الجمهـــوريـــة الجـزائـــرية الديمقراطيـة الشعبيـــة
République Algérienne démocratique et Populaire
وزارة التعليـــم العـــالـي و البحـــث العلمـــي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed

كلية العلوم الاجتماعية
Faculté des Sciences Sociales
قسم علم الاجتماع و الانثروبولوجيا
Département de Sociologie & d'Anthropologie

مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر

تخصص: علم اجتماع التنظيم و العمل

الـــموسومة:

" التطور التكنولوجي و أثره على المهن و مناصب العمل بالمؤسسة الاقتصادية "

دراسة سوسيولوجية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA

من إعداد الطالبتين:

حاج دولة خديجة ياسمين

معضادي منار

تاريخ المناقشة: 2025/05/29

أمام لجنة المناقشة المتكونة من:

الإسم و اللقب:	الصفة:	الرتبة العلمية:	مؤسسة الإنتماء:
د. بن كحيل شهرزاد	رئيسا	MCB	جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
د. بن شارف حسين	مشرفا و مقررا	MCA	جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
د. بن هملة نسيمة	مناقشا	MCB	جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

السنة الجامعية: 2024 / 2025

- **الملخص:**

نتناول في مذكرة التخرج الخاصة بنا الموضوع الموسوم " التطور التكنولوجي و أثره على المهن و مناصب العمل بالمؤسسة الاقتصادية – دراسة سوسيولوجية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA".

نرى أهمية الاعتماد على التطور التكنولوجي لتسيير و تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ذات الطابع الصناعي و الخدماتي في السنوات الأخيرة، ليس فقط كايدلوجية و لكن كاستراتيجية لدعم المؤسسة اقتصاديا.

قمنا بتحديد و تتبع و تقييم المهام المتعلقة بمنصب العمل المسندة لمختلف الفئات السوسيو مهنية داخل المؤسسة ميناء أرزيو EPA .

من منظورنا الخاص، يسمح التطور التكنولوجي بمؤسسة ميناء أرزيو EPA بالتنبؤ بالمخاطر الصناعية و التكنولوجية التي يتسبب فيها المورد البشري مباشرة، و التنبؤ بمخاطر الأمراض المهنية و حوادث العمل و التنبؤ بمحاولات تسريب معطيات المؤسسة للمنافسين، الى جانب تسهيل فهم قوانين العمل و اللوائح التنظيمية الداخلية الخاصة بالمؤسسة و تسمح لمختلف الفئات السوسيو مهنية في أن تشارك في التسيير الاداري العام لمؤسسة ميناء أرزيو EPA .

تقدمنا بالباراديغم أو الإشكال السوسيولوجي التالي: "كيف يؤثر التطور التكنولوجي على المهن و مناصب العمل بمؤسسة ميناء أرزيو EPA ؟ و كيف تؤثر التكنولوجيا على الحياة اليومية للموارد البشرية بها؟".

- **الكلمات المفتاحية:**

التطور التكنولوجي – مناصب العمل – المهن – الكفاءات – مؤسسة ميناء أرزيو EPA.

- **Abstract:**

In our graduation research, we address the topic tagged "Technological development and its impact on professions and jobs in the economic institution - a sociological study at the Arzew Port Corporation (EPA)".

We see the importance of relying on technological development for the management and development of human resources in Algerian economic enterprises of an industrial and service nature in recent years, not only as an ideology but as a strategy to support the enterprise economically.

We have identified, tracked and evaluated the tasks related to the work position assigned to the various socio-professional categories within the Arzew Port EPA institution.

From our own perspective, technological development allows EPA to predict industrial and technological risks caused directly by the human resource, predict the risks of occupational diseases and work accidents, predict attempts to leak the organization's data to competitors, facilitate the understanding of the labor laws and internal regulations of the institution and allow the various socio-professional groups to participate in the general administrative management of the EPA Port Corporation.

We presented the following sociological paradigm: "How does technological development affect the professions and jobs of the Port of Arzew EPA Corporation? And how does technology affect the daily lives of its human resources?"

- **Keywords:** Technological development – jobs – professions – competencies – Arzew Port Corporation EPA.

الإهداء

إلى من رافقوني بمحبتهم ودعمهم في رحلتي العلمية، أُهدي هذا العمل بكل فخر وامتنان...

إلى أستاذي المشرف الفاضل، الذي كان بتوجيهاته النيرة ودعمه المستمر النور الذي أنار لي طريق البحث، فله كل الشكر والتقدير.

إلى والدي العزيز، سندي الأول، الذي لم يتوانَ يومًا عن دعمي وتشجيعي، شكرًا لك على إيمانك بي.

إلى أختي الغالية لينة، رفيقة دربي، وصاحبة القلب الطيب، شكرًا لوجودك الدائم بجانبي ومساندتك لي في كل المراحل.

إلى خالتي العزيزة نجلاء، التي كانت دومًا مصدر دفء وحنان، أُهديك كل المحبة والتقدير.

إلى جدتي الحبيبة، التي تحملت عني الكثير، ودعت لي في كل حين، شكرًا لروحك الطيبة التي كانت تملأ قلبي قوة وسلامًا.

إلى عائلة حاج دولة الكريمة، التي كانت لي دومًا عائلة ثانية بكل ما تحمله الكلمة من معنى، جزيل الشكر على دعمكم ووقوفكم بجانبي.

وإلى صديقتي العزيزة أميرة، التي رافقتني بكل وفاء في هذه الرحلة، شكرًا لصدقك، ولقلبك الكبير.

لكل من كان له أثر في هذا الإنجاز، ولو بكلمة طيبة... هذا العمل ثمرة قلوب اجتمعت على الخير والدعم

حاج دولة خديجة ياسمين

الإهداء

إلى من كانوا الحافزوالدافع في مسيرتي، أُهدي هذا العمل المتواضع عربون وفاء وامتنان...

إلى أستاذي المشرف الكريم، الذي لم يبخل عليّ بتوجيهاته السديدة وملاحظاته القيمة،

فكان لخبرته ونُبله الأثر الكبيرفي إنجاح هذا العمل... جزيل الشكروالتقدير.

إلى والدي العزيزسالم، ووالدتي الغالية رتيبة، شكراً لكما من القلب، على ما غرستماه فيّ

من صبروعزيمة، وعلى ما قدمتماه لي من دعم ودعاء ومساندة طوال سنوات دراستي.

إلى إخوتي وأخو اتي الأحبّاء، أنتم نِعم العائلة، ونِعم الرفقة، شكرًا لوقوفكم إلى جانبي في

كل مرحلة، ولثقتكم التي منحتني القوة للاستمرار.

لكم جميعًا، أُهدي ثمرة هذا الجهد، فهي ليست إنجازي وحدي، بل هي انعكاس لما بذلتموه

من حب ودعم غير محدود

معضادي منار

الفهرس:	الصفحة
الملخص	
الإهداء	-أ-
قائمة المحتويات	1
المقدمة	3
الفصل الأول: مدخل للرقابة الإدارية و التسيب الإداري	10
I. مدخل الى تسييرو تنمية الموارد البشرية (الطلب على العمل):	12
II. مدخل لأنماط التطور التكنولوجي (نظم معلومات الموارد البشرية) و دورها في تسيير الموارد البشرية:	19
III. مدخل إلى سوسيولوجيا الإطارات (المناجير) و المهن و مناصب العمل	35
الفصل الثاني التحقيق الميداني: دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية ميناء أرزيو EPA نموذجا	81
I. تقديم مؤسسة ميناء أرزيو EPA	83
II. مظاهر التطور التكنولوجي بمؤسسة ميناء أرزيو EPA	91
III. تحليل أثر النسق التكنولوجي على المهن و مناصب العمل بمؤسسة ميناء أرزيو EPA	102
الخاتمة	111
قائمة المراجع	113
الملاحق	118

المقدمة:

نتناول في مذكرة التخرج الخاصة بنا الموضوع الموسوم " التطور التكنولوجي و أثره على المهن و مناصب العمل بالمؤسسة الاقتصادية – دراسة سوسيولوجية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA".

فضلا عن الاهتمام بالتطور التكنولوجي و الثورة الرقمية في الاقتصاد الجزائري و العمل، تزايد الاهتمام بتكنولوجيا الموارد البشرية و تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات لقوة التغيير و الأثر الذي أحدثته و من كفاءة و فعالية في مختلف القطاعات، حيث أن الأساس هو تحسين و تطوير أداء المؤسسات و بالأخص الأداء التنظيمي.

برز مشروع رقمنة قطاع الموانئ الجزائرية مع مطلع سنة 2021 بصفته قطاع استراتيجي و حساس عبر تطوير البنى التحتية و الرقمية لمختلف الموانئ الجزائرية بتجسيد مختلف البرامج و الخطط التي تهدف الى الاستفادة من التطور التكنولوجي لتعزيز الأداء الوظيفي لتسيير المهن و مناصب العمل.

نرى أهمية الاعتماد على التطور التكنولوجي لتسيير و تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ذات الطابع الصناعي و الخدماتي في السنوات الأخيرة، ليس فقط كايدلوجية و لكن كاستراتيجية لدعم المؤسسة اقتصاديا.

نعتقد أنه لضمان استقرار المحيط الداخلي و الخارجي لمؤسسة ميناء أرزيو EPA مركزيا و محليا اعتمدت أنظمة الموارد البشرية لتحمي العلاقة بين مختلف الفئات السوسيو مهنية للمؤسسة و عامل الانتاجية.

درسنا دور التطور التكنولوجي في تسيير المهن و مناصب العمل بمؤسسة ميناء أرزيو EPA من خلال بعدين:

1) نظرة مديرية الموارد البشرية التي تشمل التطوير المنظم و نمو الكفاءة للأفراد في مؤسسة ميناء أرزيو EPA .
2) النظرة الموجهة للأعمال التي تتطلب مشاركة جميع الفئات السوسيو مهنية في العملية الانتاجية و خلق المنافسة بين الموظفين.

نعتقد، اذا حدث شيء خاطئ فان العواقب على الموارد البشرية و على اقتصاد مؤسسة ميناء أرزيو EPA سينتج عنه التسريح لأسباب اقتصادية و الافلاس.

قمنا بتحديد و تتبع و تقييم المهام المتعلقة بمنصب العمل المسندة لمختلف الفئات السوسيو مهنية داخل المؤسسة ميناء أرزيو EPA .

من بين التحديات الرئيسية لتطبيق التطور التكنولوجي التي رأيناها بمؤسسة ميناء أرزيو EPA هي مخاطر حركة الموارد البشرية و ادارتها، مخاطر العمل و تحدياتها، مخاطر الأداء و إدارتها، مخاطر الأجور.

أهم المخاطر الناجمة عن حركة الموارد البشرية داخل المؤسسة ميناء أرزيو EPA هي:

1) مخاطر الثقافة الخاصة بالمؤسسة و عدم فهمها من قبل الفئات السوسيو مهنية من خلال مفاهيم العمل.
2) مؤشرات القياس الاجتماعي LE BILAN SOCIAL.
3) مؤشرات التطور التكنولوجيles systèmes d'information ressources humaines.
4) مؤشرات الاستقالة، التسريح التعسفي، التقاعد المسبق، تسريب السر المهني، الغيابات المتتابعة غير المبررة، تضخيم التوظيف أو حجبه، تضخيم كتلة الأجور أو حجبها، حوادث العمل و الأمراض المهنية، السلامة المهنية و البيئة.

اكتفينا بدراستين سابقتين لمقاربة موضوع بحثنا هما:

1) دراسة لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة[1]:

اعتمد الباحث في دراسته على تبيين علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتنمية وتطوير الأداء في المؤسسات، وقد توصل إلى أن تكنولوجيا المعلومات تعد قاسما مشتركا في أغلب المؤسسات، فالتكنولوجيا لها العديد من المميزات التي تتمتع بها على رأسها تقليل نسبة التدخل البشري في العمليات المتكررة، وتحسين صورة مخرجات وأداء المؤسسات وتسريع عمليات تبادل المعلومات عبر الشبكات. ويحدث تطبيق تكنولوجيا المعلومات تغيرات أساسية في الإدارة ويساعد بشكل خاص في اتخاذ القرار المناسب والسريع المبني على الحقائق والمعلومات ، كما يحدث تحولا تدريجيا من الإدارة المكتبية التقليدية إلى الإدارة الالكترونية.

[1] لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال جامعة الجزائر،2003-2004.

2) دراسة مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة[2]:

لجأ الباحث في دراسته إلى إبراز أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، وقد توصلت إلى أن تكنولوجيا المعلومات ساعدت على رفع الأداء البشري وذلك بالسرعة والدقة في أداء الأعمال، والتقليل من التكاليف، والقضاء على ضغوطات العمل وتفادي بعض المشاكل والصعوبات المترتبة عن النظام الكلاسيكي ككثرة الورق والإجراءات البيروقراطية والغموض في تأدية بعض المهام وضيق المكان بسبب كثرة الرفوف. كما بين الباحث أن العمل عبر الشبكات أدى إلى تقليل حركة الأفراد داخل التنظيم وأداء أعمالهم في وقت قصير دون الحاجة إلى التنقل.

اعتمدنا على المفاهيم التالية:

1) الحراك المهني[3]:

تعني ما تحول المرء اليه جراء وظيفة، أو مهنة، أو حرفة، يتضمن، أبعادًا تفوق بكثير ما تتضمنه الوظيفة أو المهنة أو الحرفة. هو نمط العمل والنشاطات المرتبطة به، الذي يتطور طوال فترة حياة الإنسان[4].

يشمل الوظيفة أو سلسلة الوظائف التي تولاها الشخص إلى أن حان موعد تقاعده.

تتفاوت كثيرًا فيما يتعلق بنوع العمل المتضمن، والكيفية التي تؤثر بها على حياة الشخص المعني.

تشمل القرارات المهمة المتعلقة بالصيرورة المهنية، اختيار مجال مهني معين، واتخاذ قرار بشأن الكيفية التي تريد أن يتطور بها المسار الذي اخترته .

2) المجمع الصناعي[5]:

المجمع الصناعي منظمة اقتصادية, مستقلة ماليا, لها إطار قانوني محدد و حرية في اتخاذ القرارات, و الحق في اختيار أعوانها الاقتصاديين, تتوزع فيها المهام و المسؤوليات في شكل منظم, و تتخصص في إنتاج

---

[2] مراد رايس، أثر تكنولوجية المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال ،جامعة الجزائر2005- 2006 .

[3] الصديق تاوتي: تكوين الإطارات من أجل التنمية, دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع, ط1 , 2001.

[4] أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1992.

[5] **Tayeb Belloula : Droit des Sociétés, édtions : BERTI, collection droit pratique, première édition, Alger, 2006.**

السلع و الخدمات؛ التي يتمّ بيعها في الأسواق؛ بغرض تحقيق أرباح؛ و في ذلك تحتاج إلى الموارد المالية و البشرية اللازمة للإنتاج و توزيعه في السوق.

3) البنية التنظيمية[6]:

هو نسق من الأنشطة والمهام التي يتم توزيعها بين العاملين بالمؤسسة والقيام بعمليات التنسيق والإشراف، مُوجه نحو تحقيق أهداف المؤسسة والتنظيم، مما يحدد اسلوب عملها ونتائجها[7].

يسمح الهيكل التنظيمي بتحديد المسؤوليات للوظائف المختلفة والعمليات المحددة لجهات مختلفة مثل الفروع أو الدوائر أو مجموعات العمل والافراد.

للنظم المؤسسية تأثيران على العمل التنظيمي:

- أولا، لأنها توفر الأساس الذي يتحكم بإجراءات التشغيل القياسية والروتين.
- ثانيا، فإنها تحدد أي من الأفراد يتحمل مسؤولية صنع القرار في كل إجراء. وبالتالي فإن وجهات نظرهم تحدد إجراءات المنظمة.

4) الاطار الصناعي[8]:

ظهر مصطلح الإطارات في فرنسا بعد الحرب العالمية الثانية؛ عرفه علماء الاجتماع من خلال مجموع التمثلات الاجتماعية و الرمزية و المؤسساتية, و الإطارات وجه اجتماعي؛ يتوسط الطبقة العمالية و قادة المنظمات, و هم صورة تجسد النجاح الاجتماعي[9].

اليوم فإنّ تطوّرات المجموعات الاجتماعية ضمن الأجساد المهنية و إندماج المصطلحات المستوردة من البلدان الأنجلوسكسونية؛ مثل: مصطلح "المناجير Manager و خبير Expert"[10].

---

[6] **Eugène Enriquez : l'Organisation en Analyse, Presses Universitaires de France (PUF), première édition, Paris, 1992.**

[7] ريمون بودون, فرانسوا بوريكو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع, ترجمة الدكتور: سليم حداد, ديوان المطبوعات الجامعية, الطبعة الأولى, الجزائر, 1986.

[8] **Benbekhti Omar, Etudes méthodologiques sur l'organisation et l'analyse du travail en système industriel, office des publications universitaires, Alger, 1986.**

[9] فؤاد نوار: التغير في الثقافة العمالية في مؤسسة تريفيلور (مقاربة انثربولوجية للتغير اعتمادا على بعد الذاكرة), مجلة انسانيات **CRASC**: (ابحاث اولى 2), عدد مزدوج 29 – 30 , (مجلد 9 , 3–4) , جويلية – ديسمبر 2005.

[10] ويكيبيديا الموسوعة الحرة: الكلمة المفتاحية: (معظم مفاهيم و مصطلحات الدراسة).

يعرف الدكتور "حسان ميراني – Mirani Hassan "، "يعتبر إطار صناعي كلّ فرد يعمل في إطار علاقة عمل, في إحدى القطاعات الاقتصادية الصناعية, و كان يقوم بتفويض من قيادة التنظيم, بإحدى مهام الدراسة أو التخطيط أو الرقابة سواء إمتلك سلطة أو لا, مع إعتراف رسمي له بإحتلال تلك المكانة مع ما يترتب عن ذلك الإعتراف من نتائج على موقعه و أجره و واجباته و حقوقه".

5) أنظمة معلومات الموارد البشرية[11]:

هي عبارة عن مدخلات و مخرجات على شكل ملفات ادارية رقمية للتسيير الاداري و المالي للمستخدمين، لكل منها خاصيات و استعمالات محددة، تعتمد على مدى إنجاز الهدف الصحيح في الوقت لتحقيق متطلبات محددة، و مدى الاستغلال الجيد للموارد البشرية المفروض استخدامها نظريا إلى حجم الموارد البشرية التي تم استخدامها فعليا، وفق تخطيط استراتيجي، وكفاءة العملية تعتمد على مدخلاتها وتزيد هذه الكفاءة كلما زادت المعارف العملية و النظرية العلمية في هذه المدخلات.

6) تسيير الموارد البشرية[12]:

تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية بشكل ملحوظ في الكتابات السوسيولوجية ما بين سنوات 1960 و 1980 ؛ تحت تأثير تشريعات العمل و إدخال نظام المعلوماتية على دفع الأجور و الحداثة و المنافسة و إعادة هيكلة المؤسسات و البطالة ...؛ فيما نسميه نحن اليوم بعولمة الإقتصاد و إلغاء الحدود السياسية و التنظيمية.

تسيير أو إدارة الموارد البشرية هو؛ جملة من ممارسات المناجمنت Management , هدفه الأساسي تثبيت و تطوير الكفاءات البشرية بغية تحقيق أكبر قدر من الكفاءة و التنظيم و نشاط اجتماعي و مهني في آن واحد, يعنى بتطوير الإتصال الأفقي و العمودي في إطار خدمة السلطة الهرمية التنظيمية للمنشآت.

[11] Benbekhti Omar, Etudes méthodologiques sur l'organisation et l'analyse du travail en système industriel, office des publications universitaires, Alger, 1986.

[12] Jean Paul Jués : Gestion des Ressources Humaines : Principes et Points-clés, spécialité groupe : H.E.C, Édition : éllipses, 2002.

بخصوص إشكاليتنا نفيد:

مع الاصلاحات الهيكلية الاقتصادية التي شهدتها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عقب اصلاحات قانون العمل سنوات 2006 و 2014 و التعديل الأخير لسنة 2017 و تفعيل الحكومة الجزائرية لمرصد التشغيل النسوي سنة 2003، بدأت مديريات الموارد البشرية بمختلف القطاعات الاقتصادية الوطنية بتبني التطور التكنولوجي كشكل من التطور التكنولوجي لتسيير و تنمية الموارد البشرية بها، من جهة لتتحكم في الحراك المهني لمختلف فئاتها السوسيو مهنية، و من جهة أخرى لكي لا تتخلف عن التحديث الاداري حين اقامة الشراكات الدولية و الاستعانة بالعمالة الأجنبية [13] les expatriés.

إن ضمان تسيير الموارد البشرية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA يستلزم المعرفة الدائمة لحركة المعلومات الادارية، الأمر الذي يتطلب وجود قاعدة بيانات رقمية لتسيير ألمستخدمين، التي تسمح بتتبع النشاطات الرئيسية كالتوظيف و التكوين و تسيير المسارات المهنية بشكل دوري منظم، عبر مراحل مختلفة من السنة المالية للمؤسسة[14].

في ظل هذا النظام يحتفظ قسم الموارد البشرية لمؤسسة ميناء أرزيو EPA بسجلات رقمية كاملة عن كل الفئات السوسيو مهنية في جزئين، الأول يتعلق بالبيانات السوسيو اقتصادية و الثاني يتعلق بالحراك المهني[15].

تسمح التطور التكنولوجي بمؤسسة ميناء أرزيو EPA بالتنبؤ بالمخاطر الصناعية و التكنولوجية التي يتسبب فيها المورد البشري مباشرة، و التنبؤ بمخاطر الأمراض المهنية و حوادث العمل و التنبؤ بمحاولات تسريب معطيات المؤسسة للمنافسين، الى جانب تسهيل فهم قوانين العمل و اللوائح التنظيمية الداخلية الخاصة بالمؤسسة و تسمح لمختلف الفئات السوسيو مهنية في أن تشارك في التسيير الاداري العام لمؤسسة ميناء أرزيو EPA .

تقدمنا بالباراديغم أو الإشكال السوسيولوجي التالي: "كيف يؤثر التطور التكنولوجي على المهن و مناصب العمل بمؤسسة ميناء أرزيو EPA ؟ و كيف تؤثر التكنولوجيا على الحياة اليومية للموارد البشرية بها؟".

---

[13] **Alain Meignant : Manager la Formation, 6 eme éditions, LIAISONS, Paris, 2003.**

[14] **Elie Cohen : Gestion Financière de l'Entreprise et Développement Financier, édition : EDICEF ou ELLIPSES - selon pays, troisième édition, Canada, 1991.**

[15] **Jean – Marie Harribey : Le Développement Soutenable, éditions : Economica, Paris, 1998.**

عليه، حددنا فرضيتين هما:

1) الفرضية الأولى: " تبنى المهن و مناصب العمل بمؤسسة ميناء أرزيو EPA من خلال تفكيك نشاط المؤسسة إلى حاجات تنظيمية".
2) الفرضية الثانية: " يسمح النسق التكنولوجي بمؤسسة ميناء أرزيو EPA بإنتاج كفاءات متعددة المواهب قادرة على التعامل بسلاسة مع المهام المتعددة".

استخدمنا المنهج الوصفي ومنهج تحليل المضمون من خلال البحث النوعي أو الكيفي، بالاعتماد على دليل المقابلة الشبه موجهة المتضمنة 35 سؤال.

اعتمدنا على عينة قصدية شملت ثمانية 08 إطارات بالإدارة العامة و خلية اليقظة التكنولوجية.

كما استخدمنا الملاحظة المباشرة التي سمحت لنا بدراسة سلوك الموظفين وتحليل مواردنا البحثية مباشرة، قمنا بالدراسة الميدانية في الفترة ما بين شهر جانفي و مارس 2025.

دامت كل مقابلة لحدود أربعة ساعات متقطعة بحيث كان المبحوثين يستدعيننا بين الحين و الآخر لإتمام البحث.

نستمد نموذج التحليل من نظرية النظام السوسيو تقني المفتوح[16]، التي تعرف المؤسسة على أنها: (نظام مفتوح على محيطها الداخلي و الخارجي كنسق تفاعلي من الأنظمة الفرعية (Sous systèmes))، يعرفها «جووال دو روسنييه - Joël DE ROSNAY» على أنها: (نظام العمل الذي يشير إلى العمليات التي تم إجراؤها من قبل الموارد أو الكفاءات البشرية, نظام المعلومات المحاسبية و السياسية, نظام صنع و اتخاذ القرارات الإدارية).

[16] **Aktouf Omar : Le Management entre tradition et renouvellement, édition Gaïtan Morin, 3ème édition, Montréal –Paris, 1999, p: 104.**

الفصل الأول النظري: مدخل للتطور التكنولوجي و المهن و مناصب العمل

- **مقدمة الفصل الثاني:**

أسمينا الفصل الثاني بالبناء النظري لموضوع البحث، تناولنا فيه مدخل إلى تسيير و تنمية الموارد البشرية في إطار ما أشرنا إليه بمفهوم الطلب على العمل، ثم مدخل إلى نظم معلومات الموارد البشرية SIRH، ثم انتهينا إلى استغلال نظم معلومات الموارد البشرية SIRH بالمؤسسات الجزائرية و انتهينا إلى سوسيولوجيا المهن و مناصب العمل.

يسعى المشرع الجزائري و الاطارات العليا على مستوى الادارات المركزية للمؤسسات القطاعية للدولة الى انتاج نموذج فيبيري Wébérien أكثر حداثة لتسيير الموارد البشرية، بحيث تعتبر الكفاءات جوهر كل عمليات التسيير المالي و الاداري.

إن التحديث الاداري الذي تعيشه مؤسسات الدولة الجزائرية أنتج تغييرات سوسيو تقنية على المهن و مناصب العمل و موضوعية التنظيم و الممارسات المهنية.

يتأثر البناء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية الصناعية في الجزائر بأنواع الاطارات التنفيذية و الاستشارية العاملة بها و نمط البيئة الداخلية و الخارجية التي يتعاملون معها أثناء تأدية لمهامهم.

المبحث الأول: مدخل الى تسيير و تنمية الموارد البشرية (الطلب على العمل):

1-مفهوم الموارد البشرية: تعتبر المكونة الإدارية لوظيفة الموارد البشرية بمعنى التنظيم و التخطيط و التنسيق و المراقبة من أجل أن تتخذ القرارات مع الأهداف و وظيفة الموارد البشرية (توافق من أجل أن تتخذ) ألا و هي الاستخدام الكفاءة لهذه الموارد و باستمرار و استقرار المؤسسة[1] و هي وظيفة في التنظيم ، تشتمل أساسا على الاكتساب و الاحتفاظ و التنمية الخاصة بالموارد البشرية داخل التنظيم تحتوي على نشاطات مثل التخطيط ، التوظيف ، التكوين[2].

1-2: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية: يمكن أن نقسم التطور التاريخي لإدارة البشرية إلى 05 مراحل أساسية هي:

1-ما قبل الثورة الصناعية: لقد سبقت الثورة الصناعية أنواع متعددة للعلاقات الإنسانية بين الأطراف الرئيسية للإدارة يجد أن الأفراد قد تمت مساومتهم بالحيوانات في إدارة وسائل الإنتاج الزراعية أما نظم الطوائف و الصناعات المنزلية فكان هناك تغير محسوساً في طبيعة العلاقات بين رب العمل و العاملين معه حيث برزت فئة الصناع و تميز هذا النظام بظهور العمالة متمثلة في الأفراد الذين لهم أجور معددة من قبل الطائفة و فقاً لساعات العمل ، كما كان هناك اهتمام بالإنسان كمورد بشري[3].

2-ظهور الثورة الصناعية: عند قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشرا لم يكن هناك شيء في المنظمات يسمى بإدارة الموارد البشرية هناك كتاب ثروة الشعوب لآدم سميث 1776 و كتاب اقتصادية لآلة و التصنيع و كتاب أندرو في عام 1835 المعنون بفلسفة التصنيع و المبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية تعتبر الثورة الصناعية التي شهدتها أروبا الاهتمام باليد العاملة داخل المؤسسات[4].

---

[1] نوري منير ، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثانية ، 2014، ص 31.

[2] محمد ماهر عليش إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للنشر ، القاهرة 1981،ص 28.

[3] على محمد منصور،مبادئ الإدارة"أسس و مفاهيم"،الطبعة الأولى،مجموعة النيل العربية،القاهرة،1999،

[4] يوسف حجيم و آخرون ، إدارة الموارد البشرية مدخل الاستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان ، الطبعة الأولى ، 2006 ،ص57.

3-مابين الحرمين العالميتين: قبل 1914 لم تكن وظيفة إدارة الأفراد موجودة حيث أن إدارة الأعمال و الأفراد العاملين بها كانت تتم من خلال أصحاب المصانع بطريقة مباشرة و كانت أكبر المشاكل التي تواجه المؤسسات هي عملية اختبار الأفراد الجدد و تلقيهم أصول الصناعة و تدريبهم على عملياتها[5].

4-ما بعد الحرب العالمية الثانية: اتسمت هذه الفترة بتغيرات عديدة على المستوى العالمي ،حيث ظهر تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال وهو تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال وهو شروط الاستخدام حيث أدى إلى مجموعة من التغيرات هي:

1)-تنامي شعور الحكومة بقيمة و أهمية الأعداد الواسعة من الأفراد فأصبحت قضايا حقوقهم مسؤولية أساسية للحكومة.

2)-تنامي قوة العمل و تنامي نقاباتهم مما جعل منهم قوة سياسية مهمة استدعت أن تهتم الحكومة بهذه القوة و تنظيمها.

3)- تنامي أثر الحكومة على حالة الاقتصادية عموماً حيث أصبح وضع الاقتصادي يتأثر بشروط الاستخدام و مستوى الأجور.

كشفت هذه الأزمة ونتائجها ضعف إدارة الأفراد باعتبارها لم تكن تهتم بالمحيط الخارجي كوضعية سوق العمل ،و وتيرة التطورات التكنولوجية حيث أصبحت إدارة الأفراد تنفذ سياسات الإدارة العليا في مجالات تخطيط الموارد البشرية،الاستقطاب و الاختيار و التعيين و التدريب و التعويضات.

4-عصر إدارة الموارد البشرية: مع بداية القرن العشرين أصبح لإدارة الموارد البشرية مكانة مهمة بالمؤسسة حيث تطور وظائفها وواجباتها في المؤسسات الكبيرة في تلك الفترة كما تميزت بالبحث عن التنافسية التي أثرت على توجيه إدارة الموارد البشرية ،حيث تغيرت النظرة إلى العاملين و خاصة بعد انتشار العولمة على ميادين العمل في العالم، وتحرير التجارة الدولية وظهور ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة و حفاظ المنظمة على بقائها وتزايد قوة النقابات و أصبح موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة في مكان يتساوى مع الإدارات الأخرى كإدارة الإنتاج و إدارة التسويق و يلاحظ من خلال التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية أنها استغرقت ما يقارب القرن حتى حققت نضجاً فكرياً و عملياً لقد

[5]أبو بكر محمد الهوش، ، تقنية المعلومات ومكتبة المستقبل ، عصمي للنشر والتوزيع ،القاهرة، مصر، 1996.

أحدث التطورات التكنولوجية للمعلومات و الاتصالات تقارباً بين الشعوب وهذا يدعو إلى استمرارية التطور في الفكر الإداري[6].

5-وظائف تسير الموارد البشرية: إن نجاح وظيفة تسير الموارد البشرية الإدارية في المنظمة يبقى رهين الممارسات الواقعية التي تعكسها الوظائف من تنفيذ يد عاملة مؤهلة:

1-الانتقاء التوظيف: يعتبر التوظيف عنصراً تسير الموارد البشرية، عاد بواسطة تحصل المنظمة[7]. هو من أهم الوظائف التنفيذية في تجديد الأفراد و المهارات اللازمة التي توفرها فيهم[8]. التوظيف الصحيح هو الذي يعتمد على طرق الاختيار اللازمة و المصادر التي توفرها القوى العاملة التي تناسب والوظائف التي تختارها المؤسسة لهؤلاء الأفراد[9].

لعل ما يحقق هذه الأهداف هو المبادئ التي ترتكز عليها العملية التوظيفية و التي تجسدت في التكوين و التوجيه ، فخبرة العامل بنوع العمل الذي يمارسه و بكافة متطلباته يجعله يبدع في أعماله بدون أخطاء كما يقلل من نسبة حوادث العمل و التوافق بين متطلبات الوظيفة وقدرات العامل فعنصر الاختيار يحتل دورا طليعيا في العملية التوظيفية[10].

2-التكوين وتدريب الأفراد:

بمقتضى أهداف العملية التوظيفية التي ترمي إلى استقطاب و تعيين قوى عاملة كفئة تعمل العملية التدريبية عللا زيادة مهارات العاملين و تحسين قدراتهم على الأداء الفعال في إطار مساعدتهم على اكتساب الجديدة من المعلومات و الأساليب المدعمة لفعالية إنجازهم يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الفرد في عمله[11].

بهذا فعملية التدريب ترمي إلى تحقيق الأهداف التالية :

---

[6] علي غربي و آخرون: تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، عين مليلة ، 2002 ص33.

[7] زكي محمود هاشم: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية الطبعة الثانية ،دار سلاسل للطباعة و النشر ،1979 ص 266.

[8] عبد الحميد بشير بوطة،تنمية وتسير الموارد البشرة (جديلة المفهوم النظرية و الواقع ، عمان: دار الأيام للنشر و التوزيع 2014 ص98.

[9] راشد أحمد عادل:مذكرات في إدارة الأفراد– دار النهضة العربية للنشر والطباعة ،الطبعة الأولى ،بيروت 1981 ،ص 153–154.

[10] أبوشيحة نادر ،أحمد: إدارة الموارد البشرية،دار الصفاء للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى ،عمان 2004،ص 81.

