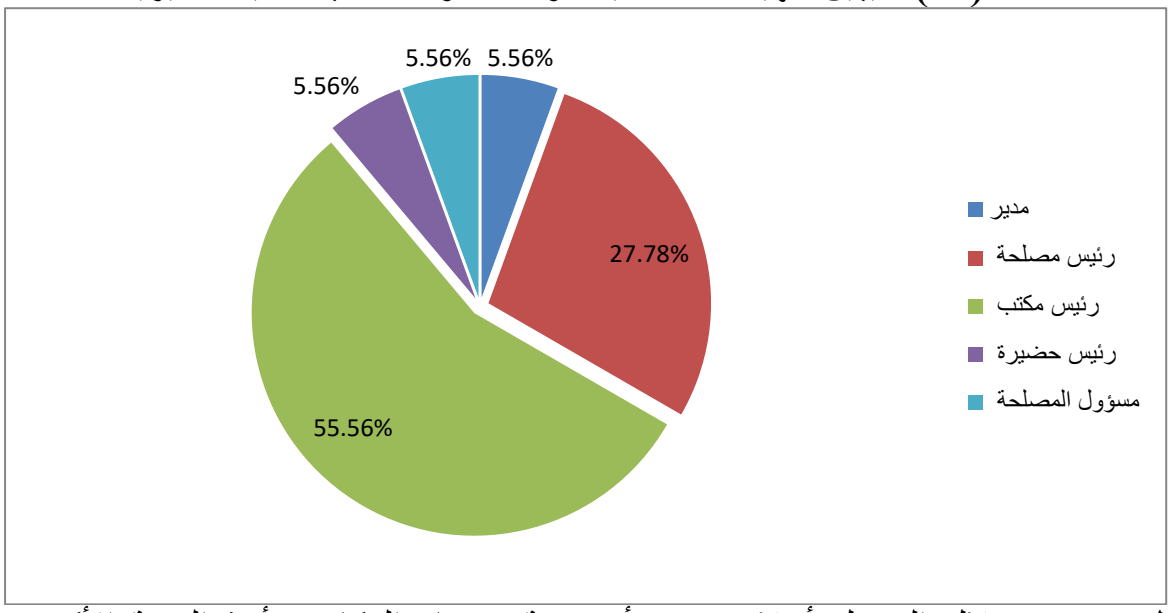
[1] مقابلة **رئيس مكتب المستخدمين للمديرية** بتاريخ 19-04-2018 .

المناصب العليا						
المرسوم التنفيذي 101/16 بتاريخ 16/03/14	**رئيس مصلحة**	01		01	04	
	رئيس مكتب	09		03	01	
المرسوم التنفيذي 05/08 بتاريخ 08/01/19	**رئيس حظيرة**	01				
	مسؤول المصلحة الداخلية	00			01	
المجموع الفرعي		**11**		**04**	**06**	

المصدر : المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للمديرية لسنة 2018

إنطلاقا من الجدول أعلاه يمكن إعداد الشكل التالي للهيكلة التعدادية للوظائف والمناصب العليا :

الشكل (16) : يبين الهيكلة التعدادية للوظائف والمناصب العليا للمديرية :



تعليق : من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة رؤساء المكاتب تأخذ النسبة الأكبر في الهيكلة التعدادية للوظائف بنسبة 55.56 %، تليها رؤساء المصالح بنسبة 27.78% ثم تليها بقية الوظائف الموجودة في الهيكلة التعدادية للوظائف والمناصب العليا بنفس النسب والتي تقدر ب 5.56%، كما أن إستعمال تكنولوجيا المعلومات والإتصال يسهل من عملية إحصاء هذه الوظائف والمناصب في وقت وجيز وبأقل تكلفة .

الجدول رقم (08) : جدول 01 تابع : (يتعلق بالهيكلة التعدادية إلى غاية 31-12-2017)

الموظفيـــــن								
القانون الأساسي	**السلك والرتبة**	**التعداد الحقيقي الموقوف الى غاية 31-12-2016**	**التعداد المالي للسنة الماضية 2017 (1)**	**التعداد الحقيقي إلى غاية 2017-12-31**				
				المرسمين	**متربصون**	**المجموع (2)**	**من بينهم نساء**	**الفارق 2-1**
مرسوم تنفيذي	متصرف مستشار	00	01	00		00		01

رقم 08/04 مؤرخ في 01/19/ 2008	متصرف رئيسي	02	03	02		02		01
	مهندس رئيسي في الإحصاء	01	01	01		01	01	
	متصرف محلل	01	01	01		01		
	متصرف	05	16	05		05	01	11
	ملحق رئيسي للإدارة	04	04	03		03		01
	كاتب مديرية رئيسي	01	01	01		01		
	كاتب	03	04	03		03	02	01
	عون إدارة رئيسي	01	01	01		01		
	عون مكتب	01	01	01		01	01	
	مساعد مهندس م1 في الإعلام ا	01	01	01		01		
	تقني سامي في الإعلام الآلي	03	03	03		03	02	
	معاون تقني في الإعلام الآلي	01	01	01		01	01	
	عون تقني في الإعلام الآلي	01	01	00		00		01
مرسوم ت 08/05	سائقي السيارات صنف 2	00	00	00		00		
	سائقي السيارات صنف 1	01	01	01		01		
المجموع الفرعي		**25**	**40**	**24**		**24**	**08**	**16**
المجموع العام								

.../...

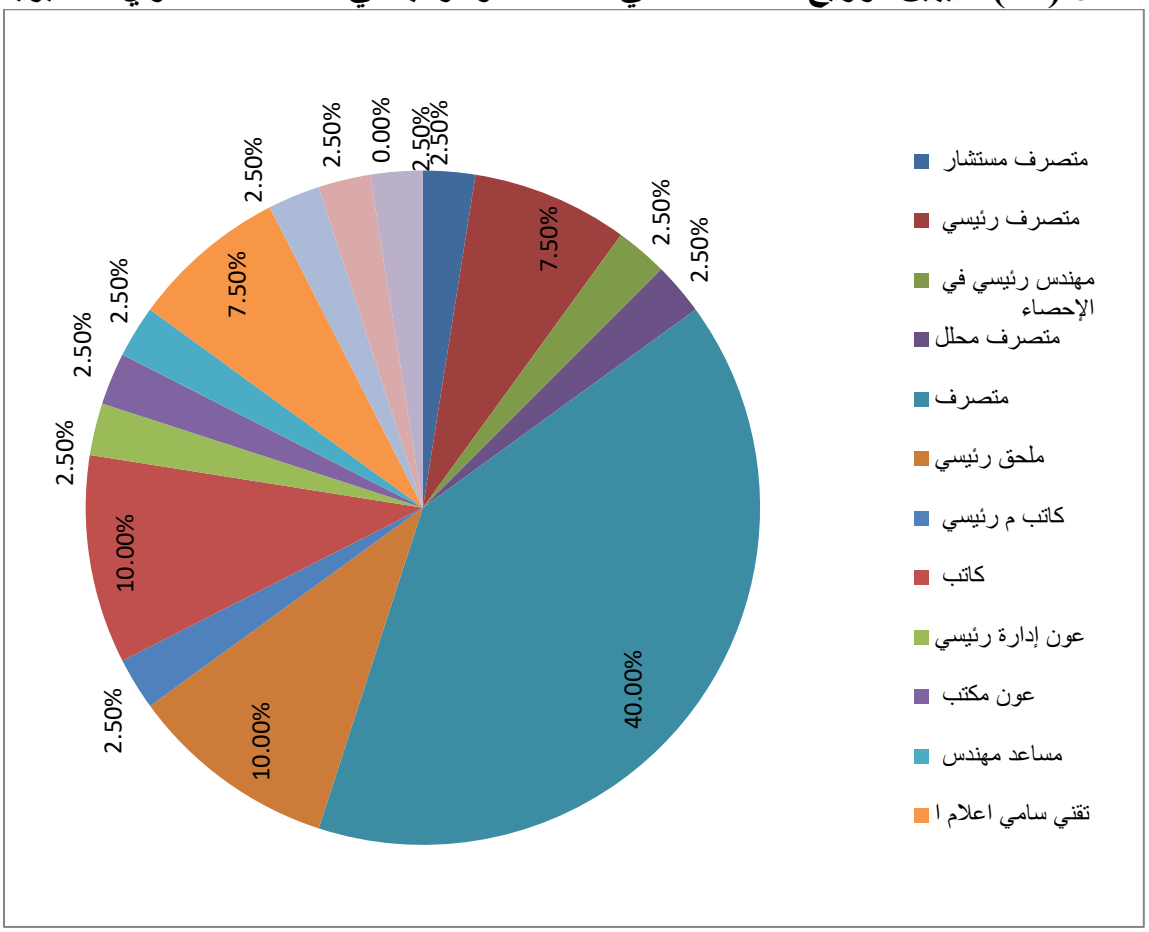
القانون الأساسي	السلك والرتبة	المتعـــــاقـديــن								الملاحظات
		عقد غير محدد المدة				عقد محدد المدة				
		التوقيت الكامل	من بينهم نساء	التوقيت الجزئي	من بينهم نساء	التوقيت الكامل	من بينهم نساء	التوقيت الجزئي	من بينهم نساء	
مرسوم تنفيذي رقم 08/04 مؤرخ في 2008/01/19	متصرف مستشار									
	متصرف رئيسي									
	مهندس رئيسي في الإحصاء									
	متصرف محلل									
	متصرف									

	ملحق رئيسي للإدارة									
	كاتب مديرية رئيسي									
	كاتب									
	عون إدارة رئيسي									
	عون مكتب									
	مساعد مهندس م1 في الإعلام آلي									
	تقني سامي في الإعلام الآلي									
	معاون تقني في الإعلام الآلي									
	عون تقني في الإعلام الآلي									
مرسوم ت 08/05	سائقي السيارات صنف 2									
	سائقي السيارات صنف 1									
المجموع الفرعي										
المجموع العام										

المصدر : المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للمديرية لسنة 2018

وبناء على معطيات الجدول رقم (08) أعلاه يمكن إعداد الشكل التالي و الذي يوضح الهيكلة التعدادية والمناصب العليا للمديرية تابع للجدول أعلاه .

الشكل (17) : يبين توزيع التعداد المالي للأسلاك والرتب في المخطط السنوي للمديرية



تعليق :

من خلال الجدول رقم 08 أعلاه نلاحظ أن رتبة المتصرف تأخذ حصة الأسد في أسلاك ورتب المديرية بنسبة 40 % ثم تليها رتبتي ملحق رئيسي وكاتب بنسبة 10%، فرتبتي متصرف رئيسي وتقني سامي بنسبة 7.5% وتأتي باقي الرتب والأسلاك بنفس النسبة 2.50 %، بينما نلاحظ شغور كلي للمنصب بالنسبة لسائقي السيارات صنف2 مما يدل على عدم إمكانية إستغلال المنصب المتوفر بمخطط الموارد البشرية للمديرية وهذا نظرا لتجميد عملية التوظيف من طرف الوزارة الأولى إلى أجل غير معلوم وهذا منذ تاريخ ديسمبر 2015 إلى غاية يومنا هذا، هذا من جهة، ومن جهة أخرى نلاحظ أن الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات والإتصال وإستخدام تطبيقاتها يسهل كثيرا من عمل الطاقم المشرف على إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من خلال ما توفره هذه التكنولوجيا من تسهيلات تعود بالإيجاب على عمل إدارة الموارد البشرية بالسرعة والدقة المرجوة من طرف مدير إدارة الموارد البشرية مما يعود بالنفع على المؤسسة كلها ويساهم في تحقيق أهدافها.

