

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية  
تخصص : ادارة الأعمال

تطبيقات تكنولوجيا الإعلام والإتصال في ادارة الموارد البشرية:

دراسة حالة خاصة بالأنترنيت

إشراف الأستاذ :

د. رقيق اسعد ادريس

إعداد الطالب

مبروك قدور جبار

2014/05/05

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة وهران	أستاذ محاضر - أ -	أ.د. فقيه عبد الحميد
مقررا	جامعة وهران	أستاذ التعليم العالي	أ.د. رقيق اسعد ادريس
ممتحنا	جامعة وهران	أستاذ محاضر - أ -	أ.د. داودي صالح
ممتحنا	جامعة وهران	أستاذ محاضر - أ -	أ.د. عمرون صديق

السنة الجامعية 2012 - 2013

# وقفه شكر و امتنان

إلى أستاذي المشرف السيد رقيق اسعد ادريس

فهو القدوة و القنديل الذي ينير بعلمه و طبيته كل طالب علم

إلى كل أساتذتي في مساري التعليمي الذين تعلمت منهم معنى السعي لتحقيق العلم

لأن نصائحهم كانت معي حتى وهم بعيدون عني

إلى اساتذتي باللجنة العلمية لقبولهم هذا العمل و نصائحهم و إرشاداتهم فهم مصابيح تنير

طريقي

إلى روح والدي الطيبة الطاهرة ، مصدر الطاقة والالهام ونبوع الحنان ، جمعني الله بها في

جنات الخلد والنعيم

إلى والدي الكريم اطل الله عمره وبارك فيها ، فهو رمز الصبر والثبات والاصرار على

تحقيق الامال والاحلام

إلى كل من عرفت معهم معنى الحلم والنجاح والتوحد من اجل تقديم الافضل خدمة

للجزائر وشعبها

# المقدمة

## المقدمة :

### أهمية موضوع الدراسة :

يشهد الاقتصاد العالمي اليوم عدة تحولات مختلفة بوتيرة سريعة أدت إلى ظهور انعكاسات على مستوى الأسواق لتضيف تصورات مغايرة في طرق الادارة على مستوى الشركات والمؤسسات ، من جهة اخرى حدثت تطورات مهمة في المفاهيم وعلى رأسها مفهوم ادارة الموارد البشرية ، وفي ظل هذا المفهوم عملت الشركات والمؤسسات على تغيير توجهاتها واولياتها حيث تسخر في سبيل ذلك كل الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لديها.

ان ادارة الموارد البشرية مرتبطة بعدة سياسات هامة لتطبيق النشاطات المتعلقة بها والتي تحتاجها المنظمات والمؤسسات في ظل الظروف الغير ثابتة للواقع الاقتصادي يوميا حيث ان تحديد ما تتطلبه المشاريع من جانبها الاداري سواء عدد العمال او مستواهم وكفاءتهم وتناسبها مع المتطلبات لانجاح المشروع يقع في صلب الاستخدام الامثل للموارد البشرية .

لقد اصبحت الشركات اليوم تعتمد لاستغلال كل الامكانيات المتوفرة خاصة ما وصلت إليه التكنولوجيا في مجال وسائل الإعلام والاتصال نظرا لقدرتها على التفاعل في الاتصال مما يحقق نسبة جيدة من الرضا لدى المستهلكين كما تزيد من المردودية لدى العمال لديها من خلال رفع مستوى الأداء لديهم وادارة شؤونهم بطريقة حديثة .

ان ما شهدته الاونة الاخيرة من تغيرات كبيرة في الجانب الاقتصادي السياسي والاجتماعي والتكنولوجي حدير بالوقوف عنده بسبب التسارع في التغير خاصة ما تعلق بالتطور التكنولوجي وبالاخص ما تعلق منها بتكنولوجيا المعلومات حيث يتزايد يوميا استعمالها والاعتماد عليها وتوظيفها في اغلب ما يقوم الفرد على مستواه الشخصي او المهني بالمؤسسة الاقتصادية .

ان تطور وتشعب انواع تكنولوجيا الاعلام والاتصال من جهة وادخال تغيرات جذرية في عدة وظائف بالمؤسسات ومصالحها خاصة المتعلقة بادارة الموارد البشرية مثل المحاسبة والتوظيف والاجور وارجاع ادارتها بشكل الكتروني او رقمي يعتمد كليا على تكنولوجيا الاعلام والاتصال ، مما ادى الى ظهور عدة مصطلحات

جديدة منها المناجحت الإلكترونية والاعمال الإلكترونية ، التسويق الإلكتروني ، ادارة الإلكترونية للموارد البشرية ، التعليم الإلكتروني والتوظيف الإلكتروني وغيرها من المصطلحات التقنية التي بدأ اعتمادها وتطبيقها في عالم الاعمال اليوم وبنسبة كبيرة جدا ستصبح قريبا هي السائدة ، و تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال الجانب العلمي وايضا من الجانب التطبيقي كما يلي :

الأهمية المرجوة من هذه الدراسة من الجانب العلمي تكمن في :

- ضبط المفاهيم المتعلقة بالموارد البشرية وادارتها ، تكنولوجيات الإعلام والاتصال و الادارة الإلكترونية للموارد البشرية.
- الكشف عن مدى أهمية تكنولوجيات الاعلام والاتصال ، خاصة الانترنت .
- حداثة الموضوع ومختلف عناصره، حيث تم الجمع بين متغيرات ذات أهمية بالغة في الوقت الراهن، ودراسة العلاقة بينها .

اما الأهمية من الجانب التطبيقي فتتلخص فيما يلي:

- التعرف على واقع شركات البيع المباشر و شركات التسويق الشبكي ومستواها التكنولوجي.
- مدى وعي مسؤولي هذه الشركات بدور تكنولوجيا الإعلام والاتصال واستخداماتها الفعلية.

## الإشكالية:

بناءً على ما تم سرده فان الاشكالية المطروحة في هذه الدراسة تتمحور حول تطبيقات تكنولوجيا الإعلام والاتصال في ادارة الموارد البشرية، دراسة حالة خاصة بالانترنت .

من خلال هذه الإشكالية سنحاول إثارة كفاءات ادارة الموارد البشرية من جهة والبحث عن أحدث التكنولوجيات والتقنيات من جهة أخرى خاصة الانترنت والتي يمكن أن تستخدمها الشركات من أجل ادارة مثلى لمواردها البشرية قصد الرفع من أداءها واعطائها ميزة تنافسية، وضمن الإطار العام لهذه الإشكالية التي نود الإجابة عنها في دراستنا هذه نطرح الاسئلة التالية:

- ما هي اهم التكنولوجيات الاكثر استعمالا في مجال ادارة الموارد البشرية ؟
- كيف يتم اقحام هذه التكنولوجيات خاصة الانترنت في مختلف قطاعات ادارة الموارد البشرية ؟
- هل يؤثر عزل ادارة الموارد البشرية عن تكنولوجيات الاعلام والاتصال على مردودية الشركات؟

## الفرضيات :

- الانترنت هي الاكثر استعمالا من بين انواع تكنولوجيا الاعلام والاتصال
- يمكن اقحام الانترنت كوجه من اوجه تكنولوجيا الاعلام والاتصال في مختلف المصالح داخل المؤسسة لادارة مثلى لمواردها البشرية
- استخدام الانترنت لادارة الموارد البشرية له اثر ايجابي في ادارة مثلى للموارد البشرية داخل المؤسسة
- شركات التسويق الشبكي تعتمد بنسبة كبيرة جدا على الانترنت في ادارة الموارد البشرية
- يمكن دمج تكنولوجيا الاعلام والاتصال خاصة الانترنت في كل مهام ادارة الموارد البشرية من توظيف واتصال داخلي وتكوين ودفع للمستحقات .

## الهدف من الدراسة:

- إن الهدف من الدراسة هو معرفة أهمية تطبيق تكنولوجيا الاعلام والاتصال بالإضافة إلى معرفة آليات تنظيم العمل وادارة الموارد البشرية في الشركات التي تعمل بها ، كما تهدف ايضا الى ما يلي :
- توضيح تفاصيل حول موضوع وماهية تكنولوجيا الاعلام والاتصال وتطبيقاتها في المؤسسات الاقتصادية.
  - محاولة لتبيين الاثر الحقيقي لاستخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال خاصة الانترنت في ادارة الموارد البشرية .
  - تحديد طبيعة ونوعية الموارد البشرية المطلوبة لمواكبة التطور المتسارع في مجال ادراج تكنولوجيا الاعلام والاتصال في مصالغ ادارة الموارد البشرية.
  - استعراض مفصل لكيفية تطبيق تكنولوجيا الاعلام والاتصال خاصة الانترنت في ادارة الموارد البشرية بشركات التسويق الشبكي.
  - كما تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى قدرة هذه الشركات على ادارة مواردها البشرية ووكلائها عبر العالم من خلال نظام عملها في الفترة الممتدة من 1998 الى 2013 .

## الدراسات السابقة :

لقد تمت دراسة موضوع ادارة الموارد البشرية من طرف الكثير من المتخصصين في هذا المجال وتم اصدار عدة كتب شرح تفاصيل هذا الموضوع ومن جهة اخرى قام الكثير من الكتاب والباحثين بدراسة موضوع تكنولوجيا الاعلام والاتصال بمختلف انواعها وتفصيلها كما تمت ايضا دراسة ادارة الموارد البشرية من خلال تكنولوجيا الاعلام والاتصال ، ولعل من اهم هذه الدراسات نجد دراسة تحت عنوان "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الاسترالية" لصاحبة الدراسة عزيزة عبد الرحمن العتيبي في سنة 2010 ، غير ان هذه الدراسة لم تدقق في تفاصيل تكنولوجيا المعلومات وهو الامر الذي دفعنا في هذه الدراسة الى التدقيق في احد اهم انواع تكنولوجيا الاعلام والاتصال وهو الانترنت ومن جهة اخرى ركزت هذه الدراسة على الجانب الغير اقتصادي مما اوحى لنا بضرورة النظر الى الجانب

الاقتصادي في الدراسة وهو ما قمنا به في هذه الدراسة من خلال الدخول في تفاصيل عمل شركة اقتصادية عالمية لها فروع في عدة دول منها الجزائر .