[11] عبد الباقي ،صلاح ،إدارة الموارد البشرية: من الناحية العملية و العملية 'دار الجامعية، الإسكندرية ، 2000 ص211–212.

تغير سلوك الفرد و اتجاهاته في إطار تنمية المعارف التي تعدد فعالية الممارسات تنمية مختلف المهارات الفنية و الذهنية و تنمية روح العمل الجماعي و الشعور بالمسؤلية.

3)التخطيط:

لتخطيط الموارد البشرية أهمية كبيرة ،حيث تجعل المنظمة تختار عدة بدائل بشكل مسبق ،بدلاً من أن تكون تصرفاتها مجرد ردود فعالة ،وقد عرف هنري فايول: التخطيط بأنه: يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل،التخطيط للموارد البشرية يتضمن الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم و النوع، يتطلب القيام بالأنشطة المرتبطة بإدارة القوى البشرية من ناحية الاستقطاب و الاختيار و التعيين و التدريب و تقييم الأداء و تخطيط المسار الوظيفي[12].

6-أهمية إدارة الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية بمثابة دورإستراتيجي أو وظيفة مساعدة في تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة.

-تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتجية بفضل الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة.

-تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها،و حل المشاكل التي تنشأ فيها بينهم من جهة وبينهم وبين الإدارة المختلفة في المنظمة من جهة أخرى[13].

-إن قدرة المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل من خلال تبني برامج للموارد البشرية قد تساهم في تحفيز العاملين و تدفعهم إى بذل المزيد من قدراتهم[14].

7-أهداف تسير الموارد البشرية:

1)-الأهداف التنظيمية:

- تخطيط الموارد البشرية.

- الانتقاء و التوظيف.

- التكوين و التنمية.

---

[12] خضير كاضم حمود ،ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية 2007،ص39.

[13]أحمد عبد الونيس ،مدحت أيوب ،اقتصاد المعرفة ،مركز الدراسات وبحوث الدول النامية، القاهرة،2006

[14] حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ،ص 29-30.

- الاهتمام بظروف العمل.

2)-الأهداف الوظيفية:

- تقييم الموارد.

- تقييم المهام.

- توجيه الموارد.

- الاتصال و المساعدة و النصح.

3)-الأهداف الشخصية:

- التكوين و التنمية.

- تقييم المردود و الأجور.

- الاهتمام بالصحة النفسية و الجسدية.

نلاحظ أن مهام الهيئة المكلفة بتسيير الموارد البشرية ليست ثابتة، و إنما طرأت عليها تغيرات مختلفة عبر الزمن ، فماهما التقليدية تتمحور حول نشاطات إدارية ، أصبحت تهتم بأهداف ذات صلة وثيقة باعتبارات تسييرية أعطت لها أفاق جديدة ، فلم يبق الاهتمام منحصرا على المقتضيات القانونية و لكن أصبح تحقق الأهداف المتعلقة بتنمية الأشخاص وتحسين المحيط بما فيه من ظروف العمل دور كبير من الناحية النظرية[15].

عادة ما يتم تجميع نشاطات إدارة الأفراد في وحدة تنظيمية واحدة يطلق عليها أحياناً لإدارة الإدارية يمكن القول أن وظيفة تضمن أو تؤمن من مجموع النشاطات التي تضع تحت تصرف المؤسسة العناصر البشرية الضرورية عددياً و نوعياً و كماً و كيفاً كما نجد أن الوظيفة قد تميزت بتطورين اثنين إلى حد ما[16]:

-التطور الأول: كان يتعلق بإصلاح المستعمل في المنظمات من أجل الإشارة و التدليل على مسؤول وظيفة تسيير الموظفين أو الأفراد و حسب التسلسل الزمني أخذ الأشكال التالية:

-رئيس الموظفين، مدير الأفراد، مدير الشؤون الاجتماعية، مدير الموارد البشرية.كتوصيف الدور الذي غالبا ما كان تعهد للشخص به إدارة الموارد البشرية، هذه الأخيرة برمز لها بالرمز...، فالمسير أو المدير من

[15] علي غربي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية ، عين مليلة ، الجزائر ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، 2002 ص 50.

[16] أحمدماهر،كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال،الدار الجامعية، مصر،1998 .

المستوى العالي يمكن له أن يبحث له عن أوج حاجات المنظمة، و كذلك طموحات الأفراد، وذلك لأن هناك رؤساء مستخدمين.

-التطور الثاني: لقد حصل في محتوى أو تنظيم وظيفة تسيير الأفراد نفسها، و في خاصة أهدافها و غاياتها و سياساتها تطور واسع بفضل بعض الدراسات و بروز دور المنظمين و المسيرين، لذلك كله برزت الحاجة إلى علم و ممارسات مستقلة للموارد البشرية عندما أصبحت علاقات العمل و العاملين في صعوبات و مشاكل و طهر ذلك جلياُ بعد الثورة الصناعية، وظهور الآلات و المجتمعات و هذه لمحة سريعة عن محتوى تطور إدارة الأفراد و تسيير الموارد البشرية[17]:

الثورة الصناعية.

- ظهور الحركات العالمية و الاتحادات و النقابات.

- ظهور إدارة الأفكار العلمية.

- ظهور حركة العلاقات الإنسانية.

- بداية ظهور بعض ممارسات الأفراد.

- بداية ظهور بعض المتخصصين في تسيير الموارد البشرية.

7-التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

لقد حدثت الكثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة صاحبتها كثيرا من التحديات و العقبات أما إدارة الموارد البشرية:

1-زيادة الإعتماد على التكنولوجيا الحديثة:

إن تطورات التكنولوجيا تشكل قيداً على إدارة الموارد البشرية لأن التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الإلكترونية و هنا تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب و التنمية و التخطيط للمستقبل الوظيفي.

2-التغيرات في تركيب القوى العاملة:

هناك تغير في تركيبة القوى العاملة و المشاركة في ذوي العمل سوف يخلق عنصر جديد في زيادة المساواة في الدفع.

[17] عبد الباقي صلاح: إدارة الموارد البشرية و تنميتها، الطبعة الأولى 2015، دار دجلة للنشر و التوزيع ص 49– ص51.

3-نظم المعلومات في غدارة الموارد البشرية:

تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف المؤسسة بطريقة أحسن و أفضل للخطط و التحدي في معظم المنشآت في الوقت الحاضر و التقدم بمعلومات ذات قيمة تساعدها في اتخاذ قرارات مختلفة[18].

[18] بن عنتر عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية، (المفاهيم و الأسس و الأبعاد الإستراتيجية) دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2014، ص 27.

المبحث الثاني: مدخل لأنماط التطور التكنولوجي (نظم معلومات الموارد البشرية) و دورها في تسيير الموارد البشرية:

1- مفهوم التكنولوجيا:

أ- التعريف اللغوي:

تعود كلمة التكنولوجيا في أصولها و المجتمعية إلى الإغريق.

فشقها الأول: (techno) يعني مجموعة الأساليب و الفنون الإنسانية.

و شقها الثاني:Logie يعني النطق و الحوار و اللفظان معا يشيران إلى معرفة فنية تنطوي على منطق و تبعث جدلا حولها[19].

ب- التعريف الإصطلاحي:

يرى إبراهيم حلمي:"أن التكنولوجيا ليست سلعة تباع و تشترى، كما أنها لا تستقر في المعدات و الآلات الحديثة و لا في المعاهد و المؤسسات، بل هي في النهاية خبرة يكتسبها أفراد عاملون في إطار مؤسسات تتيح لهم تحويل تلك المعارف و الخبرات إلى نشاط إنتاجي"[20].

تعريف فهد لعبيد: التكنولوجيا هي مجموعة المعارف و الخبرات و المهارات المتاحة و المتراكمة و المستنبطة، المعنية بالآلات و الأدوات و السبل و الوسائل و النظم المرتبطة بالإنتاج و الخدمات[21].

ت- التعريف الإجرائي:

التكنولوجيا هي مجموعة من المعارف و الخبرات المتاحة و المهارات المتراكمة تسيرها أنظمة متناسقة منهجيا المجسدة علميا في الآلات و التجهيزات الأوتوماتيكية و الإلكترونية يستخدمها الأفراد في نشاطاتهم سعيا لتسهيل مهامهم و تلبية حاجاتهم الضرورية و الإجتماعية استجابة لتطلعاتهم الإقتصادية المستقبلية.

---

[19] محمد صفوح:"نقل التكنولوجيا"، مجلة التنمية التكنولوجية، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة 1984، ص13.

[20] جابر عوض سيد: التكنولوجيا و العلاقات الإجتماعية، القاهرة، 1996، ص11.

[21] يعقوب فهد العبيد: التكنولوجيا في العالم العربي"، مجلة التنمية التكنولوجية، الدار الدولية و النشر و التوزيع، القاهرة، 1989، ص19.

2- **أنواع التكنولوجيا:** يتم تصنيف التكنولوجيا على أساس عدة أوجه منها ما يلي[22]:

أ- على أساس درجة التحكم نجد هناك:

- **التكنولوجيا الأساسية**: وهي التكنولوجيا مشاعة تقريبا، وتمتلكها المؤسسات الصناعية.
- **تكنولوجيا التمايز**:و هي عكس النوع السابق، حيث تملكها مؤسسة واحدة أو عدد محدود و من المؤسسات الصناعية و هي التكنولوجيا التي تتميز بها عن بقية منافسيها المباشرين.

ب- على أساس موضوعها و هناك:

- **تكنولوجيا المنتوج**: هي التكنولوجيا المحتواة في المنتوج النهائي و المكونة له.
- **تكنولوجيا أسلوب الإنتاج**: هي تلك المستخدمة في عمليات الصنع، و عمليات التركيب و المراقبة.
- **تكنولوجيا التسيير**:هي المستخدمة في معالجة مشاكل التصميم و التنظيم و تسيير تدفقات الموارد و من أمثلتها البرامج و التطبيقات التسييرية نظم دعم القرارات، نظم دعم المديرين...الخ).
- **تكنولوجيا التصميم**:هي التي تستخدم في نشاطات التصميم في المؤسسة كالتصميم بمساعدة الحاسوب.
- **تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات**:هي التي تستخدم في معالجة المعلومات و المعطيات و نقلها تتزايد أهميتها باستمرار نظرا للدور الذي تلعبه في جزء من عمليات التسيير الذي يعتمد على جمع و معالجة و بث المعلومات.

ت- على أساس كثافة رأس المال:

- **التكنولوجية المكثفة للعمل**:هي تلك التي تؤدي إلى تخفيض نسبة رأس المال الوحدة من الإنتاج، فيما يتطلب زيادة في عدد وحدات العمل اللازمة لإنتاج تلك الوحدة و بفضل تطبيقها في الدول ذات الكثافة السكانية و الفقيرة في رؤوس الأموال.
- **التكنولوجيا المكثفة لرأسمال**: هي تزيد من رأسمال اللازم لإنتاج وحدة من الإنتاج مقابل تخفيض وحدة عمل وهي تناسب في الغالب مع الدول التي تتوفر على رؤوس أموال كبيرة.

[22] محمد مسن،التدبير الاقتصادي للمؤسسات،منشورات الساحل،الجزائر،2001، ص21.

- **تكنولوجيا محايدة:** هي تكنولوجيا تتغير فيها معامل رأس المال و العمل بنسبة واحدة لذلك فإنها تبقى على المعامل في أغلب الأحيان بنسبة واحدة.

ث- على أساس درجة التعقيد:

- **التكنولوجيا ذات الدرجة العالية**: هي تكنولوجيا شديدة التعقيد و التي من الصعب على المؤسسات الوطنية في الدول النامية و تحقيق استغلالها.
- **التكنولوجيا العادية**:هي اقل تعقيدا من سابقتها ويمكن للمختصين استيعابها إلا أنها تتميز أيضا بضخامة تكاليف الاستثمار والصعوبات التي تصادف الدول النامية في الحصول على براءتها مع المعرفة الفنية.

3-تأثير التكنولوجيات الحديثة على أداء المنظمات:

مع التطور التكنولوجي المذهل الذي شهده العالم في الآونة الأخيرة حملت تلك الإشاعات التكنولوجية المتطورة طابع الإبتكار و التطور و المرونة في التعامل،هذا التطور ساعد العديد من الشركات و المنظمات على إدارة مختلف الأقسام و على المسويات بشكل أفضل.

- **أولا: زيادة الإنتاجية:** إن تأثير التكنولوجيا الحديثة على أداء المنظمات ساهمت بشكل مباشر في زيادة الإنتاجية عند اللواتي تعملن بها، فاستعمال برامج المعالجة الخاصة بالعمليات الإنتاجية كذلك إيجاد الحلول التكنولوجية و العملية لتسيير المخزون و مراقبة الإنتاج، إلى جانب تقليل الوقت اللازم للقيام بالمهمات الإدارية و المحصلة كانت زيادة الإنتاجية في المنظمة.
- **ثانيا:تحسين إدارة الجودة الشاملة:** هي المرتبطة نوعا ما بزيادة الإنتاجية، لكن ما يميز المنظمات التي تستخدم التكنولوجيا و الأجهزة و البرمجيات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة، هي المعرفة التامة في تحقيق عملية توازن ما بين الجودة و متطلب العملاء و الموظفين على حد سواء، ببساطة لأن عمليات جمع المعلومات سواء عن العملاء أو عن الموظفين.
- **ثالثا:تحسن إدارة المعرفة و المعلومات:** إن تأثير التكنولوجيا الحديثة على أداء المنظمات برز أيضا في إدارة المعرفة حيث ساهم ذلك في خلق جو من المنافسة ما بين المنظمات و أكثر ما يتم

المنافسة عليه هو تطوير المعرفة و العلوم ومن المعروف أن وجود أجهزة و برامج تسمح بتخزين عدد هائل من المعلومات.

- **رابعا: تحسين إدارة التعبير**: إن البيروقراطية و التكنولوجية عبارة عن خطين متوازيان لا يمكن أن يلتقيان و قد فرضت التكنولوجيا الحديثة على المنظمات أن تتطور في طرق تعاملها مع العملاء و الموظفين و المنافسين و في النتيجة زادت فعالية و كفاءة أداء المنظمة.

4-مفهوم التطور التكنولوجي:

لا بد أن مصطلح التطور التكنولوجي في ظل الثورة الصناعية في القرن العشرين و مع ذلك فقد اتضح من خلال الوقوف على مفهوم التكنولوجيا الذي يحمله مصطلح التكنولوجيا قديم قدم الإنسان و ما تكنولوجيا القرن العشرين إلا مظهر متطور التكنولوجيا العصور الماضية.

5-أسباب التطور التكنولوجي:

حدد الباحثون عدة أسباب دفعت منظماتهم لإحداث التغيير التكنولوجي و هي:

زيادة الطاقة المقررة لمقابلة الطلب إذا قامت الأسواق المركزية مثلا بنصب خزانات النقود الإلكترونية بدلا من المكامن القديمة فقد سمحت السجلات الإلكترونية لخدمة سرية التي زادت من عدد الزبائن الذين تمكنوا من خدمتهم في الوقت المحدد و التسجيل الإلكتروني و الذي خفض التكاليف و زاد من الدقة و التكنولوجيا يمكن أن تنقص الكلفة في عدة جوانب تقليل مواد الشغل،توزيع الكلفة،تحقيق المرونة من خلال زيادة و تنوع الخدمات[23].

6-عناصر التطور التكنولوجي:

يعتمد التطور التكنولوجي على عناصر رئيسية هي[24]:

1- تغيير مكونات الرأسمالية الإنتاجية المباشرApc و التي تتضمن الآلات المعدات و الأدوات.

2- تعديل التكتيك والذي يتعلق بأسلوب التعامل مع رؤوس الأموال المادية و مستلزمات الإنتاج و ذلك بالانتقال من الأسلوب اليدوي إلى الأسلوب شبه آلي ثم الأسلوب الآلي.

---

[23] عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر،الأردن،1999، ص189-190.

[24] هوشيار معروف، تحليل الإقتصاد التكنولوجي، الطبعة الثانيةى، دار جرير للنشر و التوزيع،2006،ص214-215.

3- تبديل النمط الذي يخص الكثافة البدائية للعنصر الإنتاجي و هو يتناول عملية الترابط بين رؤوس الأموال الإنتاجية المباشرة و القوى العاملة.

4- إن عملية انجاز التطور التكنولوجي في صيغتها المثلى لا بد أن يوفر عنصران أساسيان و هما يمارسان دور النسيج و تم التكريس لدمج العناصر الرئيسية السابقة و هما:

- النظام التكنولوجي و الذي يهتم بالوظائف و التنظيمات و المقاييس و الإجراءات و كل ما يتعلق بآلية الإرتباطات المتشابكة.

- المعلومات المتخصصة و التي تنقسم بين مجموعتين رئيسيتين و هما معرفة الأداء الخاص بوظائف نصب الآلات و صيانتها و تصليحها و معرفة السبب لهذا فإن لعملية التطوير التكنولوجي ثلاثة بعدين:

- الموارد الإنتاجية و المادية، الموارد البشرية، المعلومات الأساسية المتخصصة.

- علم الإقتصاد فإنه أهمية المعلومات من خلال النظرية الإقتصادية تظهر بوضوح أكثر ما يتجسد في حيوية التطور التكنولوجي و معولته.

7-أبعاد التطور التكنولوجي:

يمارس البحث و التطور دورا مزدوجا في التحول التكنولوجي أحدهما إجراءات الإبتكارات من خلال تطبيق الإختراعات و تشخيص ربحيتهاالإقتصادية و العلمية لأخذ و تطوير الإبتكارات المخزونة و التي تستمد أصولها المادية و العملية من الاقتصاديات الخارجية أو التحولات المحلية وعليه فإن البحث و التطوير يريد يدخل في عملية التحول التكنولوجي من خلال نشاطات متعددة نذكر منها[25]:

1-تحسينات أو تغيرات تحدث داخل الصناعة وخاصة فيما يتعلق بالعناصر الابتكارية التي أشار إليها (SCHMPERER)والتي هي أساليب الانتاج و مواد التحويل ومنتجات الصناعة و تنويع استخدامها.

2-الحفاظ على الطاقة و مصدرها و تقليل تكاليفها و زيادة كفاءتها و توسيع امتدادها و تنويع استخداماتها.

[25] علي عبد الحسن عباس–الادرة الحديثة لمنظمات الاعمال–البيئة الوظائف والاستراتيجيات –الطبعة الاولى –دارحامد للنشر –عمان – الاردن –1999–ص3–4.

3- قيام الصناعات المتجددة المتسمة بالمرونة التسويقية مثل الالكترونيات و خاصة بالنسبة لحسابات لإنتاج المعدات.

4-بروز نشاطات منتجة لمواد جديدة خلال تطوير عمليات.

5-و أم هذه الأبعاد هي تصميم أو تعديل التحولات، استقبالي و هيئة الظروف نشر و متابعة التحولات و التي تنجر عن طريق:

-محاور الابتكار و التحديد.

-مراكز الاقتباس و الإعداد.

-نقاط النشر و الرقابة.

8-مكونات التكنولوجيا:

حسب جون برين فإن هذه المعارف يمكن احتوائها في المصانع ، الآلات التي يمكن أن يتحصل عليها أشخاص مثلا كالمهندسين و التقنيون، هنا يمكن القول أن التكنولوجيا ليست مجسدة في الآلات و كيفية استعمالها في الإنتاج التي يتحصل عليها الأشخاص في المؤسسة من أجل استعمال الآلات و التجهيزات التي تحتوي على عمل متماسك و متناسق.

-طرق الأساليب: وهي الجوانب المتعلقة بالإنتاج في المؤسسة أو في مؤسسات غير هادفة لإنتاج أرباح.

-معرفة العمل: هو ما يسمح للأفراد من معارف تسمح لهم بتوجيه الآلة وتنظيم الإنتاج حيث كيفية العمل هو تراكم الكثير من التجارب الإيجابية هذه العملية تراكمت في راس و أيدي عدد محدد من لأفراد و ليس بعيد عن هذا فإن الإدارة تسير الإنتاج تعتبر إلى حد كبير تتمتع بالجانب الفني الذي يظهر قدرات الشخص المسئول أو المدير[26].

تستعمل في الإنتاج أو في مجالات أخرى و هو الفرق الذي كسبته المؤسسات و هناك من يقسم تقنيات المعلومات و التنظيم و اتخاذ القرار حيث ترتبط العديد من العناصر و التقنيات الحديثة الفرعية، مثل أنواع المحاسبة في المؤسسة و كذلك التنظيم و تقنياته، ومن جهة أخرى فإن التكنولوجيا تحتوي على جوانب اجتماعية و نفسية و هو ما قد كان سبب حديث و دراسات فيها أو ما يتعلق بإسناد التكنولوجيا و

[26] فاروق أبو زيد، مدخل إلى الصحافة عالم الكتب، القاهرة، الطبعة الأولى، 1998، ص 45.

المشاكل المرتبطة به، أو عدم تكيف المستخدمين و حتى المسيرين مع طرق الإدارة و أساليب الإنتاج في المؤسسات الصناعية و هي جزء من أسباب عدم نجاحها[27].

9-استراتيجيات الأداء التكنولوجي في المؤسسة:

لكل مؤسسة استراتيجيات مختلفة في نوعية الأداء المتميز بكل ما يتناسب مع إمكانياتها للربط بين الأداء بمفهومه المتطور و عنصر التكنولوجيا في المؤسسة في تحديد الفترة التكنولوجية وهي كما يلي:

- **معدل الإيداع التكنولوجي:** و هي اختيار واحد أو أكثر من مقاييس التكنولوجيا للمنتجات و العمليات الرئيسية.

- **إنتاجية البحوث و التطوير:** يمكن تحديد أي مقياس الإنتاجية كنسبة التجديد في المخرجات إلى التغير في المدخلات.

- **الموارد المخصصة للبحث و التطوير:** و هي مقياس لمستوى وحدات النشاط و في ظل مستوى المؤسسة.

- **معدل تقييم منتج جديد:** وهو يقاس من خلال عدد المنتجات الجديد المقدمة سنوياً أو براءات الاختراع المتحصل عليها.

- **التنوع المعتمد على التكنولوجيا:** إن إستراتيجية التكنولوجيا موجهة نحو هدف التنوع و التجديد فإنه من المهم قياس درجة النجاح من خلال نسبة المبيعات.

و يمكن اعتبار القدرة الشرائية مكونة من أربعة عناصر أساسية و هي القدرة التكنولوجية: و هي القدرات الهندسية، القدرات الاستثمارية، القدرات الإنتاجية، و القدرات الإبداعية[28].

10-خصائص التكنولوجيا:

إن المنافع الناتجة عن تطبيق النظم الحديثة لإدارة الموارد البشرية و هذه التكنولوجيا تتصف بالخصائص التالية:

1-التكامل: يعني التكامل و يقصد به هنا تكامل نظم معلومات إدارة الموارد البشرية مع نظم المعلومات الأخرى المتعلقة بالموازنات و المنافع و الأجور.

---

[27] ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية، الطبعة الأولى، دار المحمدية العامة، الجزائر 2000.

[28] نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، دار المعرفة الجامعية، مصر 19987، ص 220.

2-قواعد بيانات عامة و مرتبطة معاً: تعمل هذه القواعد على تكامل نظام المعلومات المرتبطة بمختلف الجوانب المرتبطة بالمنظمة.

3-التكنولوجيا المرنة: شركات إنتاج الحاسب الآلي تقوم بتصميم نظم الكبيرة مثلاً نظم دعم القرار و نظم التشغيل.

4-المعلومات الآمنة: نظم إدارة الموارد البشرية يجب أن تمدنا بمعلومات آمنة و ذلك لحماية البيانات و المعلومات الموجودة في المنظمات العامة من الحصول عليها بطرق غير مرخصة رسمية.

5-تدفق العمل: وهي تغني بخطوات الحصول على الخدمة من المنظمات العامة داخل المنظمة.

6-تنميط العمليات: بعضاً من نظم إدارة الموارد البشرية يمكن أن تكون إلكترونيا من خلال تنميط العمليات مثل خطوات الاختيار و التعيين، خطوات حساب الأجور و المرتبات.

7-الإنترنت و المو اقع الإلكترونية: إن إدارة الموارد البشرية التي تقدمها الشركات في نظم تخطيط الموارد و التي تتيح استخدام الإنترنت و المواقع الإلكترونية تخفض تكاليف الأداء[29].

11-تعريف نظام معلومات الموارد البشرية:

تعرف الجامعة الأمريكية بأنه: «فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة و تنميتها و الاحتفاظ بها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر ن الكفاءة و الفعالية[30].

وهو وسيلة مساعدة لعمليات التسيير و بالتالي اتخاذ القرارات إذ تعد معلومات الموارد البشرية المادة الأولية للقرار الفردي (كالترقية و المراقبة..) أو القرار الجماعي (كالاستخدام، الفصل...)[31].

12-مراحل تطور نظام معلومات الموارد البشرية: لقد ساهمت التطورات التكنولوجية و بصفة خاصة تكنولوجيا المعلومات (الحاسوب) في نمو و تطور نظم معلومات الموارد البشرية وأهم المراحل التي مر بها تطور هذا النظام هي كالتالي[32]:

---

[29] مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري، تنموي، تكنولوجي، عولمي، الطبعة الأولى، 2014، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، دار الرواد، ص 372–373.

[30] مازن فارس رشيد ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، الرياض ، ص 13.

[31] مهدي عمر ، تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية باستخدام تقنية معمارية النظم، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان 2008 ،ص 113.

[32] سهلية محمد عباس و على حسين علي، دار الموارد البشرية، دار وائل للنشر طبعة 1، 1999، ص 322 – ص 323.

1- مرحلة الستينيات:في هذه المرحلة كانت معظم المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمات بدءاً بعملية التوظيف الترقية...إلخ، إلى غاية التقاعد تحفظ في سجلات و تنظم يدوياً و تميزت هذه المرحلة بصعوبة استخدام المعلومات المخزنة في السجلات إلى الحاجة إليها بالسرعة الممكنة.

2- مرحلة السبعينيات:تميزت هذه المرحلة باستخدام الحواسيب إن أصبحت المنظمات تستخدمها في حساب التكاليف المالية، و أهم استخدامات الحاسوب في هذه المرحلة تمثلت في حساب الأجور، تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية.

3-مرحلة التسعينات إلى الوقت هذا:إن التوسع في استخدام تطبيقات الجودة الشاملة و انخفاض تكاليف الأجهزة الحاسوبية شجع العديد من المنظمات الحالية على استعمال نظام معلومات للموارد البشرية، بل أصبح استخدام هذا النظام سلاح إستراتيجي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق مزاياها التنافسية.

خصائص نظم المعلومات:

باعتبار نظم المعلومات تزيد في فعالية أداء المؤسسات فهو يتميز بمجموعة من الخصائص و هي كالتالي:

-يجب وضع النظام فيها نوع العقلانية و الدقة بأهميته و فائدته.

-يجب تصميم النظام من خلال الوظائف و النشاطات، و خاصة وظيفتي التخطيط و المراقبة من اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب.

-النظام يجب أن يكون بسيط يسهل فهمه و يساعد على إيجاد معلومات.

-أن تتوفر في النظام القدرة على توفير احتياجات متخذي القرار، من حيث ارتباطه بنظام الرقابة المنظمة.

-أن يكون للنظام نوع من القدرة على تعديل و التصحيح وفقاً للظروف التفاعل مع البيئة الذي يساعد على تقييم العمل.

13-مكونات نظم معلومات الموارد البشرية[33]:

1-المدخلات:

و تحتوي على البيانات و المعلومات الأساسية عن الموظفين، بيانات على الوظائف بيانات إدارية أخرى.

2-العمليات:

تتضمن كل من تسجيل و رصد و تخزين البيانات، تدقيق و مراجعة و تحديث البيانات، تصنيف و ترتيب البيانات، تحليل و تفسير البيانات الخاصة بالموارد البشرية.

3-المخرجات: نذكر منها:

-بيانات و معلومات عن الموظفين و الوظائف.

-بيانات و معلومات عن العمليات الإدارية من تخطيط و توظيف و تقويم.

-تغاير عن أوضاع الموارد البشرية تاريخياً و مالياً.

التغذية العكسية: و التي تعد مدخلات جديدة للنظام.

14-التحديات الموجهة لنظام معلومات الموارد البشرية:

إن أهمية المعلومات في المؤسسة أدى العديد من التأثيرات على علاقتها مع المستهلكين و الموردين.

1-تحدي بناء الهيكل الخاص بالمعلومات: كيف يمكن المؤسسة أن تطور هيكل المعلومات الذي يدعم أهداف المؤسسة. فبعض المؤسسات لا تستطيع تحقيق أهدافها بالمستوى المطلوب بسبب نقص كفاءة هذه النظم التي تتبعها[34].

2-تحديات إستراتيجية: تستخدم تكنولوجيا المعلومات و تصميم التنظيم التنافسي الفعال، في ظل التغيرات الفنية السريعة بشكل يصعب على المؤسسة إتباعه.

3-التحديات الخاصة باتجاه نحو الكيانات العملاقة: كيف يمكن للمؤسسة أن تفهم احتياجاتها للتكيف مع الظروف البيئية التي تتميز بالكيانات العملاقة و تتجه نحو العالمية ؟ ففي النمو المتزايد في

---

[33] سليم الحسنية– نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، طبعة 2 عمان سنة 2002، ص 36 37.

[34] محمد لعقاب، الانترنيت و عصر ثورة المعلومات ،دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع ،ط1،1999 .

التجارة العالمية و ظهور الكيانات العملاقة، ظهرت الحاجة إلى تبني أنظمة معلوماتية لتدعيم عمليات الإنتاج[35].

15-تحديات لاستثمار في نظم المعلومات:

كيف يمكن للمؤسسة أن تحدد قيمة النظام الذي تبنته ؟ إن عملية استخدام هذه النظم في تصميم و إنتاج و صيانة المنتجات و الخدمات من الضروري أن تكون عملية الاستثمار فيها ذات عائد، متابعة التغير في النواحي التنظيمية الناتجة عن إتباع هذا النظام[36].

16-المستويات التنظيمية لتشغيل نظام معلومات الموارد البشرية:

عادة ما تنقسم الموارد البشرية إلى ثلاثة مستويات كبرى:

1-المستوى الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية: يشرف على هذا المستوى مدير و إدارة البشرية بالتنسيق مع الإدارة العليا المنظمة و تتعلق أغلب أنشطته بالتخطيط الإستراتيجي الطويل لأجل و اتخاذ القرارات الطويلة المدى خاصة إدارة في المنظمة و عليه فإن هذا المستوى بحاجة إلى نوع معين من نظم المعلومات المسماة بالنظم الاستراتيجية[37].

2-المستوى الرقابي بإدارة الموارد البشرية: يشرف هذا المستوى رؤساء الأقسام كقسم الأجور و التعويضات، قسم التوظيف، قسم التكوين ومتابعتها و الرقابة على اتخاذ القرارات.

3-المستوى التنفيذي لإدارة الموارد البشرية: يشرف على هذا المستوى من التنظيم مدراء الإدارة التنفيذية كما يدخل ضمن اهتمامات هذا المستوى مثلاً مراقبة تنقلات و نشاط العمال من و إلى المنظمة ، حساب و إعداد قوائم الأجور، الإتصال مع المحيط الخارجي[38].

17-دور نظم معلومات الموارد البشرية في العملية التنظيمية:

يعتبر التنظيم الثاني في العملية الإدارية إذ يعرفه BOWARA"1938 على أنه مجموعة من النشاطات أو القوى الشخصية المنسقة بوعي[39].

---

[35] منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، المعلومات الإدارية المفاهيم الأساسية و التطبيقات، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية، مصر ،2003.

[36] محمد فتحي عبد الهادي، المعلومات وتكنولوجيات المعلومات على أعتاب قرن جديد، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، مصر، 2000.

[37] الشافعي منصور، مملكة العلم والتكنولوجيا، ايتراك للنشر، مصر، 2000 .

[38] سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية ، الإسكندرية ، 1977 ص 24 ، 1977 ص 24.

يرتبط التنظيم بشكل وثيق بالسلطة حيث يعرفه G.Pechagiss بأنه رسم لتوزيع المهام و المسؤوليات داخل المؤسسة[40].

يعتبر التنظيم متعدد الأبعاد حيث يظهر في وجهين هما:

- يشمل المميزات السليمة بين مختلف المستويات و الإطارات الإدارية.
- المعلومات و المعطيات بواسطة قناة هذه الممرات لتحقيق الأهداف و السياسات.

و يلاحظ أن غرض التنظيم هو بإعطاء عمل مستقل وواضح لكل شخص و ضمان تنسيق هذه الأعمال أم المهام بالطريقة التي يمكن للمؤسسة تحقيق الأهداف، ومن أبرز ما يحققه التنظيم في أداء العمل الإداري هو:

- يقضي على التداخل و الازدواجية في الأعمال ويمنع التضارب في تنفيذ الخطط و الواجبات.
- يحقق الوفرة الإقتصادية: حيث يذكر HekKidaymor من بين مصادر تحقيق الوفرة الإقتصادية لا يوجد مصدر أعظم من استخدام التنظيم الفعال لأنه الوسيلة القادرة على استغلال الطاقات البشرية[41].
- يساعد المديرين على تحقيق العمل الجماعي، و الإستفادة القصوى من التفاعل من الأفراد فإن التنظيم يعتبر وسيلة فعالة لتنمية المهارات و القدرات[42].

نظم معلومات والامن الصناعي..ساعدت هنا نظام معلومات في بث المعلومات عن المخاطر جالتى يتعرض لها العمال نتيجة الاستعمال الخاطىء للمواد الكمياوية .كما توجد حاليا مجموعة اقراص مضغوطة تحتوي معلومات عن المنتجات الكمياوية وكيفية استخدامها خاصة في الصناعة والمخاطر التي تنجم عن سوء استعمال هده المنتجات[43].