الجدول رقم (09) : تابع للجدول أعلاه (الهيكلة التعدادية) :

الموظفيـــــــن

القانون الأساسي	السلك والرتبة	التعداد الحقيقي الموقوف الى غاية 31-12-2016	التعداد المالي للسنة الماضية 2017 (1)	التعداد الحقيقي إلى غاية 2017-12-31				
				المرسمين	مترصون	المجموع (2)	من بينهم نساء	الفارق 2-1
مرسوم ت 353/09	نفساني تربوي من الدرجة الثانية	01	01	00		00		01
	نفساني عيادي من الدرجة الأولى	02	02	02		02	01	00
	نفساني عيادي من الدرجة الثانية	01	01	01		01	01	
	نفساني تربوي من الدرجة الأولى	03	03	03		03	02	
	نفساني في تصحيح النطق اللغوي من الدرجة الأولى	03	03	03		03	02	
	معلم التعليم المتخصص رئيسي	00	02	00		00		02
	مساعد إجتماعي رئيسي	01	01	01		01		
	مساعد إجتماعي رئيسي في الصحة العمومية	01	01	01		01	01	
	مساعد إجتماعي في الصحة العمومية	00	00	00		00		
	مساعد إجتماعي	00	01	00		00		01
	مربي متخصص رئيس	01	01	01		01		
	مربي متخصص رئيسي	01	01	01		01		
	مربي متخصص	01	02	01		01		01
مرسوم ت 393/09	طبيب عام رئيسي في الصحة العمومية	00	00	00		00		
	طبيب عام رئيس في الصحة العمومية	01	01	01		01	01	
مرسوم ت 308/07	عون الوقاية من المستوى الأول							
	حارس							
	عامل مهني من المستوى الأول							
المجموع الفرعي		**16**	**20**	**15**		**15**	**08**	**05**
المجموع العام		**41**	**60**	**39**		**39**	**16**	**21**

.../...

القانون الأساسي	السلك والرتبة	المتعـــــاقـديــن								الملاحظات
		عقد غير محدد المدة				عقد محدد المدة				
		التوقيت الكامل	من بينهم نساء	التوقيت الجزئي	من بينهم نساء	التوقيت الكامل	من بينهم نساء	التوقيت الجزئي	من بينهم نساء	
مرسوم ت 353/09	نفساني تربوي من الدرجة الثانية									
	نفساني عيادي من الدرجة الأولى									
	نفساني عيادي من الدرجة الثانية									
	نفساني تربوي من الدرجة الأولى									
	نفساني في تصحيح النطق اللغوي من الدرجة الأولى									
	معلم التعليم المتخصص رئيسي									
	مساعد إجتماعي رئيسي									
	مساعد إجتماعي رئيسي في الصحة العمومية									
	مساعد إجتماعي في الصحة العمومية									
	مساعد إجتماعي									
	مربي متخصص رئيس									
	مربي متخصص رئيسي									
	مربي متخصص									
مرسوم ت 393/09	طبيب عام رئيسي في الصحة العمومية									
	طبيب عام رئيس في الصحة العمومية									
مرسوم ت 308/07	عون الوقاية من المستوى الأول	01								
	حارس	01								
	عامل مهني من المستوى الأول	01	01	05	01					
المجموع الفرعي		**03**	**01**	**05**	**01**					
المجموع العام		**03**	**01**	**05**	**01**					

المصدر : المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للمديرية لسنة 2018

تعليق :

01- فيما يخص الموظفين

من خلال الجدول رقم 09 أعلاه نلاحظ أنه يوجد فارق بالنسبة لشغل المناصب بين التعداد الحقيقي لهاته المناصب إلى غاية 31-12-2017 وبين التعداد المالي للسنة الماضية حيث يلاحظ الفارق في الأسلاك والرتب التالية :

- نفساني تربوي من الدرجة الثاني الفارق 01 منصب .
- معلم التعليم المتخصص رئيسي الفارق 02 مناصب .
- مساعد إجتماعي 01 منصب .
- مربي متخصص 01 منصب.

وبهذا يصبح الفارق خمسة (05) مناصب كاملة لا تستغل في الهيكلة التعدادية للمديرية هذا من جهة .

ومن جهة أخرى وإذا نظرنا للجانب النسوي فإننا نلاحظ أن مجموع النساء شاغلي المناصب يقدر ب 08 مناصب من أصل 20 منصب في التعداد المالي أي بنسبة 40 % من مجموع التعداد الحقيقي وهي تعتبر نسبة لا بأس بها بالنظر لما يحتويه المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لمديرية النشاط الإجتماعي والتضامن بالمدية.

02- فيما يخص المتعاقدين :

عند النظر في نفس الجدول أعلاه ، في خانة المتعاقدين فأننا نلاحظ أن كل المتعاقدين يعملون بعقد غير محدد المدة أي أن المديرية تبذل الجهد من أجل التخلص من صيغة التعاقد محددة المدة كما أننا نلاحظ أن فئة المتعاقدين أيضا يوجد من بينهم النساء، وهذا نظرا للطابع الإجتماعي الذي يطفوا على مهام المديرية خاصة فيما يخص التحقيقات الإجتماعية والتي تحتم على إحتواء المديرية على موظفين من العنصر النسوي لطبية العمل .

ويمكننا هنا أن نلاحظ أيضا الأثر البارز لتكنولوجيا المعلومات والإتصال وما تساهم به هذه التكنولوجيا الحديثة في إعداد هذه الجداول وكذا ما تقدمه من إحصائيات دقيقة وبأقل التكاليف، وكذا تسهيل عملية إحصاء المناصب المشغولة والشاغرة والفروقات الموجودة في الهيكلة التعدادية للوظائف والمناصب سواءا بالنسبة للموظفين والمتعاقدين، والتي يحتاجها طاقم إدارة الموارد البشرية بمديرية النشاط الإجتماعي والتضامن لولاية المدية في إعداد الخطط التنبؤية لتخطيط الموارد البشرية، كما تسمح هذه التكنولوجيا بدمج التعداد الحقيقي والمالي للوظائف لعدة سنوات في جدول واحد مما يساعد في العمليات الإحصائية ويسهل عملية حساب الفروقات وإكتشافها وتفادي الأخطاء والتكرار .

الجدول رقم (10) :جدول 2 يبين التعديلات التي طرأت على الهيكلة الاستشارية الداخلية للمديرية (لجان المستخدمين ولجان الطعن).

السلك أو الرتبة	لجان المستخدمين			لجان الطعن				الملاحظات
	قرار متعلق بإنشاء المرجع	حدود الصلاحية	التمديد	المرجع	الحدود	التمديد		
			المرجع	الصلاحيات		المرجع	الحدود	
اللجنة المتساوية الأعضاء الخاصة بالأسلاك المشتركة والعمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب والأسلاك التقنية الخاصة بالتضامن الوطني	مقرر رقم 02 بتاريخ 07/10/ 2017	2020/07/10			قرار رقم 1227 مؤرخ في 19-07-2015	2018-07-19			لجنة الطعن مركزها الولاية
اللجنة التأديبية الخاصة بالأعوان المتعاقدين	مقرر رقم 01 بتاريخ 03/17/ 2018	2019/03/17							

المصدر : المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للمديرية لسنة 2018

تعليق :

من خلال الجدول نلاحظ بأن لكل الأسلاك والرتب لجان خاصة بها وتسمى هذه اللجان باللجان الإستشارية الداخلية تنبثق عنها لجنتين :

01- لجان المستخدمين وتضم اللجنة المتساوية الأعضاء ، واللجنة التأديبية الخاصة بالأعوان المتعاقدين .

02- لجان الطعن .

والذين يتم إنشاؤهما عن طريق مقرر أو قرار من طرف الإدارة المعنية ، حيث أن هذه اللجان تساهم في الدفاع على حقوق الموظفين وضمان النزاهة والشفافية في كل ما يخص إنشغالات وتطلعات العمال كما تساهم في إضفاء طابع الشفافية والديمقراطية وحرية التعبير من جهة أخرى.

الجدول رقم (11) : جدول 2 مكرر 2 يبين وضعية الحالات التأديبية:

رقم الترتيب	الاسم واللقب	طبيعة الخطأ	تاريخ التوقيف	تاريخ اجتماع اللجنة التأديبية	مضمون العقوبة	تاريخ الطعن	تاريخ اجتماع لجنة الطعن	قرار لجنة الطعن	تطبيق القرار	الملاحظات
لا شـــــــــــــــــــــــــــــــيء										

المصدر : المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للمديرية لسنة 2018

الجدول رقم (12) : جدول 2 مكرر 3 يبين وضعية القضايا المتنازع فيها:

رقم الترتيب	تعيين طرف النزاع	الوظيفة أو الرتبة	أطراف أخرى في النزاع (الإدارة المديرية العامة للوظيفة العمومية)	موضوع المنازعة	الجهة القضائية المختصة	طرف الدفاع عن مصالح الدولة (مذكرات ، محامي ...)	الحكم القضائي	حجية الشئ المقضي به	الطعون القضائية	الملاحظات
لا شـــــــــــــــــــــــــــــــيء										

المصدر : المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للمديرية لسنة 2018

الجدول رقم (13) : جدول 3 قرارات إطار خاص بالامتحانات والمسابقات :

السلك أو الرتبة	الإلتحاق بالتكوين		التوظيف الخارجي		التوظيف الداخلي		الترسيم وفقا للقوانين الأساسية	الإدماج وفقا للأحكام الانتقالية	ملاحظة
	خارجي	داخلي	مسابقة على أساس الشهادة	مسابقة على أساس الاختبار	الامتحان المهني	ترقية إختيارية			
لا شـــــــــــــــــــــــــــــــيء									

المصدر : المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للمديرية لسنة 2018

الجدول رقم (14) : جدول 4 المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان السنة الجارية 2018:

الوظائف العليا المناصب العليا الأسلاك والرتب	المناصب المالية 01/01/ 2018	المناصب المشغولة /12/31 2017	المناصب الشاغرة	التوظيف الخارجي في المناصب الشاغرة		الترقية		ملاحظة
				مفتوح التكوين		مسابقة على أساس الشهادة مسابقة على أساس الاختبار	امتحان مهني	على أساس الاختيار
				خارجي	داخلي			
الوظائف العليا								
مدير	01	01						
المجموع الفرعي	**01**	**01**						
المناصب العليا ذات الطابع الهيكلي								
رئيس مصلحة	05	04	01					
رئيس مكتب	10	09	01					
رئيس حظيرة	01	01						
مسؤول المصلحة الداخلية	01	00	01					
المجموع الفرعي	**17**	**14**	**03**					
المناصب العليا الوظيفية								
مفتش تقني بيداغوجي للتربية المتخصصة	01	00	01					
مفتش تقني بيداغوجي للتعليم المتخصص	01	00	01					
مفتش إداري ومالي	01	00	01					
منسق نفساني	01	00	01					
منسق إجتماعي	01	00	01					
المجموع الفرعي	**05**	**00**	**05**					

.../...

الأسلاك والرتب								
متصرف رئيسي	03	02	01				01	
متصرف محلل	02	01	01	01				
متصرف	15	05	10	10				
مهندس رئيسي في الإحصاء	01	01						

ملحق رئيسي للإدارة	03	03						
كاتب مديرية رئيسي	01	01						
كاتب مديرية	02	00	02				02	
كاتب	03	03						
مساعد مهندس مستوى 1 في الإعلام الآلي	01	01						
تقني سامي في الإعلام الآلي	03	03						
معاون تقني في الإعلام الآلي	01	01						
عون إدارة رئيسي	01	01						
عون مكتب	01	01						
سائق سيارات من الصنف الأول	01	01						
المجموع الفرعي	**38**	**24**	**14**			**11**	**01**	**02**

.../...

نفساني عيادي من الدرجة الثانية	02	01	01				01	
نفساني تربوي من الدرجة الثانية	01	00	01				01	
نفساني عيادي من الدرجة الأولى	02	02						
نفساني تربوي من الدرجة الأولى	03	03						
نفساني في تصحيح النطق اللغوي الدرجة الثانية	02	00	02				02	
نفساني في تصحيح النطق اللغوي الدرجة الأولى	03	03						

مساعد إجتماعي رئيسي	01	01						
مساعد إجتماعي رئيسي في الصحة العمومية	01	01						
مربي متخصص رئيس	02	01	01				01	
مربي متخصص رئيسي	01	01						
مربي متخصص	01	01						
طبيب عام رئيس في الصحة العمومية	01	01						
معلم التعليم المتخصص رئيسي	02	00	02			02		
المجموع الفرعي	**22**	**15**	**07**			**02**	**01**	**04**
المجموع العام	**61**	**40**	**21**			**13**	**02**	**06**

ملاحظة : لا يمكن إستغلال المناصب المالية بعنوان ميزانية 2018 إلا في إطار أحكام التعليمة الوزارية المشتركة رقم 01 المؤرخة في 2015/12/23 التي تحدد كيفيات تجسيد التدابير العملية الرامية إلى تعزيز التوازنات الداخلية للبلاد.