## المنهج العلمي المتبع:

تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في تعريف الموارد البشرية وتحديد ماهيتها واليات ادارتها ، كما تم إعتماد هذا الأخير في التعريف بشركات التسويق الشبكي والبيع المباشر وهيكلتها وطرق تسييرها لمواردها البشرية وخطة عملها ، و تم اعتماد المنهج التحليلي في توضيح تطبيقات تكنولوجيا الإعلام والإتصال على ادارة الموارد البشرية وكذا في توضيح وتحليل مردودية هذا النظام في الادارة على الشركات التي تعتمد عليه في صرف منتوجاتها بالإضافة إلى اعتماده في توضيح خلفيات المعوقات التي تقف في وجه تطور وانتشار هذه الشركات خاصة من الجانب التكنولوجي وكذا ما يعترضها من تحديات في ادارة أمثل لمواردها البشرية .

اما في الجانب التطبيقي في الفصل الثالث الذي ركزت فيه الدراسة على دراسة حالة شركة عالمية فتحت فرعا لها مؤخرا في الجزائر في صيغة وكيل حصري فقد تعرضنا للكثير من التحديات اهمها ايجاد المعلومة بشكل دقيق ومن داخل المؤسسة ذاتها مما اضطرنا الى زيارة احد فروع هذه الشركة والموجود بابو ظبي بالامارات العربية المتحدة ومن جهة اخرى ايضا وفي وقت متاخر تحصلنا على فرصة الحصول على تفاصيل اخرى من الوكيل الحصري بالجزائر التابع للشركة ، بالإضافة الى الاتصال عن طريق الايميل مع المركز الرئيسي للشركة بماليزيا للحصول على ملاحق تسمح لنا باثراء الدراسة اكثر .

**محتويات الدراسة :** وتتناول هذه الدراسة ثلاث فصول

## الفصل الأول: تكنولوجيا الاعلام والاتصال

ويتناول هذا الفصل بالدراسة مبحثين

**المبحث الأول:** ماهية تكنولوجيا الاعلام والاتصال

ويتناول هذا المبحث بالدراسة



أولاً: تعريفها وماهيتها

ثانياً: تاريخ استعمالها وتطورها

ثالثاً: خصائص تكنولوجيا الاعلام والاتصال ومجالات تطبيقها

**المبحث الثاني: أنواعها وصيغ استعمالها**

ويتناول هذا المبحث بالدراسة

أولاً: انواع تكنولوجيا الاعلام والاتصال

ثانياً: الانترنت

ثالثاً: احصائيات حول استعمالها

رابعاً: اثرها على المحيط الاقتصادي

**الفصل الثاني: ادارة الموارد البشرية في شركات التسويق الشبكي**

ويتناول هذا الفصل بالدراسة مبحثين

**المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية وطرق ادارتها**

ويتناول هذا المبحث بالدراسة

أولاً: ماهية الموارد البشرية وادارتها

ثانياً: هيكله الموارد البشرية وطرق ادارتها

ثالثاً: الوظائف الاساسية لادارة الموارد البشرية

رابعاً: أهم التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية

**المبحث الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية**

ويتناول هذا المبحث بالدراسة

أولاً: نظام المعلومات في المؤسسة

ثانياً: مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية

ثالثاً: مكونات نظام المعلومات وتصنيف نظمه

رابعاً: مزايا نظام معلومات الموارد البشرية

### المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية في شركات التسويق الشبكي

ويتناول هذا المبحث بالدراسة

أولاً: التسويق وماهيته

ثانياً: أنواع التسويق وصيغته

ثالثاً: التسويق الشبكي وشركاته

رابعاً: إدارة الموارد البشرية في شركات التسويق الشبكي

### الفصل الثالث: تطبيقات تكنولوجيا الإعلام والاتصال على إدارة الموارد البشرية : دراسة حالة خاصة

#### بالانترنت في شركة QNET العالمية

ويتناول هذا الفصل بالدراسة أربع مباحث

#### المبحث الأول: التعريف بالشركة المتعددة الجنسيات QNET

أولاً: التعريف بالشركة الأم QI وتاريخها

ثانياً : فروع الشركة ومنتجاتها

ثالثاً: شركة QNET

رابعاً: شركة الفي وهيكلتها التنظيمية

**المبحث الثاني : تطبيق الأنترنت في عملية التكوين بالشركة**

ويتناول هذا المبحث بالدراسة

أولاً: التكوين وماهيته

ثانياً: أنواعه وطرقه

ثالثاً: مساهمة الانترنت في عملية التكوين

**المبحث الثالث: تطبيق الأنترنت في عملية التوظيف وتعيين الوكلاء**

ويتناول هذا المبحث بالدراسة

أولاً: العرض

ثانياً: التعيين

ثالثاً: العقد

**المبحث الثالث: الاتصال الداخلي في الشركة وتطبيق الانترنت فيه**

ويتناول هذا المبحث بالدراسة

أولاً: التقارير

ثانياً: نقل المعلومة

ثالثاً: الشكاوى

**المبحث الرابع: تطبيق الانترنت في دفع العمولات**

ويتناول هذا المبحث بالدراسة

أولاً: طرق الدفع في الشركة

ثانيا: الدفع عبر النت

ثالثا:فعالية استخدام الانترنت في عملية الدفع

# الفصل الأول

## الفصل الأول

### تكنولوجيا الإعلام والاتصال

تحتل تكنولوجيا الإعلام والاتصال باهمية كبرى كما انها تعتبر معامل جد هام في تسريع المعاملات الاقتصادية والتجارية حيث انها سمحت للأسواق أن تصبح عالمية في نفس الوقت الذي تعمل فيه المؤسسات على الحفاظ على زبائنها وعملائها ، كما ان المؤسسات الاقتصادية اليوم ملزمة بالتأقلم الجيد مع محيطها ومع منافسيها حتى تستطيع أن تحافظ على قدرتها التنافسية من خلال تطوير ادائها وتاهيل العمل الجماعي بما بالإضافة إلى إعادة النظر في التنظيم الهيكلي وطرق تسيير افرادها واطاراتها و لقد أصبحت تكنولوجيا الإعلام والاتصال اليوم معاملا جد مؤثر في التطور الإقتصادي للمؤسسة كما أنها حولت العالم إلى مدينة صغيرة أضف إلى ذلك أنها أثرت على سلوك الموظفين .

تساهم تكنولوجيا الإعلام والاتصال في التحول الاقتصادي ونقله من إقتصاد إنتاجي الى اقتصاد المعرفة حيث تعتبر مصدر هام في خلق قيمة مضافة واعطاء الجديد على مستوى المؤسسة حيث ان التطور التكنولوجي يؤثر على تسارع المبادلات الاقتصادية داخليا وخارجيا كما انه يسمح لمستخدمي وعمال المؤسسات ان يحصلوا على المعلومات بمختلف انواعها بسهولة وبسرعة ومشاركتها مع الاخرين ، ان ادارة المعلومات بالمؤسسات صار عنصر رئيسي في النشاط الاقتصادي ومعامل هام في التطور .

كلما تم استخدام امثل لتكنولوجيا الاعلام والاتصال كلما تم الاقتراب من باب الخروج من دائرة الدولة النامية حيث يتم تلبية واشباع الرغبات لدى العمال بالمؤسسات الاقتصادية لان التقهقر الذي تشهده الكثير من الدول راجع بنسبة كبيرة الى سوء تسيير الموارد البشرية على مستوى مؤسساتها ومتعاملها الاقتصاديين، ويتناول هذا الفصل بالدراسة مبحثين

المبحث الأول: ماهية تكنولوجيا الاعلام والاتصال

المبحث الثاني : أنواعها وصيغ استعمالها

## المبحث الأول:

### ماهية تكنولوجيا الاعلام والاتصال

ان زيادة الاعتماد على التكنولوجيا خاصة تكنولوجيا الاعلام والاتصال .بمختلف اوجهها حتى صارت ضرورية جدا نظرا لما لها من دور فاعل في جل الميادين ، وكلما زادت الحاجة لهذه التكنولوجيا كلما زادت استمراريته و تطورها، لقد زادت أهمية تكنولوجيات الإعلام والاتصال حتى صارت إلى ما هي عليه الآن بفضل التطور التكنولوجي في المجتمعات الحالية ، مما أدى إلى ارتفاع الإقبال على اقتناء أحرما توصل إليه الابداع العلمي في هذا المجال، باعتبار أن امتلاك تكنولوجيا الإعلام والاتصال يعتبر امتلاكاً لقدرة تنافسية دولية تسمح لملاكها بالبقاء أطول في السوق العالمية، ان هذا المبحث يتطرق إلى بعض أهم جوانب نراها ذات أهمية كبيرة لفهم مكونات ومقومات عصر التكنولوجيا حيث يتم تبين ماهية وطبيعة هذه التكنولوجيا ثم يتم التفصيل في انواعها وصيغ استعمالها

### أولاً: تعريفها وماهيتها

قبل تعريف تكنولوجيا الإعلام والاتصال، يجدر بنا البدء بتحديد مفهوم ثورة تكنولوجيا الاتصال وتكنولوجيا المعلومات لنصل إلى تعريف هذه التكنولوجيات التي يتعذر إيجاد تعريف موحد لها بسبب تنوعها و يقصد بثورة تكنولوجيا الاتصال مختلف التطورات التكنولوجية في مجالات الاتصالات التي طرأت خلال القرن العشرين والتي اتصفت بالسرعة والانتشار والتأثيرات الممتدة من الرسالة إلى الوسيلة، إلى الجماهير داخل المجتمع وهي تضم ثورة المعلومات المتمثلة في الكم الهائل من المعرفة، ثورة وسائل الاتصال المتمثلة في تكنولوجيا الاتصال الحديثة، التي بدأت بالاتصالات السلكية واللاسلكية انتهاءً بالأقمار الصناعية والألياف البصرية ، وثورة الحسابات الإلكترونية التي اختلطت بوسائل الاتصال واندجت معها و نجد خير مثال على ذلك الانترنت.

أما مفهوم تكنولوجيا المعلومات فهو جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في نقل وتخزين المعلومات في وجهها الإلكتروني، وتضم تكنولوجيات الحسابات الآلية، وسائل الاتصال، شبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها مما يستخدم في مجال الاتصالات.