---

[39] ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، ط2، الجزائر، 1998، ص209.

[40] بشير علاق، الإدارة المبادئ و تطبيقات، مؤسسة شباب الجامعة ط1، الأردن 2002،ص182.

[41] محمد صالح الحناوي و آخرون ، نظم و تكنولوجيا المعلومات في الاعمال في عصر التكنولوجيا، ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004 .

[42] فريد النجار، إدارة الأعمال الإقتصادية و العالمية التنافسية المتواصلة، مؤسسة شباب الجامعة،1998، ص222.

[43] ثابت عبد الرحمن إدريس ، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية، الإسكندرية،2005.

18-متطلبات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية:

حتى ينجح نظام معلومات الموارد البشرية فإنه من الضروري توافر عدة متطلبات تتكامل مع بعضها البعض ومن أهم المتطلبات نذكر[44]:

1- **المتطلبات الإدارية**: و تتمثل في النواحي المتعلقة بالإدارة و أنشطتها المختلفة[45] و منها:

- تحديد أهداف و غايات الإدارة بشكل واضح و من ثم بيان الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها نظام معلومات الموارد البشرية.
- التخطيط الفعال لاحتياجات النظام من الموارد المتعددة.
- مشاركة الإدارات الرئيسية في المنظمة مع إدارة الموارد البشرية في إعداد و تصميم النظام.
- مراعاة احتياجات المستفيدين من المخرجات و معلومات النظام لضمان كفاءة و فعالية أدائه.

2- **المتطلبات التكنولوجية**[46]:

- توفر الأجهزة و الأدوات و الآلات اللازمة لتشغيل النظام بمراعاة إمكانيات و احتياجات المنظمة.
- توفير الأفراد ذوي المهارات و الخبرات الفنية اللازمة لتشغيل الأجهزة و الآلات و الحاسبات الآلية.
- تصميم نظام متكامل الصيانة و السلامة و سرية البيانات و المعلومات التي يتعامل معها النظام.
- تكامل البيانات ، الملفات و السجلات و الوثائق.

3- **المتطلبات الإقتصادية:**

- توفير وقت كاف لعملية إعداد و تصميم النظام، بما يسهم في إيجاد نظم مبنية على أساس واضح و سليم ، العمل على تخفيض التكاليف، الإستخدام الأمثل للأفراد العاملين على تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية[47].

---

[44] عبد الحليم المغربي، نظم المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية، المنصورة، 2002، ص352-353.

[45] بول جامبل ، جون بلاكويل، إدارة المعلومات، دار الفاروق،مصر،2003 .

[46] ربحي مصطفى عليان و محمد عبد الدبس، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفاء، الأردن، 1999 .

[47] محمد دياب مفتاح ، معجم مصطلحات نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، مصر، 1995.

4- المتطلبات الإجتماعية:

التعاون المستمر بين إدارة الموارد البشرية و كافة الإدارات الأخرى بالمنظمة لضمان الإمداد بالمعلومات لتلك الإدارات و الحصول منها على البيانات و الحقائق، الإتصال الجيد بين العاملين ، سهولة استخدام مخرجات النظام مما يتطلب دعم السلوك الإيجابي لدى العاملين بالنظام و المستفيدين منه[48].

19-معوقات نظام معلومات الموارد البشرية[49]:

- عدم كفاية الموازنات المالية المخصصة.
- عدم كفاية و كفاءة مستخدمي النظام.
- عدم تدريب مستخدمي النظام لتدريب الفعال[50].
- عدم القدرة على الإتصال بالنظم الأخرى.
- قصور أو عدم قدرة النظام على الإستجابة للمتطلبات المتنوعة.
- القيود القانونية على نقل المعلومات.
- عدم كفاءة وجود المعلومات.
- زيادة معدلات التغير التكنولوجي.
- قصور دعم الإدارة العليا للنظام.
- في الدول النامية فإن معوقات الإستخدام الفعال لنظام المعلومات الموارد البشرية يرجع بالإضافة لما سبق إلى مقاومة الأفراد لتطبيق النظام خوفا على وظائفهم و تعويضات الوقت الإضافي التي يتقاضونها[51].

[48] بشير هدفي: الوجيز في شرح قانون العمل،(علاقات العمل الفردية و الجماعية)، دار الريحانة للكتاب، الطبعة الثانية، القبة – الجزائر، 2001.

[49] سيد محمد جاد الرب، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري، 2009، ص519–520.

[50] بوفلجة غياث ، التربية و التكوين في الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992.

[51] كمال عبد الحميد زيتون ، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات و الاتصال ، عالم الكتب ، القاهرة،مصر،2002 .

20-عناصر أنظمة معلومات الموارد البشرية:

لا يختلف نظام المعلومات الموارد البشرية اختلافا كبيرا عن نظم المعلومات الإدارية الأخرى، إلا أن نظام معلومات الموارد البشرية يتميز بتعدد الأنشطة التي يشملها و يعمل على خدمتها[52].

1- مدخلات النظام تتمثل في جميع البيانات المتعلقة بالأفراد الوظائف المتاحة في المؤسسة.

2- مخرجات النظام تنقسم إلى معلومات و تقارير تحقيق الأهداف الشخصية للأفراد و يعمل على تحقيق رغباتهم و احتياجاتهم في النمو و التطوير الوظيفي إلى جانب تحقيق الأهداف التنظيمية المتعلقة بالمحافظة على الإنتاجية[53].

3- عمليات التحويل و التشغيل و المتعلقة بتكوين قاعدة بيانات تقيم الأداء ...تفيد في العمل على رفع انتاجية الأفراد من خلال برامج تخطيط المسار الوظيفي[54].

4- عمليات المراجعة المستمرة لأداء إدارة الموارد البشرية و تقييم نظم معلوماتها على أن يتم ذلك في ضوء سياسات و إجراءات إدارة الموارد البشرية[55].

5- التأثيرات البيئية و هي تمثل المتغيرات التي تؤثر على فاعلية أنشطة الموارد البشرية منها ما يتعلق بالجهات الحكومية و القوانين المنظمة للعمل و المتغيرات الإقتصادية و الإجتماعية و التكنولوجية[56].

---

[52] المغربي عبد الحميد، نظم المعلومات الإدارية ، المكتبة العصرية المنصورة، 2002، ص333.

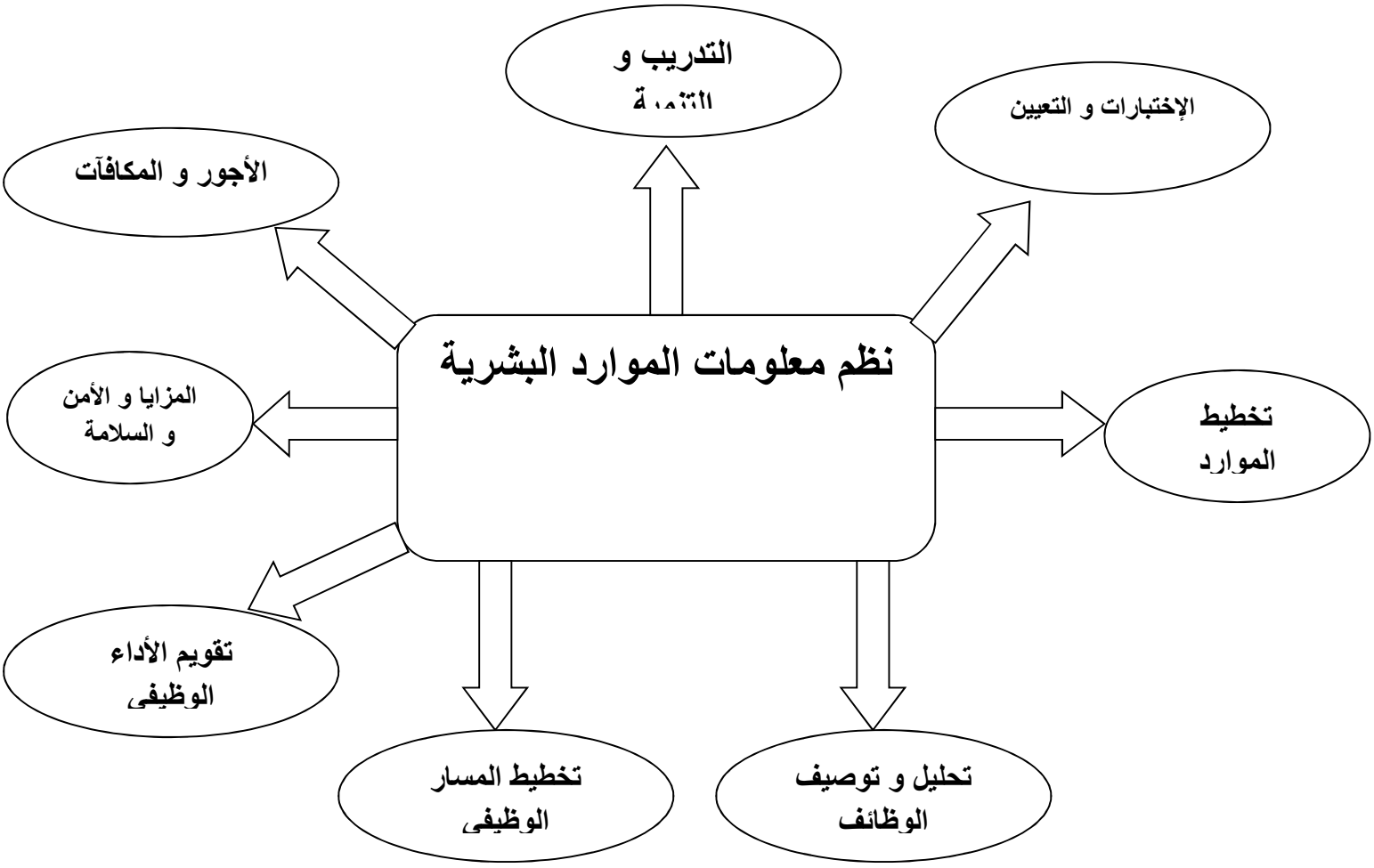
[53] عبد الحميد المغربي: نظم المعلومات الإدارية (الأسس و المبادئ)، المكتبة العصرية، الطبعة الأولى، المنصورة – مصر، 2002.

[54] الصديق تاوتي: تكوين الإطارات من أجل التنمية، دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع، ط1 ، 2001.

[55] عامر إبراهيم قنديلجي ، إيمان فاضل السامرائي ، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها ، الوراق ، عمان الأردن ،ط1، 2002 .

[56] عبد الرحمان الهاشمي ، فائزة محمد العزاوي،المنهج و الاقتصاد المعرفي ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، ط1، 2007.

- مجالات استخدام نظم معلومات الموارد البشرية[57]:



[57] على لطفي و محمد عبد الفتاح العشماوي و آخرون، تكنولوجيا الموارد البشرية"إدارة و تنمية و تخطيط و تطوير "، الطبعة الأولى، 2009.

المبحث الثالث: مدخل إلى سوسيولوجيا الإطارات (المناجير) و المهن و مناصب العمل

1) مفهوم الإطار: عرفه ر.فاتيه (R.vatier) يرى الإطار على أنه ذلك الأجير الذي يعمل تحت قيادة رؤساء المؤسسات، تفوض له سلطات يتحمل من خلالها مسؤولية قطاع معين أو تحسين وضعية محددة ومن هنا فهو الذي يقوم بمهام تسيير وتنظيم ودراسة سواء كان ذلك من موقع قيادة أم لا[58].

أما جون فاسان (J.vassal):فيرى أن الإطارات يتوزعون على ثلاث مجموعات الأولى هي مجموعة الإطارات العليا التي تظم المدراء ورؤساء المصالح فهم مسؤولون عن وظائف معينة من وظائف المؤسسة ويتمتعون بقدرة كبيرة من حرية المبادرة في مجال تخصصهم، والإطارات المتوسطة فهم الذين يمارسون مسؤوليات ويشرفون على عاملين ولكن دون مستوى التأثير، وأخيرا الإطارات المبتدعون وهم غالبا من الشباب في حياتهم المهنية.[59]

ويعرفها بارودي (parodi) «الإطارات هم أولائك الأعوان الذين يمتلكون تكوينا تقنيا، إداريا أو قانونيا أو تجاريا أو ماليا، الذين يقومون بتفويض من صاحب العمل بقيادة عدد من المساعدين المنتمين إلى مستويات مختلفة مثل العمال التقنيين أو المهندسين أو الإداريين أو التجاريين».[60]

إن أهم ما يعتمد عليه في تعريف الإطار هو الوظيفة التي يقوم بها ومكانتها في نسق العلاقات المهنية وما تحتاجه من مستوى تعليمي وتقني، ومن حيث الوظيفة فإن الإطار هو الذي توكل له المهام يغلب عليها الجانب الفكري، وهي تلك الأنشطة التي تربط تحديد الأهداف بتنفيذ ما يؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف وهي الأنشطة التي تعرف بأنشطة الإدارة والتسيير والإشراف، كالتخطيط والتنظيم، الدراسة، الرقابة....إلخ.

أما بالنسبة لمكانته فالإطار يحتل موقعا معينا، وهو بين القيادة العليا التي يمثلها عادة أصحاب المؤسسات أنفسهم أو من يتوب عنهم، وبين مستويات التنفيذ ومن ثم فالإطار عبارة عن أجيرتربطه

[58] **كلود دوبار: أزمة الهويات: (تفسير تحول), ترجمة: رندة بعث, المكتبة الشرقية, الطبعة الأولى, بيروت – لبنان, 2008.**
[59] **كلود دوبار: أزمة الهويات: (تفسير تحول), نفسه, 2008.**
[60] **كلود دوبار: أزمة الهويات: (تفسير تحول), نفسه, 2008.**

بالمؤسسة علاقة عمل وهو يمثل تلك الإدارة وقد يشارك في عملية صنع القرار، وله سلطة التفويض من لدن من يملك المؤسسة مباشرة، وهو ما يميزه عن الإدارة العليا ولكن من لدن ممثلي من يملك المؤسسة.

2) الإطارات في الدراسات الغربية: يقول ش غاديا (ch.Gadéa) أن ما يمكن تسميته بسوسيولوجيا الإطارات قد بدأت في التشكل في الستينيات القرن العشرين، وقد أخذت ثلاث اتجاهات رئيسية الأولى يعتبرها الأكثر إنتشارا وهي تلك التي تحتوي على الإسهامات التي تقوم على فرضية عامة مؤداها أن الاعتراف بشرعية فئة الإطارات لا يأتي إلا من خلال تحديد موقعها الطبقي بينما تدرس الثانية هذه الفئة في إطار علم الاجتماع المهني أما الاتجاه الثالث فيشكل فرعا من الإتجاه الثاني، وهو الذي ينظر فيه أصحابه إلى الإطارات على أنهم دليلا أو على الأقل مؤشرا للإتجاه التاريخي الذي تأخذه المجتمعات المعاصرة نحو ما يسمى بسلطة الطبقة التكنوقراطية.[61]

3) الدراسات السوسيو تنظيمية:هناك العديد من الإسهامات التي تحدثت حول الإطار تم دراستها دراسة سوسيولوجية يطلق عليها الدراسات السوسيو تنظيمية ونقصد بذلك الإسهامات التي تنتمي إلى ما يعرف عادة في الأوساط العلمية بعلم الإجتماع التنظيمي، ومن بين أبرز تلك الدراسات نجد سانسوليو الذي أشار إلى أن أهمية التأطير والإطارات قد برزت مع ظهور التنظيمات الاقتصادية والإدارية الحديثة التي جاءت بدورها نتيجة لتطور تنظيم العمل في المجتمعات الصناعية ويذكر سانسوليو في هذا الصدد أن الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحتى السياسية قد أصبحت تتم حتما على طريق التنظيمات من أجل تحقيق الفعالية وقد أكد قبل ذلك أيضا على أن حتمية تأطير الجماعات قد غزت تدريجيا المؤسسات والإدارة وانتقلت من عالم الإنتاج الصناعي إلى ميادين أخرى مثل التعليم والصحة وحتى عالم الريف والتعاونيات والمزارع الكبرى.

إن اعتبار أهم ما يميزهم (الإطارات) هو تمتعهم بمكانة بارزة تسمح لهم باختراق المصادر والسلطة من خلال عدة منافذ وهو ما يسمح لهم بالحصول على وسائل وإمكانيات تساعدهم على فرض الاعتراف لهم

[61] **Claude Dubar et Yvette Lucas : Genèse et dynamique des groupes professionnels, Presses Universitaires Du Septentrion, 3eme ed, 1994.**

ليس كجماعة أو مجموعة متماسكة وإنما كأفراد وذلك عكس الفئات العمالية التي تفتقد إلى هذه الإمكانية.

يؤكد سانسوليو أن الارتفاع المستمر في عدد الإطارات لن يؤدي كما يعتقد البعض إلى بروزهم كقوة اجتماعية متماسكة وذلك لأن أعضاء هذه الفئة يتمايزون كثيرًا من حيث المواقع التي يحتلونها بالإضافة إلى التأثيرات الخارجية التي يخضعون لها إجتماعيا، ثقافيا و عائليا.[62]

أما جورج بن قيقي (G.benguigui) فقد حاول في دراسة عنوانها " انتقاء الإطارات" (la sélection des cadres) أن يكشف عن الظروف الحقيقية وليس المعلنة التي تتحكم في عملية توظيف الإطارات وحسبه فإن خلف الإجراءات الصارمة التي تعتمدها المؤسسات أثناء عملية الإنتقاء ما تحتاجه من الإطارات، فقد تواجه في الواقع العديد من الانشغالات التي لا علاقة لها بالجوانب التقنية بقدر ما هي ذات طابع مؤسساتي، بعبارة أخرى يعتقد بنقيقي بأن المؤسسة التي هي تنظيم ومؤسسة اجتماعية في الوقت نفسه، تمنح أهمية بالغة للأبعاد القيمية والموافقة والاتجاهات الثقافية وأنها التفكير لدى المترشحين للتوظيف محبذة أن تكون تلك الاتجاهات والمواقف وأنماط التفكير متماشية وقيم المؤسسة كمؤسسة إجتماعية من إهتمامها بالقدرات والمؤهلات التقنية حتى وإن كانت لهذه الكفاءات مكانة في عملية التوظيف[63].

لقد ركز الباحث اهتمامه إنطلاقا من فرضيتين، الأولى مؤادها أن المؤسسة أثناء عملية التفاوض التي توافق إجراءات توظيف الإطارات تسعى إلى إخضاع هذه العملية إلى علاقة قوة تكون في صالحها قدر الإمكان، وثانيا : إن البعد المؤسساتي (القيم، المعايير...) هو الذي يعطي على عملية الإنتقاء وليس الجانب التقني، فبنقيقي يرى أن المؤسسة لا تبحث في الواقع لدى الإطار على المؤهلات والمهارات تنظيمية وتقنية ولكن تبحث على سمات الشخصية التي تميزه بمعنى آخر المؤسسة تبحث لدى الإطار عكس ما هو شائع على ما يجمله من قيم ومدى تجانس تلك القيم والمعايير مع قيم ومعايير المؤسسة ذاتها.

وحتى ما يتسنى له تحقيق ما افترضه يشير الباحث إلى التناقضات التي تميز الشروط التوظيف المعلنة من جهة وشروط التوظيف الحقيقية من جهة أخرى، فأولى هذه التناقضات في اعتقاده تكمن في أن القائمين

[62] **Claude Dubar : La Socialisation, construction des identités sociales et professionnelles, Armand Colin, 2002.**
[63] **Claude Dubar et Pierre Tripier : Sociologie des Professions, Armand Colin, 2eme éd., Paris, 1998.**

على عملية الانتقاء سواء كانوا داخل المؤسسة أو من خارجها لا يعطون في الواقع أهمية بالغة لما يحمله المترشحون من شهادات.

أما التناقض الثاني فإنه يتمثل حسب بنقيقي في اتساع المسافة بين الشروط المتعلقة بالمؤهلات التقنية من جهة وحقيقة ما يحدث أثناء عملية التوظيف من جهة أخرى والدليل على ذلك أن الانشغالات التقنية المرتبطة بالمهارات لا تحتل في اعتقاده المكانة المعلن عنها ويضيف أن المشرفين على عملية الانتقاء لا يمتلكون في معظم الأحيان مستويات تقنية عالية، بل إن التركيز على هذه الجوانب لا يتم لا في آخر عملية الاختيار أي بعد انتقاء أولي تكون فيه الغلبة للجوانب والأبعاد الثقافية وليس التقنية.

ويتمثل التناقض الآخر في صعوبة التوفيق بين محتوى المنصب المقترح والشروط التي يجب توفرها في الإطار، إن ذلك يشكل حسب بقنيني مشكلة لا تنال اهتمام المؤسسات بالرغم من أهميتها وهو ما يؤدي إلى أن عملية التوظيف لا تتم وفق المعايير العقلانية المعلنة.

أما التناقض الأخير لعملية التوظيف فإنه يكمن في أن المؤسسة أو من يمثلها أثناء عملية الاختيار تطلب في أغلب الأحيان شروطا يتعذر بل ويستحيل توفرها في نفس الشخص وكمثال على ذلك كثيرًا ما يتطلب من الإطار المتقدم للمنصب أن يكون شابا وذا خبرة طويلة، والأهم من ذلك لدى بنقيقي هو أن ذلك التناقض ظاهر فقط فالمؤسسة بالموازاة ما تقوم به من أعمال اقتصادية فهي تقوم أيضا بعملية تأسيس اجتماعي تجسده عملية ترسيخ القيم والمعايير الاجتماعية التي تعمل في إطارها المؤسسة في حد ذاتها.

يلخص بنقيقي والكثيرين بما فيهم الإطارات أنفسهم يتوهمون بأن عملية التوظيف لا سيما توظيف الإطارات تندرج في إطار المنطق التقني فحسب والحقيقة أن الواقع حسب الباحث نفسه، ليس كذلك لأن عملية توظيف الإطارات خاضعة لمنطق التنظيم كمؤسسة اجتماعية، فالأولوية تمنح لاستعدادات الإطار، الذي يرغب في الالتحاق بالمنصب المقترح إلى تبني المعايير والقيم السائدة في التنظيم لأنها تمثل الركائز العقائدية التي يستند إليها وجودها كمؤسسة اجتماعية تساهم في ترسيخ وإعادة إنتاج النظام والرؤى السائدة أكثر مما هي وحدة اقتصادية.

أما "بووار" و "كوهن" فقد اهتما بدورهما بقضية لا تقل أهمية عن ظروف وخلفيات توظيف الإطارات، إنها معضلة السلطة داخل التنظيمات وحظ فئة الإطارات فيها كعملية معقدة وذات أبعاد مختلفة، ففي دراسة نشرت سنة 1983 تحت عنوان "حدود سلطة الإطارات"، تساءل الباحثان عن كيفية تحديد بنية

السلطة داخل مجموعات قيادة المؤسسة الاقتصادية لقد كان هدفها هو محاولة الكشف عما إذا كانت السلطة داخل التنظيمات الفرنسية الكبرى تتوقف على مجموعات "أو ليجاركية" صيغة كما يقترح ذلك القانون "روبرت ميتشلز" أم أن للإطارات الوسطى والمهندسين حظ في ذلك.

إن أهمية هذا التساؤل تزداد في نظر "بوواروكوهن" بحكم أن الشركات الصناعية خاصة الكبرى قد أصبحت تشكل عامل تأثير وتغيير كبيرين في المجتمع الصناعي الغربي، وهو ما يجعل من البحث في طرق ممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات أمرًا بالغ الأهمية، تلك الدراسة أتي حسبهما في وقت زعمت فيه العديد من الإسهامات المعاصرة أن أطروحات الكلاسيكية البيروقراطية الليبيرية وكذلك الأوليغاركية لميتشلز لم تعد معبرة عن حقيقة ما يجري داخل المؤسسات والتنظيمات الاقتصادية المعاصرة.

كمثال على الأطروحة يشير "بووار وكوهن" إلى ما اقترحه كل من "سيارت" و "مارش" بالنسبة للمؤسسة "ولند بلوم" فيما يتعلق بالقرارات السياسية لقد رفض هؤلاء حسب "بووار و كوهن" الاعتراف بوجود فعلي كما يسمى بالقرارات الاستراتيجية، حيث يؤكدون على أنه من المفيد أن نلح على كثافة وتعقد العوامل التي تتحكم في عملية اتخاذ القرار من بدايتها إلى نهايتها و هو ما يفرض مشاركة عدد كبير من أفراد التنظيم خاصة من فئة الإطارات في صنع القرارات إلا أن ملاحظة ما يحدث داخل فرق القيادة في المؤسسات.

تحليل تلك العملية تأكد على حسب "بووار و كوهن" أن الأغلبية الساحقة من الإطارات والمهندسين مبعدون عن عملية اتخاذ القرار ومن القيادة الفعلية وإن كان بعضهم يتمتع بالاستقلالية وشيء من السلطة فإنها تبقى سلطة تابعة ويتوصل "بووار و كوهن" إلى نتيجة مؤداها أن هناك في الواقع إمكانية التمييز في مجال السلطة واتخاذ القرار ضمن المجموعات القيادية الصناعية، بين عدة مستويات، مستوى قيادي ويتضمن عدد محدود من الأفراد الذين يحتكرون القرارات المتعلقة بالوضع السياسات الكبرى في المؤسسة لتنمية الأنشطة والاستثمار وهم يسيطرون على مجريات تحديد التوجهات العامة في كافة مجالات أنشطة المؤسسة، ومستوى أدنى يشمل الغالبية العظمى من الإطارات والمهندسين الذين يساهمون في صنع العديد من القرارات ذات الأهمية الثانوية مقارنة بقرارات المستوى السابق.

إن ذلك يعني حسب "بووار و كوهن" أن الإطارات باستثناء القياديين منهم، يتواجدون في وضعية تبعية لأعضاء المستوى الأول وأن نمط ممارسة السلطة في المؤسسات الاقتصادية الكبرى المتسمة بالليونة

مقارنة بالنمط البيروقراطي الكلاسيكي، يمنح استقلالية محدودة لأغلبية الفئات التأطيرية وإن كان يعطي في بعض الأحيان للإطارات المتوسطة والمهندسين الإحساس بالمشاركة في تحديد السياسات وبالتالي فهو يسمح بخلق وضعية تساعد الطبقة القيادية على بسط سيطرتها وهيمنتها على شرائح واسعة من المجموعات الوسطى وهو البعد الاجتماعي لقضية قد تبدو للوهلة الأولى قضية تنظيمية بحتة.

إن ما ذهب إليه "بووار و كوهن" في التأكيد على علاقة الهيمنة بين فئات القيادة والتأطير يقودنا إلى التساؤل عن انعكاس تلك الوضعية على وعي الأفراد تلك المجموعات بمواقفهم وطموحاتهم، فهل تلك الوضعية تؤدي إلى تنامي الوعي أو إلى الحد منه ؟ هل التبعية والانقسام تؤدي إلى الوعي والانسجام وتقية الشعور بالهوية المشتركة وخصوصياتها ؟ أم أن الأمر على العكس من ذلك وأنها تؤدي إلى إضعاف الوعي والحد من الطموحات ومن بروز معالم هوية متميزة وخصائص اجتماعية ومهنية معينة لدى تلك المجموعات[64].

- مستويات المنصب وإمكانيات الفرد:

إن توصيف الوظائف بالمسؤوليات الحاضرة والمستقبلية لذو فائدة جمة في تطوير برامج الانتقاء والترقية والتدريب.

- مسميات المنصب:

ليست هناك قواعد معينة عن المعلومات التي يجب أن يشملها مسميات المنصب أو توصيف العمل ولكن عادة ما تشمل النوع الأساسي المكونة للمنصب أما التفاصيل اللازمة عنها فنتوقف على الاحتياجات التي يتطلبها المستفيدون من تلك النشاطات فأخصائي المقابلات الشخصية عند التعيين إذا كان من قسم شؤون الموظفين قد يحتاج إلى معلومات أكثر دقة عن المنصب «تخطيط الانتاج» أكثر مما يحتاجه موظف من قسم الانتاج ويجب أن توضع مسؤوليات المنصب بعبارات عملية تتصل بالتشغيل كلما أمكن ذلك ومثال عن هذا هو أن قدرات الاتصالات أن توصف بأنها إلقاء الخطب لأعداد كبيرة من الزبائن، وإعداد أنماط عديدة لعروض المبيعات وكتابة الخطابات بشأن المبيعات والإشراف على فصول لتدريب موظفي المبيعات.

[64] حسان مراني، الحرية المهنية والاجتماعية لفئة إطارات المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علم الاجتماع العمل ، جامعة باجي مختار، عنابة، 2016-2017.

ويمكن أن تكون طبيعية الواجبات التي يؤديها شاغلوا الوظائف حاليا أساسا لوضع أوصاف المناصب، إلا أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار احتمال تغيير المناصب بسبب العوامل النفسية والاجتماعية، فقد لا يتناسب وظيفة طريقة عمل الشخص ما، بينما نجد ذلك الوصف ذاته مناسبا جدا لشخص آخر، وكما قال أحد المدربين:«عندما نقيم منصب المدير "أ" فإننا نقيم العمل الذي يؤديه المدير "أ" لكن مما لا شك فيه أن المدير "ب" قد يؤدي ذلك العمل بطريقة مختلفة تماما، ولذلك فإنه من المحتمل جدا أن يتغير المنصب إذا كان السيد "ب" هو شاغله، ولكن يجب أن لا تكون أوصاف المناصب جامدة للدرجة التي يعهد بها الأشخاص المؤهلين الذين لم ينطبق عليهم الوصف تمام الانطباق» وكما سبق فلا بد من الموازنة بين إحتياجات المهمات الوظيفية والاختلافات الشخصية.

- التنبؤات باحتياجات المستقبل:

إن التنبؤ بالاحتياجات إلى المديرين هو من المتطلبات الهامة للتخطيط برامج التطوير الإداري فيجب أن تشمل الاعتبارات التنبؤ العوامل الديناميكية الاقتصادية والتقنية، فقد تحتاج بالمصادفة طاقتها الإدارية مرتين أو ثلاث مرات خلال فترة قصيرة نسبيا (المملكة العربية السعودية وليبيا) فالاختراعات مثل التبويب الآلي للبيانات تؤدي إلى تغيرات في أعداد احتياجات البشرية، فهناك العديد من التعديلات المخططة في هيكل التسلسل الوظيفي.

لقد كان تجميع البيانات عن تواريخ التقاعد وإحصاء التقاعد قبل الميعاد بسبب الإصابات والواقيات سببا في أن تنظر الشركات إلى موضوع تطوير المديرين نظرة جدية ومختلفة فبمجرد التنبه إلى أن معظم كبار المديرين سيختفون من مسرح الأعمال فيخلال سنوات قليلة قد يكون هو المنبه الذي يفيق بعض المؤسسات من سباتها العميق.

كما يجب أخذ بعين الاعتبار مقدرة الأفراد الموجودين بمستوى الموظفين المساعدين وذلك عند تقييم الاحتياجات للمديرين، قد يكون الموقف حسنا أو سيئا في مستوى ما للتسلسل الوظيفي أكبر من مستوى آخر فقد يتوفر عديد كبير من الأفراد على المستويات الدنيا من الوظائف بينما يندر الأشخاص المناسبون للمناصب العليا، كما قد تظهر الاختلافات أيضا بالنسبة للتخصصات الإدارية سواء المهامية أو غيرها وقد تنتج هذه الاختلافات من أن مديري بعض الأقسام يولون اهتماما بتطوير المديرين أكثر من المديرين

الآخرين في الأقسام الأخرى، وبالإضافة إلى ذلك فإن مدى توافر الأفراد بمستوى المديرين في البيئة قد يؤثر على إمكانية تلبية الاحتياجات[65].

الحد الأدنى للمؤهلات	المواصفات
التعليم	خريجي جامعة متخصصة في إدارة الأعمال أو ما يعادله من الخبرة العلمية في مجال إدارة الأعمال.
الخبرة	خمس سنوات خبرة ناجعة في مجال يتضمن إدارة المبيعات، إدارة التشغيل، أو المراقبة المالية.
المعرفة	يجب أن يكون لديه قدرة جيدة من المعرفة عن كل أوجه النشاطات الاضافية كما يجب أن يكون مطلعا إطلاعا شاملا على سياسة الشركة ويجب أن يفهم ويتقبل أهداف الشركة والمستويات المقبولة الأداء فيها
القدرات والمهارات	له القدرة على تخطيط وتنظيم العمل ويشرف على توجيه الأفراد ويسند المسؤوليات والسلطات بحكمة، ويؤمن الأداء إما يجب أن تكون لديه القدرة على تفسير سياسة الشركة بحكمة، وأن يستعمل التعقل عند إتخاذ القرارات.
الصفات الشخصية	صفات قيادية قوية، عقلية، تحليلية، العمق والشمول، التعاون والاقدام كما يجب أن تكون له قوة التعبير الشفوية والكتابية وأن تكون لديه الشخصية الجذابة التي تكسب الثقة والولاء والحماس وكذلك الصفات الخلقية العدلية
المتطلبات الجسدية	صحة جيدة، ومظهر حسن لرجال الأعمال.

- الاحتياجات الحالية والمستقبلية:

تواجه الشركات عادة مشكلة التوفيق بين الإحتياجات العاجلة واحتياجات المستقبل فبينما تكون الدراسات المتخصصة مناسبة للمناصب المتوفرة حاليا، قد تكون غير مناسبة لموافات الشركة بالأفراد القادرين على الترقي إلى مهام أعلى أو مناصب أرفع، كما يجب الإنتباه الواعي لهذه المشكلة عند تخطيط

[65] إبراهيم عباس نتود، هنري هالبرز، المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، جامعة البتول و المعادن الظهران، المملكة السعودية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1981.