المصدر : المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للمديرية لسنة 2018 .

تعليق :

من خلال الجدول رقم 14 أعلاه المتعلق بالمخطط التوقعي للتوظيف بعنوان السنة الجارية 2018 والذي يفصل عملية التخطيط للتوظيف سواءا التوظيف الخارجي أو الداخلي، نلاحظ أنه لا يوجد تخطيط أو تنبؤات لعمليات التوظيف بنوعيها سواءا الخارجي أو الداخلي بالنسبة للوظائف العليا والوظائف العليا ذات الطابع الهيكلي أو الوظيفي هذا من جهة، ومن جهة أخرى وبالنسبة للأسلاك الرتب فإن إدارة الموارد البشرية للمديرية تتنبأ أو تخطط لعمليات التوظيف التالية :

01- التوظيف الخارجي : تخطط إدارة الموارد البشرية لإجراء مسابقة على أساس الإختيار لشغل المناصب التالية :

أ- رتبة متصرف 10 مناصب.

ب- رتبة معلم التعليم المتخصص رئيسي منصبين 02.

02- التوظيف الداخلي : ففي هذا الإطار تخطط إدارة الموارد البشرية للمديرية لإجراء مسابقة على أساس الترقية كالتالي :

أ- **الترقية عن طريق الإمتحان المهني :** نلاحظ أن المديرية تخطط لإجراء الترقية عن طريق الإمتحان المهني للإلتحاق بالرتب التالية:

- متصرف رئيسي 01 منصب.
- مربي متخصص رئيس 01 منصب.

ب- **الترقية على أساس الإختيار :** نلاحظ أن المديرية تخطط لإجراء الترقية على أساس الإختيار للإلتحاق بالرتب التالية:

- كاتب مديرية 02 مناصب .
- نفساني عيادي درجة ثانية 01 منصب .
- نفساني تربوي من الدرجة الثانية 01 منصب .
- نفساني في تصحيح النطق اللغوي الدرجة الثانية 02 منصب .

هذا من جهة، ومن جهة أخرى وبالنظر لإعداد المخطط التوقعي للموارد البشرية بالإعتماد على تكنولوجيا المعلومات والإتصال فإننا نلاحظ الأثر البارز لها والذي يتجلى في تقديم معلومات قيمة ودقيقة وفي وقت وجيز وبأقل التكاليف مما يسهل عملية إحصاء المناصب المشغولة والشاغرة وكذا معلومات عن عمليات التوظيف بشقيه الخارجي أو الداخلي والتي تساعد على التخطيط الأمثل للموارد البشرية ويعطي لإدارة الموارد البشرية قفزة نوعية في التنبؤ بدقة وتقليل تكرار الوظائف وصفرية الأخطاء ، وتسمح هذه التكنولوجيا بالتنبؤ الدقيق بعمليات الترقية في الدرجات سواءا عن طريق الإمتحان المهني أو على أساس الإختبار .

الجدول رقم (15) : جدول رقم 4 مكرر يتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 19من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية:

تحديد منصب الشغل	التصنيف	التعداد المالي	التعداد الحقيقي "مناصب مشغولة"	مناصب شاغرة	ملاحظات

	الصنف	الرقم الاستدلالي	عقد محدد المدة		عقد غير محدد المدة		عقد محدد المدة		عقد غير محدد المدة		عقد محدد المدة		عقد غير محدد المدة		
			التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	
عامل مهني من المستوى الأول	01	200			01	06	01	05			01	01			
حـــارس	01	200			01		01					01			
عون الوقاية من المستوى الأول	05	288			01		01					01			
المجمـــوع العـــام					**03**	**06**	**03**	**05**				**01**			

ملاحظة : لا يمكن استغلال المناصب المالية الشاغرة بعنوان ميزانية التسيير 2018 بناءا على البرقية رقم 2015/6524 المؤرخة في 19-05-2015

المصدر : المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للمديرية لسنة 2018

تعليق :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن التعداد المالي للأعوان المتعاقدين هو 03 بالتوقيت الكامل و06 بالتوقيت الجزئي، حيث أنه وعند الرجوع للتعداد الحقيقي أو المناصب الشاغرة فنلاحظ أنه يوجد منصب شاغر في الأعوان المتعاقدين بالتوقيت الجزئي، وليس هناك إمكانية لإستغلال هذا المنصب بناءا على البرقية رقم 2015/6524 المؤرخة في 19-05-2015

الجدول رقم (16) : جدول 4 مكرر 1 المتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 21 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية:

تحديد منصب الشغل	التصنيف		عقد محدد المدة						الملاحظات
	الصنف	الرقم الاستدلالي	التعداد المالي الحقيقي		التعداد الحقيقي (مناصب مشغولة)		مناصب شاغرة		
			التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	
لا شـــــــــــــــــــــــــــــــيء									

المصدر : المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للمديرية لسنة 2018

الجدول رقم (17) : جدول 5 جدول بياني لعمليات التسيير التوقيعي للموارد البشرية بعنوان سنة 2018:

الرمز	الأسلاك والرتب	التوظيف الخارجي				التوظيف الداخلي		جدول الترقية في الدرجات	لجنة الترسيم	مسابقة الالتحاق بالتكوين	عمليات أخرى
		م على أساس الاختبار	م على أساس الشهادة	توظيف على أساس الشهادة	فحص مهني	امتحان مهني	إعادة قوائم الترقية الاختيارية				
13	متصرف		ديسمبر 2018								
13	كاتب						ديسمبر 2018	2018/12/31			
15	نفساني تربوي د نفساني عيادي د نفساني في تصحيح النطق والتعبير اللغوي د معلم التعليم المتخصص رئيسي						ديسمبر 2018				

المصدر : المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للمديرية لسنة 2018

تعليق :

بالنظر للجدول رقم 05 من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية فإنه يمكن القول أنه يتم التخطيط لإجراء المسابقات التالية بعنوان 2018 :

01- **التوظيف الخارجي** : مسابقة على أساس الشهادة للإلتحاق برتبة متصرف الرمز 13.

02- **التوظيف الداخلي** : هناك التخطيط أو التوقع لإجراء ترقية إختيارية للإلتحاق بالرتب التالية :

أ- كاتب الرمز 13 .

ب- نفساني في تصحيح النطق والتعبير اللغوي د ، نفساني تربوي د ، نفساني عيادي د، معلم التعليم المتخصص رئيسي الرمز 15 .

الجدول رقم (18) : جدول 6 الجدول التوقعي للإحالة على التقاعد خلال سنة 2018 :

الاسم واللقب	الرتبـــــة	تاريخ الميلاد	التاريخ التوقعي للإحالة على التقاعد	ملاحظـــات
----	طبيب عام رئيس في الصحة العمومية	----	2018/08/31	بطلب من المعني

المصدر : المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للمديرية لسنة 2018

تعليق :

بالنظر للجدول رقم 18 أعلاه نلاحظ أنه يحتوي على توقع للإحالة على التقاعد لرتبة طبيب عام رئيس للصحة العمومية وهذا بطلب من شاغل هذه الرتبة لأسباب شخصية .

الجدول رقم (19) : جدول 6 مكرر يبين قائمة الموظفين الذين لهم الحق في التقاعد والذين تم إبقائهم قيد الخدمة خلال سنة 2018 :

الاسم واللقب	تاريخ الازدياد	الرتبة أو الوظيفة	ملاحظات
لا شـــــــــــــــــــــــــــيء			

المصدر : المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للمديرية لسنة 2018

الجدول رقم (20) : جدول 6 مكرر 1 يبين قائمة المستخدمين المحالين على التقاعد والذين تم استدعائهم لمزاولة النشاط بعنوان سنة 2018 :

الاسم واللقب	تاريخ الازدياد	الرتبة أو الوظيفة	الأقدمية المحصلة إلى غاية 2018/12/31	ملاحظات
لا شـــــــــــــــــــــــــــيء				

المصدر : المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للمديرية لسنة 2018

الجدول رقم (21) : جدول 7 يبين المخطط التوقيعي لتنظيم التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات خلال سنة 2018 :

السلك أو الرتب	التكوين			التكوين الإضافي			التأطير			تحسين المستوى			المجموع
	عدد المستخدمين	تاريخ الدخول	مدة التكوين	عدد الأعوان	تاريخ الدخول	مدة التكوين	عدد الأعوان	تاريخ الدخول	مدة التكوين	عدد الأعوان	تاريخ الدخول	مدة التكوين	
لا شـــــــــــــــــــــــــــيء													

المصدر : المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للمديرية لسنة 2018

الجدول رقم (22) : بيان متعلق بمجمل الأعوان المتعاقدين والمؤقتين الموقوفة إلى غاية : 2017-12-31

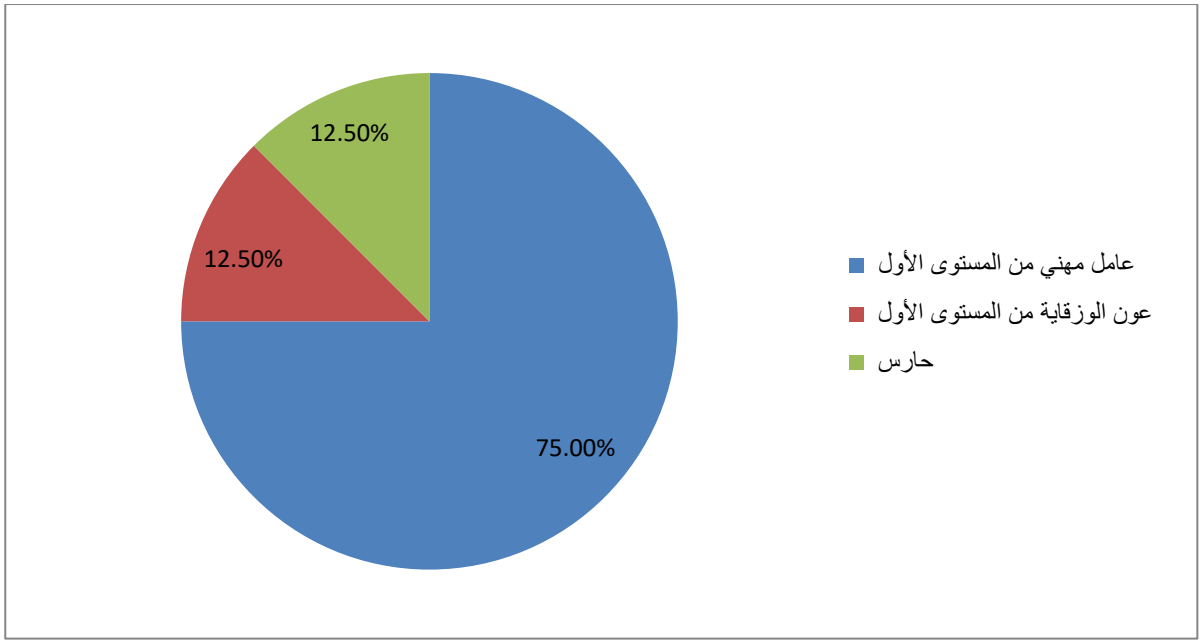
السلك أو الرتبة منصب العمل	التصنيف	عدد الأعوان المتعاقدين	الأعوان المؤقتين شهريا		الأعوان المؤقتين بالساعة		المجموع	ملاحظات
			الإطار القانوني	عدد الأعوان	الإطار القانون للالتحاق	عدد الأعوان		
عامل مهني من المستوى الأول	01/200	06					06	
عون الوقاية من المستوى الأول	05/288	01					01	
حـــــــــــــــارس	01/200	01					01	
المجمـــــــــوع		**08**					**08**	

المصدر : المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للمديرية لسنة 2018

تعليق :

وبناء علي معطيات الجدول رقم (22) أعلاه يمكن إعداد الشكل التالي و الذي يوضح بيان بمجمل الأعوان المتعاقدين والمؤقتين موقوفة إلى غاية 2017/12/31 .