ان ثورة تكنولوجيا الاتصال مشتتة جنباً إلى جنب مع ثورة تكنولوجيا المعلومات حيث يتعذر الفصل بينهما

لان النظام الرقمي قد جمع بينهما حيث تم تعريف تكنولوجيا الاعلام والاتصال على انها استعمال التكنولوجيا الحديثة للقيام بالتقاط ومعالجة وتخزين واسترجاع وايصال المعلومات سواءا في شكل معطيات رقمية ، نص ، صوت او صورة<sup>1</sup>.

كما تعرف تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على انها مجموع التقنيات و الوسائل التي يتم توظيفها لمعالجة المحتوى المراد توصيله من خلال عملية الاتصال الجماهيري او الشخصي والتي يتم من خلالها جمع المعلومات و البيانات المسموعة أو المكتوبة أو المصورة أو الرقمية ثم تخزين هذه البيانات ثم استرجاعها في الوقت المناسب لتليها عملية نشر هذه المواد الاتصالية ونقلها من مكان إلى آخر عن طريق التقنية اليدوية أو الآلية أو الإلكترونية أو الكهربائية حسب مرحلة

التطور التاريخي لوسائل الاتصال و المجالات التي يشملها هذا التطور<sup>2</sup>.

و تم تعريفها ايضا على انها تشير الى الوسائل المستعملة لانتاج ، معالجة ، تخزين ، استرجاع ، وارسال وسائل المعلومة سواءا كانت في شكل كلامي او كتابي او صورة<sup>3</sup>.

أدى التطور التكنولوجي لتطبيقات الإعلام و الإتصال إلى بروز تطبيقات حديثة أطلق عليها التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال ويقصد بها تلك الموصولة بالكمبيوتر، ولها آثار عدة تشمل مجالات مختلفة وتظهر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال من خلال الجمع بين الكلمة والصورة و بين الاتصالات سلكية واللاسلكية قصد جمع المعلومات و المعطيات ثم توفيرها في الوقت والمكان المناسبين .

إن تكنولوجيات الإعلام والاتصال تشير إلى جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجيا الحواسيب الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات ، كما يمكن تعريفها بأنها خليط من أجهزة الحواسيب الإلكترونية ووسائل الاتصال المختلفة، مثل الألياف الضوئية والأقمار الصناعية، أي مختلف أنواع الاكتشافات

---

(<sup>1</sup>):عزيزة عبد الرحمن العتيبي، أتراسخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الاسترالية ، 2010 ،ص20.

(<sup>2</sup>):نوري منير ، بارك نعيمة ، مداح عرايي الحاج ، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأهميتها في اقتصاديات الدول العربية لمسايرة تحديات الاقتصاد العالمي الجديد -التوصيات والمتطلبات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ، الجزائر ، ص 01.

(<sup>3</sup>):عزيزة عبد الرحمن العتيبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 20.



والمستجدات والإختراعات والمنتجات التي تتعامل مع مختلف المعلومات، إن هذا المفهوم متداخل بعض الشيء لأن هذه التكنولوجيات لا تعتبر جديدة في حد ذاتها ، وذلك لأن معظمها كان موجودا منذ السنوات العشر الماضية أو أكثر، وما يمكن اعتباره مستجدا هو توسع استخدامها في مجال تسيير و إدارة المؤسسات حيث تتضمن هذه التكنولوجيات جميع الاستعمالات من حواسيب، شبكات اتصال وأجهزة تداول المعلومات السلكية واللاسلكية، و تتمثل عادة في أجهزة الاتصال من هواتف، فاكس، وانترنت، وهي تستخدم لأداء المهام التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي فإن تكنولوجيات الإعلام والاتصال بالنسبة للمؤسسة هي مجموع الأدوات التي تستخدم لبناء نظم المعلومات والتي تساعد الإدارة على استخدام المعلومات الداعمة لاحتياجاتها في اتخاذ القرارات وللقيام بمختلف العمليات داخل المؤسسة وذلك عن طريق التعامل مع كل أنواع المعلومات في شكل معطيات رقمية موحدة، وبتنفيذها في كل أنحاء العالم باستخدام الشبكة العالمية إنترنت، كما يمكنها ترجمة المعلومات المستقبلية، وتحويلها إلى الشكل المرغوب فيه ، وتشمل التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال فرعين أساسيين:

الفرع الأول مرتبط بتشغيل المعلومات ويشمل الوظائف التي تتناول معالجة وتوزيع المعلومات أليا والتي تعتبر الأساس في انجاز عمليات التشغيل في المنظمات وتدعيم قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات، وتمثل تطبيقات الإعلام الألي المحور المركزي لهذا الفرع ، أما الفرع الثاني فيخصص نقل وإيصال المعلومات التي تم تشغيلها بين المواقع المتباعدة للحواسيب و بين الحواسيب باستخدام تسهيلات الإتصالات عن بعد . من خلال كل هذه التعاريف يمكننا القول بأن الخاصية الأساسية في التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال هو ارتباط تكنولوجيات الإعلام الألي مع تكنولوجيات الاتصالات السلكية واللاسلكية، وكذا السمعي البصري حيث يتم الجمع بين النص، الصوت والصورة<sup>1</sup>.

تكنولوجيا الإعلام والاتصال من اهم مخرجات التطور العلمي والتكنولوجي وذلك راجع إلى إلغاء حاجز الوقت والمسافة، كما تطورت الوسائل الإلكترونية لنقل الصوت والبيانات مما سهل الاتصال بين مختلف دول العالم بالإضافة الى الارتفاع في فرص التعاون بين الشركات ، كما يمكن تعريفها بالتكنولوجيات التي تتعلق بالنشاطات المرتبطة بتصنيع واستعمال أجهزة الإعلام الألي والاتصالات حيث انما تجمع نشاطات التصنيع المتمثلة في العتاد الإلكتروني، عتاد الإعلام الألي و الاتصالات.

---

(1): بن بركة عبد الوهاب، بن التركي زينب، أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال في دفع عجلة التنمية ، مجلة الباحث العدد 07، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير بجامعة بسكرة ، الجزائر ، 2010/2009، ص 246.

وتعرف التكنولوجيات الحديثة لإعلام والاتصال بأنها تشير إلى جميع أنواع التكنولوجيات المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، غير أن الملاحظ في بيان التفسير أنه لا يوجد إجماع حول تعريف واحد لتكنولوجيا الاعلام والاتصال وذلك نظراً لتعقدها وعدم تجانسها.

يقول نائب الرئيس الأمريكي "آل غور" عن الانترنت أنها خدمة كونية موضوعة في متناول جميع أبناء المجتمعات، يقول فيها كل فرد كلمته فهي تشجع الممارسة الحقيقية للديمقراطية برفع نسبة المشاركة لدى المواطنين في اتخاذ القرار كما تشجع تعاون الأمم في المجال الاقتصادي .

من بين التعاريف أيضا للتكنولوجيا الاعلام والاتصال الدراسات التي قام بها "فريمان وسوات" يمكن إحصاء مفاهيم اولها هو اعتبار صناعات تكنولوجيا المعلومات كقطاعات جديدة في الاقتصاد تعمل علي تحقيق التطور علي المستوى الكلي وتعد هذه الصناعات المنبع للمنتجات والخدمات الجديدة ،ثانيها هو انها تؤكد علي تطور مناصب الشغل والتسيير المبنية علي الإعلام الآلي وإعادة الهيكلة التي تظهر علي البنية الوظيفية في المؤسسات بالاضافة الى انها أكثر شمولية حيث تؤكد أن تكنولوجيا المعلومات كمظهر جديد يظلم في نفس الوقت المنتجات والرسائل وتحول كبير في التركيبة الاقتصادية الكلية والجزئية للمؤسسات و أنماط التسيير والتنظيم نحو علاقات العمل ومن هنا يمكن ملاحظة أن القاسم المشترك لأغلب التعاريف هو تركيزها علي إبراز هذه التكنولوجيات من حيث مكوناتها ، كما تم تعرفها من خلال أغراضها بأنها عبارة عن توليفة من الدعائم الاتصالية التي تمثل مصدر التعبير في المنشآت أو وسائل المرافقة كما تعتبر أدوات مساعدة على التوجيه والحركية المهنية .

مرت التكنولوجيات بعدة أسماء حيث عرفت في بداياتها على أنها التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات ثم حذفت كلمة "حديثة" نظرا لانتفاء الحدائة عن هذه التكنولوجيات بعد ظهورها ابتداء من منتصف السبعينيات للقرن الماضي من خلال تسويق أول حاسوب ، ثم بداية استخدام الانترنت في التسعينيات من نفس القرن وقد ظهرت مؤخرا بعض الأدبيات يستخدم مؤلفوها التسمية المختصرة تكنولوجيا المعلومات .

يمكن ايضا استخلاص ما يلي من خلال ما تم استعراضه من تعاريف :

تعتبر تكنولوجيا الاعلام والاتصال من اهم مجالات التكنولوجيا والمتخصصة في المعلومات ، كما انها تركز على العمليات التقنية المتعلقة بتخزين ومعالجة وبث المعلومات .

ويمكن النظر اليها ايضا على انها من نتائج التطور التكنولوجي الملحوظ من جهة والتقارب بين تكنولوجيا معالجة المعلومات وهي تكنولوجيا الاعلام وتكنولوجيا الاتصال المتمثلة في الاقمار الصناعية والشبكات وغيرها من تقنيات حديثة لهدف واحد يجمعهم وهو جمع وتخزين وتناقل المعلومات في مختلف اشكالها .

## ثانيا : تاريخ استعمالها وتطورها

لقد مرت البشرية بعدة مراحل جد هامة ، فأول مرحلة تمثلت في عصر الزراعة الذي تميز باعتماد الفرد بصفة اساسية على الخيرات الطبيعية التي توفرها له الارض وجهده العضلي حيث كان الاقطاع هو المسيطر وكانت قيمة الفرد تحدد بما يملكه من ارض زراعية ، ثم جاء عصر الصناعة كمرحلة ثانية هامة في تاريخ البشرية حيث اعتبرت هذه المرحلة نقلة نوعية في حياة البشرية حيث بدأت باكتشاف الالة التي حلت مكان الانسان وجهده العضلي ومن اهم ما ميز هذه المرحلة نجد الاعتماد كان على الالة لا على الانسان وجهده الجسدي كما تم اعتماد العلم في الاعمال وبدا هنا الاهتمام بالمعرفة كعامل هام للانتاجية ، لتليها مباشرة مرحلة عصر المعلومات والتي تعتبر احدث ما عاشته البشرية من تطور وهي مرحلة تركز بالاساس على المعلومة التي صارت قوام المجتمع المعاصر<sup>1</sup>.