برامج إنتقاء الموظفين فمثلا قد يكون منم الواجب في بعض الأحيان أن تتحمل الشركة أعباء الحالية حتى تتمكن من توفير خدمة أفضل لإحتياجات المستقبل.[66]

- التنبؤ بالطلب في إدارة العمليات:

من خلال الاستعراض لأهم القرارات العملياتية في مجال إدارة العمليات والتي تتأثر بأرقام الطلب المتوقع (ForecastedDemand) وذلك حسب المدة الزمنية التي يخطيها القرار، يتضح أن لكل قرارات إدارة العمليات والإنتاج ترتبط بشكل ما بأرقام الطلب المتوقع، ولعل هذا السبب الرئيسي وراء كل كتب إدارة العمليات تقريبا، والأجنبية منها تخصص فصلا خاصا للتنبؤ بالطلب، وتجدر الإشارة إلى أن ذلك ليس فقط المنظمات ذات الطبيعة الإنتاجية ولكنه كذلك بالنسبة للمنظمات الخدماتية فشركات الطيران تعتمد اعتمادا تاما على أرقام مبيعات التذاكر وتخطيط رحلات يومية والأسبوعية، كما أن تخطيط طاقة المستشفى (عدد الأسرة والأطباء) يرتبط تماما باحتمال الطلب على الخدمات الطبية في منظمة معينة.

على الرغم من شيوع بعض الأساليب الكمية أو النوعية التي تؤدي إلى أرقام لتمكثل التنبؤ بالطلب، إلا أنه يجب أن نتذكر هنا إلى أن محاولة الوصول إلى رقم متوقع الطلب يقترب من رقم الطلب الفعلي يعد أمرا بالغ الصعوبة ويرجع ذلك إلى عدة عوامل أهمها:

1- عنصر الوقت : التنبؤ لفترات زمنية متقاربة يكون أسهل من التنبؤ لفترات زمنية متباعدة.
2- درجة الاستقرار: وهي درجة الاستقرار في النظام، غالبا ما تختلف النظم من حيث القدرة على توقع حدوث تغيرات فيها، والتغيير هنا هو ذلك الجزء الاحتمالي الذي يصعب توقعه أو على أنه غير مؤكد فمبيعات الأسلحة ترتبط بمتغيرات في النظم السياسية وترتبط مبيعات العطور بالنمط الاجتماعي ومستويات المدخول.
3- درجة التعقيد: العلاقة الخطية بين متغيرين عن العلاقة بين أكثر من متغير واحد، فإذا كان الطلب على المنتوج مرتبط فقط بمتغيرات السعر فمن السهل إيجاد علاقة خطية يمكن من

[66] صلاح الديم محمد عبد الباقي، الجوانب العمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، جامعة الاسكندرية.

خلالها معرفة مستوى الطلب ولكن في الحياة العملية فمن المؤكد أن الطلب يتوقف على أكثر من متغير بالإضافة إلى متغير السعر هذا يعني أن درجة التغير تكون أكبر من الحالة الأولى.[67]

I. التسيير التنبؤي للكفاءات و مناصب العمل و المهن:

- تسيير الموارد البشرية :

هي مجموعة النشاطات التي تسمح للمؤسسة بتوفير وتهيئة الموارد البشرية حسب حاجاتها من الناحية الكمية والنوعية.

تتحدد هذه النشاطات بالتوظيف والتجهيز والتكوين والتخطيط.

يعرفها (patrice Roussel) بأنها مجموعة النشاطات التي تهدف إلى تطهير الفعالية الجماعية للأفراد، والتي تكون بقياس مدى التوصل للأهداف[68].

- أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن أهداف إدارة الموارد البشرية ذات طبيعة استراتيجية فهي تحقق الملاءمة ما بين أهداف المنظمة ذات الأمد البعيد والمتمثلة بالتكاملية والاجتماعية والأخلاقية والمرونة والأهداف المنظمة القصيرة الأجل والمتمثلة بـ (التنظيمية والمهنية) إذ يمكن تحقيق تلك الأهداف عن طريق استخدام نظام فعال داخل المنظمة لتقييم العمل وإدارة التغيير والاستقطاب والإختيار والتدريب والتطوير والاتصال الفعال.

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية على تحقيقها:

- على مستوى المنظمة: إنّ الهدف الأساس لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات سواء كانت كبيرة أم صغيرة، عامة أم خاصة، هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد وينبثق من هذا الهدف الأساس مجموعة من الأهداف:

1- استراتيجية التكامل: أي تكامل إدارة الموارد البشرية مع الخطط الاستراتيجية المنظمة.

2- الولاء: ويقصد به ولاء العاملين لأهداف المنظمة والاخلاص لها.

3- المرونة: تهتم بعملية التكيف والقدرة على إدارة التغيير.

4- الجودة : ويقصد بها جودة العاملين والخدمات التي تقدمها المنظمة وصورتها الذهنية.

---

[67] **أم الخير بلبر كاني، أستاذ محاضر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم علوم البشير، تخصص إدارة الموارد البشرية وتطوير الكفاءات، 2016-2017.**

[68] **فايزة بوراس، إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، دار الجامعة ، الطبعة 2018-2019، عمان.**

5- التنبؤات : وضع التنبؤات باحتياجات المنظمة من القوى العاملة.

6- الخطط : وضع خطط القوى العاملة والاشراف على تنفيذها.

- الأهداف على المستوى العاملين : وتتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى الأفراد فيما يلي:

1- جذب الترشيح ولاحتفاظ بالجديين منهم.

2- توفير شروط وظروف عادلة للتوظيف.

3- اقتراح السياسات والأنظمة واللوائح المتعلقة بالتوظيف والمكافئات الأجور والحوافز والمنافع وصحة وسلامة العاملين.

4- تطبيق أسس عادلة قائمة على نظام الجدارة في التوظيف والتنافس الحر بعيدا عن التحيز والمحابات.

5- رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب والتوجيه بناءًا على أسس علمية.

- على مستوى المجتمع:

1- استخدام وتشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة ووفقا لكفاءاتهم.

2- تتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في جميع جوانبه.

3- تحسين مستويات المعيشة الاجتماعية بسبب الرفاهية الذي يتلقاها الأفراد العاملين.

4- وجود ظروفعمل جيدة تمكنهم من العمل الفعال الذي سيزيد من انتاجيتهم ومكاسبهم المالية[69].

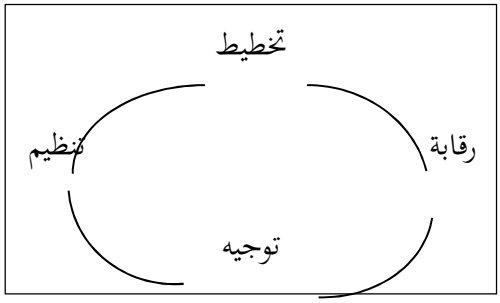
- التسيير والتنظيم وحركتهما:

مفهوم التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التوجيه، الرقابة، أنه باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها، هذا هو جوهر مهمة المسير، إنّ التنسيق شأنه شأن اتخاذ القرارات وظيفة تسييرية مستمرة تصادف في مختلف الوظائف من التخطيط حتى الرقابة.

[69] **حسن عشماوي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط 1، القاهرة، 2014.**

يتناول التنظيم : باعتباره جزءا من العملية التسييرية، تصميم بنية المنشأة أو هيكلتها بما تشتمل عليه هذه البنية من تقسيمات إدارية، ومناصب عمل وعلاقات سلطة وغيره، يمكن أن يوسع مفهوم التنظيم ليشمل منشأة الأعمال ككل باعتبارها نتاج العملية التسييرية وأثرها العلمي المحسوس.

- الشكل (05/أ): التسيير دائرة عملية مستمرة



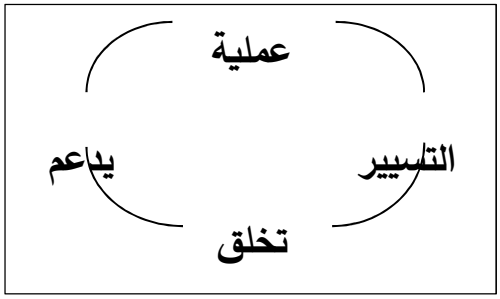
يشكل التسيير من منظور حركي عملية دائرية الشكل (05) فلو اعتبرنا أن العملية تبدأ بتحديد الأهداف أي بالتخطيط، فإنه يجوز أن نعتبرها تنتهي عند الرقابة.

فالرقابة لا بد أن تكشف عن وجود انحرافات وتصحيح هذه الانحرافات لا بد أن يتطلب أجزاء تعديلات جذرية أو طفيفة على السياسات والإجراءات وغيرها من الخطط بمعنى أن الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط.

كذلك فإن العلاقة بين عمليات التسيير والتنظيم أيضا علاقة دائرية، مبنية على أساس من التفاعل الصحي المتبادل الشكل (05/ب)

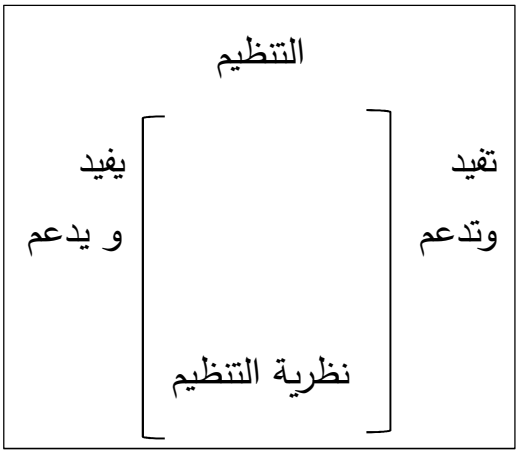
ذلك أن عملية التسيير لدى تطبيقها تنتج التنظيم الذي يصبح بدوره وسيلة لدعم عملية التسيير وشحذها، وهو الأمر الذي يؤدي من جديد إلى تحسين التنظيم نفسه وتطويره، إن المفهوم الحديث للتطوير التنظيمي ينظر إلى هذه العملية على أنها مستمرة على اعتبار أن ظروف المحيط ومعطيات البيئة التسييرية تتغير باستمرار.

الشكل (05/ب): العلاقة الدائرية بين عملية التسيير ونتيجتها التطبيقية (التنظيم)



تفيد منهجية أخرى ، دراسة للممارسات التسييرية نظرية التنظيم، ويقصد بهذه النظرية مجموعة المفاهيم والمبادئ والممارسات التي تعني بتفسير الظاهرة التنظيمية بأبعادها المختلفة، من اجتماعية، اقتصادية، سياسية ونفسية وهيكلية، إن نظرة التنظيم تساعد على توضيح طبيعة الممارسات التسييرية، وبالتالي تحسين نوعيتها ومن ثم تؤثر في الممارسات التسييرية المحسنة ونتيجتها التطبيقية، التي هي التنظيم نفسه، إلى دعم نظرية التنظيم وتعميقها (شكل 05/ ج) هذا التفاعل مستمر بين النظرية والتطبيق أو بين النظري والعلمي، المبني على التقنية العكسية، هو أساس تقدم العلوم في مجالات التطبيقية.

- الشكل (05/ج): العلاقة الدائرية بين التنظيم ودائرة التنظيم[70].



- المسير : هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأفعال وإنجاز المهام من خلال الآخرين، فهو مخطط ومنشط ومراقب، ومنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك، وعليه يعتبر من الناحية الأصولية مسيرا هو مسؤول عن أعمال الآخرين، ولا بد أن يكون للمسير سلطة معينة لإتخاذ القرارات، وإلا فإنه يفقد صفته كمسير، ويتحول عمليا إلى منفذ فحسب.[71]
- وظائف المسير: وظائف المسير متداخلة ومتزامنة، بمعنى أن تجزئتها وتناولها ضمن تسلسل معين يستهدف نقط تسهيل دراستها.

1- التخطيط وإتخاذ القرارات: التخطيط هو عملية إرساء أهداف وتحديد الخطوات اللازمة لبلوغها وللخطط أنواع كثيرة منها:

[70] **يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي، قضايا في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2015.**
[71] **يوسف حجيم الطائي ومزيد عبد الحسين الفضل،ترجمة هاشم فوزي عبادي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، دار الوارق للنشر والتوزيع، الطبعة 1 ، 2016.**

1-1- السياسية: هي مرشدة للفكر والعمل أي أن المقصود منها توجيه أفكار العاملين وأعمالهم في إتجاه معين.

2-1- الاستراتيجية: وهي خطة تتعلق بالتعامل مع الخصم أو المنافس ويمكن أن تشير أيضا إلى برنامج عمل واسع لتهيئة الموارد من أجل بلوغ هذف معين.

3-1- الإجراء: خطة تشمل على خطوات متسلسلة منطقيا وزمنيا.

4-1- القاعدة: خطة لا تتصف بالمرونة، وتتطلب عادة القيام بعمل معين أو الامتناع عنه.

5-1- البرامج : خليط من السياسات والإجراءات والقواعد التي تستهدف إستعمال الموارد وتتغير المهام لتنفيذ خطة عمل واسعة النطاق، ويشكل التوقيع عنصرا أساسيا بالنسبة للبرنامج.

6-1- الموازنة التقديرية: تعبر عن مد أهداف متوخاة بطريقة علمية، أي بلغة الأرقام.

7-1- التنبؤ بالمبيعات: تقدير لحجم الطلب نتيجة دراسة المستهلك وخصائص السوق.

أما إتخاذ القرارات فيتضمن المفاضلة والإختيار من بين عدد من البدائل المتوفرة، كما أنه يتطلب معرفة الشروط والظروف المحيطة خاصة من حيث إتصافها بالتأكد أو المخاطرة، أو عدم التأكد.

2- التنظيم والتوظيف:

التنظيم هو عملية تصميم بنية المنشأة أو هيكلتها، فتتناول هذه العملية تحديد التقسيمات الإدارية ووضع الخرائط التنظيمية المفصلة، وتوصيف الأعمال والأدوار، وكذا تحديد علاقات السلطة وتصميم العمل وبيئته بما يحقق الانسجام مع الأفراد ومتطلباتهم.

أما التوظيف فيقصد به تعبئة البنية أو الهيكل التنظيمي بالأشخاص، ويتضمن اختيارهم وتدريبهم وتطويرهم وترقيتهم.[72]

3- التوجيه والقيادة:

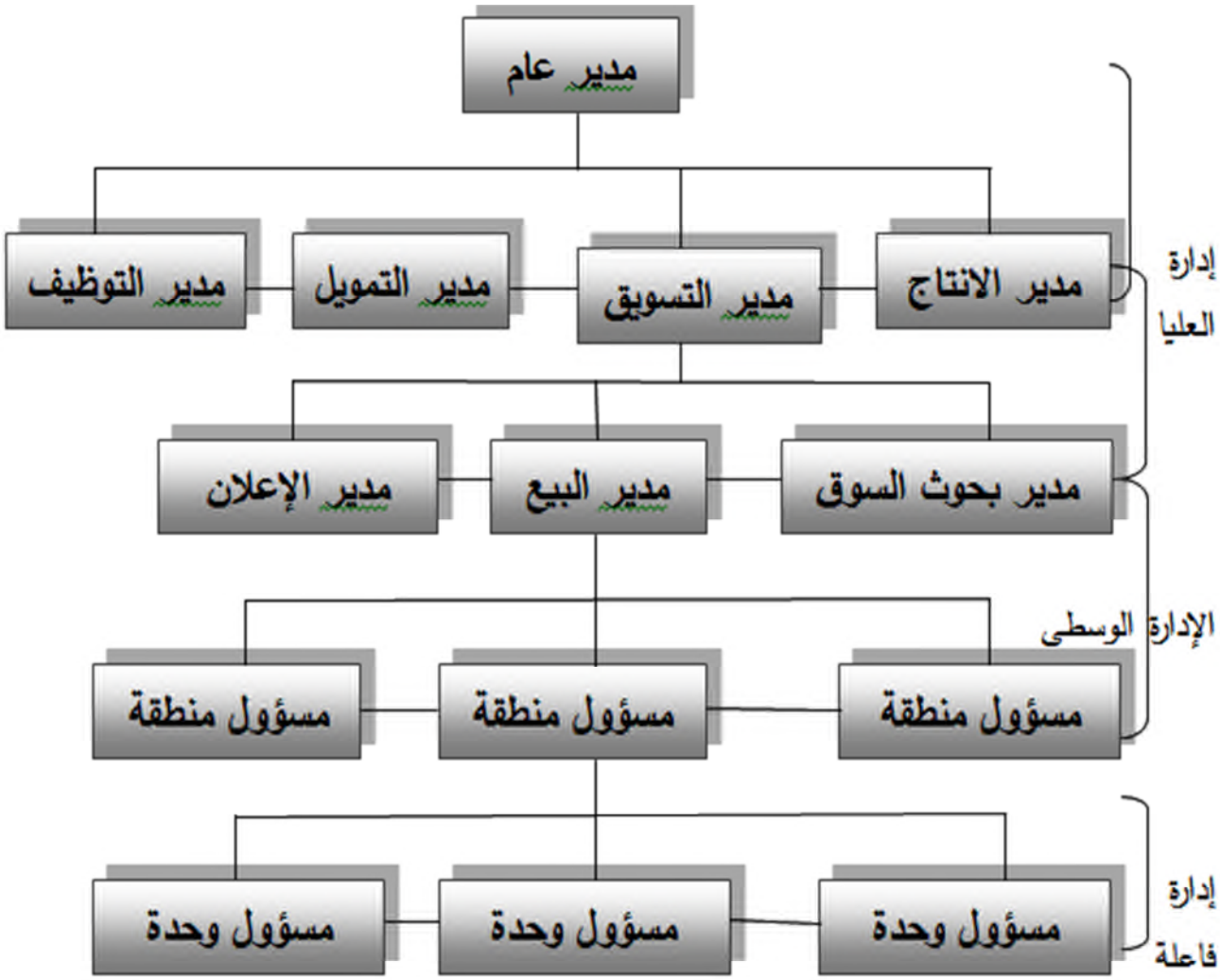
يتطلب التوجيه التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المقصود بما يستلزمه هذا الأمر من تفهم لطبيعة السلوك الإنساني.

[72] **هند محمد المظلوم، نيبال فيصل عطية، إدارة المؤسسات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2016.**

4- الرقابة : هي الوجه الآخر لعملية التخطيط، وتتضمن تحديد معايير نموذجية للآداء، وتتبع نتائج الآداء الفعلي وقياسها ، ومن ثم مقارنة نتائج القياس مع المعايير المرسومة وتحديد الانحراقات وتتطلب الرقابة بالطبع تصحيح الإنحرافات وتحديد أسبابها ومعالجة هذه الأسباب حتى لا تتكرر الإنحرافات نفسها في المستقبل.[73]

- مستويات المسيرين :

يمكن بهذا الصدد، التمييز بين ثلاثة من المستويات كما يتبين من الشكل رقم (06)



دائرية مستمرة لا يعتبر التنظيم كعملية جزءا منها، وكمنشأة غاية ونتيجة تطبيقية لها.[74]

[73] موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف والممارسات، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، ط 01، 2015.
[74] محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشريةبالمنظمات، دار الجامعية، جامعة الإسكندرية، ط2، 2011.

- المبادئ العامة للتسيير : أورد فايول أربع عشر مبدأ ذاكرًا أنه استخدمها في حياته العملية، مركزًا على أنها ذات صفة عامة، أي تطبق على جميع ما يزاوله الإنسان من نشاطات وأعمال كالتجارة والسياسة والأعمال الخيرية وحتى الحرب وعلى أنها ليست ثابتة أو مطلقة.

1- تقسيم العمل ينطبق على الأعمال كافة، فنية كانت أم تسييرية.

2- السلطة والمسؤولية: إن السلطة التي تعطي المسير حق في إصدار الأوامر ، يجب أن تتساوى مع المسؤولية، التي هي الالتزام بإنجاز المهمة الموكلة إليه.

3- الانضباط: أي ضرورة احترام النظم واللوازم، وعدم الإخلال بالأوامر، وهو يعكس نوعية الرؤساء في المستويات التنظيمية المختلفة.

4- وحدة الأمر: حيث يتلقى الموظف أو المرؤوس الأوامر من مصدر واحد فقط، هو رئيسه المباشر.

5- وحدة التوجيه: يقتضي هذا المبدأ وجود رئيس واحد وخطة واحدة لكل مجموعة من النشاطات الموحدة الهدف.

6- خضوع المصلحة الفردية للمصلحة المشتركة: بمعنى أن تكون الأهداف المنشأة الأولوية على أهداف الأشخاص العاملين فيها.

7- تعويض الموظفين : باعطائهم مقابلا يتناسب مع نوعية المهام ونوعية الأشخاص.

8- اللامركزية أو تفويض السلطة: بما يتناسب مع نوعية المهام ونوعية الأشخاص.

9- التدرج الرتبوي للسلطة: بمقتضى وجود خطوط واضحة لسلطة الأمر من أعلى إلى أسفل، وهذه الإمكانية أقامة جسور أفقية للاتصال والتنسيق المباشر في حالة الضرورة، وبمعرفة الرؤساء المباشرين حتى لا يؤدي الأمر إلى حدوث الارتباك.

10- النظام يتطلب وضع كل شيء وكل شخص في مكانه المعين وأن يكون هذا المكان مناسبا.

11- الانصاف والمساوات : أي معاملة العاملين في المنشأة بالعدل وبحسن النية، وهو أمر يتطلب الكثير من الخبرة من جانب رؤساء معينين.

12-استقرار الأشخاص: يتطلب الآداء الجيد للأعمال وقتا وزمانا لذا فإن عدم استقرار الأشخاص في هذه الأعمال تنفيذية كانت أم تسييرية، يعتبر ظاهرة مرضية.

13-المبادرة: تحتاج المنشأة إلى قدرة إلى التنظير وعلى تصور الخطة مثلما تحتاج إلى القدرة على تنفيذها ويتطلب تشجيع روح المبادرة تضحية الرؤساء بغرورهم الشخصي من أجل تشجيع مرؤوسيهم.

14-روح الجماعة: حيث يتعين على الرئيس من خلال ممارسته لوحدة الأمر أن يحافظ على وحدة وتماسك المجموعة،وأن يتجنب تفريقها، لأن ذلك يشكل خطرا جسيما، حيث تمن قوة المجموعة في الاتحاد، وسيلتزم تأمين روح الجماعة وجود اتصالات مكثفة.[75]

- خطوات تطبيق التسيير التقديري للوظائف والكفاءات: تشتمل عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات على ثلاث خطوات ندرجها فيما يلي:

1- تقدير الوظائف المستقبلية للمؤسسة : يتم تقدير الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة للفترة المستقبلية بالاعتماد على حجم الشغل الذي تتوقع تحيزه خلال تلك الفترة والذي يفرز بعد تحليله تقدير كمية الوظائف التي ستشكله ونوعيتها، وعلى الرغم من احتوائه على درجة من اللايقينيةأو عدم التأكد إلا أن التقدير يعاد أداة محورية في اتخاذ القرارات، حيث ينطلق من الوقائع التاريخية بالبحث عن أسباب حدوثها في الماضي ليتم بعد ذلك توقيع الحالة التي ستكون عليها مستقبلا في ظل توفر تلك الشروط أو بعضها.

2- تقدير العرض المستقبلي من الموارد البشرية في المؤسسة: يعد تقدير احتياجا من الموارد البشرية للفترة المستقبلية، تقوم المؤسسة بمتابعة التغيرات التي من المحتمل أن تطرأ على مواردها البشرية خلال الفترة التي تجري عليها التقدير وهذا من أجل معرفة مدى المستقبلية عن طريق مواردها البشرية الحالية وبالموازاة تحرص على متابعة ما يجري في سوق العمل ليس فقط لأنها تلجأ إليه عندما تعجز عن الوفاء باحتياجاتها ذاتية، وإنما نظرا لتأثيره على الشغل في المؤسسة، إذ

[75] محمد صفوان المبيضين، عائض بن الشافي الأكلبي، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية،ط 01، العربية، دار اليازوري، عمان، 2013.

أن إغفال المؤسسة على سبيل المثال لاستراتيجيات المنافسين في اجتذاب الكفاءات قد يؤدي بها إلى الوقوع في الأخطاء التقديرية الناجمة عن فقدانها الغير متوقع لكفاءاتها.[76]

3- اقتراح الإجراءات التعديلية: إن الوصول إلى حالة التوازن بين الوظائف والكفاءات يقتضي إتخاذ إجراءات عديدة تشكل في مجملها بدائل بالنسبة للمؤسسة.

- ماهية التسيير بالكفاءات: في تصريح (Cohen Annick) عرفت كوهن أنيك «أن التسيير التنبؤي بالكفاءات يخصب الإدارات العليا والتي يلقى على عاتقها مهمة إعداد سياسات واستراتيجيات المؤسسة والتي أصبحت الكفاءة جزء لا يتجزء منها وهذا سيمنح الكفاءة بعدًا استراتيجي » يشير التسيير للكفاءات إلى استغلال المؤسسة لمواردها استغلالا أمثلا بالكشف عن الكفاءات الموجودة وتحديد الكفاءات المطلوبة، والربط والتنسيق للوصول إلى الأهداف المنشودة لتطوير نشاط ما أو فتح أسواق جديدة.

- أهداف تسيير الكفاءات:

بالنسبة لكل مؤسسة موارد الميزة التنافسية هي داخلية لأنها تعود في القسم الأكبر إلى تخصصات المؤسسة من الموارد والكفاءات والخصائص اللازمة لهذه الثروة، فالهدف الأساسي للتسيير بالكفاءات هو ضمان تميز المؤسسة خلال امتلاكها للكفاءات النادرة وهي لا تتوقف هذا وفقط بل تسعى لأكثر من ذلك.

- قيادة المؤسسة في سنة متغيرة غير ثابتة.
- تطوير الكفاءات الجماعية للمؤسسة بتحفيز الأفراد على التحرك لحركاتهم (نقل، ترقية، تحويل).
- تنشيط تصرفاتهم المهنية لدعم نجاح المؤسسة ككل.
- زيادة الرأسمال البشري وخلق ميزة تنافسية فريدة وصعبة التقليد.
- إكتساب الأفراد المرونة والقدرة على التكلفة المتسايرة وتطوير الوظائف والمهن.
- وضع جهاز ضمان مرونية.

[76] **عبد القادر لحول، مساهمة التسيير التنبؤي للمناصب والكفاءات في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة معسكر (ADE) اليوم 28 فيفري 2013.**

- تشجيع الأفراد على المبادرة وتحمل المسؤولية، تنظيم وضعيات العمل.[77]

التسيير من خلال المنصب	التسيير من خلال منطق الكفاءة
- صعوبة التوظيف. - قلة نفقات التكوين، وجود عمل محدد لمهام دقيقة للتنفيذ. - مركز القرار، رجوع دائما إلى المسؤولية غياب تعددية للعمال ورقابة مستمرة على العمل.	- مرونة أكثر في العمل والحرية التامة للقيام به. - تشجيع ثقافة التقاسم والمشاركة. - تشجيع على تحمل المسؤولية والمبادرة.

- الجدول يمثل الخصائص النموذجية للتسيير[78]

فالمتغيرات التي تحدث بسبب إعتماد منهج الكفاءات في تسيير الموارد البشرية تكون أثناء القيام بعمليات:

التوظيف: يتم التوظيف على أساس الكفاءات لا المؤهلات والشهادات

- الترقية : على أساس الكفاءات والخبرة وليس على أساس الأقدمية.

التقييم والتأخير يتم على أساس معيار الكفاءة والتكوين لا يكون إلا بحاجة ومخرجات تعكس التقييم والنفقات.

أهداف مرجع الكفاءات : مرجع الكفاءات يضم ويجمع كل الكفاءات الضرورية لتنفيذ مجموعة من الوظائف النموذجية، لما تسمح بضبط الكفاءة الحقيقية مع متطلبات المؤسسة فيما يتعلق بالتكوين والتوظيف التحفيزي، فهو يستخدم أيضا في تعيين الفارق بيبن كفاءات المستخدمة فعلا من طرف الفرد والكفاءات التي يحتاجها لتحقيق أهدافها بمعنى أنها أدات تساعد على موضوعية التعقيم على احترافية كل شخص وهي ترتبط بنظام التصنيف، إنه الأداة التي بفضلها يتم إعداد سياسة الأجور الكفاءات التي يتحكمون فيها.

[77] **حسين قنيش، دراسة حول دور التكوين في رفع الكفاءات في الإدارات العمومية الجزائرية وأفاقه،ب ط، دار بلقيس البيضاء، الجزائر، 2017.**

[78] **بوفلجة عيات، مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، 2016.**

- مجالات استخدام مرجع الكفاءات:

الوظيفة	غايات وأهداف ومرجع الكفاءة
التوظيف	– تحديد لمجموعة أو لفرد الكفاءة المتبقية للحصول عليها. – تحديد أوضاع العمل التي تسمح والحصول على الخبرات الوظيفية. – تنظيم واستخدام جهاز فردي أو جماعي وظيفي لتنمية وتطوير الكفاءات.
التقييم	– تقييم آلية التوظيف. – تقييم الكفاءات الجماعية الممتلكة من طرف الفريق. – تقييم الكفاءات المملوكة من طرف الفرد.
التكوين	– معرفة الكفاءات المطلوبة للتنمية

Sonrce : Déjoux, cécile pour une approche transversale de géstion des compétences.gestion 2000 p 124.

- المحافظة على الكفاءات وتطويرها: إن نشاط إدارة الموارد البشرية ينص على عدة مجالات منها:

1) تخطيط القوى العاملة والتي بدورها تحدد أعداد ونوعية الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة خلال فترة زمنية معينة للقيام بمهمات محددة.
2) إختيار وتعيين الأشخاص المناسبين والوظائف المناسبة لهم.

إلا أن نشاط إدارة الموارد البشرية لا يتوقف عند هذا المجال بل يتعدى إلى مجالات أخرى مثل المحافظة على العاملين الذين تم تعيينهم، تدريبهم وتطويرهم للقيام بأعمالهم على أكمل وجه، وتسعى إدارة الموارد البشرية جاهدة إلى الإهتمام بالعنصر البشري في المؤسسة، لذى اهتمت المدارس الحديثة في الإدارة بهذا العنصر ورأت أنه يتوجب على الإدارة تقديم كافة الخدمات الممكنة وتوفير الظروف العملية المناسبة لذلك.

أما في حال إهمال ذلك العنصر ومعاملة الإنسان بصفته مجرد آلة إنتاج، فإن ذلك ينعكس سلبا على روحه المعنوية، ويؤدي في النهاية إلى شعور الأفراد بالإحباط، لذلك نادى الكثير من رجال الإدارة بالتطوير

الإداري المستمر على كافة الأصعدة للعاملين وإلا فإن ذلك سيؤدي إلى تراجع في الخبرات ومهارات العاملين في المؤسسة مقارنة مع المؤسسات الأخرة التي تنهج نهج التطوير الإداري.

1- التسيير بالأهداف: يساعدنا هذا الأسلوب في تسهيل عملية التخطيط وفي توفير شروط أكبر ملاءمة لوضع الخطط موضع التنفيذ.

1-1- تطبيق الأسلوب : تبدأ العملية على مستوى الإدارة العليا حيث سيقرض مسيروا الوحدات أدوار وحداتهم على ضوء أهداف المنشأة، ويجري التعبير عن هذه الأدوار على هيئة نتائج أساسية، يراد تحقيقها خلال الفترة الزمنية المقبلة، تصاغ النتائج المطلوبة بشكل واضح ومحدد مثلا:

- 18% زيادة في العائدات على الاستثمار.
- 12% زيادة في حجم المبيعات.
- 5% تخفيض في تكاليف الانتاج.
- 6 % تخفيض في حجم المخزون السلعي.

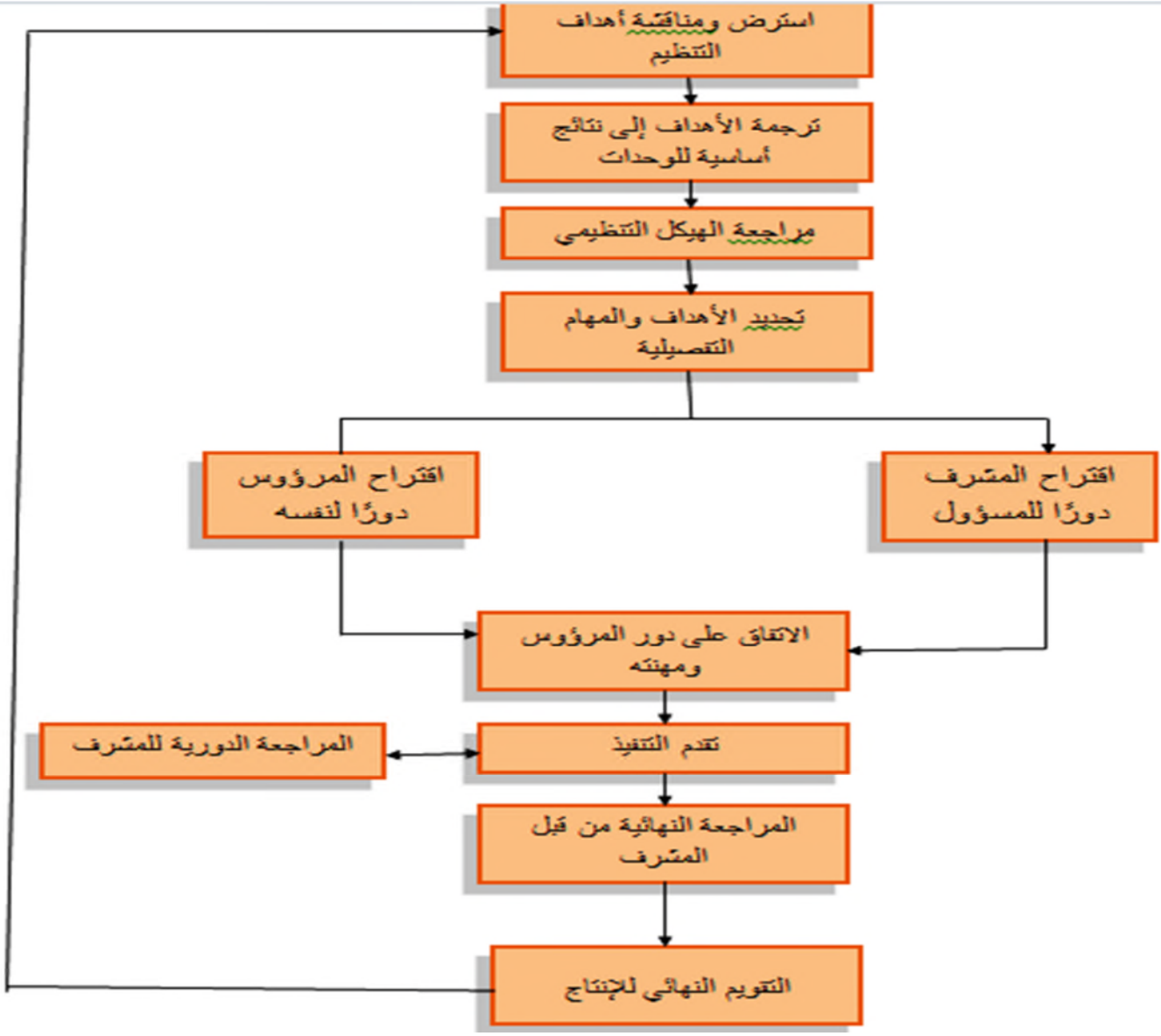
يراجع الهيكل التنظيمي ويجري استقراض دور كل وحدة وكل فرد فيه، للتأكد من أن تأدية الأدوار تتم بشكل سليم، وأن ذلك سوف يؤدي إلى تحقيق النتائج المتوقعة، وكذا لإدخال التعديلات الضرورية في حال اللزوم مثل إدارة النظر في في بعض مهام التبديل بعض الاختصاصات، تبديل بعض الأشخاص.