الشكل (18) : يبين توزيع مجمـل الأعــوان المتعــاقديــن والمؤقتين :



تعليق :

من خلال الجدول المتعلق بتعداد الأعوان المتعاقدين نلاحظ أن نسبة العمال المهنيين من المستوى الأول تأخذ أكبر قدر ب 75% من مجمل الأعوان المتعاقدين ، وتأتي نسبة 12.50% لكل من عون الوقاية المستوى الأول والحراس .

الجدول رقم (23) : القائمة الإسمية للحالات الخاصة لسنة 2018 .

الإسم واللقب	الرتبة أو الوظيفة	سبب الإحالة على الإنتداب	تاريخ الإستفادة	الملاحظة
	متصرف مستشار	لشغل منصب عالي	2016/03/01	
	متصرف رئيسي	لشغل منصب عالي	2016/07/03	
	نفساني تربوي د2	لشغل منصب عالي	2017/10/02	

تعليق :

من خلال الجدول نستخلص أن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للمديرية يحتوي على حالات خاصة للرتب المذكورة بالجدول أعلاه وهذا لمنحهم إنتداب لشغل مناصب عليا كمدراء مؤسسات متخصصة وكان الإنتداب لصالح وكالة التنمية الإجتماعية فرع ولاية المدية .

ويتم إعداد هذا الشطر الأول بالإعتماد على ما تضمنته القائمة الإسمية التعدادية للموظفين موقوفة إلى غاية 31-12-2017 ، وكذا حصيلة الشغل لسنة 2017، هذه الأخيرة التي تعتبر وثيقة تعدها المصلحة عند نهاية كل سنة وحلول سنة جديدة، حيث تبين وضعية التعداد والمناصب الشاغرة التي هي محصلة فرق المناصب المالية الممنوحة والمناصب المالية المشغولة فعلا.

وتتم المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من طرف مفتشية الوظيفة العمومية وذلك في أجل أقصاه شهر ابتداء من تاريخ إبلاغ مدونة المناصب المالية، حيث تتأكد مفتشية الوظيفة العمومية من إيفاء المديرية لكل الشروط القانونية المعمول بها في إعداد الشطر الأول للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، ولا يمكن للمديرية البدء في تنفيذه إلا بعد مصادقة مفتش الوظيفة العمومية للولاية على الوثيقة.

ومن الناحية القانونية يجب أن يرفق المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية المعروض للمصادقة من قبل مفتشية الوظيفة العمومية للولاية بالوثائق التالية:

- البيان التعدادي للمناصب المالية للسنة المعينة.
- القرار المتعلق بالامتحانات ومسابقات التوظيف.
- القرار المتضمن إنشاء لجنة الموظفين ولجنة الطعن.
- القائمة الاسمية للموظفين إلى غاية 31-12 للسنة المنصرمة .

✓ **المرحلة الثانية :** يتم إنشائه بعد إنتهاء السنة المالية وبداية السنة الموالية، وتحتوي على مجموعة من الإستمارات ،غير أن هذه المرحلة وعلى حسب تصريحات السيد رئيس مكتب المستخدمين لمديرية النشاط الإجتماعي والتضامن لولاية المدية لا تدخل ضمن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وإنما هي ملخص لنشاط تسيير الموارد البشرية بالمديرية فمثلا يتم إعداد الملخص للمخطط السنوي لسنة 2018 في بداية 2019 ، فيتم إعداد الإستمارات التالية[1] :

- إستمارة تبين عملية متابعة حركة المستخدمين المقررة إلى غاية 31-12-2018.
- إستمارة متعلقة بمجمل الأعوان المتعاقدين إلى غاية 31-12-2017.
- إستمارة مراقبة التوظيف على أساس المسابقات بعنوان سنة 2018.
- إستمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق الترقية الاختيارية والكفاءة المهنية وعن طريق التسجيل في قائمة التأهيل بعنوان سنة 2018.
- إستمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق التكوين بعنوان سنة 2018.
- إستمارة مراقبة مخطط التوظيف على أساس الشهادة المهنية بعنوان سنة 2018.

وتعتبر هذه الإستمارات بمثابة ملخص لنشاط تسيير الموارد البشرية بالمديرية، وهي وثيقة رقابية أيضا تسمح بالحكم على مدى إلتزام مصلحة المستخدمين بما ورد في الشطر الأول من المخطط، وبالتالي فهو عملية وصفية فقط للوقوف على ما قامت به مصلحة المستخدمين من عمليات لتنفيذ ما جاء في الشطر الأول من المخطط السنوي، مما يسمح للمديرية ومفتشية الوظيفة العمومية بتقييم نشاط مصلحة المستخدمين خلال السنة، وتتم المصادقة على هذه الإستمارات من طرف مفتشية الوظيفة العمومية للولاية.

أما فيما يخص جانب تكنولوجيا المعلومات والإتصال وما تقدمه من مزايا في مجال إعداد التخطيط للموارد البشرية فإنه يتم إعداد هذه الجداول بإستخدام أجهزة وبرامج هذه التكنولوجيا المتمثلة في:

01- أجهزة الحاسوب .

[1] مقابلة **رئيس مكتب المستخدمين للمديرية** بتاريخ 19-04-2018 .

02- الطابعات .
03- البرامج التطبيقية كبرنامج وورد والإكسل .
04- إضافة لأجهزة الإتصال وشبكاتها المتمثلة في : الهاتف، الفاكس، وكذا البريد الإلكتروني.

والتي تسهل كثيرا من عمل الطاقم أو الكوادر المشرفة على مكتب تسيير الموارد البشرية بالمديرية حيث أن لهذه التكنولوجيا الكثير من الفوائد التي يلمسها موظفي المصلحة والتي يمكن سردها فيما يلي[1] :

- السرعة في إعداد الجداول والحسابات .
- تقليص مدة إعداد المخطط .
- الحصول على الإحصائيات المتعلقة بالمسار المهني للموظفين (حركة، ترقية، تكوين إحالة على التقاعد ... إلخ).
- الحصول على المعلومات الدقيقة والأرقام المتعلقة بالوظائف والمناصب الموجود بالمخطط السنوي وفي وقت وجيز .
- تفادي الخطأ من حيث عملية المقارنة بين التعداد الحقيقي للوظائف والمناصب، المشغولة منها والشاغرة.
- إستعمال وسائل الإتصال كالهاتف والفاكس يسهل من عمل المصلحة في الحصول على المعلومات من الجهات المتعامل معها .
- تفادي تكلفة وعناء التنقل وكذا ربح الوقت نتيجة إستعمال وسائل الإتصال المتوفرة بالمديرية .
- إستعمال تكنولوجيا المعلومات والإتصال يسهل عملية المقارنة بين المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للسنة الحالية والسنوات السابقة .
- إستعمال البريد الإلكتروني يسهل من عملية الإعلان في حالة وجود مسابقات توظيف ، وكذا يكرس الشفافية .

خلاصة الفصل :

تقع مصلحة المستخدمين في قاعدة الهيكل التنظيمي لمديرية النشاط الإجتماعي والتضامن لولاية المدية
تتبع سلميا وزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة، ويتولى تسيير مستخدمي المديرية مكتب تابع لمصلحة
المستخدمين الذي يقوم بكافة أنشطة تسيير الموارد البشرية حسب التنظيم المعمول به، وتقوم

[1] مقابلة **رئيس مكتب المستخدمين للمديرية** بتاريخ 29-04-2018 .

مصلحة المستخدمين
بعدة مهام فتتولى تسيير الحياة المهنية لمستخدمي المديرية.

تقوم المديرية بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بالإعتماد على تكنولوجيا المعلومات والإتصال وتطبيقاتها وشبكاتها على مرحلتين، حيث في المرحلة الأولى يعد الشطر الأول بمجرد حصولها على مدونة المناصب المالية من طرف الوزارة الوصية في بداية السنة، ويعبر الشطر الأول من المخطط عن تقديرات المديرية حول تسيير للموارد البشرية خلال السنة الجارية، أما الشطر الثاني فيعد في بداية السنة اللاحقة ويعبر عن تقييم لتنفيذ الشطر الأول من المخطط، وهي وثيقة رقابية أيضا تسمح بالحكم على مدى إلتزام مصلحة المستخدمين بما ورد في الشطر الأول من المخطط، إذا فهو عبارة عن تلخيص لما قامت به إدارة الموارد البشرية للمديرية لما جاء في الشطر الأول وتسمى هذه المرحلة بحصيلة الشغل .

تعتبر عملية المصادقة على الشطر الأول من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من طرف مفتشية الوظيفة العمومية بمثابة إشعار بالبدء في تطبيق ما جاء في المخطط خاصة ما يتعلق بالتوظيف والتكوين، ويعتبر التوظيف أهم نشاط تقوم به مصلحة المستخدمين بمديرية النشاط الإجتماعي والتضامن لولاية المدية وهذا تطبيقا لما تتضمنه جداول المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للمديرية .

كما إستنتجنا أن لتكنولوجيا المعلومات والإتصال الأثر البارز والمحوري في إعداد الخطط التنبؤية للموارد البشرية بالمديرية بالنظر لما تقدمه من معلومات قيمة ودقيقة بأقل التكاليف وفي الوقت المناسب مما يسمح فدارة الموارد البشرية بإنجاز خططها المثلى بصفرية الأخطاء ودقة التنبؤات التي تسمح بتحقيق أهدافها المرجوة والتي تؤدي بدورها لتحقيق أهداف المؤسسة ككل .

مقـــدمـــة :

تشهد المؤسسات اليوم تقدما كبيرا، و تحولات جذرية عميقة متسارعة الإيقاع لم يشهد لها التاريخ مثيلا على كل المستويات، سواء على الصعيد الاقتصادي والتجاري أو على الصعيد التنظيمي أو على الصعيد التكنولوجي والمعرفي، تنعكس بشكل أو بآخر على المؤسسة وتجعلها في صراع دائم مع محيط يتميز بالمنافسة الشديدة والشرسة، ليس بالضرورة لتحقيق تقدمها وإزدهارها و لكن غالبا ما يكون حفاظا على بقائها.

وسط هذه التحولات، تعتبر الديناميكية التي عرفها المجال التكنولوجي خاصة تلك المتعلقة بمعالجة المعلومات وبثها، أو بما أصبح يعرف بتكنولوجيا المعلومات و الاتصال، و الاعتماد المتزايد والمكثف على إستعمالها وتوظيفها بقوة تقريبا في كل الأنشطة البشرية والتي من المتوقع أن تفرض سيطرتها لعقود لاحقة حيث شهدت تكنولوجيا المعلومات والاتصال قفزة نوعية في إستعمالها فجرت ثورة هائلة في نظم المعلومات، و ساهمت بذلك في إدماج مختلف الأطراف العالمية في منظومة مالية وإعلامية ومعلوماتية واحدة، وجعلت العالم على الرغم من إتساع رقعته الجغرافية كقرية صغيرة.

هذا الوضع الجديد فرض على المؤسسة تحديات جديدة، فالحصول على المعلومة الجيدة والمفيدة يتطلب إستخدام كفاءات ومهارات عالية بالإضافة إلى التكنولوجيا والمورد القادر على إستخدامها لتعظيم حاجاته وحاجات المؤسسة التي يعمل لصالحها هذا الهدف الذي يسعى إليه الفرد هو لب وغاية المورد البشري .

فأهداف إدارة الموارد البشرية تكمن أو تتجلى في تعظيم منفعة كل من المؤسسة والأفراد العاملين بها وذلك من خلال جمع وظائفها من تخطيط الموارد البشرية، إستقطاب، إختيار تدريب، تكوين، وتقييم للأداء والمكافآت والحوافز المادية منها والمعنوية، ومدى تأثر هذه الوظائف بتكنولوجيا المعلومات والإتصال، والتي كلها تصب في قالب واحد وهو تعظيم قيمة المؤسسة وكذا منافع الأفراد، دون أن يكون هناك تضارب في المصالح.