ان عملية نشر المواد الاتصالية أو الرسائل أو المضامين مسموعة أو مسموعة مرئية أو مطبوعة أو رقمية ، ونقلها من مكان إلى آخر ، او مبادلتها عن طريق تقنية يدوية أو آلية أو إلكترونية أو كهربائية حسب مرحلة التطور التاريخي لوسائل الاتصال و المجالات التي يشملها هذا التطور ، حيث إن المتطلع إلى التطورات والتغيرات المتتالية عبر العصور ابتداء من فجر التاريخ كان كل عصر يأخذنا الى الامام بطريقة اسرع من العصر الذي سبقه ، فالعصر الحجري ظل قائما لملايين السنين إلا أن عصور المعادن التي تلتها لم تدم اكثر من خمسة آلاف سنة وقد قامت الثورة الصناعية في أواخر القرن التاسع عشر وقد دامت مئتي سنة على وجه التقريب ، واخذ عصر الكهرباء اربعون سنة بداية من أوائل القرن العشرين حتى الحرب العالمية الثانية ، أما العصر الإلكتروني فلم يتجاوز سنوات محدودة اما عصر المعلومات فبلغ عشرون سنة من عمره مع نهاية التسعينات<sup>2</sup>.

ان تطور تكنولوجيا الاعلام والاتصال تم من خلال ثورات ، فالاولى كانت عندما نطق الانسان ، اما

(1):عزيزة عبد الرحمن العتيبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 12.

(2):نوري منير ، مرجع سبق ذكره ، ص 02.

الثانية فكانت عندما اخترع السومريون الكتابة بشكلها القديم ، والثورة الثالثة تمثلت في الطباعة في القرن 15 لتليها مباشرة الثورة الرابعة وهي الثورة الصناعية اين تم اختراع الهاتف اما الثورة الخامسة وهي الثورة الحالية وتمثل في استخدام الاقمار الصناعية بين القارات والدول<sup>1</sup>.

اذا اعتبرنا القرن الماضي هو قرن الثورة الصناعية فان القرن الحالي هو قرن الثورة المعلوماتية حيث بدأت عام 1960 مع اختراع الترنزستور وتطوير الرقاقة الإلكترونية ، كما أن أجهزة الكمبيوتر في تطور مستمر سنويا وظهور اجيال متتابعة منه، كما أن ظهور الأنترنت صار يحرك ثورة متعددة الأبعاد اجتماعية ، سياسية واقتصادية على مستوى كل دول العالم وفي مختلف المجالات كما انها تعد الوسيلة الافضل للعودة الاقتصادية<sup>2</sup>.

ان ظهور تكنولوجيا الاعلام والاتصال في دول العالم سواءا المتقدمة منها او النامية ادى الى صنع عالم يتميز بخصائص حضارية شاملة حيث جعلت الانسان الرسائل بانواعها في كل مناطق العالم ، ورغم ان الدول النامية عانت في البداية من ندرة تجهيزات الاعلام والاتصال بسبب تحدي التوزيع إلا أن الاعلام والاتصال اصبح النشاط الرئيسي في الدول المتقدمة حيث يعمل اغلب الأفراد في هذا المجال ومختلف فروعها ويتوقع زيادة العدد الى أضعاف في السنوات الموالية ، كما أن إجمالي مستخدمي الانترنت في سنة 2001 بلغ 22 مليون مستخدم أي بمعدل 273000 مستخدم في كل دولة ، اما اقتناء الحواسيب الصغيرة فكان جد محدود حيث تراوح بين 5,62% في الكويت و 0,01% في سوريا ، ولم يتعدى في الجزائر 0,3%<sup>3</sup>.

هناك اتساع في الوفرة بين الدول المتقدمة والدول النامية في مجالات الاتصال والمعلومات، حيث يتمتع المواطنون في أمريكا الشمالية بأجهزة اتصال سلكية ولاسلكية تعادل عشرين ضعفا مما هو متاح للدول النامية، حيث هناك دول لا يملك 01% من سكانها هاتف واحد بينما الدول المتقدمة من ثلاثة هواتف يملكها الفرد الواحد، هاتف المترل، النقال وهاتف العمل<sup>4</sup>.

---

(1):عزيزة عبد الرحمن العتيبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 30.

(2): BELKHIRI Ali ,Les enjeux des NTIC pour les entreprises algeriennes, la revue des sciences commerciales,P35 .

(3): بن بريكة عبد الوهاب ، مرجع سبق ذكره ، ص 247-249.

(4): بن بريكة عبد الوهاب ، مرجع سبق ذكره ، ص 250.

إن تكنولوجيا الإعلام والاتصال تحتل يوما فيوم مكانا هاما في اقتصاديات العالم المتقدم كما انها تترجم ظهور تقنيات جديدة لتسيير العمل مما يسمح لنا بالحديث عن الاقتصاد الرقمي ، ويمكن اعتبارها ايضا كقطاع كبير يمكنه منافسة القطاعات الاقتصادية الاخرى المتواجدة .

بعد اختراع الكمبيوتر شهدت تكنولوجيا الإعلام والاتصال تطور متوالي على عدة مراحل كالتالي :  
سنوات الستينات شهدت ترتيب الإجراءات الإدارية وتسييرها بشكل أوتوماتيكي بما فيها مصلحة المحاسبة و الأجر وغيرها .

أما سنوات السبعينات شهدت تطوير الإجراءات الانتاجية وادخال الالة عليها ، ثم جاءت فترة الثمانينات التي شهدت ادماج الكمبيوتر في المكاتب والعمل الإداري .

في سنوات التسعينات تم وضع شبكات لأنظمة الإعلام الألي ، وتطوير أنظمة تبادل المعلومات .  
انطلاقا من سنة 2000 تم ادراج التعاملات الخاصة بالتجارة الإلكترونية بشكل عادي بالتوازي مع تطور كبير في الأتترنت ، الكمبيوتر المحمول والهواتف النقالة .

كما ان الجزائر في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال شهدت تطور كبير وسريع بمجرد دخولنا مجال العولمة بالاضافة الى امضاء الجزائر لاتفاق الشراكة مع الاتحاد الاوربي وايضا التحضير للانضمام الى المنظمة العالمية للتجارة<sup>1</sup> .

### ثالثا: خصائص تكنولوجيا الاعلام والاتصال ومجالات تطبيقها

من بين اهم ما يميز تكنولوجيا الاعلام والاتصال نجد انها تختصر الوقت والمسافة بفعل طريقة تناقل المعلومة الكترونيا كما انها تنقل بكميات هائلة من مكان لآخر من خلال عملية الكترونية بسيطة ، من جهة اخرى تكلفتها بسيطة لا تكاد تذكر مع مهامها وبسرعة كبيرة تقوم بعملية تداول المعلومات او تخزينها او معالجتها ، كما انها تتصف بالذكاء الصناعي المتمثل في تطوير المعرفة بهدف التحكم في عملية الانتاج ، ومن ميزات تكنولوجيا الاعلام والاتصال نجد امكانية تناقل المعلومة في اي وقت وفي اي مكان كل بحسب اختياره اي ان المتعاملين غير مطالبين باستعمال النظام في نفس التوقيت او المكان وتتصف ايضا بالقابلية لايصال الاجهزة ببعضها البعض دون النظر الى نوعها او مكان صنعها<sup>2</sup> .

(1) : BELKHIRI Ali ,Les enjeux des NTIC pour les entreprises algeriennes ,P38

(2) :عزيزة عبد الرحمن العتيبي ،مرجع سبق ذكره ،ص 22.

ان تكنولوجيا الاعلام والاتصال تتصف بعدة مواصفات منها الاقتحامية اي انها تدخل عمق كل المجتمعات سواء كان الطلب عليها موجود او غير موجود لانها هي من سيخلق هذا الطلب وهذه الحاجة لها من خلال تغلغلها التدريجي في اوصال المجتمعات وفي كل المجالات من اقتصاد الى سياسة الى صحة الى تعليم وغيره من المجالات التي تبني عليها الدول والمجتمعات ، فنجد من تطبيقاتها مثلا تطبيقات في مجال الاقتصاد حيث نجد تدخلها الملحوظ في التجارة الالكترونية و في تسيير التعاملات المالية والبنكية من تخزين وتحويل واستثمار اموال بالاضافة الى التوظيف ونظام الاجور والمحاسبة وادارة الموارد البشرية وغيرها<sup>1</sup>.

---

(<sup>1</sup>):عزيزة عبد الرحمن العتيبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 23.

## المبحث الثاني :

### أنواعها وصيغ استعمالها

ان اوجه وانواع تكنولوجيا الاعلام والاتصال متعددة ومتنوعة ونجد من مجملها الانترنت ، الانترنت ، استخدام تكنولوجيا الساتيل، استخدام الاليميل، المواقع الاجتماعية ،الهواتف النقالة بمختلف اجيالها ، تقنيات الالياف والكوابل الجديدة ، الاجهزة والحواسيب النقالة ، بنوك المعلومات وغيرها ، كما يوجد ايضا تكنولوجيايات وتقنيات والتي تسمح بمشاركة وتقاسم المعلومة بين عدد كبير من الافراد . ان تكنولوجيا الاعلام والاتصال بمختلف انواعها تسمح بتوزيع المهام خارج الحدود الهيكلية للمؤسسة كما انها تسهل عملية تطوير اداء الموارد البشرية بها وتحسين مردوديتها وادائها .

ويتناول هذا المبحث بالدراسة

### أولاً: انواع تكنولوجيا الاعلام والاتصال

ترتكز تكنولوجيا الاعلام والاتصال في نقل المعلومات على الشبكات خاصة فيما تعلق بنقلها من كمبيوتر لآخر مرتبطين بشبكة واحدة وحتى يستطيع ذلك يجب على كل جهاز كمبيوتر منها بتجميع البيانات المراد نقلها بطريقة تسمح للاجهزة المقابلة في الشبكة بفهمها من خلال استخدام لغة موحدة يمكن فهمها من كل الاجهزة بالاستعانة بروتوكولات معينة منها بروتوكول TCP / IP ويستخدم هذا البروتوكول في اتصال اجهزة الكمبيوتر مع بعضها البعض من خلال الانترنت وهي احد اهم تكنولوجيا الاعلام والاتصال <sup>1</sup>.