يجتمع مسؤولوا الوحدات مع مرؤوسيهم لتحديد الأهداف التحصيلية، والأدوار والمهام الفعلية على مستوى الأفراد، حيث يقترح الرئيس أدوارًا لكل مرؤوس، ويقترح المرؤوس دورًا لنفسه، وتبدأ بينهما عملية حوارونقاش للمقاربة والمطابقة بين الإقتراحين أو بين التعريفين للدور نفسه، تكون النتيجة هي تحديد دور المرؤوس على أساس الموافقة المشتركة بينه وبين رئيسهثم تجري برمجة الدور المتفق عليه في جدول زمني بضبط عن طريق الكتابة بشكل الجدول أساس الالتزام والمتابعة والمراقبة، ويمكن أن يحتوي جدول المرؤوس على نقاط مثل:

- استكمال عملية التدريب على الآلات الجديدة في غضون شهر.
- تخفيض نسبة العوادم من المواد (التلفات الناتجة عن سوء إستعمال في الغالب بمقدار 2% خلال شهرين).

- زيادة الانتاجية بمقدار 4% بحلول 1 جويلية.
- تجري إجتماعات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين بغرض متابعة الإنجازات وتقويمها وتحديد المرحلة التي تكون الوحدة قد وصلت إليها، تستمر العملية حتى انتهاء الفترة المتخذة أساسا للتسيير بالأهداف وهي عادة ربع سنوية تبدأ بعد تقويم النتائج النهائية دورة جديدة للتسيير بالأهداف.

- الشكل (06) : يمثل الخطوات الأساسية للتسيير بالأهداف[79].



جميعها:

[79] على هادي جبرين، إدارة العمليات دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2006.

- فالعمال مسؤولون عن تعبئة طاقاتهم لتحقيق الأهداف التي شاركوا بتحديدها، واقتنعوا بإمكانية تنفيذها، ورؤساء الوحدات ملتزمين بـ:

- الخروج من العموميات وإيضاح الرؤية عن طريق تحديد الدقيق للأدوار والمهام
- مساعدة مرؤوسيهم وتزويدهم بالمعلومات والوسائل اللازمة لتمكينهم القيام بالعمل.
- إزالة العقبات من طريقهم.
- تحفيزهم ورفع مستويات تدريبهم للوصول إلى أداء الدور المطلوب منهم بكيفية فعالة.

- والإدارة العليا ملتزمة بـ:

- تدعيم وتشجيع المسيرين الأكفاء وكذا وحداتهم التي نجحت في تحقيق أهدافها.
- محاسبة المسيرين غير الأكفاء الذين فشلوا في تحقيق الأهداف المنوطة بوحداتهم.

- تطبيق تسيير بالأهداف: يمكن أن يتحول إلى عبء ثقيل وعملية قليلة الجدوى وباهظة التكاليف، إذا لم يتوفر له ولاء المرؤوسين ودعم المسيرين والإدارة العليا على وجه الخصوص.[80]

1) تعريف التوظيف: يمكن تعريف التوظيف على أنه مجموعة من الفعاليات التي تستخمها المنظمة لإستقطاب المرشحين للعمل والذين لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على تحقيق أهداف المنظمة.

أ- مصادر استقطاب الموارد البشرية:

على الرغم من تنوع مصادر الحصول على الموارد البشرية إلا أن الباحثين صنفوا هذه المصادر إلى موهما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

- المصادر الداخلية: المقصود بالمصادر الداخلية هو إعتماد المنظمة على الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة والتي تتوفر فيهم شروط ومتطلبات الوظيفة، حيث يتم ذلك من خلال عدة طرق منها:

- الترقية.
- النقل الوظيفي.

[80] محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات، وظائف وتقنيات، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، بن عكنون، 2006.

- الإعلان الداخلي.

- مزايا هذا النوع من التوظيف:

1- رفع الروح المعنوية لدى العاملين وبذلك تحقيق الولاء والاخلاص والاستقرار الوظيفي وهذا بدوره يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة.

2- يوفر هذا المصدر عمالة لديها خبرات في العمل، وهذا بدوره يقلل تكاليف التدريب.

3- محافظة على القوى العاملة في المنظمة من التسرب في حالة الترقية والتقدم.

4- المحافظة على السرية الخاصة إذا كانت الوظيفة تتطلب ذلك.

5- تحفيز الموظفين إلى رفع قدراتهم من أجل الحصول على الترقية.

- مصادر خارجية:من غير الممكن الاعتماد على المصادر الداخلية فقط في التوظيف مما يضطر المنظمة للبحث عن مصادر خارجية والتي تتمثل في :

1- تقديم طلبات التوظيف والسيرة الذاتية مباشرة.

2- عن طريق الاعلان والاعلان بالصحف أو الراديو أو التلفاز وكذلك في المجلات.

3- مكاتب التوظيف (استشارات): وهي عبارة مكاتب متخصصة تقوم بعمليات التوظيف بالتنسيق مع منظمة صاحب الشأن حيث أصبحت هذه الطريقة من طرق التوظيف الفعالة في الوقت الحالي.

4- المؤسسات التعليمية: تلعب اللجامعات الكليات والمعاهد الفنية دورا فعالا في توظيف الخريجين حيث ظهرت علاقة وثيقة بين الجامعات والكليات والمعاهد الفنية مع المنظمات وذلك لاستقطاب الخريجين وخاصة المتفوقين منهم من أجل العمل لصالح هذه المنظمات وتتطلب هذه الطريقة وضع برامج تدريب فعالة.

5- النقابات العمالية: حيث تعمل هذه النقابات على تأمين العمل للأفراد وتساعد على تقليل نسبة البطالة.[81]

- مظاهر الكفاءة الإدارية(les aspects the lacapixcite gestionnaire):

[81] **محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير، أساسيات وظائف ، تقنيات، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزء الثاني، ط 02.**

تعتبر الكفاءة الإدارية عنصرا مهما لمستلزمات التنمية الاقتصادية في مختلف الأنظمة الاقتصادية وخاصة في ميدان الأعمال كهدف أساسي للمؤسساتها.

وتبرز أهداف الكفاءة الإدارية من خلال المظاهر والمفاعيل الادارية التالية:

1- زيادة الإنتاج.

2- النفقات.

3- رفع مستوى الجودة.

4- زيادة أجر العاملين.

5- تخفيض فائض الاستثمار.

6- زيادة المبيعات.

- ومن الأسباب التي أكدت الحاجة الماسة للكفاءة الإدارية ما يلي:

1- النمو الكبير للمؤسسات الأعمال ومستلزمات تنوع نشاطها.

2- المشاكل والتعقيدات الصعبة التي تواجه تلك المؤسسات.

3- زيادة حدة المنافسة الداخلية والخارجية.

4- الرغبة المتزايدة في الابتكار والابداع والتجديد.[82]

5- الاعتماد الكبير على الأبحاث العلمية والتخطيط الاستراتيجي في ميدان الأعمال.

II. وظائف تسيير و تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة:

- إدارة الأفراد (Personnel Management):

لقد ظهرت هذه التسمية نتيجة الاهتمام بالجانب البشري الذي برز بتأثير الحركة النقابية وخاصة الو م أ والدول الصناعية الأخرى، مثل بريطانيا وفرنسا وألمانيا والاضطرابات والمشاكل العمالية والقوى المؤثرة الأخرى من أحزاب ومفكرين إداريين ومصلحين اجتماعيين وغيرها من العوامل التي ساعدت على الاهتمام بالعنصر البشري.

[82] محمد بوطة، عبد الحميد، تنمية وتسيير الموارد البشرية، جدلية المفهوم النظرية والواقع، دار الأيام، 2014.

مما استوجب استحداث وحدات أو أقسام في كل منظمة من المنظمات تتخصص برعاية الجانب البشري والاعتناء بمشاكله وتهتم بشؤونه وعلاقته مع الإدارة والنقابات لضمان الاستقرار في العمل والحيلولة دون حدوث ما يؤدي إلى المواجهة بين العمال الممثلين بنقاباتهم من جهة و الإدارة من جهة أخرى، بما لا يؤدي إلى إلحاق الضرر بمصالح الطرفين عرفها معهد إدارة الأفراد (IBM) في بريطانيا فقد نشر أول تعليق لإدارة الأفراد عام 1954م بأنها «هي ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلق بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمة والهادف إلى جعلها منتجة مع الإدارة الغير العاملين جميعهم لتركيزهم من تقديم أعلى ما يستطيعون من عطاء مساهمة منهم في تحقيق إفادة المشروع وفاعليته».[83]

- تنظيم إدارة الموارد البشرية:

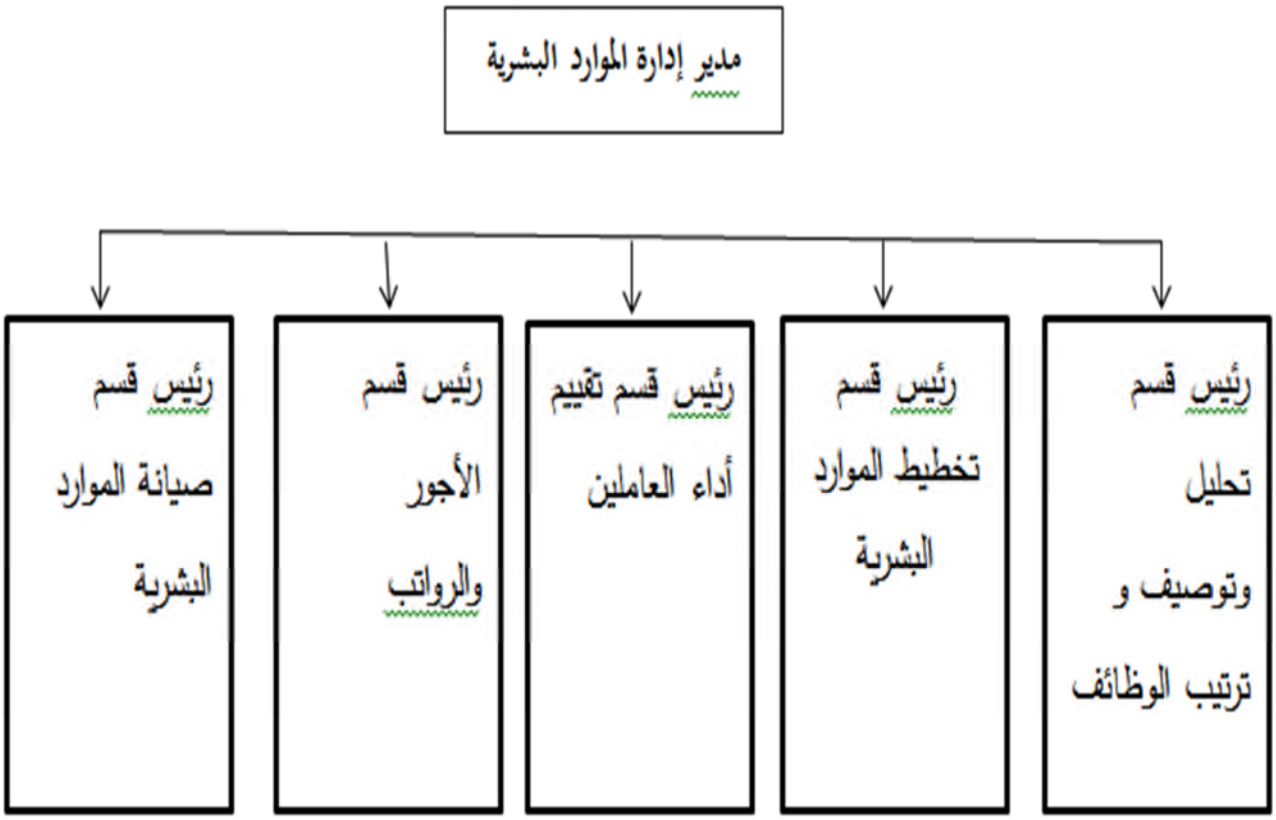
أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دورا استراتيجيا في المنظمة لأن مديرها أحد أعضاء مجلس الإدارة في منظمة ديشارك في وضع الاستراتيجية المنظمة التي يتكون من عدد من الإستراتيجيات أحدها هي استراتيجية الموارد البشرية، ويتم استحداث تشكيل تنظيمي خاص بهذه الإدارة في منظمات الكبيرة تمارس فيه كافة الوظائف المرتبطة بالموارد البشرية من :

1- تحليل وتوصيف وتقييم وترتيب الوظائف.
2- تخطيط الموارد البشرية.
3- استقطاب إختيار وتعيين العاملين.
4- تقييم أداء العاملين.
5- الأجر والحوافز.
6- تدريب وتطوير العاملين.
7- السلامة العامة للعاملين.
8- تحديث الهيكل التنظيمي.
9- وضع الصلاحيات والمسؤوليات.
10- دراسة مشاكل العاملين ومعالجتها.

[83] فايزة بوراس، إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات ، دار الجاهد، الطبعة 2018، عمان.

وكل وظيفة من هذه الوظائف يديرها موظف متخصص قادر علاى تخطيط وتنفيذ ومتابعة أعمال مهمات هذه الوظيفة وكما هو موضح في الشكل (01).

تنظيم إدارة الموارد البشرية



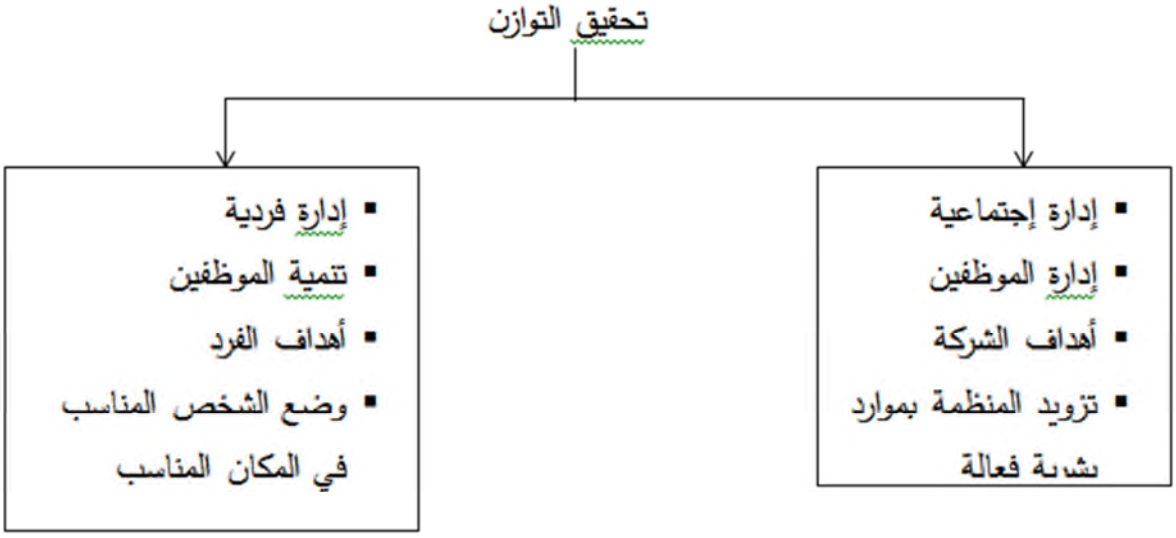
- أهداف إدارة الموارد البشرية :

1- الهدف العام : تحقيق التوازن كما هو موضح في الشكل (02).

- تحقيق التوازن:

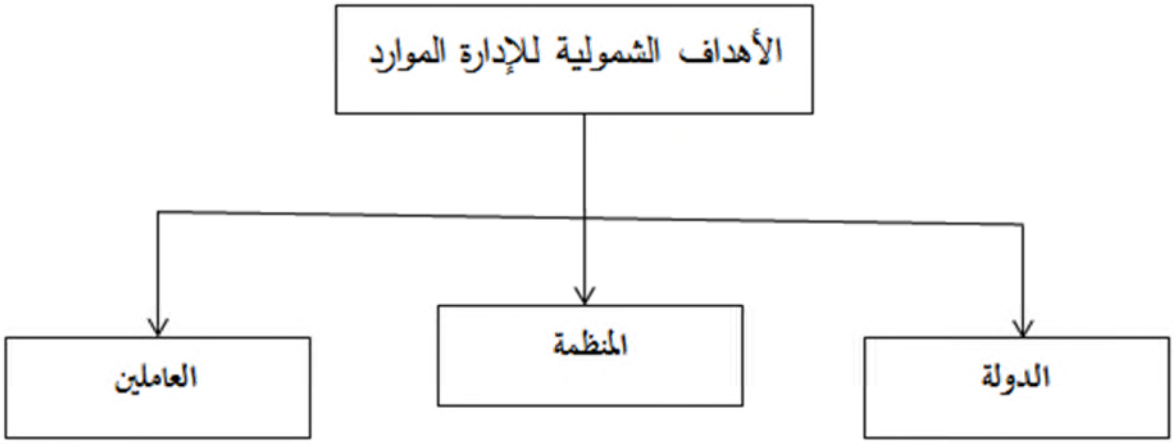
أهداف إدارة الموارد البشرية :

1- الهدف العام : تحقيق التوازن كما هو موضح في الشكل (02)

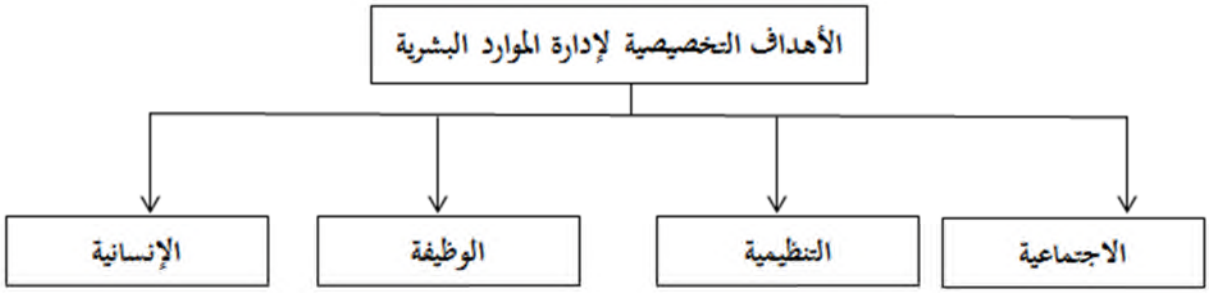


2- الأهداف الشمولية : وهي تكون الأهداف الشاملة على مستوى الدولة والمنظمة و العاملين

الشكل (03)



3- الأهداف التخصصية: وهي أن تكون الأهداف التخصصية إجتماعية، تنظيمية، وظيفية، إنسانية، كما هو موضح في الشكل (03)



1) الاجتماعية (SOCIAL): تتمثل هذه الأهداف في تحقيق أهداف المجتمع من طريق استخدام وتشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة ووفقًا لكفاءتهم وربما يتيح الفرصة للمجتمع للتطوير والنمو في جميع جوانبه وإدارة الأفراد غالبا ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات القوانين الخاصة بالعمل والعاملين.
2) التنظيمية (ORGANIZATIONAL):لما كانت إدارة الموارد البشرية نظاما في المنظمة وهي جزء من النظام الأشمل، فهي تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى أو الأنظمة الأخرى للمنظمة، وتبرز الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التنفيذية الاستشارية.
3) الوظيفة (FONCTIONAL): تتحقق هذه الأهداف من خلال قيام إدارة الأفراد بالوظائف التخصيصية والمتعلقة بالأفراد بالوظائف التخصيصية المتعلقة بالأفراد العاملين في أجزاء المنظمة ووفقا لحاجتها.
4) الإنسانية (Humane): تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد العاملين في لإشباع رغباتهم وحاجاتهم باعتبارهم بدرجة أساسية هدف العملية الانتاجية فضلا عن كونهم عنصرًا مهمًا من عناصر الانتاج.[84]

- تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعريف فرانش (French): والذي عرفها على أنها عملية اختيار استخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.

تعريف سيكولا (sikoula): وقد أورد تعريفا أكثر توسعا حيث قال بأن الموارد البشرية هي إستخدام عمليات تعيين وتقييم الأداء والتنمية والتفويض والأجور وتقديم الخدمات الإجتماعية والصحية.

[84] مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014.

تعريف كلوك (clueck): عرفها بأنها وظيفة في التنظيم تخص باستقطاب الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة وتشمل تخطيط الاحتياجات من القوى العامة وتفتيش عنها وتشغيلها والاستغناء عنها.

وهناك تعاريف أخرى منها ما يراد بها إدارة الأفراد في ..... المؤسسات و في أخى إدارة القوى العاملة و في ثالثة إدارة شؤون العاملين.

ويلاحظ من استعراض هذه التعاريف أنها تلتقي وتتفق على كون الموارد البشرية هي التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة والتحفيز والترغيب وغير ذلك من الأنشطة التي تؤدي إلى الارتفاع والتنمية قدرات العاملين والوصول بهم إلى أقصى إنتاجية ممكنة ضمن مجموعات عمل متعاونة ومتعاضدة تحقق للمنظمة أهدافها وللموظف آماله وتطلعاته وتؤازره في حل مشاكل العمل العالقة إضافة إلى النظر في مشاكله وشؤونه الذاتية.

- أهمية إدارة الموارد البشرية : تأتي أهمية إدارة الموارد البشرية من الآتي :

- اهتمامها بالأفراد باعتبارهم الموارد الرئيسية في المنظمة.
- تعني بتطوير مهارات الأفراد العاملين المنظمة.
- تعني بمشاكل الموظفين وتجد الحلول العملية والناجعة لها.
- تضع الخطط التدريبية المناسبة للعاملين.
- تضع الخطط الملائمة لإختيار الأفراد الذين يراد لهم أن يشغلوا وظائف في المنظمة.

- أهداف إدارة الموارد البشرية: تجتمع أهداف الموارد البشرية على كونها تسعى لتحقيق :

- استقطاب مؤهلين من طالبي الوظيفة وترغيبهم الانضمام إلى العاملين فيها.
- حسن إختيار الأفراد من المتقدمين للعمل في المنظمة.
- الحفاظ على العاملين الجدد من البقاء في المنظمة.
- وضع نظام حوافز فعال ومشجع.
- تطوير خدمات ومهارات العاملين.
- تدريب القوى العاملة ورفع كفاءتهم واطلاعهم عن آخر التطورات في مجال عملهم.

- مد يد العون والمساعدة للعاملين من أجل جعلهم على تقديم أفضل الأداء لديهم.

يرى c.MyresP.pigros [85]أن إدارة الأفراد عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمنشأة بحيث يمكن تحقيق ذواتهم وأيضًا الإستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية.

المصاعب التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

تواجه إدارة الموارد البشرية جملة من المصاعب نذكر منها :

- مشاكل تدهور الإنتاجية.
- تسريب العمالة الكفؤة إلى خارج المنظمة.
- صعوبات في تصميم نظم الأجور والجوائز.
- مسائل إستقطاب الموظفين الجدد وتوظيفهم.
- مصاعب في الموائمة بين متطلبات استراتيجية الموارد البشرية ونزغات الأفراد العاملة في المنظمة.
- مشاكل في تقييم العاملين بعدالة ومحفزة.
- صعوبات في وضع تقييم فاعل للوظائف.
- مشاكل العمل والتأمينات والأمن الصناعي.
- مشاكل حل نزاعات العمل وتسويتها.[86]

- الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية: تتمثل الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية ما يلي:

1- تصميم وتحليل العمل : ويراد به الوقوف على الأنشطة المكونة للوظيفة وتحديد مهامها ومسؤوليتها بحيث تكون متناسبة مع مواصفات من يشغلها.

2- الإختيار والتعيين: وتعطي هذه الوظيفة جل إهتمامها للبحث عن الأفراد المؤهلين للعمل بالمنظمة وإختيار من يصلح منهم من خلال الإختيار والمقابلات الشخصية.

[85] **خليل محمد محسن، خيضر كاظم ضمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة، عمان، 2006.**
[86] **صفوان محمد المبيضين، عانض ابن الشافي الكلبي، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري العربية، عمان، 2003.**

3- وضع أنظمة الحوافز: وتتطلب هذه الوظيفة منح الموظف المميز في الإدارة ما يقابل ذلك بشكل عادل وتحفيز أداء العمل الجماعي وبذلك يمكن الإستفادة من وجود الحوافز الفردية إلى جانب الحوافز الجماعية.

4- التدريب : وتعني هذه الوظيفة برفع كفاءة وقدرات ومهارات العاملين وتوجيهها باتجاه الأعمال الأكثر كفاءة وإنتاجية.

5- تقييم أداء العاملين : وتقتضي هذه المهلة وضع مقياس فاعلة ومؤثرة لقياس أداء الموظفين لغرض تحديد إتجاهات التطور والتقدم في إدارتهم لواجباتهم.

6- التخطيط لحركة الوظائف : ويراد بها وضع خطة لحركة الوظائف في المنظمة تشمل النقل والتدريب والترقية والترفيع وغير ذلك.

7- تنظيم العلاقة مع النقابات العمالية: وتهتم هذه الوظيفة بموضوعات الشكاوى والنزاعات والفصل من الخدمة والاستغناء عن الخدمات وما إلى ذلك.

8- ضمان أمن وسلامة العاملين: ويراد بذلك كل ما يحفظ سلامة العاملين وأمنهم وصحتهم.

9- جدولت ساعات العمل : وتهتم هذه الوظيفة بتحديد عدة ساعات عمل العاملين وساعات الاستراحة والعطل بما يتلاءم مع كفاءة العامل.

يمثل الهيكل التنظيمي للمنظمة خارطة الأنشطة والعمليات والمهام المختلفة التي ينهض بها موظفو المنظمة.

وعليه فإن هذا الهيكل يتقلص مع تقلص المهام ويتوسع مع توسعها وهو خاضع للتبديلات والتغيرات ويلاحظ أن إدارة الموارد البشرية تحتل موقعا مهما في الهيكل المذكور.

وتقوم المؤسسات المتوسطة أو كبيرة الحجم بتجميع وظائف إدارة الموارد البشرية في إدارة متخكل قسم فيها تعهد له مهاه محددة وتؤدي النشاطات المسندة له حسب الصلاحيات المخولة لها، والشكل التالي يبين الهيكل التنظيمي لمنظمة متوسطة الحجم وكما يلي:



- تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعد إدارة الموارد البشرية أحد فروع الإدارة والتي تعرف بأنها عملية إنتاجية مستمرة تعمل على إستغلال الموارد المتاحة إستغلالا أمثل من طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للوصول إلى الأهداف المحددة، وتمارس الإدارة عدة وظائف تشغل عن طريقها مواردها وتحقق أهدافها المتمثلة في:

1- إتخاذ القرارت: وهي عملية منظمة للتفكير تهدف إلى حل مشكلة أو الوصول إلى الهدف وتنتهي باختيار أحد البدائل المتاحة كحل المشكلة وبلوغ الهدف وتمارس الإدارة إتخاذ القرارات في مرحلة التخطيط والتنظيم وأثناء التنفيذ وبعده.

2- التخطيط: ويشمل الأهداف ووضع السياسات وتصميم البرامج وتفصيل الخطوات والإجراءات والقواعد وذلك في إطار زمني وبيئي معين.

3- التنظيم: توزيع الأعمال في كل إدارة وقسم على الأفراد والعاملين بها وتحديد واجباتهم وتنسيق لمجهوداتهم وتحديد السلطة والمسؤولية ونطاق الاشراف.

4- القيادة: المسؤول عن التوجيه العاملين والإشراف عليه.

5- الرقابة: هي قياس نتائج المحصلة للتأكد من مطابقتها لمعايير الخطة الموضوع.

- العوامل المؤثرة على كفاءة الموارد البشرية:

إن قدرة إدارة الموارد البشرية على أداء وظائفهاالمختلفة والمتمثلة في تخطيط القوى العاملة تحليل ووصف الوظائف، الاختيار وتعيين الأجور والمرتبات، التدريب وتنمية المهاراتالإدارية، ليست مطلقة وإنما يحددها مجموعة من العوامل تتمثل فيما يلي:

أ) العوامل الداخلية: وهي تتمثل في مدى توافر الخبرات والكفاءات اللازمة بالإضافة إلى الخبرة العلمية في مجال التخصص، ومن ناحية أخرى فإن كثير من نواحي العمل في مجال التخصص ومن ناحية أخرى فإن كثير من نواحي العمل في مجال إدارة الموارد البشرية يصطدم باللوائح والتعقيدات روتينية أو عادات وتقاليد اجتماعية ذلك بالاضافة إلى عنصر هام جدا وهو مدى التعاون الذي تحصل عليه من الإدارات والأقسام الأخرى بالمشروع.

ب) العوامل الخارجية : وتتمثل هذه العوامل في التشريعات والقوانين التي تضع مجموعة من الشروط والقيود التي ينبغي أن تراعيها إدارة الموارد البشرية عند مزاولتها نشاطها، هذا بالإضافة إلى التنظيم الاقتصادي للدولة الذي يحدد بدوره المبالات الأساسية التي يمارس فيها المدير السلطة في إتخاذ القرارات وكذا يؤثر التنظيم الاجتماعي في نمط العلاقة الاجتماعية القائمة والأساليب التفكير والعادات والتقاليد المختلفة وكذلك يؤثر بدوره في آراء إدارة الموارد البشرية.

- مهام وهيكلة قسم التسيير الموارد البشرية:

ترتبط وظيفة تسيير الموارد البشرية بنوع نشاط المنظمة وظروفها ويقوم نسق تسيير الموارد البشرية بوظائف مختلفة، إما بصفة منفردة أو بالتعاون مع المصالح الإدارية الأخرى.

فهو في الغالب ينفرد بالتعويضات والمزايا وبرامج العمل، وأبحاث الاتجاهات، وخدمات الأفراد كما يقوم بالاشتراك مع الإدارات الأخرى بالمقابلات الشخصية وبرامج الإنتاجية وبرامج التنمية والتدريب والواقعية والتخطيط المهني وتقييم الأداء.

كما يشمل النطاق الوظيفي للموارد البشرية كل المهام والواجبات التي تؤدي إلى تنسيق وتفعيل وتنمية هذه الموارد من خلال مجموعة من الأنشطة الهامة متمثلة فيما يلي:

- ضمان التزامات التنظيم مع الحكومة.
- تحليل العمل لمعرفة المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية.

- وضع خطط وبرامج لمقابلة هذه الاحتياجات.
- استقطاب الأفراد اللازمين للعمل.
- تقديم الفرد للعمل وتدريبه.
- تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير والتنظيم.
- تصميم أنظمة تقييم أداء الأفراد.
- العمل كوسيط بين المنظمة والنقابة.
- مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير الوظيفيتصميم أنظمة الرقابة والإنظباط والتظلمات.
- تصميم تطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد ، وتقديم المساعدة الأفراد لحل مشاكلهم الشخصية والتي تؤثر على أدائهم في العمل.

- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الأفراد بشكلها الحديث وليد الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود أفراد متخصصة في تراعي شؤون العاملين بالمنشأة، وتعدد سياسات الأفراد على أسس علمية بالإضافة إلى إلى تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاءهم عن العمل ةزيادة إنتاجيتهم، وهناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الأفراد لوظيفة إدارة متخصصة وكفرع من فروع علم الإدارة ومن هذه الأسباب نذكر:

- التوسيع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين إدارة والعاملين، وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل ولكن ذلك لم يقلل الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى العاملين وعلاج مشاكلهم.
- التوسع الكبير في التعليم وفرض الثقافة العامة أمام العاملين.

- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المنشأة في مشاكلمع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين.
- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن العاملين.

ومن خلال هذا الطرح سوف نوجز أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى وقتنا الحالي:

- المرحلة الأولى : ظهور الثورة الصناعية (the IndustrialRevolution)

لقد تطورت الحياة الصناعية تطورا كبيرا منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبيل الثورة الصناعية كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة وكان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم، مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها:

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

كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنشآت، فبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة من الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور، فقد كان ينظر للعامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل، كما تسبب نظام المصنع الكبير في كثير من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة كثير من الأعمال المتكررة والروتينية التي لا تحتاج إلى مهارة.

- المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية (Scientific Managemenet Movement)

من بين أهم التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية إنشاء حركة الإدارة العلمية بقيادة فردريك تايلور (Frederick tayior) والذي لقب بأب الإدارة، وقد حدثت هذه الحركة عام 1890 تقريبا حتى بداية الحرب العالمية الأولى وقد توصل تايلور إلى ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة و هذه الأسس هي:

- تطوير حقيقي في الإدارة.
- الاختيار العلم للعاملين.
- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم.
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.

ويقصد تايلور بالتطوير الحقيقي للإدارة أن تستبدل الطريقة التجريبية أو العشوائية في الإدارة (خطأ / صحيح) والتي تعتمد على التخمين والتجربة إلى الطريقة العلمية التي تعتمد على المبادئ والأسس المنطقية.

أما الاختيار العلمي للعاملين فيعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الأفراد ويجب أن يتم اختيارهم بعد التأكد من تأهيلهم المناسب وتوافر القدرات والمهارات اللازمة تحمل عبء ومسؤوليات الوظيفة.

أما المبدأ الثالث للإدارة وهو تعليم وتطوير العاملين، فإن تايلور يؤكد على أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه الاستعداد للعمل والتدريب المناسب على العمل.

ويؤكد تايلور على أن التعاون بين الإدارة والعاملين هو الأساس الرابع للإدارة ويعتقد أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة الأجر وبين رغبة صاحب العمل (الإدارة) في تخفيض تكلفة العمل وذلك عن طريق زيادة إنتاجية العامل بحيث يشارك العامل في الدخل الزائد المحقق نتيجة لارتفاع معدل إنتاجيته.

- المرحلة الثالثة : نمو المنظمات العمالية

في بداية القرن العشرون نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول الصناعية وخصوصا في مجال المواصلات وصناعة المواد الثقيلة وقد حاولت النقابات العمل على زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل وإيجاد ظروف أو وسائل مريحة للعمل وقد أصبح الإضراب عن العمل والمقاطعة واستخدام أساليب القوة الأخرى قاعدة عامة للعمال.

ويعتقد الكثير أن ظهور النقابات العمالية كان نتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية، التي كان يعتقد أنها حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل (الإدارة).

- المرحلة الرابعة: الحرب العالمية الأولى

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق اختبار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف ومن أمثلة هذه الاختبارات (ألفا Alph وباتا Beta) وقد طبقت بنجاح على آلاف العمال قبل تعيينهم تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم وفي هذه المرحلة تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال، وأنشئت مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان ويمكن إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الأفراد وكان معظمهم الأفراد العاملين بأقسام الأفراد من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية.

وقد حدثت تطورات هامة خلال هذه الفترة أيضا حيث أنشئت أقسام أفراد مستقلة وفي حوالي عام 1910 أي أول برنامج تدريبي لمديري الأفراد في أحد الكليات الأمريكية المتخصصة في عام 1919 قامت أثنى عشر كلية بتقديم برامج تدريب في إدارة الأفراد وبحلول 1920 أصبح مجال إدارة الأفراد متواجدا على نحو ملائم وأنشئت كثير من إدارات الأفراد في كثير من الشركات الكبيرة وأجهزة الحكومية.

- المرحلة الخامسة : ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية

لقد شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من هذا القرن تطورا في مجال العلاقات الإنسانية فقد أجريت تجارب هوثرون (Howthorne) بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادت التون مايو وقد أقنعت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضاء العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.

- المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحالي

لقد نمت وتطورت إدارة الأفراد في السنوات الحديثة، واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الأفراد وأصبحت مسؤولة ليس فقط عن أعمال روتينية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط حضورهم وانصرافهم، بل شملت تدريب وتنمية العاملين، ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم وأيضا ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل وغيرها من الوظائف التي تقوم بها إدارة الأفراد في العصر الحديث، والمدخل السلوكي في الإدارة يختلف عن مدخل الإدارة العلمية ومدخل العلاقات الإنسانية ذلك

أنه أكثر شمولا، حيث أنه يضع إعتبار جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأكثرها على سلوكه، وينبغي التأكيد إلى أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة لمعاونة الإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين، وأثر العوامل المختلفة على هذا السلوك وهي بذلك تضيف نوعا من المعرفة الجديدة التي يمكن الاستفادة منها في بعض المجالات إدارة الأفراد، مثال ذلك سياسة الحوافز، نظم الاتصالات الإدارية، أنماط القيادة، والتنظيمات غير رسمية، وإذا نظرنا إلى أن إدارة الأفراد في المستقبل فتجد أن هناك نموا متزايد في أهميتها لكافة المنشأة نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وهناك كثير من التحديات التي يجب أن تتصدى لها إدارة الأفراد، ومن ثم التحديات الاتجاه المتزايد نحو التوسع في استخدام الأوتوماتيكية والاعتماد على الحاسبات الالكترونية (الكمبيوتر) في إنجاز كثير من الوظائف إدارة الأفراد بعد أن كان الاعتماد في إنجازها على الأفراد، كما تواجه الكثير من الضغوطات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وكذلك التغير المستمر في مكونات القوى العاملة على مستوى الدولة من حيث المهن والتخصصات والجنس (عاملين، عاملات).

- تابع لوظائف لتسيير الموارد البشرية:

- تخطيط القوى العاملة: تهدف عملية التخطيط إلى تحديد أنواع الوظائف المطلوبة، وعدد الموارد البشرية في كل نوع من أنواع الوظائف وتمدنا بطاقات توصيف الوظائف بيانات عن مواصفات الموارد البشرية المطلوبين، حيث أنها تحدد واجبات الوظائف ومسؤولياتها وظروف تأديتها، ثم أخيرا المواصفات أو الشروط الواجب توافرها على شاغلي الوظائف (مثل التأهيل العلمي، الخبرة العلمية).

- تدريب القوى العاملة: تعتبر بطاقات توصيف الوظائف الأساس في القيام بالوظيفة الاستقطاب والبحث عن الأفراد واختيارهم وتعيينهم للعمل بالمنشأة، حيث أن هذه البطاقات توضح الشروط الواجب توافرها في شاغلي الوظائف وبالتالي تبين ترشيد عملية الاستقطاب والاتجاه مباشرة إلى المصادر المناسبة للحصول على الأفراد اللازمين.

- الترقية والنقل: قد تقتضي مصلحة المنشأة نقل الموظف من وظيفة الحالية إلى وظيفة أخرى، وتمدنا بطاقات توصيف الوظائف بخصائص، لوظيفة التي سيتم نقل الموظف رسميا وعلاقتها

بالوظيفة المنقول منها وأيضا مسؤوليات وواجبات الوظيفة الجديدة وكذا الحال بالنسبة للترقية، تمكننا بطاقات التوظيف من معرفة الوظائف التي يرتقي إليها الفرد ومدى صعوبتها ومسؤوليتها ومدى قدرة الفرد على القيام بواجباته وأعباء الوظيفة المرقى إليها ومقارنتها بوظيفة الحالية.

- الأجور والمكافآت: يساعد إعداد توصيف الوظائف على تقويم الوظائف المختلفة وتحديد أهمية كل منها وما تتطلب من خبرات وقدرات خاصة وبذلك يمكن وضع سياسة عادلة للأجور، بحيث تحدد أجور أعلى للوظيفة التي ذات القيمة الأعلى والمسؤولية الأكبر.
- المقصود بوصف الوظائف: إعداد وصف دقيق لكل وظيفة في المنشأة بحيث يشمل كافة البيانات اللازمة عن الوظيفة وهذه البيانات تشمل التعريف العام بالوظيفة ، وواجبات الوظيفة، مسؤوليتها، الصلاحيات والسلطة، الظروف التي تؤدى فيها الوظيفة والعلاقات الوظيفة والشروط الواجب توفرها فيمن يشغل الوظيفة.

- الكفاءة من وجهة نظر الإدارة:

هي النظام القادر على تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التضحية بمخرجات النظام، بمعنى أنها القدرة على أداء الأشياء بطريقة صحيحة ومن ثم فهي تعتمد على مفهوم المدخلات والمخرجات، فالنظام الكفء هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة. كما تعرف بأنها تصميم وتنفيذ ومتابعة خطط عمل متجانسة بهدف تقلص الفروق بين الإحتياجات وموارد المؤسسة.

بالتالي يمكن القول أن مفهوم الكفاءة من وجه نظر الإدارة يركز على الاستفادة القصوى من المواد المتاحة بأقل التكاليف للوصول إلى الأهداف المرجوة، وبالتالي تعني الكفاءة معيار الرشد في استخدام الموارد المالية والمادية والبشرية، والمعلوماتية المتاحة أي الحصول على الموارد المذكرة بالكميات والنوعيات اللازمة لأداء أنشطتها والتوفيق بين الأهداف المسطرة إضافة إلى إلتزام المؤسسات عند تنفيذ مشاريعها أن تقدم نتائج تتفق وحاجات المواطنين ضمن الاستخدام العقلاني.

- الكفاءة التنظيمية:

ترتبط الكفاءة التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها وأن تحولات البيئة التنافسية ودرجة تعقدها وعدم استقرارها تفرض على المؤسسات الاقتصادية مرونة عالية في تسيير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية الإبداع وتطوير كفاءتها الفردية والجماعية لأن المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي تنظيمات غالبا ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية والبشرية.

الكفاءة في نظر (Rodelphe Durand): خاصية تنظيمية تعتمد عليها المؤسسة في مواجهة المنافسة ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية.

وحسب لوي إنو (Louis d'haint) الكفاءة هي المعرفة الفعلية والمعرفة العلمية والوجدانية والمعرفة المصيرية، فالكفاءة معقدة، مركبة من عناصر المعرفة أو الإدماج الوظيفي للمعارف (Savoir) والمعارف الفعلية (Savoir Faire) والمعارف الوجدانية (Savoir être)ومعارف الوجود مستقبلا (Savoir Devenir).

- تسيير وتنمية الكفاءات في التربية:

إن التحرك في عصر المعلومات كشف عن متغيرات اقتصادية هامة مست مختلف المستويات خاصة تلك المتعلقة بالعنصر البشري الذي زادت أهميته وأصبح يمثل موردا اقتصاديا هاما للمؤسسة فنتيجة التغيرات الاقتصادية التي عرفها العالم مؤخرًا، ظهرت قفزات كبيرة في استخدام الإنسان المتزايد لأدوات وتكنولوجيا مختلفة، من أهمها تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي كان لها تأثير كبير في تطوير الكفاءات وذلك من خلال استعمالها في تسيير المعارف بالطرق الحديثة والمتطورة، أيضا : مجال التكوين وذلك باستعمال وسائل عصرية كالإعلام الآلي والأنترنت وغيرها، فكل من التكوين، التحفيز والتدريب يلعب دورا فعالا في تطوير وتنمية الكفاءات.

- مكانة المسير البشري في الهيكل التنظيمي:

تنبع أهمية المسير الموارد البشرية من توسط مركزهم بين الإدارة التي ينتمون إليها ويشتغلون معها، والعمال الذين هم في اتصال دائم معهم ونقابات العمال التي تعمل بتنسيق معهم للبحث عن الحلول لمختلف المشاكل الطارئة إذ هذا المركز جعل مسيري الأفراد أحسن الوسطاء الذين لا يمكنهم الاستغناء عنهم، والذين بإمكانهم تسهيل الاتصال وتقريب وجهات النظر.

كما أن أهمية القوة العاملة وتزايد مستواها العلمي والتكنولوجي، وأهميتها في تحديد مدى فعالية التنظيمات كلها عوامل أدت إلى الحاجة لإطارات متخصصة في إدارة الموارد البشرية ذات مستوى عالي من الثقافة والذكاء وبذلك أدوات مسيري الموارد البشرية وزادت أهمية أدوارهم وهو ما ساهم في الرفع من مكانة المسير البشري وضرورة استشارته في كل ما يخص الموارد البشرية عند اتخاذ قرارات على مختلف مستويات التنظيم.

إن تسيير الموارد البشرية مهمة صعبة وخطيرة وقد عرفت هذه المهمة مجموعة من التطورات والتغيرات سواء من حيث القاعدة الثقافية والعلمية الضرورية للمسيرين أو من حيث المهام والأدوار كما يواجه مسيرو الموارد البشرية مجموعة من التحديات الناتجة عن تطور طبيعي القوى العاملة وثقافتها وعلى التغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وهي عوامل يجب منحها العناية الكافية، وإيجاد آليات مناسبة للتعامل معها.

بعض مهام هياكل التسيير البشري: تقوم مصالح تسيير الموارد البشرية بعدة مهام أهمها:

1- تخطيط احتياجات القوى العاملة واختيار المستخدمين، تستعمل في ذلك مجموعة من أساليب التخطيط واستقطاب الموارد البشرية الكفأة، معتمدة في ذلك على الاختيارات النفسية ومقابلات التوظيف.
2- تقييم أداء المستخدمين والتعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية في أداءاتهم وذلك من خلال تحديد برامج تدريب وترقية وتحديد الأجور.
3- التدريب وتطوير لقاءات المستخدمين والمؤطرين الضروريين التسيير العملية الإنتاجية.
4- متابعة المسار المهني للعمال وترقية الأكفاء منهم والتعرف على حاجاتهم من التكوين والتدريب أو إعادة التوجيه إلى مهام ومناصب عمل أخرى.
5- تحديد الرواتب والعلاوات والكفاءات وذلك من خلال عمليات التقييم الدورية التي يجريها المسؤولين.
6- متابعة صراعات العمل والاختلافات بين العمال والمسيرين والسهر على إيجاد الحلول المناسبة كما تسهر على التعرف على مشاكل العمال وصعوباتهم التقنية والمهنية والاجتماعية والسهر على حلها وتجنبها.

7- التسيير اليومي للموارد البشرية من خلال توفير الهياكل والأفراد الضروريين لقيادة وتأطير وتسيير الاتصالات وذلك مساهمة في تحقيق لأهداف الإنتاجية والمهنية.

- كفاءات مديري الموارد البشرية (Business Mastery):

1- السيطرة على الأعمال :

يجب أن يعرف مدراء الموارد البشرية معرفة مليئة بأعمال منظماتهم ويتطلب فهما لإقتصاد المنظمة وقدراتها المالية لكي يتمكنوا من الالتحاق بطريق مدراء العمل وكذلك يتطلب منهم تطوير المهارات في العلاقات الخارجية التي تؤثر على زبائنهم.

2- السيطرة على الموارد البشرية (Be sonrcesMastery)

يعد مدراء الموارد البشرية خبراء العلم السلوكي في المنظمة ففي مجالات التوظيف والتطوير والتقييم والمكافئات وبناء الفريق والاتصالات يجب على هؤلاء المدراء أن يطوروا من كفاءاتهم مواكبتا مع التغيرات الجديدة.

3- السيطرة على التغيير (Changer Mastery):

يجب عليهم أن يكونوا قادرين على إدارة تغيير العمليات لكي يتم إنجاز فعاليات الموارد البشرية بصورة فعالة وفقا لاحتياجات العمل في المنظمة ويشمل حل المشاكل الشخصية والمهارات وكذلك الابداع والتطوير.

4- التصديق الشخصي (personnel credibility)

يجب أن يتمتع مدراء الموارد البشرية بمكانة عالية من الصدق في عيون المستهلكين حيث أن عملية الوثوق بالذات والتأثير على الآخرين يمكن أن تكسب نتيجة تطوير العلاقات الشخصية مع الزبائن وذلك بواسطة توضيح قيمة المنظمة ورسم المعتقدات الشخصية والعدالة في التعامل مع الآخرين.

- مؤهلات مدير الموارد البشرية:

عندما يفرض على إدارة الموارد البشرية أن تحتل موقعا استراتيجيا في الهيكل التنظيمي للمنظمة فإنه ينبغي أن تتوفر لدى المدراء أو القيادات الخصائص التالية:

1- معرفة جيدة بطبيعة العمل وجوانبه العلمية والنظرية.

2- إلمام شامل بطبيعة المنظمة وأهدافها والظروف التي تعمل فيها.

3- إلمام بطرف العمل الفنية ومقاييس الأداء والإنتاجية.

4- الاطلاع والفهم على القوانين والأنظمة الحكومية ذات العلاقة.

5- مقدرة تفاوضية جيدة.

6- مهارات قيادية في التوجيه والتأثير.

7- القدرات في تحليل البيانات ووضع الخطط في ضوئها.

8- معرفة جيدة بالحاسب الآلي.

9- جدارة في معرفة وإنجاز وظائف إدارة الموارد البشرية.

10- قدرات حدسية عن تأثير المتغيرات البيئية.

- مسؤوليات مدير إدارة الموارد البشرية:

بالرغم من الحاجة الملحة إلى أن يعمل المدراء التنفيذيون ومدارة الموارد البشرية معًا إلا أن مسؤولياتهم مختلفة نوعا ما كما هو الحال بالكفاءات الذين يتمتعون بها، إنّ المسؤوليات الرئيسية التي يتمتع بها مسؤول الموارد البشرية هي:

1- إبداء النصيحة والمشورة (Advice and conncel): غالبا ما يشتغل مدير الموارد البشرية منصب مستشار للمشرفين والإدارات التنفيذية حيث يمكن الاستفادة من معرفة مدير الموارد البشرية بفضل التوظيف الداخلي والسياسات واتفاقيات العمل والممارسات الماضية واحتياجات الموظفين، وكذلك إدراجه لتوجيهات خارجية مثل بيانات التوظيف، المسائل القانونية، لذلك يمكن عد مدراء الموارد البشرية مصدرا من مصادر القيمة لعملية اتخاذ القرارات ويترتب عليه أن يهتم هؤلاء المدراء بعملية ترتيب أهداف المدراء والمشرفين وبالمقابل يجب على هؤلاء أن يقتنعوا بأن أهمية أعضاء الموارد البشرية موجودة في مساعدتهم لزيادة العملية الإنتاجية للمنظمة بدلا من وضع العراقيل أمام أهدافهم.

2- الخدمة (Service):

يهتم مدراء الموارد البشرية بتقديم مختلف الأنشطة والخدمات مثل استقطاب الموظفين واختيارهم واختبارهم والتخطيط لبرامج تدريبية والاستماع إلى اهتمامات الموظفين وشكاواهم وتعتبر الخدمة الفنية في هذه الجوانب مسألة مهمة لمدراء الموارد البشرية وتشكل أساسا تصميم برامج الموارد البشرية وتنفيذها.

3- سياسة الصياغة والتنفيذ (Police Formulation and Implementation):

عادة ما يهتم مدراء الموارد البشرية بكتابة مسودة جديدة من السياسات أو تنقيح السياسات من أجل التغلب على المشاكل والعقبات أو الحيلولة دون الوقوع هذه العقبات في المستقبل علما أن هذه القضايا هيمن مسؤولية المدراء التنفيذيين في المنظمة، والذي يقع على عاتقهم صياغة هذه السياسات إلا أن مدراء الموارد البشرية ربما يلعبوا دور المراقب على الأداء وعلى الأقسام للتأكد من السياسة وتطبيق هذه السياسات والاجراءات الممارسات.

4- محتمي الموظف (EnployeeAdvocacy):

من أهم الأدوار التي يطلع بها مدير الموارد البشرية هو أن يكون مؤيد ومدافع عن قضية الموظف وأن يصغي إلى اهتمام الموظفين ويمثل احتياجاتهم وينقلها إلى المدراء الآخرين، حيث أن العلاقة الحميمية بين المدراء والموظفين تعزز من قوة تركيبة المنظمة وتقلل من حدوث النزاعات التي تحدث أثناء العمل اليومي، وهكذا نلاحظ بأن في عملية إدارة الموارد البشرية ينصب الإهتمام الكبير على الاحتياجات الشخصية للأعضاء المشاركين، لذلك فإننا سوف نركز على أهمية المساهمات التي تعملها إدارة الموارد البشرية إلى المنظمة بل تعطي إهتمام بالغ إلى المساهمات الفردية والاجتماعية.

- **خاتمة الفصل الثاني:**

تعد الاطارات المكلفة بالدراسات للموارد البشرية كغيرها من مختلف أنواع الاطارات التي نظمها المشرع الجزائري نموذجا لتسويق المهارات و الكفاءات، بحيث يضمنون بخصائصهم السوسيو تقنية و الثقافية صنع هيكل مهني يستطيع توليد القيمة الاجتماعية.

بما أنهم الشريحة السوسيو مهنية الأوسع بين العمال الأجراء، على هيئاتهم المستخدمة لهم أن تكون قادرة باستمرار على الإصغاء إليهم و الاتصال بهم و إرساء دعائم ثقافة جماعية تعاونية و إشباع حاجياتهم.

الفصل الثاني التحقيق الميداني:
التطور التكنولوجي و أثره على المهن و مناصب العمل بالمؤسسة الاقتصادية – دراسة سوسيولوجية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA

- **مقدمة الفصل الثاني:**

نتناول في هذا الفصل **دراسة دور التطور التكنولوجي و أثره على المهن و مناصب العمل بالمؤسسة الاقتصادية – دراسة سوسيولوجية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA.**

إلى جانب الشغف بالتكنولوجيا والتحول الرقمي في الاقتصاد والعمل الجزائريين، ازداد الاهتمام بتكنولوجيا الموارد البشرية وتطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات، لما لها من قوة التغيير وأثرها على الكفاءة والفعالية في مختلف القطاعات.

انطلاقًا من الارتقاء بالأداء المؤسسي، وخاصةً الأداء التنظيمي، انطلق مشروع رقمنة قطاع الموانئ الجزائري مطلع عام 2021، كقطاع استراتيجي وحساس، من خلال بناء البنية التحتية والقدرات الرقمية لمختلف الموانئ الجزائرية، وتنفيذ برامج تهدف إلى التطوير التكنولوجي لرفع مستوى الأداء الوظيفي، وتحسين المهن الإدارية، وفرص العمل.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة ميناء أرزيو EPA:

إن إنشاء ميناء ارزيو يعود إلى العصر الروماني أين كانت تسميته ب " بورتسماقنوس " وكان لهذا المرسى ميزات استثنائية ، اذ يسمح له موقعه الاستراتيجي بان يصب في سهول كل من "سيق وهابرا " لقد شهد ميناء ارزيو أعمال مختلفة فيما يخص عملية توسعه وتطويره ، حيث أصبح مع انطلاق الوحدات البيتروكيمياوية ميناء مختص في المتاجر بمجال المحروقات .



هذا الميناء، الذي بني مؤخراً (19751978)، يشكل جزءاً أساسياً من سلسلة النقل البحري التي تنتهجها شركة .G.N.L تم تحميل الميناء لأول مرة من قبل G.N.L في عام 1978. ويضمن هذا الميناء بالإضافة إلى نشاطه الغازي، إزالة منتجات أخرى مثل النفط الخام والكثافةG.P.L والأمونيا السائلة.

وقد احتل هذان الموانئ المرتبة الأولى في الموانئ الوطنية على مدى السنوات العديدة

الماضية على نطاق الموانئ الكبيرة في منطقة البحر الأبيض المتوسط مما يشكل ربطا أساسيا في سلسلة النـ

قل البري والبحري للمحروقات.

يوفر الميناءان اللذان تم اختيارهما لموقعهما قدرات إنتاجية مهمة للغاية بالنظر إلى المرافق التي تم إنشاؤه .وأسندت إدارة هذين الميناءين في عام 1982 إلى شركة ميناء أرزيو (المرسوم رقم 82288)المؤرخ 14 آب/أغسطس 1982 الذي أنشئ بموجبه شركة ميناء أرزيو.

أنشئت في 14 آب/أغسطس 1982 بموجب المرسوم رقم 82288 في شكل شركة اشتراكية ذات طابع اقتصادي. وقد تحولت مؤسسة ميناء أرزيو المسماة "E.P.A" منذ 25 كانون الأول/ديسمبر 1989 الى المؤسسة الاقتصادية العامة. وقد حدد رأسمالها بمبلغ 150 مليون دينار جزائر ي بموجب قرار مجلس

التخطيط الوطني رقم 053 المؤرخ 21 آذار/مارس 1989 ، وهو حاليا 15.8مليار دينار مملوكة بالكامل للمساهم الوحيد، Group Services portuaireتسمى« SERPORT/Spa »

الشركة مسؤولة عن إدارة وتشغيل وتطوير ميناءين (2) أرزيو وبطيوة، هذه الموانئ هي المنفذ الرئيسي للمحروقات المصدرة على امتداد 22 كم غرب خليج أرزيو، وهذه الموانئ هي نقطة الخروج الرئيسية صدرت من الجزائر. وقد تم التصديق عليها منذ عام 2004 وفقا لما يلي:

- القواعد الدولية المتعلقة بالملاحة البحرية
- مدونة نظام الموانئ الأمنية الدولية "I.S.P.S."

كما يحتل ميناء ارزيو الصدارة بين الموانئ الجزائرية من حيث حمولة السفن الإجمالية والمقدرة ب 62560458 طن ويقوم بتصدير أكثر من 60 % من المحروقات الوطنية ويساهم بقدر كبير في تمويل الخزينة العامة للدولة.

وتتمتع ميناءا أرزيو وبطيوة، اللذان يتمتعان بموقع مثالي، بقدرات إنتاجية هامة جدا يفضلها وجود مرافق عاملة ومتكيفة مع حركة المرور التي تتولى زمامهالعدة سنوات، كانت الموانئ الوطنية الرائدة بنسبة 52٪ من إجمالي حركة النفط والغاز الوطنية. تم اعتماد الشركة منذ 25 يونيو 2014 وفقًا لمعيار iso9001 « version 2008 » لنظام إدارة الجودة «SMQ» الذي تم تغييره إلى معيار iso9001version « 2015/2018 »

الإطار القانوني لمؤسسة ميناء أرزيو:

في سنة 1974 وعلى أثر المرسوم رقم 74/71 والمؤرخ في 16نوفمبر1974 تم فصل مؤسسة ميناء أرزيو بعدما كانت تابعة لمؤسسة ميناء وهران لتصير مؤسسة وطنية مستقلة ذات خدمات خاصة.

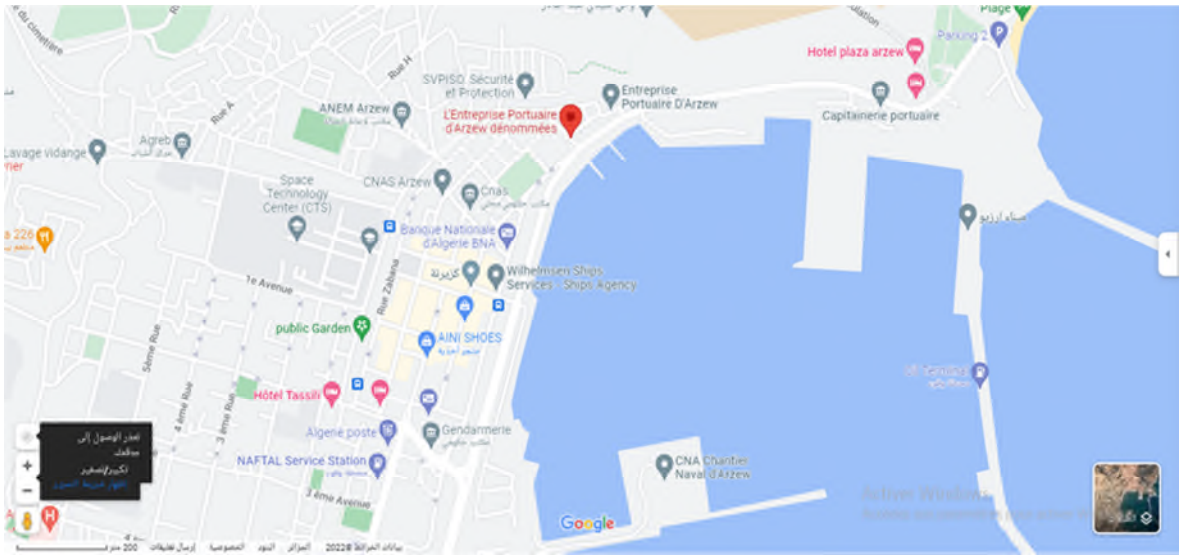
شركة ميناء في أرزيو:

العنوان : أرزيو B.P n° 46، شارع العربي التبسي

الهاتف: 12 03 41

الفاكس+213(0) 41792400

البريدالالكتروني: direction.generale@arzewports.com



تتوفر مؤسسة ميناء ارزيو على منشئات تساهم بقدر كبير في دفع النشاط وهي مبنية كالاتي:

المنشات	ميناء ارزيو	ميناء بطيوة
عدد المراكز	08 مراكز	**10 مراكزو9 تحت التشغيل**
مجموع طول المراكز	1730 متر طولي	**4520مترطولي**
عمق الماء(الأقصى والأدنى)	14.90متر/ 9.20 متر	**23 متر/13.50متر**
قدرة الاستقبال	تختلف باختلاف المراكز	**تختلف باختلاف المراكز**
المسطح المائي المحمي	153 هكتار	**192.5 هكتار**
الممر المائي للسفن	300متر	**الممر الغربي 400م** **الممر الشرقي 400م**
مساحة التفريغ	24متر	**36 هكتار**

يحتوي كل ميناء على تجهيزات ومنشآت تسهل من تأدية مهامه كما هو الحال بالنسبة لميناء أرزيو .

حيث يتوفـــر على:

. عمق الماء 20 متر

. ميناء التجارة يظم الميناء ثلاثة أرصفة أو مراطم :

سطوح ترابية وأرصفة منشاة البحر كرصيف عائم به8 مراكز.

. الرصيف02: هو مرطم صيد و عمق الماء 4و50 متر.

الرصيف03: عدد المراكز هي 5و عمق الماء 4,30متر /7,40متر و المجموع الخطي للمركز هو 560متر طولي.

الرصيف04: مختص في حركة او نشاط الاسمنت غير معبئة و يضم مركز واحد مجهز بتركيبة ل(5)مخازن للاسمنت .

قدرات استقبـال الميـناء:

منشئات متخصصة .

- حوض لسحب السفن و الصيانة.

مخصص لتصليح و صيانة وتنظيف وترميم السفن مثلا: زوارق الربط وزوارق الرس وكذلك مركبات الصغيرة طوله هو 1,20م وطاقة استعاب قدره 30طن

. ميزان الكتروني:هو عبارة عن وسيلة لوزن الشاحنات المحملة و قدرة وزنه القصوى 50طن

. مستودع التخزين: هناك 05مخازن الاسمنت قدرته الوحدوية للتخزين 1800طن

. محطة التخلص من البقايا: هي عبارة عن محطة من اجل التخلص من البقايا الموجودة على مستوى خزانات السفن بعد التفريغ بقدرة ذات 6000متر مكعب

تجهيزات مينـائية:

.تجهيزات استقبال البضائع:

*القاطرات :يوجد (08)قاطرات ذات قدرة جذب من 20طن إلى 44طن .

*إرشاد السفن:يوجد(05)سفن إرشاد

*زوارق الربط:يوجد (07)زوارق للربط

*الشحن والتفريغ:(32)عربة رافعة ذات قدرة من3الى28طن

*الآلات الرافعة :لها قدرة على حمل السلع واحدة ذات 90طن و أخرى ذات 40طن و جرار ذو قدرة 26 طن.

1 – مديريات الميناء :

يضم التنظيم الإداري لميناء ارزيو (07) مديريات كل واحد معهود لها بمهام خاصة ، مما ينتج تكامل وظيفي وثيق فيما بينها وهذا لتمكين الميناء من تلبية طلبات عملائه على أحسن وجه وهي كآلاتي :

1.1 **المديريـة العامـة :**

* هذه المؤسسة تقوم بالأنشطة التالية :

مكلفة بتنشيط المديريات المحركة للمؤسسة .

تعيين الأهداف وتحديد الاتجاهات الأخرى .

تقوم بممارسة الرقابة على مجموع نشاطات المؤسسة .

تسهر على تطبيق المخططات التنمية للميناء والمتعلقة بعملية التوسيع والتحسين .

تعمل على إدارة جميع مصالح المؤسسة وتشرف هذه المديرية على ستة (06) فرعية وهي :

1 2 **مديرية الموارد البشرية والتكوين ، والوسائل العامة :**

تتكلف بعملية التنبؤ ، والترقب ، حيث تقوم بتنظيم ، وتسيير ومراقبة كل النشاطات المتعلقة بتسيير العمال ،و الأشخاص المتعلقة بتسيير العمال والأشخاص المكونين ، والوسائل والشؤون الاجتماعية والتكوين .

13 **مديرية الدراسات والتخطيط :**

أسندت لها مهمة وظيفة إعداد وتحضير المخططات وتطويرها وتعد الدراسات التكنواقتصادية في إطار مخطط لتطوير المؤسسة كما تقوم بجمع وتحليل إحصاءات نشاط الميناء

14 **مديريـة الماليـة والمحاسبـة :**

تقوم بتسيير العمليات والمحاسبة ، تعد الخطوط العريضة لسياسة المؤسسة في مادة التسيير المالي للميزانية ، كما تقوم بتنظيم الميزانية التقديرية السنوية للنفقات والإيرادات تضمن استغلال مختلف النشاطات وتراقب بصفة عامة كيفية تنفيذ الميزانية .

15مديريـة الصيانـة والأشغـال

وظيفتها الأساسية تتمثل في القيام بأشغال الصيانة ، الإصلاح ، تجديد الهياكل العليا للميناء ، إعداد برامج الصيانة ، إصلاح وتهيئة البنية التحتية بالتعاون مع وزارة الأشغال العمومية.

16 مديريـــة الأشغـــال:

مكلفة بتسيير العمليات المرتبطة بعبور السلع(نقل بضائع والإيداع)، في الحدود المينائية كما تقوم بتنظيم ومراقبة كل النشاطات المتعلقة بالاستغلال التجاري للمؤسسة ، وكذلك تسيير المنشاة المختصة والمهيأة لاستعمال في مجال الصيد.