وفي إطار كل هذه المستجدات التي يطغى عليها الطابع التكنولوجي العلمي جاء عملنا هذا لتسليط الضوء على الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جانب من أهم جوانب أعمال إدارة الموارد البشرية والذي يعتبر الركيزة الأساسية في المؤسسة آلا وهو جانب تخطيط الموارد البشرية، وإنطلاقا مما سبق ذكره تتجلى لنا إشكالية البحث التالية :

الإشكالية الرئيسية :

تسعى الدراسة إلى الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

كيف تساهم تكنولوجيا المعلومات والإتصال في التخطيط الأمثل للموارد البشرية بالمؤسسة ؟

وضمن الإطار العام لهذه الإشكالية، تبرز لنا مجموعة من التساؤلات الفرعية فيما يلي:

التساؤلات الفرعية :

01- ما المقصود بتكنولوجيا المعلومات والإتصال ؟

02- مـا مسـتوى تطـور الإطـار الفكـري لإدارة المـوارد البشـرية فـي المؤسسة ؟

03- ما مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات والإتصال على التخطيط الأمثل الموارد البشرية ؟

04- إلـى أي حـد يـتم إعتمـاد تكنولوجيـا المعلومـات والإتصـال فـي التخطـيط الأمثل للموارد البشرية بمديرية النشاط الإجتماعي والتضامن لولاية المدية ؟

فرضيات الدراسة :

01- تكنولوجيـا المعلومـات والإتصـال هـي عبـارة عـن دمـج لتكنولوجيـا المعلومات بمكونات تكنولوجيا الإتصال .

02- هنـاك تطـور بـارز فـي إدارة المـوارد البشـرية مـن خـلال تطـور أهميـة دور المورد البشري في المؤسسة .

03- لتكنولوجيـا المعلومـات والإتصـال تـأثير معنـوي علـى التخطـيط الأمثـل للموارد البشرية.

04- تسـعى مديريـة النشـاط الإجتمـاعي والتضـامن لولايـة المديـة إلـى تبنـي تكنولوجيـا المعلومـات والإتصـال فـي جميـع مسـتوياتها الإداريـة خاصـة فيمـا تعلـق بجانـب تسـيير المـوارد البشـرية فـي الجـزء المهـم منهـا وهـو تخطـيط مواردهـا البشرية.

أهمية الدراسة :

تستمد هـذه الدراسـة أهميتهـا مـن خـلال الإهتمـام الكبيـر بـالمورد البشـري فـي المنظمـة مـن جهـة ودور تكنولوجيـا المعلومـات والإتصـال مـن جهـة أخـرى ، وإعتبـار هـذا الأخيـر محـدد أساسـي لنجـاح أو فشـل المنظمـات فـي الحصـول علـى مـورد بشـري مؤهـل وكفـؤ لا سـيما فـي ظـل عصـر العولمـة والتطـور التكنولـوجي الحاصل .

كمـا يتطلـع هـذا البحـث إلـى إبـراز أثـر العلاقـة بـين تكنولوجيـا المعلومـات والإتصـــال و التخطيط الأمثل للموارد البشرية في المؤسسات .

أهـــداف الـدراســـة :

تهـدف الدراســة إلــى تحديــد الــدور الــذي تلعبــه تكنولوجيــا المعلومــات والإتصــال فــي تخطــيط المــوارد البشــرية فــي المؤسســة ، خاصــة وأن تبنــي تكنولوجيــا المعلومــات والإتصــال فــي التخطــيط لهــذا المــورد المهــم بالمنظمــة يعكــس الصــورة الحقيقــة لهــا ويعــد الــدليل الحــي علــى قــدرات هــذه الأخيــرة وإمكانياتهــا علــى المنافســة وبنــاء السياســات المســتقبلية إلــى جانــب بيــان العلاقــة بــين تخطــيط المــوارد البشــرية وإســتخدام تكنولوجيــا المعلومــات والإتصــال كضــرورة حتميــة فــي التكيــف مــع مســتجدات العصــر ومواكبــة التغيــرات الحاصــلة .

دوافع إختيار موضوع الدراسة :

تتلخص دوافعنا لإختيار هذا الموضوع في ما يلي :

- ✓ التعمق في دراسة دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في التأثير على التخطيط الأمثل للموارد البشرية في المؤسسة.
- ✓ شعورنا بأهمية الموضوع خاصة مع المفاهيم الجديدة التي اكتسبتها المعلومات حيث أصبحت سلعة كغيرها من السلع، لها قيمة سوقية، وتعتبر مورد استراتيجي كالموارد الأخرى مثل الأموال، المواد والآلات واليد العاملة.
- ✓ شعورنا بأهمية التخطيط للموارد البشرية إلكترونيا مما يساعد المؤسسات على الحصول على الكفاءات وربح الوقت في إعدادها للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
- ✓ الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تحسين الإطار العام لسير إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات.
- ✓ تزايد الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التأثير على مختلف جوانب إدارة المؤسسات.

منهـــج الـدراســـة :

نظرا لطبيعة الدراسة والأهداف المسطرة في الكشف عن دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في التخطيط الأمثل للموارد البشرية يعد المنهج الوصفي التحليلي هو الأنسب للكشف عن هذا الأثر، إذ يهتم هذا المنهج بتشخيص ظاهرة معينة وكشف جوانبها من أجل التعبير عنها ما يؤدي إلى فهم علاقة هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر ، حيث قمنا بتحصيل المعلومات عبر لقاءات ومحادثات مباشرة مع عدد من إطارات المديرية حول أهم النقاط التي تطرقنا لها في الجانب النظري من الدراسة وكانت هذه اللقاءات مع كل من السيد المدير و رئيس مكتب المستخدمين بمديرية النشاط الإجتماعي والتضامن لولاية المدية.

صعوبات الدراسة :

- ✓ نقص المراجع المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والإتصال.
- ✓ صـعوبة الحصـول علـى المعلومـات المتعلقـة بـالمخطط السـنوي لتسـيير المـوارد البشـرية لمديريـة النشـاط الإجتمـاعي والتضـامن لولايـة المديـة، وهذا نظرا لسرية هذه المعلومات وخصوصيتها.

حدود الدراسة :

بهدف التحكم في موضوع الدراسة ومعالجة الإشكالية محل البحث، قمنا بوضع حدود وأبعاد الدراسة والمتمثلة أساسا في ما يلي:

الحدود المكانية : قمنا بإجراء الدراسة الميدانية في ولاية المدية، حيث قمنا بإسقاط الدراسة النظرية في شكل دراسة حالة على مديرية النشاط الإجتماعي والتضامن لولاية المدية.

الحدود الزمنية : تمت الدراسة التطبيقية بالمؤسسة خلال السنة الجامعية 2018/2017.

الدراسات السابقة :

01- أثـر إسـتخدام تكنولوجيـا المعلومـات والإتصـال علـى آداء المـوارد البشـرية فـي المؤسسـة الجزائريـة (دراسـة حالـة شـركة إنتـاج الكهربـاء بتيـارت)، مـذكرة ماجسـتير فـي إدارة الأعمـال (تخصـص تسـويق) إعـداد السـيدة طـويهري فاطمـة جامعـة وهـران 2 كليـة العلـوم الإقتصـادية التجاريـة وعلـوم التسـيير الجزائـر ، السنة الجامعية 2014-2015 .

وخلصت الدراسة إلى ما يلي :

لقد كان من إفرازات المنهج الرأسمالي والتحول نحو نظام اقتصادي عالمي جديد، طغيان الطابع الإلكتروني على كافة الميادين الإقتصادية ، الإجتماعية ، الثقافية وكذا التنظيمية، والذي أصبح خاصية العصر لما تلعبه هذه التكنولوجيات الحديثة من دور فاعل، إذ صار هاجس كل منظمة ليس تعميم استخدامها فحسب ، وإنما توطينها بالشكل الذي يعود بالقيمة المضافة لها ، من خلال رفع مستويات الأداء الاقتصادي عامة ، وأداء المورد البشري خاصة، ولا سيما إذا تم استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتوجيهها توجيها فاعلا في إطار النمو الاقتصادي، وضمن الأهداف الكبرى في الإستراتيجية الكلية للمؤسسة.

إذ أصبح التماشي ومجريات العصر جزءا لا يتجزأ من إستراتيجيات المؤسسات و تنمية قدراتها التنافسية وقد يكون هذا المنهاج محاولة جادة للمؤسسات الجزائرية في بناء قاعدة حقة تحقق تأهيل المورد البشري وفي الآن ذاته تسلك سياسة صارمة لتكوين عمالها على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من جهة، وتضع شروطا في إتقانها كأهم البنود في التوظيف من جهة أخرى ، وذلك للحفاظ على المستوى المرغوب فيه.

هذا ما يجعلنا نقول أن : التنمية للمورد البشري بحاجة إلى إرادة مدركة لأمرين اثنين:

أولهما : ضرورة وعي الشركة بتجهيزها بكل ما هو جديد من تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

و ثانيهما: تسطير دورات تكوينية لصقل القدرات .

02- دور تكنولوجيـا المعلومـات والإتصـال فـي تحسـن آداء إدارة المـوارد البشـرية، دراسـة حالـة مديريـة الإنتـاج لسـونطراك حاسـي الرمـل، الأغـواط، مـذكرة ماسـتر إعـداد الطلبـة الأخضـر عـذاوري و أحمـد يعقـوب ، كليـة العلـوم الإقتصـادية والعلـوم التجاريـة وعلـوم التسـيير ، جامعة المدية ، سنة 2015-2016 .

وخلصت الدراسة إلى ما يلي:

توصل الباحثان إلى أن لتكنولوجيا المعلومات والاتصاللها دور كبير في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية فهي تعمل على تحسين الاتصال، اتخاذ القرار المناسب، تقليص التكاليف، توفير المعلومات الكافية لأداء الأعمال بطريقة سهلة وسريعة داخل المؤسسة بحيث هناك جهود تبذل في مديرية الإنتاج لسونطراك بحاسي (رمل)الأغواط ، وتأهيلها مع التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال الذي نال أهمية كبيرة في الآونة لدى المسؤولين من أجل هذه التكنولوجيا واستغلالها من أجل تحفيز وتوعية الأفراد العاملين بدور وأهمية هذه التكنولوجيا وأنها ليست تحدي لهم بقدر ما هي أداة فعالة للرفع من أدائهم وتسهيل مهامهم.

03- أثر التكنولوجيا على إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، دراسة حالة لمديرية توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالمدية، مذكرة ماستر، إعداد الطالبة بن صغير زوليخة ، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية ، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، سنة 2013-2014 .

وخلصت الدراسة إلى ما يلي :

01- إن فاعلية إدارة الموارد البشرية تنبع من وجود مجموعة من النماذج المتناسقة التي توجه العمليات والممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية مما يتناسب وأهداف المؤسسة من جانب والنظرة الصحيحة للعنصر البشري بإعتباره شريكا من جانب آخر .

02- التكنولوجيا تسهل العمل على المورد البشري بشكل جيد بحيث تسمح له القيام بعمله داخل المؤسسة وتضمن له حقوقه وتثقفه وتخلق ثقافة تنظيمية للمؤسسة جيدة .

03- إستخدام وسائل التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية يسهل التفاعل بين الأقسام في المؤسسة وتحقيق مرونة أكبر في العمل كما يساهم في إتخاذ القرارات وخلق ميزة تنافسية للمؤسسة .

هيكل وتقسيمات الدراسة :

تنقسم الدراسة إلى أربعة فصول مقسمة كالتالي :

الفصل الأول : في هذا الفصل حاولنا التطرق للإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والإتصال

من خلال التطرق للتعريف بتكنولوجيا المعلومات على حدى، وتكنولوجيا الإتصال على حدى ثم محاولة التعرف على تكنولوجيا المعلومات والإتصال.

الفصل الثاني : تم التطرق للإطار العام لإدارة الموارد البشرية حيث خصص المبحث الأول كمدخل إلى إدارة الموارد البشرية، ثم في المبحث الثاني تطرقنا لطبيعة إدارة الموارد البشرية وأخيرا لماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية محاولينا الإلمام بكل جوانب إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث : تم تخصيصه لتخطيط الموارد البشرية وكذا نظام معلومات الموارد البشرية وتم هيكلته إلى مبحثين الأول يختص بماهية تخطيط الموارد البشرية الثاني لنظام معلومات الموارد البشرية.

الفصـــل الرابـــع : تـــم تخصيصـــه للدراســـة الميدانيـــة لمديريـــة النشـــاط الإجتمـــاعي والتضـــامن لولايـــة المديـــة حيـــث حاولنـــا التعـــرف علـــى مســـتوى تكنولوجيـا المعلومـات و الإتصـال المسـتعملة فيهـا و مـا هـي الأجهـزة المسـتخدمة وكيـف تـؤثر هـذه التكنولوجيـا علـى التخطـيط الأمثـل للمـوارد البشـرية، كمـا سـلطنا الضـوء علـى كيفيـة إعـداد المخطـط السـنوي لتسـيير المـوارد البشـرية للمديـة محـل الدراسة .