الأنترنيت : ظهرت في اطار مشروع البنتاغون الذي يهدف الى خلق شبكة مترابطة بين مختلف مؤسسات البحث التي تعمل لصالح وزارة الدفاع الامريكية والتي تطورت لتصبح الان شبكة عنكبوتية عالمية للتواصل وتبادل المعلومات والتي تربط كل الافراد المتواجدين في انحاء الكوكب ببعضها البعض من خلال استخدام كل

---

(<sup>1</sup>):برايان هوبكتر ، ترجمة خالد العامري ، الادارة الالكترونية للموارد البشرية دار الفاروق للنشر والتوزيع ، 2007 ، ص

انواع البرمجيات والجهزة الرقمية واجهزة الكمبيوتر المترابطة بالكوابل وعبر الساتيل ، وتعني كلمة انترنيت التواصل الشبكي وهي منقسمة الى كلمتين (Inter) وتشير الى التواصل بين الافراد ،اما كلمة (net) فتشير الى الشبكة بالانجليزي ، انها تعني شبكة شبكات الاعلام الالي وهي اكبر شبكة عالمية بمستويين ، المستوى الاول مادي يخص الاجهزة والذي يضم ملايين اجهزة الكمبيوتر المترابطة فيما بينها عن طريق الالياف ،اما المستوى الثاني فيخص فهو غير مادي وهو المتعلق بالبرمجيات التي تسمح للمستعمل ببساطة ان يبحر من مكان لآخر بحثا عن أي معلومة او شخص يريد في أي مكان وفي أي وقت .

ان الانترنيت عبارة عن مجموعة من الشبكات الرقمية والتي تؤدي نفس الدور في نقل المعلومة من جهاز كمبيوتر معرف الى جهاز اخر في مكان اخر مرتبط بنفس الشبكة ومعرف ايضا بها ، يمكننا اختصار كل التعريفات المتعلقة بالمصطلحات التقنية من خلال تعريف الانترنيت على انها شبكة الكترونية تسمح بربط كل اجهزة الكمبيوتر عبر العالم ببعضها البعض .

الانترنيت تمنح سرعة في الخدمة لانها تسمح بربط عدد كبير جدا من المتعاملين عبرها ، كما انها تعتبر حسب بيل جيتس وسيلة تساهم في ادخال تغييرات عديدة على المجتمعات كما انها الية لربط البائع بالمشتري مباشرة دون وسطاء ، لقد ادخلت الانترنيت تغييرات جذرية على ثلاث محاور مختلفة حيث انتجت الانترنيت ثورة في مجال تكلفة نقل المعلومات وهي تسمح بتحصيل مداخيل كبيرة جدا ، كما نتج عنها ايضا تغير جد ملحوظ في مجال التسويق المبني على جمع المعلومة وتحليلها ، بالاضافة الى تأثيرها الكبير على الاعمال واداء المؤسسات الاقتصادية<sup>1</sup>.

**الانترانت :** ادى استخدام بروتوكول TCP/IP في الشبكات الداخلية الى ظهور شبكات الانترانت ، وهي شبكة تماثل تقريبا شبكة الانترنيت في الوظيفة غير ان الفارق الوحيد بينهما هو ان الانترانت شبكة تواصل داخلية في المؤسسات اما الانترنيت فهي شبكة تواصل غير محدودة ومفتوحة للجميع حيث تربط عدة اجهزة عبر العالم عن طريق خطوط الهاتف العادية<sup>2</sup> ، ويتم تعريف الانترانت على انها شبكة داخلية خاصة بالمؤسسة

---

(<sup>1</sup>): Abdelkader RACHEDI , L'impact des TIC sur l'entreprise , Université de Saida ,P21-23 .

(<sup>2</sup>):برايان هوبكتر ، مرجع سبق ذكره ، ص 56.



غير انها تستخدم بروتوكول الانترنت وكل وسائلها ، كما تعرف كذلك على انها شبكة محلية تستعمل تقنيات الانترنت ويهدف استعمالها الى الاستغلال الامثل للموارد والمعلومات وبصفة مشتركة بالاضافة الى رفع مردودية المؤسسة ، ومن هنا يمكننا اعتبار الانترنت على انها شبكة محلية تستعمل تطبيقات وبروتوكولات الانترنت<sup>1</sup>.

نظم الادارة الالكترونية للموارد البشرية يتم استخدامها بالمؤسسات والشركات باستخدام شبكات داخلية خاصة ويتحتم على اي متصفح لشبكة الانترنت قبل دخولها ان يكون لديه برنامج تصفح مثبت على الكمبيوتر الخاص به ويسمح هذا البرنامج من خلال خصوصيته من ان يسمح بالتنقل داخل شبكة الانترنت وشبكة الانترنت على حد سواء وتوجد عدة برامج للتصفح تختلف في بعض تفاصيلها لكن لا يمكن لاي شخص عادي وحتى بالمؤسسات التفريق بينهما غير ان المؤسسات تفضل استخدام برنامج واحد وهذا حتى يسهل التعامل معه في جانب صيانتها، وداخل برنامج التصفح سيتم تخزين اسم وحدة الخدمة واسم الملف الخاص بالصفحة<sup>2</sup>.

ان الجيل الاول من شبكات الانترنت يعد شبكات بسيطة حيث لا يمكن تعديل اي معلومات موجودة من خلالها الا بعد تحرير الملف بوحدة الخدمة وهناك عدة صفحات من هذا النوع ومن عيوبها انها غير قابلة للتعديل في المضمون حيث لا يستطيع المتصفح ان ستيق منها عند العودة اليها مرة اخرى ، من هذا المنطلق بدأت اقسام ومكاتب ادارة الموارد البشرية البحث عن تاهيل مواقع شبكة الانترنت الخاصة بها وتعد اهم صفحة هي الصفحة الرئيسية لانها اول ما يظهر للمتصفح الباحث عن اي معلومات تخص الموارد البشرية على شبكة الانترنت وهي الاهم لأنها ما يجلب المتصفح لمشاهدة باقي الصفحات او ينفره ويبعده<sup>3</sup>.

شبكات الجيل الثاني من شبكات الانترنت تشبه نظيرتها في الجيل الاول بحيث انها تشمل على صفحات احصائية كما انها تسمح للشخص الذي يتصفحها بادخال بعض التعديلات البسيطة من خلال تحميل بعض المستندات التي تهمه او طباعتها وملاها و اعادة ارسالها الى احد اقسام ادارة الموارد البشرية وغيرها من العمليات المتعلقة بها ، اما شبكات الجيل الثالث فتعتبر من اهم الامور التي اتجهت اليها الابحاث الخاصة بالشبكات المتعلقة بادارة الموارد البشرية حيث تم صنع مواقع تستطيع الحصول على معلومات من قاعدة

---

(1):عزيزة عبد الرحمن العتيبي ، مرجع سبق ذكره ،ص 36.

(2):برايان هوبكتر ، مرجع سبق ذكره ، ص 57.

(3):برايان هوبكتر ، مرجع سبق ذكره ، ص 60.

البيانات وارسالها ايضا عوض الاطلاع على صفحات محتواها ثابت ويعتبر الانتقال من الجيل الثاني الى الثالث قفزة نوعية لاسباب اهمها ان تغيير محتوى صفحات الويب صار سهلا دون الحاجة الى مهارات متخصصين في هذا المجال اما السبب الثاني فصار بإمكان المستخدمين من خلال الشبكة ان يدخلو المعلومات مباشرة الى قاعدة البيانات المركزية حيث يمكن لآخرين الدخول اليها وهو ما سهل وقلل الوقت اللازم للمعالجة ، تتميز الانترنت بسماحها للافراد بالعمل والتكون اكثر بفضل المجموعة المتواصلة عبرها ، السماح باتخاذ القرار الصائب ورفع الكفاءة لدى افراد المؤسسة وحتى لدى المؤسسات المترابطة من خلال تواصلها فيما بينها ، ان الجيل الثالث تميز عن الاول والثاني بامور عدة منها انه يسمح للمستخدمين من تعظيم الاستفادة حيث يمكنهم القيام بالكثير من عمليات ادارة الموارد البشرية مثل طلب الاجازة الكترونيا او تحديث المعلومات الشخصية وغيرها من العمليات المتعلقة بادارة الموارد البشرية وهو ما يدفع باقسام ادارة الموارد البشرية الى القيام بدور جد هام ودو بعد استراتيجي بالمؤسسة<sup>1</sup>.

تحدد شبكات خاصة تستخدم تقنيات الانترنت حيث يتم تشارك المضمون والمعلومات بين افراد مجموعة معينة بغض النظر عن مكانه تواجدهم ، هي شبكة للاستعمال الخاص بين افراد المؤسسة الواحدة او مشاركة الموردن والزبائن بها كما يمكن استعمالها بشكل مستقل او مكمل للانترنت مع توفير الحماية لها من خلال تقنيات معينة تحمي المعلومات المتداولة عبرها من الاطراف الخارجية عن المؤسسة.

يمكن للانترنت ان تضم مجموعة من الموارد والمعطيات في اطار الاستجابة للاحتياجات بالمؤسسة وايضا المعلومات الخارجية مثل المعلومات المتعلقة بوفرة المنتجات المخصصة للبيع ، والمعلومات الخاصة بقائمة الهواتف وكل المعلومات السرية والخاصة ، ان الانترنت مشابهة للانترنت لكن في اطار الاستعمال الخاص بالمؤسسة حيث انها تركز على البرمجيات التي تسمح بتداول المعلومة والتواصل الداخلي .

ان ادوات الانترنت تسمح بالربط بين انظمة المعلومات الداخلية للمؤسسة بالاستعانة بالانترنت ، كما تسمح بتبادل والدخول لقواعد بيانات والمشاركة في مجموعات العمل دون التاثر بالتنظيم الهيكلي للمؤسسة . تتميز الانترنت بسماحها للافراد بالعمل والتكون اكثر بفضل المجموعة المتواصلة عبرها ، السماح باتخاذ القرار الصائب ورفع الكفاءة لدى افراد المؤسسة وحتى لدى المؤسسات المترابطة من خلال تواصلها فيما بينها<sup>2</sup>.

---

(<sup>1</sup>):برايان هوبكتر ، مرجع سبق ذكره ، ص 62-65.