17 مديريـــة القيـــادة

إن جميع النشاطات المتعلقة بالملاحة عند إرساء السفن داخل الحدود الإقليمية للميناء وتطبيق الأنظمة عن طريق الأمن والشرطة كلها تدخل ضمن مهام المديرية بالإضافة إلى ذلك فإنها تشرف على وسائل وتقنيات إدخال السفن إلى الميناء ، ومن ذلك إشرافها على عمليات الإرشاد والقطر وعمليات الإرساء ومن تم القيام بالتجديد والإصلاحات الميكانيكية والكهربائية وحصولها على شهادات صالحة للملاحة من طرف الهيئات المتخصصة .

على مستوى كل مديرية من مديريات ميناء أرزيو نجد عمال ومستخدمين بمستويات مختلفة أين تعد مسؤولية الإدارة إلى إطارات ذات المستوى جامعي غالبا ما تكون حاملة لشهادة الليسانس في الاقتصاد أو الحقوق، أما الفئة المنفذة فلها مستويات مختلفة تتأرجح بين الابتدائي ، والمتوسطي ، والثانوي .

شهد نشاط مؤسسة ميناء ارزيو تطورا كبيرا مقارنة مع بدايته التي كانت تنحصر فقط في تصدير الحلفاء والخمور والذي كان مرتبطا هو الآخر مباشرة بمصلح المستعمر الفرنسي في تمويل الاقتصاد الوطني من خلال مواردنا المحلية ، ولكن مع ظهور الذهب الأسود تغير مؤشر نشاطه تغيرا جذريا وصار أهم رقعة وطنية تتم فيها عمليات شحن البترول نحو الحدود الوطنية والدولية ، بالإضافة إلى عملية الاستيراد .

من خلال ما يبرزه الجدول أدناه ، ندرك ان المؤسسة لا تركز اهتمامها على الاستيراد ، لأنه لا يشكل ما يقارب 2 من نشاطها الإجمالي ، ويظهر ذلك جليا من خلال نوعية المواد المستوردة ، أما التصدير فهو منحصر في المحروقات ويشكل نسبة 99 من صادراتها .

جدول (01) يمثل أهم ما يتم استيراده وتصديره :

الاستيراد خارج المحروقات	تصدير المحـــروقات
خشب ، أسمدة صناعية ، مواد معدنية ، مواد البناء ، اموترات ، منتجات معدنية ، ملح غير معبأ ، مواد فلاحية ، صفقات خاصة ، التجهيزات ، الحاويات ، الاسمنت .	البترول الخام ، بترول مكثف ، غاز طبيعي مميع ، غاز بروبان المميع ، منتجات مصفاة ، بقايا معدنية ، ومواد أخرى (ميتا نول ن امونياك ..... الخ) .

مما يظهر من الجدول الثاني أن أهم المناطق الجغرافية التي يتعامل معها الميناء هي أوروبا الغربية مثل : فرنسا ، اسبانيا ، ايطاليا ، بلجيكا ، وكذلك دول أمريكا الشمالية (الو .م. ا و كندا) وأمريكا الجنوبية بالإضافة للبلدان الاسياوية مثل : اليابان ، وسنغافورة في حين انها تكاد تنعدم من الدول العربية أكان المغرب العربي أو دول الخليج ولا حتى دول المشرق الأوسط وكذلك الدول الإفريقية .

جدول (02) : **يمثل التوزيع الجغرافي لنشاط الميناء .**

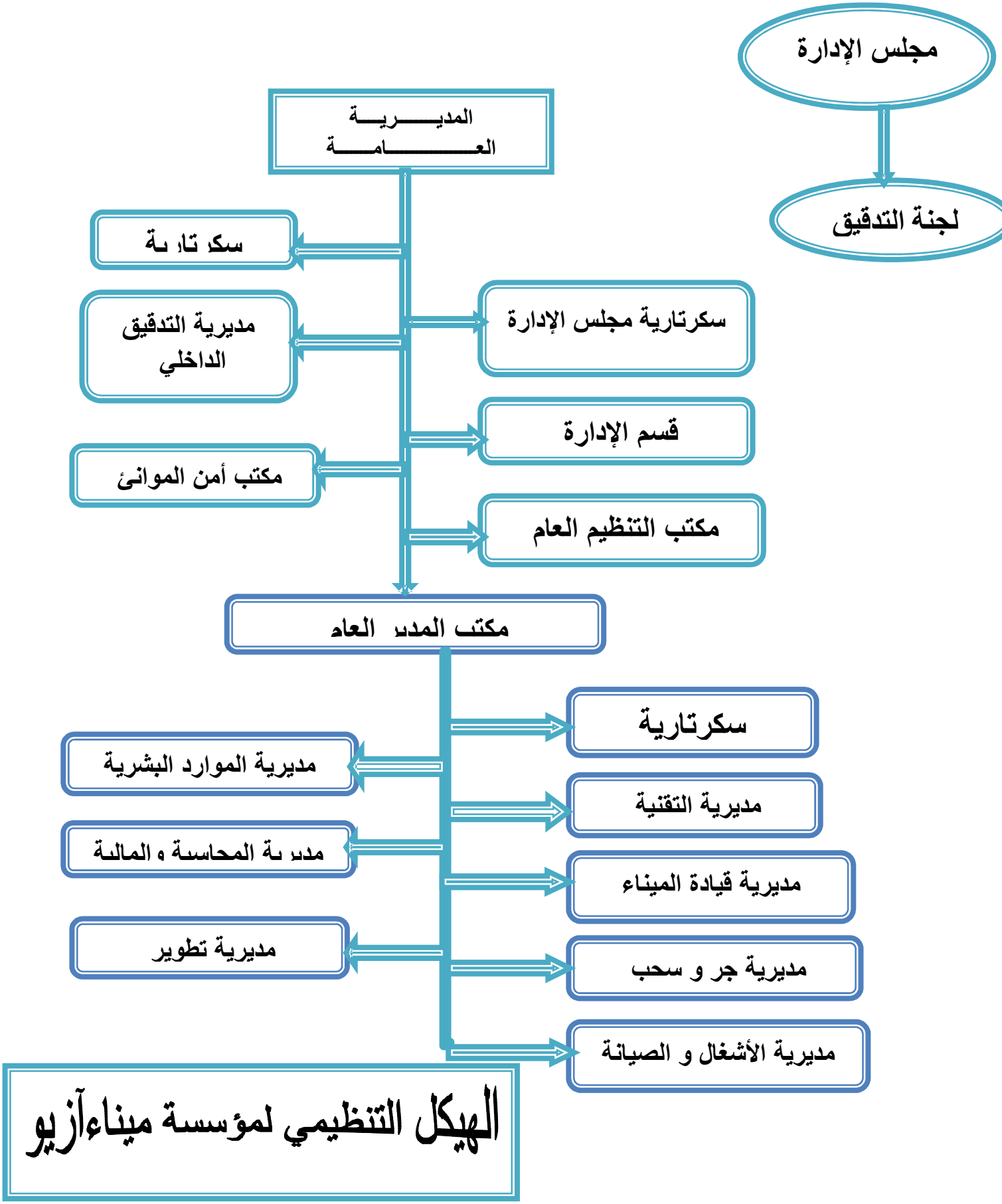
دول المصـــدرة	دول المستـــوردة
كرواتيا ، اسبانيا ، رومانيا ، بلجيكا ،ايطاليا ، فرنسا ، برتغال ، اليونان ، اليابان ، سنغافورة ، ألمانيا ، المغرب ، هولندا ، أوكرانيا .	فرنسا ، ايطاليا ، كندا ، بريطانيا بلجيكا ، الو.م.ا تركيا ى، اسبانيا ، كرواتيا ، الجزائر (الجزائر العاصمة ، مستغانم ، سكيكدة ، وهران) برازيل .

تقوم مؤسسة ميناء ارزيو بتسييرمينائين :

ميناء ارزيو وبطيوة : وهما يشكلان البوابة الرئيسية لتصدير المحروقات الجزائرية ، وقد تم اختيارهما لما يوفرانه من قدرات إنتاجية جد هامة ولتواجد المنشات في عين المكان و هذه الأخيرة مكنتها من تأدية عدة مهام و هي :

1. استغلال العتاد والمنشات المينائية .
2. تنفيذ أعمال الصيانة و التهيئة ، التجديد ، البنايات الفوقية المينائية .
3. عمليات إيداع البضائع والشحن والتفريغ .
4. عمليات إرشاد السفن والقطر وعمليات ربط وفك السفن .
5. ممارسة الضبط والأمن المينائي داخل الحدود العامة للميناء

*هذه المهام مطابقة للمهام المنصوص عليها في القانون البحري والتي على الميناء التقيد بها .



الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناءآزيو

المبحث الثاني: مظاهر التطور التكنولوجي بمؤسسة ميناء أرزيو EPA:

.1أتمة المكاتب :

لعبت البرمجيات دو ار كبير ا في تطور هندسة الأتمتة وهذا بعد ظهور الحاسبات الالكترونية الرقمية وانتشار الحاسبات الشخصية والتطو ارت الهائلة في مجال الاتصالات وبروز الشبكة المعلوماتية .

تعريف الأتمة: "هي استخدام الكمبيوتر والأجهزة المبنية على المعالجات أو المتحكمات والبرمجيات في مختلف القطاعات الصناعية والتجارية والخدمية من أجل تأمين سير الإج ارءات والأعمال بشكل آلي دقيق وسليم وبأقل خطأ ممكن ". إلا أن مفهوم الأتمتة الأكثر وضوحا هو: "التشغيل الآلي لجهاز أو عملية أو نظام يتم التحكم به آليا بواسطة أجهزة أخرى تحل محل الإنسان في الم ارقبة والجهد واتخاذ الق ار ارت المبرمجة . "

2.شبكة الأنترنت :

تشكل الانترنت نظاما عالميا لتدفق المعلومات في مختلف المجالات وعلى اختلاف المستويات , ويعد ظهورها علامة بارزة في مسيرة تطوير تقنيات المعلومات. وببساطة شديدة نستطيع أن نقول إنشبكة الإنترنت توفر الاتصال والمناقشة وجمع الأخبار ونقل المعلومات من خلال مجموعة متكاملة من المعدات والأجهزة والبرمجيات والمعلومات .

وفي هذا الصدد ولضرورة عصرنة القاعدة الرقمية من أجل أن تتماشى مع المعايير الدولية في مجال تسيير الموانئ ولضرورة وجود نظم المعلومات في كل ميناء للتنسيق بين العمليات الإدارية والتشغيلية للسفن والحاويات والبضائع , ولضمان سرعة وسهولة تبادل المعلومات والوثائق فمؤسسة ميناء أرزيو EPAيحتوي على شبكة الإنترنت ADSL تخول له الاستفادة من مختلف خدمات الإنترنت .

ومن أهم الخدمات التي تقدمها شبكة الإنترنت :

خدمة بروتوكول نقل الملفات : ETP (File Transfer Protocol) هذا البروتوكول يتيح المجال لنقل الملفات من مصادرها في أجهزة الحاسوب المختلفة على الإنترنت إلى حاسوب المستخدم , وتسمح هذه الخدمة كذلك بنقل الملفات من حاسوب بعيد إلى حاسوب بعيد آخر , ويمكن أيضا تحميل الملفات والب ارمج المعروضة للاستخدام المشترك من خلال هذه الخدمة .

خدمة : Telnet

وهي خدمة تسمح بالدخول إلى حاسوب بالشبكة من خلال حساب (Account) آخر وذلك من أجل التعامل مع البيانات وكلمة المرور (Password) والمعلومات المخزونة فيه والاستفادة منها , وهي من أقدم خدمات الإنترنت وأكثرها استخداما ,

البريد الإلكتروني : Electronic mail أو ما يسمى أحيانا بالإيميل هو أسلوب لكتابة وارسال واستقبال الرسائل عبر نظم الإتصالات الإلكترونية أو الشبكة العنكبوتية أو شبكات الإتصالات الخاصة داخل

الشركات أو المؤسسات فهو يعزز الإتصال داخل المؤسسة نفسها و المؤسسة و مختلف المتعاملين الخارجيين , ولدى مؤسسة ميناء أرزيو بريد إلكتروني تحت إسم com . port arzew @ epa :

ومن فوائد البريد الإلكتروني ما يلي :

دوام الاتصال بين ادارة المؤسسة والعملاء .

يتميز بالسرعة , وغير مكلف .

الزمان والمكان ليس له حساب فيمكن للعميل أن يفحص صندوق بريده في أي وقت من اليوم .

ج الموقع الإلكتروني :

أطلق مجمع مؤسسة ميناء أرزيوEPA عملية واسعة النطاق تعتمد على محاور أساسية في رؤية أفضل للعلاقات مع الزبائن وتسيير أفضل للمعلومات وتنمية للنشاطات وكذلك استغلال أفضل لتكاليف وأوقات العبور المينائي , هذه العملية هي عبارة عن انطلاق منصة إلكترونية , يمكن الولوج إليها عبر بوابة إلكترونية مخصصة لمستخدمي موانئ عبر الموقع الإلكتروني www.arzewport.com :

من خلال هذه المبادرة يطمح مؤسسة ميناء أرزيوEPA الى التكنولوجيا تسيير الممارسات من أجل الدخول الى نظام مشترك منصة الكترونية سهلة الولوج يمكن للمستخدمين معاينة البيانات المتعلقة بالنشاطات المينائية الوطنية فيها , الدخول لهذه المنصة مؤمن بحسابات خاصة بالمستخدمين من خلال إسم المستخدم وكلمة السر الخاصة به هذه الوسيلة تسمح للمستخدم بمعاينة حالة السفن في وقت قياسي والاطلاع على نتائج اجتماعات وضع السفن CPN كما تسمح للزبون بطلب المساعدة وتحميل عدة وثائق وتقديم الاقتارحات .

3.شبكة الإنتارنت :

تعتبر الأنتارنت تقنية اتصالات ومعلومات قائمة على شبكة الأنترنت تم اعتماد هذه الشبكة في أوائل التسعينات , حيث ظهرت فكرة أنه يمكن دمج أجهزة الكمبيوتر والبارمج وقواعد البيانات داخل مؤسسة معينة وفي نظام واحد يتيح للموظفين العثور على جميع المعلومات التي يحتاجونها وإمكانية مشاركتها . كما يشير مصطلح الإنتارنت إلى الخصوصية كونه عبارة عن شبكة مخصصة لأعضاء مؤسسة معينة فقط , للتوضيح أكثر هي شبكة داخلية يتم فيها استخدام البارمج التي تستخدم على شبكة الأنترنت العادية , ولكن فقط داخليا.

فمؤسسة ميناء أرزيوEPA لها خادم شبكة داخلية , حيث تضع المؤسسة موقع داخلي عليه , تقوم بتخزين المعلومات الخاصة بها عليه حتى يستطيع موظفو المؤسسة الاطلاع عليها واستخدامها , ولا يمكن الدخول إلى هذا الموقع من خارج المؤسسة , وعليه فإنها شبكة تستخدم شبكة شبكات الاتصال السلكية واللاسلكية , أساسها الإنترنت , وهدفها تلبية احتياجات العاملين من المعلومات الخاصة

بالمؤسسة , تتميز بالخصوصية والسرية , بحيث لا يتمكن الأشخاص من غير العاملين في المؤسسات من الولوج إليها .

4.شبكة الإكسترانت :

عندما يكون للشركة أكثر من فرع في أكثر من مكان وفي كل فرع شبكة انترانت , فعند ربط هاتين الشبكتين بواسطة الانترنت فعندئذ تسمى هذه الشبكة بالإكسترانت. إذن فالإكسترانت ماهي إلا استخدم تقنية الأنترنت لربط أكثر من شبكة أنترانت معا. فالأنترانت هي شبكة محلية يتم فيها تبادل المعلومات محليا داخل الشركة ويتم نقل البيانات فيها بشكل سريع وفعال. إن الإكسترانت تستخدم لربط فروع المؤسسة معا , كما أنها تربط شركاء العمل وأطراف أخرى معها بطريقة فعالة وسريعة .

5.تبادل البيانات إلكترونيا : EDI

أ مفهوم نظام تبادل البيانات الالكتروني :

يعتبر استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مؤسسة ميناء أرزيوEPA ومحطات الحاويات أمرا ضروريا لتأمين التحكم الدقيق في الزمن الحقيقي , والتخطيط المسبق لمختلف عمليات تشغيل محطات الحاويات وذلك من خلال نظام التبادل الالكتروني للبيانات حيث يعرف على أنه نظام يقوم على ارسال البيانات محل التبادل من الحاسب الآلي إلى حاسب آخر وبالعكس , وعليه فإن البيانات التجارية والإدارية هي التي يتم تبادلها بين الحواسب الآلية المختلفة .

بدور تبادل البيانات إلكترونيا بالميناء :

أصبحت خدمة النقل الدولي متعدد الوسائط تعتمد على توافر وسرعة تداول البيانات والمعلومات عن الرسائل المنقولة أو فواتير الشحن وما يتبع نقل السلع من بيانات , وهنا يأتي دور شبكة المعلومات وأهميتها في ربط الموانئ سواء على الحدود بين الدول أو داخل الدول نفسها هذا الربط ضمن قواعد EDIأو EDIFACT والتي تم وضعها من قبل قسم النقل التابع لمؤتمر منظمة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية .

فقامت الموانئ بإدخال نظام التبادل الإلكتروني للبيانات لتنسيق العمليات الإدارية والتشغيلية للسفن والبضائع المنقولة , وتقليل احتمالات الخطأ الناتجة عن عمليات التداول والتخليص الجمركي التقليدية وتوفير الوقت الكافي قبل أن تصل السفينة إلى الميناء من أجل تحضير دخول السفينة وتخصيص الرصيف والمعدات الضرورية لتداول الحاويات والبضائع وهذا من شأنه تقليل الجهد والوقت والتكلفة , ويعمل هذا النظام على تحقيق التميز التنافسي للموانئ برفع مستوى الإنتاجية وجودة الخدمة المقدمة من خلاله . ومن مزايا تبادل المعلومات إلكترونيا ما يلي :

1. معرفة مسار الحاويات .
2. إرسال بيانات خاصة بمستندات الشحن .

3. قوائم الشحن .
4. تبادل معلومات بين العملاء .
5. توفير المعلومات عن البضائع الخطرة .
6. وفير المعلومات عن البضائع الخطرة .
7. توفير المعلومات لتداولها بين الميناء والأط ارف المعنية .

6. سندات الشحن الالكترونية

تمثل سندات الشحن جوهر التجارة الدولية فهي تصف البضائع الم ارد شحنها وحالتها والشخص المحدد الذي له الحق في تسلم البضاعة في ميناء الوصول ومن خلال أسلوب دفع الثمن بواسطة خطاب الضمان لا تذكر الوثيقة فقط وإنما تنص أيضا على البنوك التي سوف تحتفظ بعدد من أصول وصور وثائق الشحن. ويعد تبادل البيانات الكترونيا هو أحدث تطور في هذا المجال واهم مميز ازت تبادل البيانات الكترونيا أنها تسمح بعمليات التبادل التجاري السريعة فهي فورية ومتلاحقة وهو ما جعلها متماشية مع صناعة الشحن لتحل محل سندات الشحن الورقية التقليدية .

يمكن تعريف سند الشحن الإلكتروني بأنه عبارة عن رسالة بيانات تتضمن مجموعة من المعلومات موقعة من الناقل تفيد استلامه البضاعة وبذلك فإن سند الشحن الالكتروني ما هو إلا رسالة الكترونية عادية موقعة ممن صدرت عنه أو قد تكون رسالة مشفرة باستخدام مجموعة من العمليات المحاسبية يتم من خلالها تشفير مضمونها وهذا لإضفاء الثقة على سندات الشحن التي تتم عبر شبكة الأنترنت إذ تضمن للمرسل إليه سلامة المعلومات التي تتضمنها دون تحريف أو تعديل قد ينتج عن تدخل شخص آخر على الشبكة .

يحتوي نظام المعلومات الداخلي لمؤسسة ميناء أرزيوEPA على تشكيلة من الب ارمج التي تؤدي مختلف المهام الادارية و التشغيلة و تسهل تداول المعلومات عبر كافة مصلحات الميناء , ولكل مديرية ب ارمج محددة ذات مهام مختلفة حيث تكون للمسؤولين صلاحية محدودة في استعمال الب ارمج تبعا للتسلسل الوظيفي ,

و التي نستعرضها في الجدول التالي :

اسم البرنامج	مهام البرنامج	المديرية المسؤولة	نسبة الجاهزية و التطبيق
Sémaphore سيمافور (وحدة الكابتن)	إدارة خدمات السفن (الإرشاد , القطر , الرسو ...)	قيادة الميناء	%30

	المؤتمارت الفواتير		
Sémaphore n1 سيمافور النوع 1: نهائي الحاويات	إدارة ومتابعة البضائع المعبأة في الحاويات في الميناء من لحظة ونزولها من على السفينة الى حين اجلائها او تصديرها.	مديرية محطة الحاويات	%100
Sémaphore n2 سيمافور النوع 2: المناولة والتفريغ	إدارة إنزال البضائع مع عمليات الشحن والتفريغ والتخزين.	مديريةالمناولة والتفريغ	%100
Sémaphore سيمافور: مصلحة القبض والتحصيل	يدير العمليات المالية المتعلقة برصيد العميل وتوازن حسابه وحالته. يدير الضريبية على رقم الاعمال الخاص بالعميل. يدير الضريبة على منتجات وسلع العميل.	مديرية المالية والمحاسبة	%100
Easygestion (وحدة ادارة المخزون)	يوفر إدارة لحركة المخزون من دخول وخروج. يتيح عملية جرد المخزون.	- مديرية الموارد البشرية . المديرية التقنية.	%100

Easygestion (وحدة إدارة المشتريات)	يضمن إدارة المشتريات (الأسهم الإستثما ارت) يضمن تسيير الخدمة مند طلب الخدمة حتى الدفع	ـ مديرية الموارد البشرية المديرية التقنية.	%80
Easygestion وحدة إدارة الصيانة بمساعدة الكومبيوتر cmms	يضمن إدارة الصيانة الوقائية والعلاجية إعداد الخطة السنوية للصيانة إعداد تقرير النشاطات	المديرية التقنية. مديرية محطة الحاويات.	%80
Easy!mmo برنامج إدارة الأصول والرموز الشريطية	124 الاختلافات مقارنة المخزون المادي مع المخزون المسجل ورسم البرنامج يسمح بإعداد تذاكر المخزون إدارة الجرد تسيير الأصول الثابتة واستهلاكها	مديرية المالية والمحاسبة.	%100
برنامج إدارة الموارد البشرية	تسيير الموارد البشرية	مديرية الموارد البشرية	%100
telé facturation epayment	الدفع الإلكتروني	مديرية المالية والمحاسبة	%100

برنامج الدفع الالكتروني والفوترة عن بعد	الإستشارة	قيادة الميناء. مديرية تسيير الملك العام للميناء. مديرية محطة الحاويات. مديرية المناولة والتفريغ.	
برنامج اعداد فواتير السفن	خدمة الإرشاد للسفن حركات الإرساء للسفن دخول وخروج السفن	قيادة الميناء	%100
برنامج إصدار الفواتير للخدمات المجال العام	الخدمات المتعلقة باستخدام المنطقة والمرافق المينائية مثل إتاوات أشغال الملك العام للميناء	مديرية تسيير الملك العام للميناء.	%100
برنامج إدارة الموظفين وكشوف المرتبات	حساب التعويضات الإجا ازت	مديرية الموارد البشرية	بعض التكيفات على حالات محددة

- المصدر: من اعداد الطلبتين بالاعتماد على معطيات مؤسسة ميناءأرزيو.

Algerian Port Community Système " APCS "

منصة مشتركة لتبادل البيانات بين الموانئ بدأ تشغيلها في 7 جوان .2021 تم تبنى الرسوم الرئاسي والمصادقة عليه في 27 أفريل 2021 من قبل الحكومة الجزائرية حيث ان هذه المنصة تابعة لمجمع الخدمات المينائية serport وتهدف هده المنصة إلى تجريد المعاملات من الوثائق ومن شكليات مرور البضائع في المرفأ .

وتكون ذات طابع لوجستي رقمي أي التكنولوجيا جميع العمليات اللوجستية في مختلف المبادلات التجارية إنطلاقا من الموانئ التجارية أي دمج الإدارة الإلكترونية لجميع إجراءات الموانئ المتعلقة

بمرور البضائع عبر الموانئ من الإعلان عن وصول السفينة الى تسليم البضائع الى المستلمين .
ستضمن هذه المنصة التبادل الرقمي والآني والأمن لجميع البيانات والوثائق بين جميع الجهات الفاعلة والمشغلين , بما في ذلك الإدا ارت المسؤولة عن الرقابة والخدمات الجمركية والموانئ ووكلاء الشحن وخفر السواحل وشرطة الحدود والمقاولين والبنوك. كما سيقدم جميع الخدمات على أساس منتظم على مدار 24 ساعة في اليوم 7 , أيام في الأسبوع ومنه تكون العمليات مسيرة إلكترونيا منذ انطلاق السفينة إلى وصولها حتى لحضة تسليم البضائع .
وتعد منصة apcs منصة مجتمع الموانئ الج ازئرية حلا رقميا ج ازئريا 100 % حيث تم تطويرها بواسطة فريق ج ازئري متعدد التخصصات يتكون من المديرون التنفيذيون من مجموعة serport مهندسو الكمبيوتر والمديرون التنفيذيون في المهن اللوجستية في الموانئ .
لمنصة APCS تأثير كبير على تنظيم الحركة التجارية في الموانئ :
إن إطلاق هذه المنصة , الموصوف بأنه حدث مهم , سيكون له تأثير كبير على تنظيم الحركة التجارية على مستوى الميناء , لا سيما فيما يتعلق بالجانب المرتبط بأوقات تجهيز الحاويات وأوقات انتظار السفن التي تستمر في تكليف خ ازنة الدولة مصاريف كبيرة وتسبب في خسارة العملة الأجنبية .
توفر المنصة العديد من الم ازيا الأخرى لصالح المشغلين الاقتصاديين :
ولا سيما تحسين معدل عبور البضائع في الموانئ , وتحسين جودة تقديم خدمة العملاء , وسرية المعلومات والبيانات المتبادلة , والدخول المعلومات إلكترونيا مع إمكانية الم ارقبة في الوقت الفعلي للوضع المادي والإداري للبضائع بأي وسيلة إتصال (هاتف ذكي , كمبيوتر شخصي , جهاز لوحي إلكتروني , إلخ) , إدخال المعلومات إلكترونيا مع إمكانية الق ارءة الفورية للحالة المادية والإدارية عبر عدة وسائل (الهاتف , جهاز لوحي , حاسوب .(

1. تحسين معدل تسليم البضائع في الميناء .
2. إدارة إعلانات السفن والبضائع .
3. إدارة حوض السفن (نوافذ الرسو .(
4. تحسين عمليات الت ارنزيت في الموانئ .
5. زيادة أداء وجودة الخدمات المقدمة للعملاء .
6. زيادة سعة المعالجة في الموانئ .
7. ضمان الم ارقبة المادية والإدارية في الوقت الحقيقي للبضائع .
8. تبادل المعلومات بسرية وأمان .
9. تحسين لوجستيات الموانئ .
10. تقليل التكاليف اللوجستية .

11. إلغاء غ ارمات التأخير .
12. تحسين الأداء , وتعزيز موثوقية .
13. الاتصال بين كل الجهات الفاعلة .
14. السيطرة على تدفق الم ازرع والواردات .
15. تحسين عمليات إدارة مجتمع الموانئ ومواءمتها .
16. تشجيع الصاد ارت مع تبسيط الإج ارءات .

تعد مديرية الموارد البشرية الإدارة المسؤولة على تسيير الموارد البشرية و تسيير الوسائل في إطار الصلاحيات المخصصة لها، كما تعتبر مسؤولة عن أنظمة معلومات الموارد البشرية SIRH و التي تتمثل مهامها فيما يلي:

1. ضمان التسيير الإداري لجميع مستخدمي الأنظمة الرقمية بالمؤسسة؛
2. التنسيق بين مختلف أقسام و مديريات الميناء الغازي؛
3. تحقيق أهداف الميناء الغازي فيما يخص التقويم و التثمين و تنمية المورد بشري البشري و التوظيف و التكوين و المهام خراج المؤسسة أو داخلها عن بعد؛
4. الاستغلال العقلاني للوسائل المادية للميناء الغازي؛
5. الحرص على تطبيق القوانين و المعاهدات و الاتفاقيات الجماعية و المناهج المعمول بها رقميا؛
6. مراقبة تحركات الموارد البشرية ؛
7. تنظيم و تسهيل الندوات و ورش العمل و المنتديات و غيرها من الظواهر العلمية التي يجريها الميناء الغازي.

يتوفر المركب على الكفاءات البشرية التي تقوم بوضع و تطوير البرامج و تطبيقات أنظمة المعلومات لمختلف أقسام المركب و مركز التكوين لغرض تسهيل إنجاز المهام الموكلة، كما يلجأ المركب في بعض الأحيان إلى شراء هذه البرامج و الأنظمة لكونها متطورة و مستحدثة بصفة تتلائم و متطلبات أقسام المركب بما في ذلك مركز التكوين و من بين البرامج و الأنظمة سواء المشتراة أو المطورة داخليا و هي:

1. نظام تسيير الصيانة الموجه بالحاسوب
2. نظام التسيير المالي الموجه بالحاسوب
3. نظام تسيير الموارد البشرية
4. نظام تسيير الخزينة
5. نظام تسيير المخزون
6. نظام لوحة القيادة لتسيير و متابعة الإنتاج اليومي من السلع من كل القطاعات الإنتاج التابعة للميناء.

نأخذ على سبيل المثال نظام تسيير الموارد البشرية فهو عبارة عن برنامج مدمج متكامل يحتوي على كل المعطيات المطلوبة حول أي مورد بشري من عمال المؤسسة منذ أن تم توظيفه حتى يوم تقاعده بما في ذلك من الحوافز و الترقيات و الإجازات المقدمة له حيث يقوم المورد بشري بمجرد توظيفه بتقدم ملف معنوي إلى مصلحة تسيير الموظفين و من ثم يحول هذا الملف إلى مصلحة التسيير المهني حيث يتم إدخاله إلى النظام بإعطائه ترقيم معين حيث يقوم النظام بثمانية مجموعات من المعطيات في ملف كل مورد بشري و هي:

نظام الحضور و الغياب و المسار المهني للمورد بشري و الأجرة الشهرية سواء على مستوى وحدة الحياة Unité Centre de Vieإذا كان غير مقيم بالمنطقة أو السكنات العائلية الوظيفية و الدورات التكوينية و الملف العائلي.

يمكن ببعض النقرات فقط أن تتطلع على الملف الكامل للمورد بشريين هذا بطبيعة الحال إذا كنت مخول لذلك حيث يلاحظ في نظام تسيير الموارد البشرية يحتوي على قياسات مختلفة، فإذا كنت تعمل في مصلحة الأجور يخول لك الإضطلاع على النوافذ التي تخص أجور العمال فقط و يمكنك بإجراء تغيرات عليها و تحديثها أي إدحال معلومات المتعلقة بأجرة المورد بشري بينما لا يمكنك الإضطلاع على نظام المورد بشري و التكوين الذي قام به على مستوى المؤسسة و انطلاقا من نظام التسيير تتم طباعة شهادات العمل الشاملة لمختلف تفاصيل العقود المبرمة مع المورد بشري.

يقدم النظام إحصائيات مفصلة حول معدل دوران العمال و غيرها من الإحصائيات الي تساعد متخذي القرار.

كما يسجل المبرمج لهذا النظام كل معلومة كتبت في أي ملف كان و متى كتبت و الشخص الذي قام بإدخالها في النظام لمزيد من الرقابة و لتحميل المسؤولية الشخصية للفرد المعني بذلك عند أي خطأ لكل مصلحة تكوين مخصص حسب المتغيرات من الناحية العلمية أو أدوات العمل سواء كان خلال دورة أو عدة دورات و هذا التكوين يكون لصاح المؤسسة حيث تقوم بزيادة كفاءة مواردها البشرية لكي تساهم ف تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

يوجد تكوين يرتبط بطموحات المورد بشري في تطوير معارفه مما يسمح له بالترقية و هذا حسب إمكانية المؤسسة و يتم التسجيل على مستوى المؤسسة لتتحمل كل أعباء التكوين و يتم تشجيع المورد بشري في نهاية كل مرحلة من التكوين في حالة النجاح بالزيادة في سلم التنقيط.

إن شراء أي نظام أو تجهيزات إلكترونية يستوجب مرور الموردين المنافسين لنيل الصفقة على العديد من الشروط و الإجراءات الجامدة و غير المتساهل فيها و المفروضة من وزارة الطاقة و المناجم لتفادي المشاكل الكثيرة التي عرفها منح العروض فالقطاع البترولي على المستوى الوطني» و لضمان شفافية توزيعها فإن احترام هذه الشروط يستغرق وقنا طويلا حتى يتم استيفاء كل الإجراءات و منح المشروع لعارض واحد.

يواجه تطبيق نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية على مستوى المركب بعض لمعوقات نذكر منها:

عدم استعمال نفس قواعد البيانات بالنسبة للمورد بشريين بالتناوب.

عدم الوضوح التام لإجراءات العمل و تداخل بعض المهام.

قلة عدم المختصين في بحال نظام الإعلام و في قسم المعلوماتية لأنه نظام التناوب المعمول به يكون عدد المورد بشري 12 مورد بشريا في الشهر فقط، فتكون عليهم ضغوطات لتلبية كل حاجات المركب خاصة في أوقات الذروة في العمل ما يؤدي إلى تداخل أنشطة العمال في مختلف المصالح لتغطية الحاجات الأكثر أولوية.