الخاتمـــة :

لقد مرت إدارة الموارد البشرية ومنذ نشأتها بعدة مراحل و ذلك حسب الحاجة لها حتى وصلت في نهاية الأمر لتصنع لنفسها مكانا ضمن قائمة الهيكل التنظيمي للمؤسسات ولم تكتفي بمساواتها مع بقية الوظائف الأخرى، بل أصبحت هي الوظيفة التي يبني عليها الهيكل التنظيمي ولم يتأتى لها ذلك إلا من خلال تأثرها بالمحيط سواء الداخلي أو الخارجي.

فالتطور التكنولوجي الذي ساعد العالم على التطور والإنفتاح في العقود الزمنية الأخيرة وخاصة في العقد الأول من القرن الواحد والعشرين، استتبع بالضرورة تطورًا مباشرًا في الموارد البشرية في كافة المنظمات وعلى كافة المستويات الإدارية والوحدات الإنتاجية والمالية وغيرها، وكان لزامًا على الباحثين والإدارات العليا في كافة المنظمات أن تحدد مدى تأثير هذا التقدم والتطور التكنولوجي على هيكل الموارد البشرية داخل المنظمات والشركات، وأيضًا على حجم هذه الموارد البشرية المتوافرة لديها، وحجم الموارد البشرية المناسب الواجب توافره لديها، وذلك بهدف إيجاد نوع من الفعالية والكفاءة والتوازن بين كل من التكنولوجيا الواجب امتلاكها، وهيكل المنظمة وحجم العمالة الواجب توافره، فهذا الزخم الهائل من التطور التكنولوجي لم يقتصر دوره على خلق أو فقدان مناصب عمل فقط وإنما تعداها للمساعدة في التخطيط للحصول على المورد البشري الكفؤ والمؤهل.

فالتسيير الالكتروني لإدارة الموارد البشرية من تخطيط، توظيف، إستقطاب، تكوين و بالإعتماد على نظام معلومات الموارد البشرية، كل هذا يصب في قالب واحد وهو التخطيط الأمثل لجلب المورد البشري الذي يتميز بالندرة وتطويره عن طريق التكوين بالوسائل التكنولوجية الحديثة وكيفية التحكم فيها، وفي الأخير الحفاظ على هذا المورد لأنه يملك القدرة على الإبداع والتطوير والتجديد، وبدونه لا وجود للمؤسسة، وبناءا على ذلك نخلص إلى أن إدارة الموارد البشرية قد تأثرت تأثيرا إيجابيا بتكنولوجيات المعلومات والاتصال حتى أن إدارة الموارد البشرية باستخدام هذه التكنولوجيا الحديثة يختلف عن الإدارة التقليدية لإدارة الموارد البشرية.

يعد التخطيط بصفة عامة عنصرا أساسيا من عناصر العملية الإدارية إذ أن الإدارة الفاعلة للأجهزة العامة تتطلب تخطيطا لكل الموارد التي تحتاج إليها لتحقيق أهدافها ، وتعد الموارد البشرية من الموارد الأساسية التي تتطلب تخطيطا فعالا وشاملا على المدى القريب والبعيد وفقا لأسس علمية منتظمة.

وبتغير حجم المنظمات وتنوع نشاطها وتعقد مهامها من جهة ، وزيادة التغييرات البيئية والتكنولوجية على وجه الخصوص من جهة أخرى، فرض على المنظمات أن تولي تخطيط مواردها البشرية نفس الدرجة من الأهمية التي توليها للتخطيط العام أي تخطيط الأعمال، حيث إنعكس ذلك بزيادة الإهتمام بالنشاط الحاسم في زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية الذي عده البعض حجر الزاوية والنشاط الحاسم في زيادة مساهمتها في أداء وفاعلية المنظمة.

فعن طريق تحديد المنظمة حاجاتها من الموارد البشرية بالتخطيط الأمثل لهذه الأخيرة تتمكن من إحكام السيطرة على نشاطاتها الأخرى كالتوظيف والتدريب وصيانة المورد البشري، وعن طريق هذه السيطرة تتمكن من تقليل تكاليف نشاطاتها و إستخدام مواردها البشرية كمصدر لمزاياها التنافسية، ولن يتأتى لها ذلك إلا بالإعتماد على تكنولوجيا المعلومات والإتصال وتبنيها لها كقاعدة في تسيير إدارة الموارد البشرية بإستخدام نظام

معلومات الموارد البشرية الذي يساهم في تطوير وتسهيل عمل هذه الإدارة الحيوية والتي تعتبر حجر الزاوية في كل المنظمات حيث أن الإعتماد على أنظمة المعلومات يمكن المنظمات من الوصول إلى المعلومة في وقت وجيز وبأقل التكاليف.

وكانت نتائج إختبار فرضيات الدراسة كالتالي :

الفرضـية الأولـى : تكنولوجيـا المعلومـات والإتصـال هـي عبـارة عـن دمـج لمكونـات تكنولوجيـا المعلومـات بمكونـات تكنولوجيـا الإتصـال مـن أدوات وآليـات وشـبكات وبـرامج وتطبيقـات ، حيـث أن لهـذه التكنولوجيـا الحديثـة دور كبيـر فـي تعزيـز مكانـة المنظمـات فـي بيئتهـا الخارجيـة وحصـولها علـى موقـع إسـتراتيجي فـي ظـل التغيـرات البيئيـة الحاصـلة بـالنظر للتطـور التكنولـوجي الحاصـل وهـذا مـا يثبـت صـحة هذه الفرضية .

الفرضـية الثانيـة : هنـاك تطـور بـارز فـي إدارة المـوارد البشـرية مـن خـلال تطـور أهميـة دور المـورد البشـري فـي المؤسسـة، ففـي هـذا الصـدد فقـد لمسـنا التطـور البـارز لإدارة المـوارد البشـرية مـن خـلال تطـور وظيفتهـا فـي حـد ذاتهـا سـواءا مـن حيـث التسـمية مـن إدارة الأفـراد إلـى إدارة المـوارد البشـرية، وكـذلك مـن حيـث أهميـة إدارة المـوارد البشـرية بمختلـف وظائفهـا و موقعهـا فـي الهيكـل التنظيمـي بالمؤسسـة وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية.

الفرضـية الثالثـة : بمـا أن لـنظم المعلومـات المحوسـبة دورا كبيـرا فـي مجـال التخطـيط نظـرا لمـا تقدمـه مـن تسـهيلات فـي إعـداد الخطـط التنبؤيـة للمـوارد البشـرية بالإعتمـاد علـى الحاسـوب والبـرامج التـي يحتويهـا فـإن تكنولوجيـا المعلومـات والإتصـال تـؤثر تـأثيرا معنويـا علـى التخطـيط الأمثـل للمـوارد البشـرية، نظـرا لمـا تقدمـه هـذه التكنولوجيـا مـن معلومـات دقيقـة عـن الوظـائف والمـوظفين وفـي وقـت وجيـز، وهـذه الدقـة والسـرعة فـي الحصـول علـى المعلومـات لا تتـأتى إلا بالإعتمـاد علـى تكنولوجيا المعلومات والإتصال وأدواتها وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية.

الفرضـية الرابعـة : تسـعى مديريـة النشـاط الإجتمـاعي والتضـامن لولايـة المديـة لتبنـي تكنولوجيـا المعلومـات والإتصـال لإكتسـاب المـورد البشـري المؤهـل، حيـث تـم إكتشـاف هـذا المسـعى مـن خـلال حـرص مصـلحة تسـيير المـوارد البشـرية بالعمـل بهـذه التكنولوجيـا والإعتمـاد عليهـا فـي إعـداد كـل الأعمـال المتعلقـة بتسـيير المصـلحة عـن طريـق وسـائل وتطبيقـات تكنولوجيـا المعلومـات والإتصـال وهـذا مـا يثبـت صـحة هـذه الفرضية.

ومـن خـلال الإجابـة علـى التسـاؤلات الفرعيـة للدراسـة تتجلـى لنـا معـالم الإجابـة علـى الإشـكالية الرئيسـية ، حيـث أنـه تبـين أن تكنولوجيـا المعلومـات والإتصـال تـؤثر تـأثيرا إيجابيـا علـى التخطـيط الأمثـل للمـوارد البشـرية مـن خـلال الـدور الفعـال الـذي تلعبـه هـذه التكنولوجيـا الحديثـة فـي تطـوير إدارة المـوارد البشـرية، مـن خـلال تبنـي نظـام المعلومـات الـذي يـدعم قـرارات التوظيـف فـي المنظمـات ويسـهل عمليـة تحديـد الإحتياجـات التدريبيـة ويـوفر كـل المعلومـات التـي مـن شـأنها أن تسـاهم فـي تحديـد الإحتياجـات مـن المـوارد البشـرية بدقـة عاليـة وفـي وقـت وجيـز لا سـيما فيمـا تعلـق بالعاملين والوظائف والمسار الوظيفي لكل موظف على حدى.

نتائج الدراسة : من خلال هذه الدراسة التي قمنا بها توصلنا للنتائج التالية :

- لتكنولوجيا المعلومات والإتصال دور فعال في تطوير إدارة الموارد البشرية ووظائفها .
- نظام معلومات الموارد البشرية يدعم قرارات التوظيف في منظمات الأعمال وتحديد المسار الوظيفي لموظفيها.
- تكنولوجيا المعلومات والإتصال تدعم عملية التخطيط للإحتياجات التدريبية وبرامج تطوير العاملين.
- تساعد تكنولوجيا المعلومات والإتصال في التخطيط الأمثل للموارد البشرية من خلال ما توفره من معلومات دقيقة عن العاملين والوظائف مما يساهم في تحديد الإحتياجات بدقة.

توصيات الدراسة : في إطار هذه الدراسة والنتائج المتوصل إليها يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

- وظيفة تسيير الموارد البشرية من الوظائف الركيزة في المؤسسة لذا الاهتمام بها أصبح نتيجة حتمية للارتقاء بالمؤسسة ككل.
- ضرورة إنشاء نظام معلومات تسيير الموارد البشرية في مديرية النشاط الإجتماعي والتضامن نظرا لما له من الأثر الإيجابي على كل مهام هذه الأخيرة وخاصة على تخطيط الموارد البشرية.
- على المؤسسات مسايرة التطورات التكنولوجية الحاصلة وإستكشاف كل ما هو جديد في هذا المجال.
- ضرورة إستخدام نظم المعلومات المحوسبة بالنظر لما تقدمه من تسهيلات في عمل الإدارة.
- توسيع دائرة إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال في المؤسسة.

آفاق الدراسة :

على ضوء ما سبق ونظرا للاهتمام المتزايد بالموارد البشرية بالمنظمة ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي تمكنا من الحصول عليها، ومنه لا يمكن إعتبار هذه الدارسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع بكل أبعاده وبهذا الصدد يُقترح متابعة وإكمال هذه الدارسة لتشكل تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأثرها على التخطيط الأمثل للموارد البشرية مواضيع مستقبلية.

دعاء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على سيد الخلق محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم.

نسأله سبحانه وتعالى المغفرة واللطف ونستعين به على إصلاح الحال وحسن المآل ،إنه سميع مجيب الدعاء.

باسمك اللهم نفتح كل عمل كريم، وبنورك نستقبل كل سبيل قويم وبفضلك ننجز كل خير عميم ، فلك الحمد أولا وآخرا.

هذا عملنا المتواضع نقدمه ، فاللهم اجعله خالصا لوجهك الكريم.

يا رب لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا ولا باليأس إذا فشلنا ، بل ذكرنا دائما أن الفشل هو التجربة الأولى التي تسبق النجاح

يا رب إذا أعطيتنا نجاحا لا تأخذ تواضعنا وإذا أعطيتنا تواضعا فلا تأخذ اعتزازنا بأنفسنا، يا رب إذا أساء الناس إلينا فامنحنا شجاعة العفو وإذا أسأنا يا رب إلى الناس فامنحنا شجاعة الاعتذار

يا رب ذكرنا دوما أن الانتقام هو أكبر مراتب الضعف وأن التسامح أكبر مراتب القوة.