(<sup>2</sup>): Abdelkader RACHEDI , L'impact des TIC sur l'entreprise , Université de Saida , P29-31 .

الجيل الرابع لشبكات الانترنت يعتبر اعلى مستويات التعقيد التكنولوجي في هذا المجال مقارنة بالاجيال السابقة والتي تميزت في مجملها بالبساطة حيث ان هذه النظم الجديدة تقوم بالتعرف على مستخدميها من خلال اجراء تسجيل الدخول على مستوى الشبكة ثم يتم عرض الصفحة المناسبة للشخص المتصفح كما يمكن من خلالها خلق مستويات في عرض المعلومات على مستواها حيث يسمح للبعض بالاطلاع على معلومات ولا يسمح لآخرين اقل منهم مستوى في هيكل المؤسسة كما يمكن عرض معلومات لقسم معين في دولة معينة ويتم عرض معلومات مختلفة لنفس القسم في دولة اخرى<sup>1</sup>.

**الاكسترنات :** تعرف الاكسترنات على انها جمع بين الانترنت والانترنت لانها عبارة عن شبكة انترنت مفتوحة على العالم الخارجي بالنسبة للافراد والهيئات المتعامل معها من زبائن وموردين والذين يمكنهم المرور عبر الجدران النارية للوصول الى معلومات معينة سرية عبر كلمات سر معينة ، ادن الاكسترنات عبارة عن مشاركة بين الانترنت الخاص بالمؤسسة وشركاءها من الخارج ، انها عبارة عن شبكة انترنت متاحة لمجموعة منتقاة من الاشخاص داخل وخارج المؤسسة حيث انها تسهل التعامل مع الشركاء وابقائهم على تواصل دائم بالمؤسسة ، لقد وجدت من أجل تسهيل التعامل مع الخارج من خلال استعمالها لتقنيات الانترنت في تناقل البيانات<sup>2</sup>.

انها عبارة عن موقع انترنت حيث ان صفحاته او بعض نوافذ لا يمكن دخولها الى بشروط ، ان هذا النظام يسمح بالاطلاع على مضمونه فقط للاشخاص ، الزبائن والمتعاملين المعنيين بمضامين الموقع و تسمح الاكسترنات للجمهور المتصفح للموقع والغير معني بتفاصيله بان يطلع على بعض الامور المتعلقة بتعريف المؤسسة وماهيتها ، ان الاكسترنات تعني بصفة شبكة انترنت حيث ان الدخول اليها مسموح للجميع<sup>3</sup>. هناك انواع من الاكسترنات منها اكسترنات التزويد التي تعمل على ربط المركز بالفروع التابعة للمؤسسة قصد المحافظة على قيمة ثابتة من البضائع في المستودعات الفرعية ، كما يوجد ايضا اكسترنات التوزيع حيث تمنح للمتعاملين خدمات الطلب الالكتروني وخدمات اخرى ، بالاضافة الى اكسترنات التنافسية التي تمنح

---

(1):برايان هوبكتر ، مرجع سبق ذكره ، ص 65.

(2):عزيزة عبد الرحمن العتيبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 36.

(3): Abdelkader RACHEDI , L'impact des TIC sur l'entreprise , Université de Saida ,P37 .

المؤسسات فرصا متقاربة في مجالات البيع والشراء من خلال الربط بينهم من اجل تداول المعلومات التقنية حول المنتجات والخدمات<sup>1</sup>.

### ثانيا: الانترنت

التجارة الالكترونية هي انجاز الصفقات والاعمال باستخدام الانترنت بشكل خاص ، هذه الاخيرة ليست كلمة عربية تعني الشبكة الدولية<sup>2</sup> ، ان اغلب الاعمال التي تعتمد التكنولوجيا الاعلام والاتصال عبارة عن سلسلة من الاجهزة والانظمة والبرمجيات على الرغم من ان الانترنت اشتهرت فقط منذ سنين معدودة غير ان العالم من دونها يصعب تصور الحياة فيه بيسر وسهولة حيث صارت تعتبر اليوم اكثر من اي وقت مضى جزءا من اليوميات العلمية والعملية كما انها اصبحت مركزا للاعمال الدولية فيس التجارة وغيرها ، وقد بدأت الولايات المتحدة الامريكية العمل على هذا منذ سنوات الستينات وانفقت الكثير عليها واستخدم الجميع في البداية البروتوكول نفسه مما سمح بنقل البيانات من كمبيوتر لآخر مما اوجد ما نعرفه اليوم بالانترنت ، ومع انتشار الانترنت واستعمالها من العسكري الى المدني تم اختراع الايميل كوسيلة تواصل فعالة عن بعد يتم من خلالها تنقل المعلومات بمختلف انواعها<sup>3</sup>.

لقد عرفت الانترنت اختلافا واسعا في التعاريف والمسميات حيث نجد مسميات مختلفة مثل الطريق الرقمي السريع او شبكة المعلومات الرقمية ويطلق عليها البعض المجتمع العالمي وشبكة الخدمات الرقمية وشبكة الشبكات وقد عرفها البعض على انها مجموعة قنوات اتصال تضم عدة اجهزة كمبيوتر مترابطة وتسمح باستعمال ما فيها من معلومات لكل متصفح لهذه الشبكة<sup>4</sup>.

---

(1):عزيزة عبد الرحمن العتيبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 37.

(2):مصطفى يوسف كافي ،التجارة الالكترونية ،دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع ،سوريا ، 2010 ، ص 61.

(3):مايكل ج كينغام ، ترجمة ربما مسك ، ادارة الاعمال الالكترونية، دار الكتاب العربي ، بيروت ،لبنان ،2009

ص 30-31.

(4):محمد السيد عرفة ، التجارة الالكترونية عبر الانترنت ،1982، ص 01.

لقد عرفها البعض على انها مجموعة من شبكات الحواسيب المختلفة الانواع وشبكات الاتصالات التي ترتبط فيما بينها لتقدم خدمات كثيرة للافراد والهيئات كما انها تعتمد نظام ترانسل يسمى TCP/IP وبرمجيات لتشكيل لغة تخاطب موحدة تفهمها جميع الحواسيب المرتبطة بشبكة الانترنت ، كما تم تعريفها ايضا على انها تجميع لشبكات متصلة فيما بينها لتشكيل شبكة تواصل عالمية اكبر ، في حين عرفها اخر على انها مزج بين عدد من الشبكات الفرعية التي تعمل بنظام مفتوح يسهل الاتصال بين مجموعة كبيرة من اجهزة الكمبيوتر عبر العالم باستعمال لغة عالمية موحدة ، اذن الانترنت عبارة عن شبكة عالمية تربط عدد كبير جدا من اجهزة الكمبيوتر من مختلف انحاء العالم وفق بروتوكولات خاصة<sup>1</sup>.

الانترنت مفتوحة لدرجة انه يمكن لاي شبكة فرعية عبر العالم ان ترتبط بشبكة الانترنت لتصبح احد اجزائها دون قيود او شروط سواءا من حيث الموقع الجغرافي او من الجانب السياسي او الاجتماعي، كما انها شبكة عملاقة متطورة لانه حققت ثورة حقيقية في مجالها عبر العصور من عدة نواحي مختلفة على عكس التلفزيون والمذياع بالاضافة الى ان استعمالها في تزايد مستمر اذ الى ذلك تميزها بالعشوائية في توفير المعلومات مما دفع الكثير من المؤسسات الربحية من خلق وسائل وبرامج تسهل وتضبط عمليات البحث عن المعلومات في الانترنت وهو الامر الذي زاد في شعبيتها اكثر ورفع نسبة جماهيريتها بين مختلف اجناس العالم ومستوياتهم وثقافتهم حيث انها تعطي فرصة لتجارة عالمية هائلة جدا مقارنة باي وسيلة اخرى لان الاسواق ستصبح على الشبكة في مجملها مع مرور الايام لان الخدمات المقدمة عبرها في تطور مستمر بفضل البحوث الجراة في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال<sup>2</sup>.

ان الانترنت اليوم صارت اكثر هيمنة حيث ان كل كمبيوتر له تعريفه على الشبكة العنكبوتية وله اسم ايضا وهو اسم النطاق بالاضافة الى هذا فان كل نظام له بعد ايضا محدد ورغم ما حدث من تغيرات على الانترنت مؤخرا الا ان استعمال الاساسيات نفسها ما زال مستمرا ، ويتوجب وضع الامتداد الصحيح ليتم ربط الجهاز بالشبكة للحصول على ما تريد من معلومات<sup>3</sup>.

---

(1):عزيزة عبد الرحمن العتيبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 32.

(2):عزيزة عبد الرحمن العتيبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 33.

(3):مايكل ج كينغهام ، ترجمة ربما مسك ، ادارة الاعمال الالكترونية، دار الكتاب العربي ، بيروت ، لبنان ، 2009 ، ص33.

### ثالثا : احصائيات حول استعمالاتها و اثرها على المحيط الاقتصادي

للانترنت عدة استعمالات مختلفة من بينها خدمات البريد الالكتروني الذي يعتبر اهم خدمة تقدمها شبكة الانترنت لحد الان لانه يسمح لمستخدمي الانترنت ان يتراسلوا في اي وقت وفي اي مكان دون قيود بسرعة كبيرة جدا وبسعر لا يذكر، ومما يميز هذه الخدمة انها سريعة جدا وغير مكلفة وامنة ويمكن الاحتفاظ بنسخة من رسائلها المتداولة كما يتم حماية هوية المرسل، و توجد خدمة المجموعات الاخبارية وهي عبارة عن منتديات تجمع الافراد المهتمين بنفس المواضيع حيث يمكنهم النقاش على المباشر ومن بين المواضيع المتداولة نجد العلوم والترفيه و الحاسوب والرياضة وغيرها<sup>1</sup>.

لقد صارت الانترنت اليوم تستعمل في الاعمال الالكترونية وصارا يشكلان معا فرصة لتطوير علاقات الاعمال اليوم ويمكن تقسيمها الى قسم المبيعات عبر الانترنت وتشمل التجارة الالكترونية ، قسم التسويق ويضم عمليات التسويق الالكتروني ، قسم الدعم وفيه خدمة العملاء وادارتها ، قسم التوزيع وقسم المجالات وعدة اقسام اخرى<sup>2</sup>.