عدم توفر المركب على كفاءات في الاختصاص الدقيق للأمن و الحماية حيث يعتمد حاليا على المناوبة الني توفر برنامج الحماية المضاد للفيروسات الذي ثم تنبيته و شراءه من طرف مورد و يقدم أيضا، التقنيون التابعون له خدمات الصيانة الدورية و صيانة البرنامج في حالة حدوث إعطال وبالتالي، فإن فعالية هذا النظام و بشكل عام ضمان أمن و حماية قواعد بيانات المركب يتحدد بالضرورة بمستوى كفاءة و مهارة هؤلاء التقنيون من خلال:

1. المدة الطويلة التي تفصل بين إعلان طلب المؤسسة لعروض من أجل اقتناء أنظمة أو عتاد ما وبين قبول عرض مورد محدد.
2. توضيح إجراءات العمل و تحسينها و جعلها أكثر مرونة بما يتلاءم تطبق نظام المعلومات في المؤسسة.
3. تشغيل عدد كافي من الكفاءات المتخصصة في أنظمة الإعلام الآلي وخصوصا في أمن وحماية المعلومات.
4. متابعة أحدث التطورات لأنظمة الإعلام الآلي في إدارة الموارد البشرية على المستوى العالمي وتكوين الموظفين في هذا المجال.
5. التحفيز المادي و المعنوي للعمال لمساعدة القيادة في إدارتهم عن طريق هذا النظام.
6. هناك مقترح هو قيد الدراسة و لم يتم العمل به إلى حد الآن قدمه بعض الإطارات في قسم المعلوماتية لتشريع العمل لدرجة كبيرة و هو العمل بنظام تدفق العمل، حيث ثل قفزة كبيرة في العمل بالإدارة عن طريق النظام الآلي كما في المثال التالي لشرح عمل النظام.
7. يريد المورد بشري أن يطلب إجازة ساعية لقضاء مصلحة ما و ذلك في فترة المداومة باستخدام نظام يرسل طلب إلكترونيا إلى مسؤوله المباشر حيث يطلع عليه» فإن تمت الموافقة على الطلب يرسل الموافقة للمكلفين إلى حاسوب مكتب الأمن و عليهم التنفيذ بالسماح له بالخروج و ذلك دون الحاجة إلى وجود وثيقة أو ورقة و إنما عن طريق نظام آلي يمكن الموظف من الخروج من المؤسسة.

المبحث الثالث: تحليل أثر النسق التكنولوجي على المهن و مناصب العمل بمؤسسة ميناء أرزيو EPA:

الأهمية التي توليها ميناء أرزيو EPA للموارد البشرية، يؤدي إلى إنشاء قسم متخصص في إدارة القوى العاملة في المؤسسة، وظيفتها الرئيسية، الرعاية الديناميكية للأشخاص في المؤسسة، وهذا يعني خطة الدخول (التوظيف) أو الخروج أو الحركة (النقل أو الترقية أو المغادرة الطوعية، وما إلى ذلك).

قسم "R" (الموارد البشرية)، مسؤول عن تنسيق ومراقبة أنشطة خدمتيه:

A) قسم التكوين:

وهو مسؤول عن تطوير واقتراح الخطط التكوينية للمجمع والتأكد من تنفيذها. ويضمن أيضًا:

1. إدارة موظفيها (التأشير والتقييم والتكوين، وما إلى ذلك)، من خلال إعداد تقارير النشاط والتقرير السنوي.
2. التنظيم الإداري والمالي للمتدربين.
3. تطوير خطة التكوين المؤقتة.

B) خدمة تخطيط القوى العاملة وإدارة الحياة المهنية:

هذا القسم مسؤول عن البحث عن المرشحين واختيارهم وتوظيفهم وتقييم أدائهم. كما يضمن:

1. معالجة جميع معلومات التقييم المتعلقة بموظفي المنتجع.
2. تطوير خطة الموارد البشرية وإدارة الملفات الوظيفية.

لتستمر مؤسسة ميناء أرزيو EPA- في وجودها، ويجب عليها أن تمارس سياسات حكيمة وبرامج توظيف، قيادة جيدة، يساهم في تعزيز هذه الصورة، من خلال تنظيم التوظيف والتكوين، تصبح أداة حاسمة في مكافحة البطالة، وتحديا كبيرا للعمالة الكاملة والأداء والترقية، من خلال اعتماد نظام تقييم مهارات الحراك المهني لجميع الفئات الاجتماعية والمهنية، بناءً على الأدوار والمساهمات الفردية والجماعية للفاعلين الواردة في جداول مخططه التنظيمي.

بالنسبة للفئات الاجتماعية المهنية للرجال والنساء، هذه هي مؤسسة ميناء أرزيو EPA-، للدخول في المهنة التي اختارها للعمل هناك، وعدم دخول المؤسسة للعمل هناك.

بمعنى آخر، يمكنك إدارة حياتك المهنية داخل نفس المؤسسة، أو إدارة حياتك المهنية عن طريق تغيير الشركات عندما تكون الظروف مواتية، وخاصة الفئة التنفيذية.

A) الحراك المهني على أساس الأقدمية:

وسائل التنقل المهنية، طول مدة عمل الشخص في بعض الشركات، يؤخذ في الاعتبار تقريباً في جميع الشركات، إذا كانت مدة العمل طويلة، يكون للشخص فرصة أكبر في الحصول على الوظيفة الشاغرة، لأنه سيكون قد اكتسب خبرة أكبر، ومن مميزات هذا الإجراء، هو أنها أكثر موضوعية من الإجراءات الأخرى.

ومن عيوبه:

1. - اختفاء الطموح وروح الاختراع والإبداع في الشخص الذي لا يتم ترقيته.
2. استقالة بعض المسؤولين.

B) الحراك المهني على أساس المهارات:

ومن المنطقي جدًا أن تكون الترقية على أساس الكفاءة، ويعتبر مكافأة، للشخص المنتج الذي يتمتع بقدرات عادية وصحيحة.

عامل المكافأة ويتبين من نتائج تقييم الأداء، أو من الاختبارات، أن من خصائصه:

1. تحفيز الموارد البشرية لتعزيز جهودهم، من أجل تحسين أدائهم.
2. زيادة روح الفريق وحب العمل بين الموارد البشرية.
3. استقطاب أفضل الأشخاص لملء المناصب الفارغة.

ومن عيوبه:

1. انها ليست موضوعية.
2. زيادة معدل الدخول والخروج في المؤسسة (High Turnover).

C) الحراك المهني على أساس الأقدمية والمهارات:

ربط الأقدمية بالكفاءة، هو أساس صحي إذا أردنا الحراك المهني، لكن هذه الخلطة لها حدود، ما هي:

1. في المناصب الإدارية العليا، ويجب أن يعتمد الحراك المهني على الكفاءة وحدها، باعتبار أن هذا النشاط يتطلب مهارات إدارية، وهو ما لا يوجد بالضرورة في معظم الموارد البشرية السابقين.
2. في مستويات العمالة المنخفضة، ويفضل ربط الأقدمية بالكفاءة، وذلك من خلال إعطاء نسبة دقيقة للترقية على أساس الكفاءة.
3. توفير الفرصة للموارد البشرية، من أجل تحسين مهاراتهم دون التقيد بالوقت من خلال تقييم المهارات "BDC".

I– 5 – 2. مثال على تكوين الوضعية الهرمية لـ "مدير في ميناء أرزيو EPA – – RHC ":

مسمى وظيفي	الدور	المهام	التكوين الأساسي
رئيس قسم الموارد البشرية	- مسؤول عن توجيه وتنسيق الخدمات المختلفة لقسم الموارد البشرية	– تطوير خطط التوظيف والموافقة على اختيار المرشحين. - تطوير وضمان تطبيق تخطيط القوى العاملة وسياسات تنمية الموارد البشرية. -يحدد التناقضات بين التوقعات وإنجازات جداول الموارد البشرية ويتخذ التدابير التصحيحية. - يضمن حسن سير خدمات "الإدارة المهنية والتكوين"، من أجل تعزيز التنمية الجيدة للموارد البشرية. - المساهمة في جهد التنويع وتنمية الإمكانات البشرية. من خلال تخطيط الاحتياجات وإنشاء نظام عقلاني لإدارة الحياة المهنية. -يضمن الالتزام بالجداول الزمنية وجودة التكوين. - يشرف ويراقب عمل الميزانيات العمومية. - ضمان توسيع وتطوير مركز التكوين وإنشاء منظمة لتشغيله. - ضمان الاستخدام الرشيد لمعدات المركز. الذين يوضعون تحت سلطة ومسؤولية المراقب.	**- باك + S8**

		-يضمن المراقبة التعليمية للمجندين الجدد المكلفين بالتعريف بالمؤسسة. - التأكد من تنظيم الدورات التكوينية العملية. -يضمن إكمال أي إجراء تكويني لإضفاء الطابع الرسمي على ملفات تسجيل المرشحين والدعم الإداري والمالي والمراقبة التعليمية وتعيين المتدرب.	
رئيس قسم التكوين	- مسؤول عن وضع واقتراح الخطة التكوينية للمجمع والتأكد من تنفيذها.	- تحديد الاحتياجات التكوينية المهنية. - التأكد من تنفيذ خطة التكوين المتفق عليها. - التنسيق والإشراف على الأنشطة التكوينية. - التأكد من توافر كافة الوسائل اللازمة للتكوين. - التأكد من تنفيذ مختلف البنود التعاقدية المتعلقة بالتكوين. - الحفاظ على علاقة وثيقة مع مدير مركز التكوين. - يدير موظفيه: إعداد التقارير والتقييم والتكوين، وما إلى ذلك. - إعداد تقارير النشاط والتقرير السنوي. - يشرف على التنظيم الإداري والمالي للمتدربين. - التأكد من الوضع المهني للمتدربين. - ضمان الاتصال مع المعاهد التكوينية والجامعات المتخصصة. - يضع خطة التكوين المؤقتة . - يقترح الإجراءات التي سيتم تنفيذها كجزء من خطة التكوين.	- باك + S8
إطار دراسة RHU	- يضمن الإنجازات المادية والمالية لجميع الإجراءات التكوينية بما	- جمع من هياكل التكوين. برامج التكوين والتطوير وإعادة التكوين. - توزيع البرامج التكوينية على الهياكل. - مراقبة الإطارات في فترات الاختبار والمديرين التنفيذيين المعاد تعيينهم.	

	يتوافق مع الخطط.	- يضمن الامتثال للبنود التعاقدية. - تسجيل الإطارات لدى منظمات التكوين. - يتولى تسليم العقود والتعديلات إلى أصحاب الحقوق. - التأكد من احترام الهياكل لتفاصيل إرسال الإطارات للتكوين. - الحفاظ على علاقات منتظمة مع المنظمات التكوينية.	- باك + S8
إطار في التكوين		- جمع ونشر المعلومات المتعلقة بالندوات. - جمع المعلومات لإنتاج تقرير التكوين. - المراقبة التعريفية للمجندين الجدد. - إعداد التقرير. - الانتهاء من ملفات المتدربين. - برمجة ومتابعة الندوات.	- BTS: HR / ADM / GDA
رئيس مصلحة تخطيط القوى العاملة وإدارة الحياة المهنية	- يكون مسؤولاً عن البحث عن المرشحين واختيارهم وتعيينهم وتقييم أدائهم.	- يخطط لاحتياجات التوظيف على المدى القصير والمتوسط ويراقب التوظيف. - يتحكم في العمل على تطوير بطاريات الاختبار القياسية. - التأكد من الالتزام بالمخططات التنظيمية الموضوعة لجميع الهياكل. - يشرف على جميع الإجراءات المتعلقة بتعيين المتدربين المعدة للتكوين. - يقوم بمعالجة جميع معلومات التقييم المتعلقة بموظفي المؤسسة. - وضع خطة الموارد البشرية وإدارة الملف الوظيفي. - يشارك في جميع حالات إعادة التوجيه وحركة الأفراد. - يحضر إجراءات الحيازة. - يشارك في وصف ودراسة الوظائف المعينة حديثا.	- باك + S8

		- إطلاق حملات عرض دورية للموارد البشرية. - إجراء مراجعات لخطط توقعات القوى العاملة. - يدير موظفيه: إعداد التقارير والتقييم والتكوين، وما إلى ذلك.	
المسؤول التنفيذي عن بورصة العمل	- مسؤول عن إدارة وظائف الإمكانات البشرية من خلال مراقبة تقدير الموارد البشرية ووضع خطط التطوير.	- يشارك في الدراسة ويوصي بالتحركات المحتملة ويحدد احتياجات التوظيف. - جمع المعلومات المتعلقة بالفجوات المهنية لتنفيذ خطة التكوين (إعادة التكوين، التكوين المتقدم، التكوين). - المضي قدما بالانطلاق الدوري لحملة التقدير. - تحديث الملفات والملفات المهنية. - إعداد المواد وتجميع المعلومات للجان الفرعية واللجان الفنية. - التأكد من أرشفة وثائق القسم. - يجمع محاضر الفحص والاختيار والاقتراحات المختلفة (المقترحات، أصحابها، الخ). - التعاون مع خدمات ADM و FOR لتحديث شهادات التكوين القطاعي وملفات التكوين. - إنشاء ملفات إدارية للمجندين الجدد. - تنفيذ نظام التقييم وجمع عناصر التقييم المتعلقة بمؤهلات الإطارات. - يشرع في استخدام المعلومات المتعلقة بحركة الموارد البشرية وإنشاء لوحة القيادة.	- باك + S8

يتم تسيير المهن و مناصب العمل بمؤسسة ميناء أرزيو EPA من خلال ستة (06) خصائص رئيسية:

1. جسر بين الناس والوظائف، يعني: مطبق على الرجال، أنها تمثل القدرات على العمل، المطبقة على الوظائف، فهي لا تحدد المتطلبات المهنية فحسب، بل تحدد أيضًا خصائص المنظمة (استخدام المخططات التنظيمية).
2. قيمة المهارات لا تعتمد فقط على مستوى الخبرة التي تعبر عنها أو على ندرتها في سوق العمل، بل تعتمد بشكل أساسي على مشاريع ووظائف المؤسسة التي تساهم في تحقيق رضاها.
3. إن مفهوم المهارات له آثار فردية ومحلية، ولكن، إنه يأتي من الاهتمام بالإدارة الجماعية.
4. من إدارة المهارات هو، لا يتعلق الأمر بإنشاء حالة من أصول المهارات بقدر ما يتعلق بتنميتها من خلال أساليب العمل المؤهلة والتحسين المستمر، فإن صياغة المهارات تسمح بظهور احتياجات التكوين.
5. إتقان إحدى المهارات يمكن أن يعزز اكتساب مهارة أخرى لها أوجه تشابه مع الأولى، مما يبرر تقييم المهارات وجرد الإنجازات المهنية.
6. لا يكفي تحديد المهارة، فمن الضروري أن تكون قادرًا على تحديد مستوى اكتسابها (التقييم الفردي) أو المتطلبات (تقييم الوظيفة).

تدبير المهارات في ميناء أرزيو EPA، يواجه العديد من التغيرات، لتوقع ما إذا كان يريد مواصلة تطوره. وتتعلق هذه التغييرات على وجه الخصوص بما يلي:

1. زيادة المنافسة في الأسواق الوطنية والدولية.
2. أهمية علاقة خدمة العملاء.
3. تسريع التغييرات في المنظمات والمهن.
4. نقص العمالة.
5. تمديد الحياة المهنية.
6. الصدمة الديموغرافية التي أدت إلى العديد من حالات التقاعد.

- **خاتمة الفصل الثاني:**

تُعتبر دراسة وظيفة ومهنة الإطار المكلف بالدراسات في قسم الموارد البشرية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA من المواضيع الحديثة التي تركز عليها السوسيولوجيا الجزائرية، خاصة في سياق ارتباطها بإصلاح السياسات العامة الاقتصادية المعاصرة المبنية على الرقمنة وسوق العمل.

تُعد الإطارات المكلفة بالدراسات في مجال الموارد البشرية، مثلها مثل أنواع الإطارات الأخرى التي نظمها المشرع الجزائري، نموذجًا لتسويق المهارات والكفاءات. حيث يسهمون بخصائصهم الاجتماعية والتقنية والثقافية في بناء هيكل مهني قادر على توليد قيمة اجتماعية.

نظرًا لأنهم يمثلون الشريحة الاجتماعية والمهنية الأكبر بين العمال، يتعين على الهيئات التي توظفهم أن تكون دائمًا مستعدة للاستماع إليهم والتواصل معهم، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة جماعية تعاونية تلبي احتياجاتهم .يتم تحديد وإدارة وظيفة الإطار المكلف بالدراسات في الموارد البشرية بمؤسسة ميناء أرزيو EPAاستنادًا إلى المعطيات الاجتماعية والاقتصادية المتاحة.

يتولى المكلفون بالدراسات في مجال الموارد البشرية مهامهم كجهة استشارية داعمة ومكملة للسلطة التنفيذية للإطارات العليا في المؤسسة، حيث يتمتعون بحرية المبادرة الشخصية.

لم يقدم المشرع الجزائري تعريفًا محددًا لمنصب المكلف بالدراسات للموارد البشرية في مختلف قوانين العمل الجزائرية، إذ يُعتبر هذا المنصب مجرد إجراء شكلي لإبرام علاقة العمل، التي تُعد أكثر شمولاً وعمقًا، حيث تُعتبر أداة تنظيمية تشمل جميع جوانب الآثار الناتجة عن عمل شخص لصالح آخر.

بالتالي، فإن هذه العلاقة لا تخضع فقط لإرادة الأطراف المعنية، بل أيضًا لكافة القوانين والأنظمة السارية .من خلال تحديد مفهوم المكلف بالدراسات للموارد البشرية، يمكننا توضيح المكونات أو العناصر الأساسية لهذا المنصب، مما يساعد في تحديد أطراف العلاقات القانونية، وهما شاغل الوظيفة والهيئة المستخدمة.

تتولى العديد من الإطارات المكلفة بالدراسات مسؤولية إدارة الموارد البشرية، إلا أن غالبية هذه الإطارات تفتقر إلى المعرفة الدقيقة بالمسؤوليات الملقاة على عاتقها. كما أن هناك انغلاقًا على مهام مديري الموارد البشرية، مما يؤثر على الكفاءات النوعية التي ينبغي عليهم اكتسابها.

إن أداءهم في مهامهم المتعلقة بالتسيير الفعال للموارد البشرية قد يتأثر سلبًا، حيث يفتقرون إلى التقدير اللازم لالتزامهم في إدارة المستخدمين على المدى الطويل .

أظهرت دراستنا أن بعض المشاركين أقروا بعدم وجودهم في مواقع العمل المناسبة وفقًا لتخصصاتهم، مما يشير إلى غياب التخصص الوظيفي المتناسب مع الشهادات الحاصلين عليها. كما أن بعض التخصصات تُهمل، بينما يُركز الاهتمام بشكل أكبر على الجوانب التقنية.

الخاتمة:

تهتم مؤسسة ميناء أرزيو EPA بالتطور التكنولوجي وإجراءاته وتقنياته الحديثة من أجهزة وبرامج وإدارتها كونها أصبحت اليوم رأس المال الفعلي لتنمية المهن و مناصب العمل و الإطارات المينائية بها.

يسمح التطور التكنولوجي بمؤسسة ميناء أرزيو EPA باتباع الأساليب والوسائل العلمية والعملية المهدة لعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بتحديد المشكلة التنظيمية و القانونية في شؤون الموارد البشرية و معالجتها.

تعتبر الجهود القانونية و التنظيمية التي تبذلها مؤسسة ميناء أرزيو EPA و الحكومة الجزائرية لتسيير و تنمية الموارد البشرية في مختلف قطاعات الدولة، أهم ملامح التنمية السوسيو الاقتصادية البارزة خاصة وأنها تمتلك موارد هامة تشجع على تطوير و إنتاج هذه التكنولوجيات في السوق الجزائرية، بعد أن باتت هذه التكنولوجيات المحرك الأساسي للتنمية الاقتصادية الوطنية ، حيث أصبحت المؤسسة الجزائرية أكثر وعيا أن التطور التكنولوجي يعد وسيلة لرفع الإنتاجية و التنافسية.

تبنت مؤسسة ميناء أرزيو EPA على المستوى الوطني تطبيق التطور التكنولوجي منذ سنة 2002 المتعلقة بأنظمة المعلومات للتسيير الاداري و المالي ISO 9001 ، أدوات التصميم ،تطوير و تطبيق الحلول للإعلام الآلي و إنتاج برمجيات التسيير المدمجة و قواعد المعطيات و شبكات المعلومات داخل المؤسسة التي حركة التكنولوجيا في جميع المستويات ومع تقنية بورصة العمل الذي اتبعته الشركة في عمليات التوظيف الداخلي و تطمح إلى تطويره، من جهة أخرى، تجمعات اطارات المؤسسة في أيام دراسية تحمل اسم Brain storming و الاهتمام بمصلحة التوثيق في المستوى العملياتي.

في ظل البيئة التنافسية الراهنة و المتغيرات الاقتصادية المعقدة التي تحكم مؤسسة ميناء أرزيو EPA، ازدادت حاجاتها أكثر فأكثر لتسيير مناصب العمل و المهن بها من خلال تبني و التحكم في أنظمة التكنولوجيا.

أجبرت مؤسسة ميناء أرزيو EPA على الاهتمام البالغ بعامل الإبداع التكنولوجي باعتباره الرابط بين تطور المهن و مناصب العمل و علاقته ببيئة المؤسسة، ليسمح بانعكاس مدى تقدم نشاطات البحث و التطوير و مسايرة التكنولوجيات و التقنيات الحديثة لتسيير و تنمية الموارد البشرية للتأقلم مع تغيرات المحيط الاقتصادي المحلي و الدولي في اطار النظام المفتوح للمنظمات.

قائمة المراجع:

- **قائمة المراجع باللغة العربية:**
- **أولا: الكتب:**

1) أبو بكر محمد الهوش، ، تقنية المعلومات ومكتبة المستقبل ، عصمي للنشر والتوزيع ،القاهرة، مصر، 2006.
2) أحمد عبد الونيس ،مدحت أيوب ،اقتصاد المعرفة ،مركز الدراسات وبحوث الدول النامية، القاهرة،2006
3) أحمدماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، مصر،2008.
4) بشير هدفي: الوجيز في شرح قانون العمل,(علاقات العمل الفردية و الجماعية), دار الريحانة للكتاب, الطبعة الثانية, القبة – الجزائر, 2001.
5) بوفلجة غياث ، التربية و التكوين في الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2012.
6) بول جامبل ، جون بلاكويل، إدارة المعلومات، دار الفاروق،مصر،2023.
7) ثابت عبد الرحمن إدريس ، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية، الإسكندرية،2005.
8) ربحي مصطفى عليان ومحمد عبد الدبس، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفاء، الأردن، 2019.
9) الشافعي منصور، مملكة العلم والتكنولوجيا، ايتراك للنشر، مصر، 2000 .
10) الصديق تاوتي: تكوين الإطارات من أجل التنمية, دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع, ط1 , 2001.
11) عامر إبراهيم قنديلجي ، إيمان فاضل السامرائي ، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها ، الوراق ، عمان الأردن ،ط1، 2002 .
12) عبد الحميد المغربي: نظم المعلومات الإدارية (الأسس و المبادئ), المكتبة العصرية, الطبعة الأولى, المنصورة – مصر, 2002.
13) عبد الرحمان الهاشمي ، فائزة محمد العزاوي،المنهج و الاقتصاد المعرفي ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، ط1، 2007.
14) على محمد منصور،مبادئ الإدارة"أسس و مفاهيم"،الطبعة الأولى،مجموعة النيل العربية،القاهرة،2009.
15) كمال عبد الحميد زيتون ، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات و الاتصال ، عالم الكتب ، القاهرة،مصر،2002 .
16) محمد دياب مفتاح ، معجم مصطلحات نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، مصر، 2005.

17) محمد صالح الحناوي و آخرون ، نظم و تكنولوجيا المعلومات في الاعمال في عصر التكنولوجيا، ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004 .

18) محمد عبد العزيز عجمية, إيمان عطية ناصف: التنمية الاقتصادية دراسات نظرية و تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية – مصر, 2000.

19) محمد فتحي عبد الهادي، المعلومات وتكنولوجيات المعلومات على أعتاب قرن جديد، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، مصر، 2000.

20) محمد لعقاب، الانترنيت و عصر ثورة المعلومات ،دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع ،ط1، 2019.

21) منال محمد الكردي،جلال إبراهيم العبد، المعلومات الإدارية المفاهيم الأساسية و التطبيقات، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية،مصر ،2003 .

22) نوري منير ، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثانية ، 2014.

23) محمد ماهر عليش إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للنشر ، القاهرة 2011.

24) يوسف حجيم و آخرون ، إدارة الموارد البشرية مدخل الاستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان ، الطبعة الأولى ، 2006 .

25) علي غربي و آخرون: تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، عين مليلة ، 2002 .

26) زكي محمود هاشم: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية الطبعة الثانية ،دار سلاسل للطباعة و النشر ، 2014.

27) عبد الحميد بشير بوطة،تنمية وتسير الموارد البشرة (جديلة المفهوم النظرية و الواقع ، عمان: دار الأيام للنشر و التوزيع 2014 .

28) راشد أحمد عادل:مذكرات في إدارة الأفراد- دار النهضة العربية للنشر والطباعة ،الطبعة الأولى ،بيروت 2017.

29) أبوشيحة نادر ،أحمد: إدارة الموارد البشرية،دار الصفاء للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى ،عمان 2004.

30) عبد الباقي ،صلاح ،إدارة الموارد البشرية: من الناحية العملية و العملية ’دار الجامعية، الإسكندرية ، 2000 .

31) خضير كاضم حمود ،ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية 2007.

32) حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، 2019.

33) علي غربي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية ، عين مليلة ، الجزائر ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، 2002 .

34) عبد الباقي صلاح: إدارة الموارد البشرية و تنميتها، الطبعة الأولى 2015، دار دجلة للنشر و التوزيع، 2017

35)بن عنتر عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية، (المفاهيم و الأسس و الأبعاد الإستراتيجية) دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، .

36)محمد صفوح:"نقل التكنولوجيا"، مجلة التنمية التكنولوجية، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة 2004.

37)جابر عوض سيد: التكنولوجيا و العلاقات الإجتماعية، القاهرة، 2006.

38)يعقوب فهد العبيد: التكنولوجيا في العالم العربي"، مجلة التنمية التكنولوجية، الدار الدولية و النشر و التوزيع، القاهرة، 2009.

39)محمد مسن،التدبير الاقتصادي للمؤسسات،منشورات الساحل،الجزائر،2001.

40)عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر،الأردن، 2009.

41)هوشيار معروف، تحليل الإقتصاد التكنولوجي، الطبعة الثانيةى، دار جرير للنشر و التوزيع،2006.

42)علي عبد الحسن عباس-الادرة الحديثة لمنظمات الاعمال-البيئة الوظائف والاستراتيجيات –الطبعة الاولى –دارحامد للنشر –عمان –الأردن، 2009.

43)فاروق أبو زيد، مدخل إلى الصحافة عالم الكتب، القاهرة، الطبعة الأولى، 2015.

44)ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية، الطبعة الأولى، دار المحمدية العامة، الجزائر 2000.

45)نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، دار المعرفة الجامعية، مصر ، 2007.

46)مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري، تنموي، تكنولوجي، عولمي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، دار الرواد، 2014.

47)مازن فارس رشيد ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، الرياض ، 2006.

48)سهلية محمد عباس و على حسين علي، دار الموارد البشرية، دار وائل للنشر طبعة 1، 2009.

49)سليم الحسنية- نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، طبعة 2 عمان سنة 2002.

50)سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية ، الإسكندرية ، 2007.

51)ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، ط2، الجزائر، 2008.

52)بشير علاق، الإدارة المبادئ و تطبيقات، مؤسسة شباب الجامعة ط1، الأردن 2002.

53)فريد النجار، إدارة الأعمال الإقتصادية و العالمية التنافسية المتواصلة، مؤسسة شباب الجامعة، 2008.

54)عبد الحليم المغربي، نظم المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية، المنصورة، 2002.

55)سيد محمد جاد الرب، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري، 2009.

56)المغربي عبد الحميد، نظم المعلومات الإدارية ، المكتبة العصرية المنصورة، 2002.

57)على لطفي و محمد عبد الفتاح العشماوي و آخرون، تكنولوجيا الموارد البشرية"إدارة و تنمية و تخطيط و تطوير "، الطبعة الأولى، 2009.

- **ثانيا: المجلات و الدوريات:**

58)فؤاد نوار: التغير في الثقافة العمالية في مؤسسة تريفيلور (مقاربة انثربولوجية للتغير اعتمادا على بعد الذاكرة), مجلة انسانيات CRASC: (ابحاث اولى 2), عدد مزدوج 29 – 30 , (مجلد 9 , 3-4) , جويلية – ديسمبر 2005.

59)لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال جامعة الجزائر،2003-2004 ،

60)مراد رايس،أثر تكنولوجية المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال ،جامعة الجزائر2005- 2006 .

61)مهدي عمر ، تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية باستخدام تقنية معمارية النظم، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان 2008 ،ص 113.

- **ثالثا: المعاجم و القواميس:**

62)أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1992.

63)ريمون بودون, فرانسوا بوريكو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع, ترجمة الدكتور: سليم حداد, ديوان المطبوعات الجامعية, الطبعة الأولى, الجزائر, 1986.

64)ويكيبيديا الموسوعة الحرة: الكلمة المفتاحية: (معظم مفاهيم و مصطلحات الدراسة).

- **قائمة المراجع باللغة الفرنسية:**

- **أولا: الكتب:**

65) Abdelatif Rebah : SONATRACH : (une entreprise pas comme les autres), édition : CASBAH, 2eme ed, Alger, 2010.

66) Aktouf Omar : Le Management entre tradition et renouvellement, édition Gaïtan Morin, 3ème édition, Montréal –Paris, 1999.

67) Alain Meignant : Manager la Formation, 6 eme éditions, LIAISONS, Paris, 2003.

68) Elie Cohen : Gestion Financière de l'Entreprise et Développement Financier, édition : EDICEF ou ELLIPSES - selon pays, troisième édition, Canada, 1991.

69) Eugène Enriquez : l'Organisation en Analyse, Presses Universitaires de France (PUF), première édition, Paris, 1992.

70) Jean – Marie Harribey : Le Développement Soutenable, éditions : Economica, Paris, 1998.

الملاحق:

دليل المقابلة النصف موجهة

المقابلة رقم ..... مكان إجراء المقابلة : مؤسسة ميناء أرزيو EPA

في يوم : ...../...../..... الإطار: .....

مدة المقابلة : .....

- **المعطيات الاجتماعية**

1) السن؟
2) النوع الاجتماعي؟
3) الحالة المدنية؟
4) الأقدمية بالمؤسسة؟
5) طبيعة الوظيفة أو المنصب؟
6) المستوى الدراسي أو التأهيل؟

- **المحور الثاني: تأثير التطور التكنولوجي على مناصب العمل**

7) كيف يؤثر التطور التكنولوجي على مخطط تسيير الموارد البشرية للمؤسسة PGRH؟
8) ما هي محاور أنظمة التكنولوجيا بالمؤسسة SIRH ؟
9) كيف يتم تحديد نماذج الاحتياجات البشرية من الكفاءات بالمؤسسة في ظل المتغيرات التكنولوجية و الالتكنولوجيا؟
10) ما هي المشاكل التي تعيق تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة في ظل المتغيرات التكنولوجية و الالتكنولوجيا؟
11) ما هي مدخلات و مخرجات مصفوفة المهن بالمؤسسة؟ ما هي المدخلات و المخرجات التي تأخذونها بعين الاعتبار أثناء تصميم مناصب العمل؟
12) تحدث عن مسارك المهني و الأدوار الأساسية التي تقلدتها منذ التحاقك بالمؤسسة؟

- **المحور الثالث: تأثير التطور التكنولوجي على المهن**

13) هل توفر المؤسسة المساعدة التقنية لموظفيها في حالة وجود مشاكل عند استخدام التكنولوجيا؟

14) ما هي الوظائف التي تقدمها هذه المؤسسة؟

15) هل تهتم المؤسسة بتنمية مواردها البشرية في ضوء المستجدات التكنولوجية؟

16) هل العمل عن بعد و التسيير الإلكتروني مهم بالنسبة لكم؟

17) ما رأيك في التوظيف الالكتروني؟

18) هل تهتم المؤسسة بالتكوين عن بعد لموظفيها؟

19) حسب رأيك هل التطور التكنولوجي يؤدي إلى رفع أجور العمال؟

20) ما رأيك في سياسة الأجور داخل المؤسسة؟

21) ما هي الصعوبات التي تواجهها في العمل؟

22) هل توجد سلامة مهنية و رقابة في المؤسسة؟

23) ما هي المهام التي تقوم بها داخل المؤسسة؟

24) ما هي الشبكات الالكترونية التي تمتلكها هذه المؤسسة؟

25) هل تمتلك بريد إلكتروني مهني؟

26) ما نوع البرامج التي تستخدمها المؤسسة، برامج بسيطة أم مركبة؟

27) ما مدى اعتماد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات؟

28) ما رأيك في سياسات التكوين و التوظيف و التنظيم بالمؤسسة؟

29) هل التكنولوجيا بالنسبة لك إيجابية أم سلبية؟

30) كيف تساعد أنظمة المعلومات على إنجاز المهام؟

31) هل يؤدي نقص التكنولوجيا المعلومات الإدارية إلى فشل المؤسسة؟

32) هل تشكل تكنولوجيا المعلومات الجديدة خطرا على وظيفتك؟

33) ما مدى اعتماد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات؟

34) في رأيك ما هي المزايا التي تقدمها استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال تسيير وظائف المؤسسة؟

35) ما هي الجوانب التي تميز مؤسستكم عن المؤسسات الأخرى من حيث عملية تسيير الموارد البشرية؟