كلمة شكر و تقدير

نشكر الله عز وجل ونحمده الذي من علينا بالتوفيق وما كنا لنتوفق لولا أن وفقنا الله.

نتقدم بالشكر لوالدينا الكريمين اللذين سخروا لنا الجو المكلل بالدعوات في سبيل إنارة دربينا.

والشكر موصول للأستاذ الكريم " بوسهوة نذير " الذي أشرف على هذا العمل ولم يبخل علينا لا بجهده ولا بوقته ونثني عليه كل الثناء لما قدمه لنا من نصائح وتوجيهات طيلة مدة إشرافه على عملنا المتواضع هذا، وكان بمثابة الروح المعنوية والمرشد الوجيه لنا ، كما نتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا علينا بقبولهم مناقشة هذا العمل المتواضع وإلى كل أساتذة وإطارات جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية.

كما نتوجه بالشكر الخاص لكل إطارات وعمال مديرية النشاط الإجتماعي والتضامن لولاية المدية وعلى رأسهم السيد المدير على كل ما قدموه لنا من معلومات ودعم في إنجاز هذا العمل.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل لكل أصدقائنا الذين قدموا لنا كل الدعم طيلة مشوارنا الدراسي وإلى كل من أعاننا من قريب أو بعيد على إ نجاز هذا العمل المتواضع.

الإهداء

بسم الله وكفى والصلاة على النبي المصطفى عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم، أما بعد :

أهدي هذا العمل المتواضع لوالدي الحبيبين أطال الله في عمرهما، وأهدي عملي هذا أيضا إلى كل إخوتي وأهلي وأقاربي وكل من يعرفني ، وإلى زوجتي وأبنائي ، كما لا يفوتني أن أهدي هذا العمل المتواضع إلى زملائي في المهنة عمال وإطارات مديرية النشاط الإجتماعي والتضامن بولاية المدية ، عمال وإطارات وكالة التنمية الإجتماعية بالمدية ، وعمال بلدية أولاد معرف.

إلى زملائي وزميلاتي في المشوار الدراسي، وإلى كل أولئك الذين ..لعظمة فيهم..يستحي هذا الورق الأبيض من ضم أسمائهم.

طيبي الحاج

الإهداء

بسم الله والصلاة والسلام على النبي المصطفى عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم.

اما بعد، اهدي ثمرة جهدي وعملي المتواضع إلى من علمني ولقنني أولى أبجديات الحياة .

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها، ريحانة حياتي وبهجتها التي غمرتني بعطفها وحنانها ، أنارت لي درب حياتي وكانت لي عونا، سر نجاحي وتوفيقي بعد الله ، إلى من أنارت في قلبي حب العلم العزيزة الغالية حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى الذين إمتزجت روحي بروحهم وتقاسمت معهم هموم الدنيا بحلوها ومرها، أخواتي وإخواني .

إلى كل صديقاتي اللواتي رافقنني طيلة المشوار الدراسي .

حي دليلة .

فهـــــرس الموضـــوعـــــات :

دعاء.
إهداء.
شكر وتقدير.
الملخص.
فهرس الموضوعات .
قائمة الجداول والأشكال.
قائمة الملاحق.
المقدمة العامة ..... أ
الفصل الأول : الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والإتصال
تمهيد : 1
المبحث الأول : أساسيات في تكنولوجيا المعلومات 2
المطلب الأول : مفهوم التكنولوجيا والمعلومة .....
2
المطلب الثاني : مفهوم تكنولوجيا المعلومات وخصائصها ووظائفها
..... 6
المطلب الثالث : مكونات تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها
..... 7
المطلب الرابع : مجالات إستخدام تكنولوجيا المعلومات وفوائدها
..... 12
المبحث الثاني : أساسيات في تكنولوجيا الإتصال .....
15
المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول الإتصال 15
المطلب الثاني : أنواع الإتصال وشروط فعاليته .....
15
المطلب الثالث : مفهوم تكنولوجيا الإتصال ووسائلها .....
19
المطلب الرابع : أهم شبكات تكنولوجيا الإتصال .....
23
المبحث الثالث : تكنولوجيا المعلومات والإتصال .....
25
المطلب الأول : ماهية تكنولوجيا المعلومات والإتصال
..... 25
المطلب الثاني : خصائص تكنولوجيا المعلومات والإتصال وإنعكاساتها
..... 27
المطلب الثالث : أنواع شبكات تكنولوجيا المعلومات والإتصال
..... 29

المطلب الرابع : دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير إدارة الموارد البشرية وأشكال إستخدامها 33
خلاصة الفصل 36

الفصل الثاني : الإطار العام لإدارة الموارد البشرية
تمهيد : 38
المبحث الأول : مدخل إلى إدارة الموارد البشرية 39
المطلب الأول : إدارة الموارد البشرية و أهميتها 39
المطلب الثاني : مراحل تطور إدارة الموارد البشرية و نقاط الإختلاف بينها وبين إدارة الأفراد 43
المطلب الثالث : أهداف إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي 49
المبحث الثاني : طبيعة إدارة الموارد البشرية 54
المطلب الأول : أبعاد ونشاطات إدارة الموارد البشرية 54
المطلب الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية ودورها 56
المطلب الثالث : التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية و العوامل المؤثرة فيها 60
المبحث الثالث : ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية 64
المطلب الأول : مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأهميتها 64
المطلب الثاني : عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأبعادها 66
خلاصة الفصل 69
الفصل الثالث : **تخطيط الموارد البشرية ونظام المعلومات**
تمهيد : 71
المبحث الأول : ماهية تخطيط الموارد البشرية 72
المطلب الأول: تعريف تخطيط الموارد البشرية وفوائده وأهدافه 72
المطلب الثاني: خطوات تخطيط الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها وطرق تقدير الطلب على الموارد البشرية 76

المطلب الثالث: المشاكل والاعتبارات الواجب مراعاتها لنجاح التخطيط للموارد البشرية. 84
المبحث الثاني : نظام معلومات الموارد البشرية 87
المطلب الأول : تعريف نظام المعلومات الموارد البشرية 87
المطلب الثاني : متطلبات ومكونات نظام معلومات الموارد البشرية وسماته ومعايير تصميمه 88
المطلب الثالث : أثر نظام معلومات الموارد البشرية على إدارة الموارد البشرية 94
المطلب الرابع : مزايا ومعوقات استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في تنفيذ مهام إدارة الموارد البشرية 97
خلاصة الفصل 100
الفصل الرابع : دراسة حالة مديرية النشاط الإجتماعي والتضامن لولاية المدية
تمهيد : 102
المبحث الأول : تقديم مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المدية 103
المطلب الأول : التعريف بمديرية النشاط الإجتماعي والتضامن لولاية المدية 103
المطلب الثاني : مهام وبرامج مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المدية 109
المبحث الثاني: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لمديرية النشاط الإجتماعي والتضامن لولاية المدية 113
المطلب الأول : ماهية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للوظيفة العمومية 113
المطلب الثاني : كيفية إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لمديرية النشاط الإجتماعي والتضامن لولاية المدية 115
خلاصة الفصل 136
الخاتمة العامة 138
قائمة المراجع 142
الملاحق 150

I. قائمة الجداول :

رقم الجدول	عنـــــــــــــوان الجـــــدول	الصفحة
01	المطابقة بين المعالجة اليدوية و الإلكترونية للمعلومات و البيانات	10
02	التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات والإتصال	27-26
03	التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية	46
04	مقارنة بين أنشطة إدارة الأفراد و إدارة الموارد البشرية	48
05	يبين ما تحوزه المديرية من أجهزة وبرامج لتكنولوجيا المعلومات والإتصال	108
06	يتضمن توزيع المناصب والوظائف بمديرية النشاط الإجتماعي والتضامن	114
07	يتعلق بالهيكلة التعدادية إلى غاية 31-12-2017	116-115
08	تابع يتعلق بالهيكلة التعدادية إلى غاية 31-12-2017	118-117
09	تابع يتعلق بالهيكلة التعدادية إلى غاية 31-12-2017	121-120
10	التعديلات التي طرأت على الهيكلة الاستشارية الداخلية للمديرية	123
11	وضعية الحالات التأديبية	124
12	وضعية القضايا المتنازع فيها	124
13	قرارات إطار خاص بالامتحانات والمسابقات	124
14	المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان السنة الجارية 2018	127-125
15	يتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة19	129
16	يتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 21	130
17	جدول بياني لعمليات التسيير التوقيعي للموارد البشرية	130
18	الجدول التوقعي للإحالة على التقاعد خلال سنة 2018	131
19	قائمة الموظفين الذين لهم الحق في التقاعد والذين تم إبقائهم قيد الخدمة	131
20	قائمة المستخدمين المحالين على التقاعد والذين تم استدعائهم لمزاولة النشاط	131
21	المخطط التوقيعي لتنظيم التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات خلال سنة 2018	132
22	بيان متعلق بمجمل الأعوان المتعاقدين والمؤقتين	132
23	القائمة الإسمية للحالات الخاصة لسنة 2018	133

II. قائمة الأشكال :

رقم الجدول	عنـــــــــــــوان الشكـــــــــل	الصفحة
01	مراحل تحويل البيانات إلى معرفة	04
02	يوضح عملية الاتصال	17
03	شكل الشبكة المحلية (L.A.N)	30
04	شكل الشبكات الجامعة M.A.N شبكات النطاق المتوسط	31
05	شكل الشبكة الواسعة W.A.N شبكات النطاق المتسع	31
06	شكل الشبكة النجمية Star Network	32
07	شكل الشبكة الحلقية Ring Network	33
08	شكل شبكة الناقل أو الشبكة الخطية Bus Network	33
09	عمليات إدارة الموارد البشرية	42
10	يوضح أهداف إدارة الموارد البشرية	51
11	موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكلة التنظيمية	53
12	وصف لوظائف إدارة الموارد البشرية	58
13	مكونات نظام معلومات الموارد البشرية	92
14	الهيكل التنظيمي لمديرية النشاط الإجتماعي والتضامن لولاية المدية	105
15	توزيع المناصب والوظائف بمديرية النشاط الإجتماعي والتضامن	114
16	الهيكلة التعدادية للوظائف والمناصب العليا للمديرية	116
17	توزيع التعداد المالي للأسلاك والرتب في المخطط السنوي للمديرية	119
18	توزيع مجمـل الأعــوان المتعــاقديــن	133

قائمة المراجع :

قائمة الكتب:

1. أحمد القطامين، **التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية**، دار مجالاوي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن 1996.
2. أحمد شريف العاصي، **نظم المعلومات الإدارية**، جامعة الزقازيق، مصر 2004.
3. أحمد علي حسين، **نظم المعلومات المحاسبية الإطار الفكري والنظم التطبيقية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
4. أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، ط5، مصر،2001.
5. احمد ماهر، **تخطيط القوى العاملة دليلك الى التخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية** ط1، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2011
6. إسماعيل محمد السيد، **نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
7. إيمان فاضل السامرائي،هيثم محمد الزغبي، **نظم المعلومات الإدارية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن 2004.
8. إيهاب عيسى المصري، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة، ط1، مصر،2017.
9. تامر موسى يونس، **شبكات الحاسوب**، دار الراتب الجامعية، بيروت، 1994.
10. جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية**، دار المريخ للنشر، الرياض، 2002.
11. جعفر حسن جاسم، **مقدمة في الاقتصاد الرقمي**، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، عمان 2010.
12. جمال الدين محمد مرسي، **الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة القرن الحادي و العشرون)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
13. حسن إبراهيم بلوط ، **إدارة الموارد البشرية**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
14. خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ط1، عمان، الأردن 2007.
15. خليل محمد حسن الشماع، **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**، دار المسيرة للنشر، الأردن 1999.
16. د.أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
17. د.حسن عماد مكاوي، **الاتصال و نظرياته المعاصرة**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2002.
18. د.عبد الباسط محمد ، **تكنولوجيا الإتصال وتطبيقاتها**، الآفاق المشرقة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
19. د.عطا الله أحمد سويلم الحسبان، **الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات**، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.