لقد ارتفعت نسبة استخدام الانترنت لدى الكثير من المؤسسات والشركات التي تعتمدھا في اعمالھا بنسبة وصلت 90% لان هذه الاخيرة صارت توفر لها الكثير من احتياجاتها<sup>3</sup> ، وصار استعمالها اليوم بشكل مكثف لدرجة تم اعتبارها قرية كونية لان الانسان صار له اسهامات في امور عالمية من مداخلات ونقاشات وهو في بيته<sup>4</sup>

من اهم اثار استعمال الانترنت انها تسمح بتشارك المعلومات من خلال الشبكة بين كل الناس حيث يتم وضع المعلومات في متناول الجميع مما يسمح بربح الوقت والجهد وباقل التكاليف من اجل تحصيلها مما يعزز الشعور بالتعلم والتطور في المجتمعات. تسمح ايضا بتطوير العمل في الفريق وكمجموعة من خلال خلق ديناميكية فعالة في المؤسسات وفرق العمل . تسمح بتكوين كل الشركاء في العمل حيث يتم الاستخدام الفعال لهذه التكنولوجيا من طرف كل الشركاء.

(1):عزيزة عبد الرحمن العتيبي ، مرجع سبق ذكره ،ص 34.

(2):مايكل ج كينغام ، مرجع سبق ذكره ، ص52.

(3):جيل ايلورك ، ترجمة محمود الخفيف ، نمو النشاط التجاري على الانترنت ، مجلة الثقافة العالمية العدد 1996، 77، ص102.

(4):ولتر رستون ، ترجمة سمير عزيز نصار وجورج خوري ،اقوال السيادة ، الاردن،1992، ص60.

تحرير الطاقات لدى الافراد وفتح المجال امامهم للمبادرة والابداع واخذ زمام الامور بفعل الاستقلالية التي رافقت تقاسم المعلومات عبر الشبكة مما يؤثر ايجابيا على العمال ويدفعهم للتجديد اكثر<sup>1</sup>.

يمكن ايضا الاشارة الى ان تكنولوجيا الاعلام والاتصال وخاصة الانترنت لها اثار ايجابية منها رفع الحرج والقيود التي كانت موجودة ومفروضة على الناس في التعاملات الاقتصادية بسبب البعد بين الدول ، كما ساهمت في ادارة كل ما يتعلق بالمؤسسات في مختلف المصالح خاصة المتعلقة بادارة الموارد البشرية .

ان عالم الاعمال اليوم تآثر كثيرا بشكل مباشر من استعمالات شبكة الانترنت حيث ساهمت في ايجاد التجارة الالكترونية واختصار الوقت والمسافات حيث ان عدد مستخدمي الشبكة العالمية زاد ما بين 1998 و 1999 بنسبة 55% وارتفعت مواقع الخدمة بنسبة 128% وارتفعت نسبة عناوين المواقع ايضا بنسبة 137% ، ووفقا لدراسة اجرتها احد المؤسسات العالمية فان نسبة الزيادة في عدد موردي هذه الخدمة وصلت 41% في الفترة ما بين 1998 و 1999 فقط ، ومعدل الزيادة في السنة الى سنة 2003 وصلت النسبة 28% ، كما ان سوق توريد هذه الخدمة سيضيف للدخل العام قرابة 4,5 بليون دولار للنسبة خلال السنوات الثلاث التالية ، كما وصل عدد مستعملي الانترنت الى غاية نهاية 1999 اكثر من 171 مليون شخص بنسبة اكثر من 50% في الولايات المتحدة الامريكية وكندا حسب دراسة قامت بها مؤسسة NUA ، وفي سنة 1998 بلغت نسبة مستخدمي الانترنت الى عدد السكان بالولايات المتحدة الامريكية 37% في حين بلغ العدد حوالي 97 مليون مستخدم في امريكا وكندا مجتمعتان ، بينما بلغت النسبة 36% بكندا و 33% بالدول الاسكندنافية ، وحوالي 31% باستراليا ونسبة 15% ببريطانيا وبلغت 10% في كل من المانيا واليابان ونسبة 8% بفرنسا في حين بلغ عدد المستعملين لها بافريقيا 1,1 مليون وبالشرق الاوسط حوالي مليون مستخدم بينما في اوربا مجتمعة بلغت اكثر من 40 مليون مستخدم<sup>2</sup>.

---

(1) Abdelkader RACHEDI , L'impact des TIC sur l'entreprise , Université de :

Saida ,P121 .

(2) :مصطفى يوسف كافي ،التجارة الالكترونية ،دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع ،سوريا ، 2010 ، ص 69-

وقبل هذه السنة بلغ عدد المستخدمين للانترنت حوالي 16 مليون مستخدم عام 1995 و36 مليون عام 1996 وبلغ العدد 70 مليون عام 1997 ليصل العدد في 2006 و 2007 الى اكثر من مليار وتسعون مليون مستخدم<sup>1</sup> .

اما سنة 2002 فتختلف الارقام حولها لتشير الى عدد مستخدميها في دراسة نشرت بمجلة انترنت العالم العربي ب226 مليون مستخدم ، وتصل التجارة الالكترونية الى 350 بليون دولار عام 2000 في حين اعلن الاتحاد الاوربي قبل اصداره للاورو كعملة موحدة ان الحجم بلغ 7 بليون ايكو ، وبلغ عدد المستخدمين للانترنت عام 2005 حوالي 765 مليون شخص وبلغت عائدات التجارة الالكترونية 7 ترليون دولار عام 2004 في حين بلغ حجم التجارة الالكترونية B2B عام 2006 اكثر من 12 مليار دولار ، كما ان عدد مستخدمي الانترنت في الجزائر عام 2002 بلغ 45 الف شخص فقط في حين بلغ بالامارات العربية المتحدة حوالي 220 الف مستخدم مع الفارق الكبير في النسبة الى عدد السكان كمقارنة بين الدولتين .

يبلغ عدد مستخدمي شبكة الإنترنت حوالي 1,463,632,361 مستخدم حول العالم حسب آخر

الأحصاءات الصادرة عن موقع Internet World Stats

من البديهي أن أكثر لغة انتشارا على الإنترنت هي اللغة الإنجليزية ومع العلم بأن عدد المتحدثين بالإنجليزية كلغة أم لا تتجاوز 322 مليون شخص، لكن أكثر من 1.2 مليار شخص يتحدثون الإنجليزية كلغة ثانية وفي الغالب هم يستمتعون بإثراء الإنترنت بكلتا اللغتين، لغاهم الأم واللغة الإنجليزية، تأتي بعدها اللغة الصينية ثاني أكثر لغة انتشارا على الإنترنت ومن المتوقع زيادة محتوى اللغة على الإنترنت في القريب العاجل نظرا لانتشار الإنترنت بين الشعب الصيني كما نلاحظ اختفاء اللغة الهندية من القائمة أدناه مع العلم بأن عدد كبير من سكان الهند المقدر بحوالي مليار نسمة يتحدثون بها كل ذلك بسبب أن أغلب المتحدثين بها يفضلون استخدام اللغة الإنجليزية على شبكة الإنترنت.

لقد بلغ عدد سكان المغرب المستخدمين لشبكة الانترنت 6,1 مليون مستخدم على غرار مصر التي وصل العدد بها 6 مليون والسودان التي بلغ بها العدد 3,5 مليون ثم السعودية ب 2,54 مليون لتليها الجزائر ب 2,46 مليون ثم العراق ب 32 الف مستخدم ، اما صاحب المرتبة الاولى فالولايات المتحدة الامريكية

---

(1): باسم غدير غدير، التجارة الالكترونية كاحد اشكال التجارة الخارجية وامكانية تطبيقها في سوريا في ظل المتغيرات المعاصرة ، كلية الاقتصاد بجامعة تشرين، سوريا ، 2008.



ب 211 مليون مستخدم ثم الصين ب 162 مليون مستخدم وهذا بحسب الاحصائيات التي قدمها موقع احصائيا الانترنت في العالم المسمى انترنت وورد ستيت .

حسب احصائيات موقع بينقدوم للانترنت للعام 2012، فان عدد رسائل البريد الالكتروني المرسله في العام 2012 هو 90 ترليون رسالة ، اما عدد رسائل البريد الالكتروني المرسله يوميا في العام 2012 هو 247 مليار رسالة اما عدد مستخدمي البريد الالكتروني حول العالم هو مليار و 400 مليون مستخدم في حين تم احصاء 243 مليون موقع على شبكة الانترنت مع نهاية العام 2012 و 47 مليون موقع جديد أنشئ على شبكة الانترنت في العام 2012 .

ان للانترنت عدة فوائد من الجانب الاقتصادي فمثلا في مجال التجارة الالكترونية انخفضت التكاليف بالنسبة لاي شركة تبحث عن مستهلكين في اي مكان في العالم مما يوسع ويفتح لها السوق العالمي على مصراعيه كما يمكنها من توفير تكاليف التخوين بالنسبة للشركات الانتجاية حيث يمكنها ان تنتج بناء على الطلب في الوقت المناسب ، كما صارت تخفض وقت استلام المنتج لان الطلب يكون انيا ليتم الارسال في اقل وقت اما الاستلام المال ففوري اما بالتحويلات البنكية او البطاقات الالكترونية كما ان التجارة الالكترونية تخفض التكاليف في البيع على الشركات التي كانت تعتمد الوسطاء من قبل في بيع منتجاتها ، اما بالنسبة للمستهلكين فانهم يستفيدون من الحرية في التسوق من البيت متى شاء في اي وقت في اي مكان اراد ان يقوم فيه بعملية الشراء . ان التجارة الالكترونية تسمح للناس اليوم العمل من المنزل ويمكنها ان تكون مصدر دخل للكثير من العائلات كما تقلل من الازدحام وتجنب الناس عناؤه من خلال الاقتناء من البيت مما يؤثر ايجابيا على المحيط لان حركة السيارات تنخفض كما تسمح للكثير من المنتجات من تخفيض اسعارها مما يرفع القدرة الشرائية لاقتناء هذه المنتجات ، كما تسمح التجارة الالكترونية من فتح الباب للدول المعزولة جغرافيا خاصة دول العالم الثالث من مواكبة العصر في اقتناء خدمات تسمح لهم بالتطور مثل الشهادات التعليمية ، وبما ان الكثير من شركات التسويق الشبكي ادجت تكنولوجيا الانترنت في عملها فقد صارت الانترنت مصدر دخل للكثير من الناس عبر العالم .