قائمة المراجع :

20. د.قمر محمد بخيت، **إدارة الموارد البشرية و دورها في تفعيل القيم الايجابية لدى العاملين**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014.
21. د.منال طلعت محمود، **مدخل إلى علم الاتصال**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002.
22. د.هدى، بابا أحمد صالح، **أثر التخطيط الإستراتيجي في إستقطاب الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014.
23. الدكتور مصطفى نجيب شاويش،**إدارة الموارد البشرية**، دار الشروق للنشر والتوزيع،ط3، عمان، 2014.
24. راوية حسن، **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010.
25. ربحي مصطفى عليان ومحمد عبد الدبس ، **وسائل الإتصال وتكنولوجيا التعليم** ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 1999.
26. الزعبي، محمد وآخرون، **الحاسوب والبرمجيات الجاهزة، دار وائل للنشر** ، ط6 ، عمان ، 2004.
27. سامح أحمد رفعت عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية في المجال السياحي**، مطابع شتات، دار الكتب القانونية، مصر، 2011.
28. سعاد نائف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط3، عمان، الأردن، 2005.
29. سعيد يس عامر، **الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها** ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات
و التطوير الإداري، مصر، 2000 .
30. سهيلة محمد عباس وعلي حسين على، **إدارة الموارد البشرية** ، دار وائل للنشر، ط1، عمان ، 1999.
31. سوني محمد البرادعي، **تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية دليل علمي**، إدارة إيتراك للطباعة و النشر
و التوزيع، القاهرة، 2005.
32. سيد محمد جاد الرب ، **إدارة الموارد البشرية**، كلية التجارة بالاسماعلية، جامعة قناة السويس، 2008.
33. صالح سليم الحموري، **إدارة الموارد البشرية**، دار كنوز المعرفية العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2012.
34. صلاح الدين محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر**، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005.
35. صلاح سعيد عودة، **إدارة الأفراد**، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.
36. طارق المجذوب، **الإدارة العامة**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط2، لبنان، 2000.
37. طاهر محمود لكلالة، **الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2013.

قائمة المراجع :

38. عايدة سيد خطاب، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، كيلوبيت للطباعة والكمبيوتر، مصر، 1999.
39. عباس سهيلة محمد، علي حسين، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن 1999.
40. عبد الحميد المغربي، **نظام المعلومات الإدارية**، المكتبة العصرية، المنصورة،2002.
41. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **إدارة الموارد البشرية**، مؤسسة الجوهري للتجليد الفني، المنصورية 2008.
42. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية** المكتبة العصرية، المنصورية .
43. عبد العزيز علي حسن، **إدارة التمييز للموارد البشرية بلا حدود**، المكتبة العصرية، مصر، 2009.
44. عبد الله علي فرغلي موسى، **التكنولوجيا ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني** ، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007.
45. علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية**، مكتبة الإدارة الجديدة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط2 القاهرة.
46. عمر وصفي عقيلي، **الموارد البشرية المعاصرة**، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، عمان، 2005.
47. الغريب زاهر إسماعيل، **تكنولوجيا المعلومات وتحديث التعليم**، عالم الكتب، القاهرة، 2001.
48. فريد فهمي زيارة، **وظائف منظمات الأعمال ـمدخل معاصر**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2009.
49. فضيل دليو، **التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال،المفهوم ــ الاستعمالات-الآفاق**، دار الثقافة المملكة الأردنيـة الهاشـمية، عمـان، 2010.
50. فيصل حسونه، **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2000.
51. ماهر أبو المعاطي علي، **الإتجاهات الحديثة في تسويق الخدمات الإجتماعية وتكنولوجيا المعلومات** المكتب الجامعي الحديث، حلوان، 2013.
52. مجيد الكرخي، **إدارة الموارد البشرية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
53. محفوظ أحمد جودة، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2014.
54. محفوظ جودة وآخرون، **منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2004.
55. محمد إسماعيل بلال، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2004.
56. محمد الصيرفي، **إدارة تكنولوجيا المعلومات**، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، مصر، 2009 .
57. محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية** ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الازارطية، الإسكندرية 2003.

قائمة المراجع :

58. محمد عبد العليم صابر، **نظم المعلومات الإدارية**، دار الفكر الجامعي، ط1،الإسكندرية، مصر،2007 .
59. محمد مصطفى أحمد، **العلاقات العامة**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
60. محمود الربيعي وآخرون، **المعجم الشامل لمصطلحات الحاسب الآلي والأنترنت**، مكتبة العبيكان الرياض، السعودية، 2001.
61. معالي فهمي حيدر، **نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، مصر، 2005.
62. مفتاح محمد دياب، **معجم مصطلحات نظم وتكنولوجيا المعلومات والإتصالات** ، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية، مصر، 1995.
63. موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 1994.
64. ناصر دادي عدون، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، دار المحمدية الحامة، الجزائر، 2003.
65. هاشم أحمد عطية، **مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية**، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000.

قائمة المذكرات :

أ- قائمة أطروحات الدكتوراه :

1. الطاهر أجغيم، **واقع الإتصال في المؤسسات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري قسنطية ، 2006/2005.
2. طه حسين نوى ، **التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال**، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر3 ، 2011/2010.
3. عبد الرؤوف عز الدين، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة في ظل التغيير**، أطروحة دكتوراه، كلية علوم التسيير، جامعة الأغواط، 2016/2015.
4. فرخة لندة، **دور تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات**، أطروحة دكتوراه في التسيير، جامعة بسكرة، 2017/2016.
5. لمين علوطي، **أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصال على إدارة الموارد البشرية** ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007.
6. محمد الأمين عسول، **دور تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في تحقيق جودة التعليم العالي** ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة ، الجزائر، 2016/2015.

ب- قائمة رسائل الماجستير :

1. بشير كاوجة، **دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة 2013/2012.

2. بوحسان سارة كنزة، **الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والإتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري بقسنطينة 2012/2011.
3. زلماط مريم ، **دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية** ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة تلمسان ، 2010/2009.
4. طواهر محمد التهاي، **إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 03 2013/2012.
5. طويهري فاطمة، **أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال على آداء الموارد البشرية** ، رسالة ماجستير، جامعة وهران ، 2015/2014.
6. العيداني حبيبة،**اثر توافق التخطيط الاستراتجي وتخطيط الموارد البشرية على آداء المنظمات**، رسالة ماجستير، جامعة المدية،2010/2009.
7. غانم هاجر، **مساهمة إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة والفعالية في المنظمة**، رسالة ماجستير
جامعة المسيلة، 2013.
8. فوزية مفتاح، مراجع البرغثي، **واقع تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية**، رسالة ماجستير، جامعة بنغازي ليبيا، 2013.

9. قسم الله نور الدين، **ترشيد إدارة الموارد البشرية**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سوق أهراس 2013/2012.
10. كريمة كتاف، **إدارة الموارد البشرية وإستخدام تكنولوجيا الإتصال في المؤسسة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة بوزريعة، 2010/2009.
11. مدوري نور الدين، **الإدارة الإستراتيجية للمواد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تلمسان ،2011/2010.
12. مدوري نور الدين، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية**،رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2011/2010.
13. مساعدية عماد، **دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف، 2014/2013.
14. نايف بن محمد هذال المكيحلي السبيعي ، **نظم معلومات الموارد البشرية ودورها في تطبيقات إدارة الموارد البشرية**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2016.

ت- **قائمة مذكرات الماستر** :

1. الأخضر عذاوري، أحمد يعقوب، **دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تحسين آداء إدارة الموارد البشرية**، مذكرة ماستر علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، جامعة المدية، 2016/2015.

قائمة المراجع :

2. أسماء مزاري ، **أثر إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة العمومية**، مذكرة ماستر، العلوم التجارية جامعة المدية، 2013/2012.
3. بشيري رشيدة، **دور نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية**، مذكرة ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجلفة، 2017/2016.
4. بن صغير زوليخة، **أثر التكنولوجيا على إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة المدية 2014/2013.
5. توامي يعقوب، **أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال على الآداء المالي للمؤسسة الإقتصادية** مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجاري علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2012.
6. ميلود العموري ، محمد تومي، **إنعكاسات تكنولوجيا المعلومات والإتصال على الثقافة التنظيمية**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2015/2014.

قائمة المجلات :
1. أمجد الجباس، **العمل الجماعي ونجاح المؤسسات-تحديات وإشكاليات**، مجلة الجزيرة، الرياض، العدد 43، 2003/7/22.
2. د.إلهام باسي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، **دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تحسين إدارة الموارد البشرية** ، جامعة عنابة، الجزائر ، العدد07 ، سبتمبر 2013.
3. سليمان محمد مرجان , **دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة** , مجلة العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية , العدد 7 , جامعة الزاوية , ليبيا.
4. عبد المنعم محمد أبوليفة، **اثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية** محاضرة مساعدة بقسم الإدارة العامة بكلية الاقتصاد و العلوم السياسية، جامعة مصراته، ليبيا،2014.
5. غسان عيسى العمري، **دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية**، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، العدد 52.

قائمة المواقع الإلكترونية :
1. أبو مهاب، **شبكات الحاسب**، 2015، متوفر على الموقع
www.kutub.info/library/bouk/5400

قائمـــــــة المـــــلاحـــــق :

الملاحق :

رقم الملحق	إســـــــم الملحـــــــق	الصفحة
01	الجدول 01 هيكل التعدادات الى غاية 12/31/ من سنة	150
02	تابع لجدول01 (هيكل التعدادات الى غاية 12/31/ من سنة .....)	151
03	جدول رقم 02 لجان المستخدمين / لجان الطعن.	152
04	جدول رقم 03 جدول القرارات "إطار"المتعلقة بالامتحانات المسابقات.	153
05	جدول رقم 04 المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان سنة	154
06	جدول رقم 05 رزنامة تلخيصية لعمليات التسيير التوقعي للموارد البشرية بعنوان سنة	155
07	جدول 06 بيان توقعي للإحالة على التقاعد بعنوان سنة.....	156
08	جدول 6 مكرر قائمة الموطنين الذين لهم الحق في التقاعد والذين تم استدعاؤهم لمزاولة النشاط بعنوان سنة	157
09	جدول 06 ثلاثي قائمة الموظفين الذين لهم الحق في التقاعد واحتفظ بهم بعنوان سنة ...	158

الملخص باللغة العربية :

جاءت دراستنا لموضوع **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التخطيط الأمثل للموارد البشرية** والذي تطرقنا من خلالها إلى واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل المؤسسة و استخداماتها في ادارة الموارد البشرية من أهم العوامل المؤثرة على تحسين أداء إدارة الموارد البشرية.

وذلك من خلال تأثير كل جوانب تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمتمثلة في جانب البرمجيات، وجانب المعدات والأجهزة المعلوماتية وجانب الشبكات على التخطيط الأمثل للموارد البشرية،

إن هذه الدراسة تهدف إلى بحث أو تبيان دور إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال في التخطيط الأمثل للموارد البشرية لدى مديرية النشاط الإجتماعي والتضامن لولاية المدية، ومدى تبني هذه الأخيرة للتكنولوجيا الحديثة في إدارة مهامها.

وكنتيجة لما تطرقنا إليه، نرى أن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال دور كبير في التخطيط الأمثل للموارد البشرية فهي تعمل على تحسين الاتصال، اتخاذ القرار المناسب،تقليص التكاليف، توفير المعلومات الكافية لأداء الأعمال بطريقة سهلة وسريعة داخل المؤسسة بحيث أن هناك جهود تبذل في مديرية النشاط الإجتماعي والتضامن لتبني تكنولوجيا المعلومات والإتصال في مجال التخطيط الأمثل للموارد البشرية ومحاولة عصرنة إدارتها والتكيف مع التطورات الحاصلة في مجال هذه التكنولوجيا التي نالت أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة لدى المؤسسات بالنظر لما تقدمه من تسهيلات وكذا تخفيض للتكاليف وربح للوقت.

الكلمات المفتاحية : التكنولوجيا ، تخطيط الموارد البشرية ، تكنولوجيا المعلومات ، تكنولوجيا الإتصال .