## الفصل الثاني

## الفصل الثاني:

### ادارة الموارد البشرية في شركات التسويق الشبكي

لقد توالى اهتمام المؤسسات على دائرة الانتاج وهذا بغرض رفع الانتاج لتغطية احتياجات السوق ثم جاء بعدها الاهتمام بالاهتمام بالوظيفة المالية بسبب حدة المنافسة مما ادى الى ندرة رؤوس الاموال مما ادى بالشركات الى العمل على حماية ما تملكه من موارد بهدف البقاء والتواجد في السوق ثم جاءت بعدها مرحلة اهتمت فيها بالتسويق قصد اكتشاف حاجات المستهلك ثم تلاها الاهتمام بالعنصر البشري كعنصر حيوي من عناصر الانتاج والتسويق معا ومن دون وجوده لا تتم عمليات الانتاج والتسويق والتمويل وغيرها من الانشطة الضرورية لعمل المؤسسة حيث تم التركيز بصفة اكبر على عامل العنصر البشري في منتصف القرن العشرين بفعل النمو المتسارع في الصناعات بعد الحرب العالمية الثانية خاصة في الدول المتقدمة صناعيا مما ادى الى تغير في نوعية القوى العاملة ومن اهم هذه التغيرات نجد زيادة الاحتياج ليد عاملة ماهرة ومتخصصة لان التكنولوجيا فرضت التخصص في الاعمال وزيادته كما ان ارتفاع مستوى القوى العاملة من الناحية العلمية صار ظاهرة عالمية وصار اقبال المتقدمين للعمل اكثر تاهيلا مما كان عليه الامر سابقا ، وقد تم اعتراف اهل العمل من اكاديميين وممارسين بان كفاءة واداء المؤسسات متوقف على كفاءة تسيير الموارد البشرية كما ذهب البعض منهم الى ان اهم شي في الادارة هو مهمة تكوين وتنمية فريق من الافراد العاملين فيها وفي مصالحها .

ان قدرة الادارة على اختيار اعضاء الفريق وتنمية قدراتهم وعلاقات التعاون بينهم وتنمية مشاعر الولاء للعمل وللمؤسسة يتحدى مدى النجاح الذي تحققة في مختلف الميادين واصبح احتياج المؤسسات اليوم الى الفرد الذي يقوم بالمبادرة وياخذ القرار ويراقب ذاته ويتحمل المسؤولية على درجة من الوعي والتاهيل ، وكل هذا ادى اليوم بالموارد البشري لان يصبح رأسمال حيوي بالنسبة للمؤسسة مما يتطلب توفير افراد اكثر كفاءة يجب تحفيزهم وتحقيق اهدافهم وطموحاتهم في كل المستويات المادية والاجتماعية والنفسية ودفعهم الى اتخاذ القرارات وتشجيعهم على المبادرة وجعلهم يتحملون المسؤولية مما يسهل تنمية ورفع قدراتهم الفردية وهو ما ينعكس على المؤسسة ايجابيا حيث يمكن تنميتها وتطويرها وهنا يعود معرفة مكانة العنصر البشري الى عدة عوامل منها تطور الفكر التنظيمي بالاضافة الى ضغوطات المنافسة وزيادة قوة النقابات بالاضافة الى نمو القوانين والتشريعات ، لقد ظهر مفهوم تسيير وادارة الموارد البشرية كبديل عن مفهوم ما عرف بتسيير المستخدمين والذي يركز على تعيين وفصل الافراد والاحتفاظ بسجلات الحضور والغياب والمراقبة ودفع الاحور ، وهذا المفهوم الجديد للتعامل مع الموارد البشرية يهتم بكل ما يتعلق باختيار وتعيين وتطوير معاملة الافراد في كل المستويات واعطاء العمال داخل المنظمة او المؤسسة تنظيما اكثر واعطائها ثقة اكثر في عدالة الادارة والتسيير للوصول الى اسنى درجات الاداء والمردودية .

ان اهم المصادر الحديثة التي تناولت ادارة الموارد البشرية اشارت الى ما تواجهه منظمات الاعمال اليوم من تحديات يجدر بكل المهتمين العمل على ايجاد حلول لها والتقليل مما قد يتسبب من ورائها من خطورة لان العالم اليوم يعيش في خضم فترة من الزمن المليء بوابر هزه في مختلف المناحي خاصة الاقتصادية ولتجنب اثارها والتخفيف منها يجدر القيام بالاهتمام اكثر بالاداء العالي والتكنولوجيا المتقدمة المستخدمة التي تركز على اعادة الهيكلة والقضاء على الروتين الذي ينعكس بشكل مباشر على اداء العنصر البشري نتيجة ما تواجهه ادارة الموارد البشرية من تحديات في الشركات مما يتطلب منها الانتقال بمستوى تفكيرها وادائها من المحلية الى العالمية في مجال ادارة الموارد البشرية خاصة و الشركات التي تتعامل على نطاق واسع مع الافراد والهيئات في مختلف انحاء العالم ويتناول هذا الفصل بالدراسة ثلاثة مباحث

**المبحث الأول:** ماهية ووظيفة الموارد البشرية وطرق ادارتها

**المبحث الثاني:** نظام معلومات الموارد البشرية

**المبحث الثالث:** ادارة الموارد البشرية في شركات التسويق الشبكي

## المبحث الأول:

### ماهية وظيفة الموارد البشرية وطرق ادارتها

ان الحاجة اليوم الى فرد مؤهل ومبادر وياخذ القرارات ويراقب ذاته ويتحمل مسؤولياته الكاملة خاصة لدى المؤسسات التي تطمح لتحتل مراكز ريادية في السوق حيث يقر اهل التخصص من ممارسين وباحثين بان الاداء عند المؤسسات مرتبط بالقدرة على الادارة الجيدة للعنصر البشري بما ويعود ادراك اهمية هذا العنصر الى عوامل عديدة منها تطور الفكر التنظيمي والضعوطات الناتجة عن المنافسة الاقتصادية والقوانين الصادرة ، كما ظهر مفهوم تسيير الموارد البشرية الذي يهتم باختيار وتعيين الافراد وتنظيمهم داخل الهيكل الواحد وفي مختلف المستويات من اجل بلوغ اقصى ما يمكن للمؤسسة بلوغه في الانتاج والاداء الجيد كبديل عن مفهوم تسيير المستخدمين والذي كان يتلخص دوره في تعيين الافراد ودفع الاجور وبعض الامور التقنية. ان تنظيم الجهود قصد تحقيق اهداف معينة هو لب التسيير الجيد لان العامل البشري هو الركن الرئيسي لاداء اي عمل معين لانه بدونه لا يمكن ادارة او تسيير الموارد المادية والهيكل التنظيمية .

الكثير من الدراسات تشير الى انه لا بد من الاهتمام اكثر بجانب ادارة الموارد البشرية داخل الشركات لانها القطاع الاكثر حساسية من بين مختلف القطاعات وتأثره بالمستجدات المحيطة كبير لا سيما التحديات منها و التي تمس بشكل مباشر المتعاملين مع قسم ادارة الموارد البشرية من اطارات ومستخدمين .

يعتبر العامل البشري الفاصل بين مؤسسة ناجحة واخرى فاشلة خاصة درجة النشاط القدرة الفعالة لان ما تبقى من مميزات يمكن تحصيلها بعدة طرق اخرى مختلفة كان تشتري او تلقن او يتم التدريب عليها ، ان هذا الامر ادى بالمؤسسات الى التركيز اكثر الى تغيير النظرة الى تسيير الموارد البشرية في الوقت الحالي وصار يتصدر الكثير من القطاعات في الادارة الحالية للمؤسسات والهيئات الحديثة لان كل مؤسسة او منظمة تحوي عنصرا بشريا هاما ومن هنا صار ضروريا تحصيل وتاهيل وتطوير والاهتمام الاكبر والمتواصل بالعنصر البشري وهذا قصد تحقيق ما ترغب فيه المؤسسة او المنظمة من اهداف مسطرة ومخطط لها من قبل .

ان اهمية العنصر البشري لدى المؤسسات الحديثة حيث تغيرت النظرة اليه من كونه مجرد عنصر عادي بالمؤسسة الى الاهتمام به من خلال وظيفة ادارية متخصصة تهتم بشكل متزايد به بالاضافة الى اعتباره فرع من فروع علم الادارة وهذا لعدة اسباب منها التوسع والتطور الذي حدث في العصر الحديث في مجال الصناعة مما اثر على حجم العمالة ونوعيتها بالاضافة الى ارتفاع مستويات التعليم مما اثر على خصائص القوى العاملة وصار عامل اليوم افضل نوعية ممن سبقه في الماضي حيث ارتفع ادائه بسبب ارتفاع مستوى تعليمه وتاهيله مما تطلب اختصاصيين وخبراء في تسيير القوى العاملة بالاضافة الى ارتفاع تكلفة العامل البشري لان الاجور تمثل نسبة معتبرة من تكاليف الانتاج خاصة وانها في زيادة مستمرة بالاضافة الى ظهور المنظمات والشركات متعددة الجنسيات الامر الذي يتطلب اعداد اكبر من الموظفين والمتعاملين وبالتالي يتطلب ادارة اقوى واكثر تحكما مما هو عليه في شركات محلية ويتناول هذا المبحث بالدراسة :

#### أولاً: ماهية وظيفة الموارد البشرية وادارتها

صارت الشركات اليوم تهتم بنسبة اكبر بالفرد الذي له روح المبادرة الفعالة التي تضفي قيمة زائدة للشركة ويتحمل المسؤولية حيث وصل الاجماع الى ان كفاءة اداء المنظمات تتوقف على كفاءة تسيير المورد البشري وهذا الادراك مرجعه الى تطور الفكر التنظيمي وكذا المنافسة التي فرضت الكثير من الامور ، وقد اوجد الان في الشركات والمؤسسات ما يهتم بدراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتنمية الافراد في جميع المستويات وتنظيم راس المال البشري داخل المنظمة قصد الوصول الى افضل النتائج المتوخاة.

ان تسيير الموارد البشرية عبارة عن مجموعة اجراءات وقرارات وسياسات التي تسمح بتوفير المطلوب من موارد بشرية بالنوع والكم المرغوب في الوقت المطلوب قصد انجاز ما هو مطلوب انجازه على مستوى الشركة ، ولتعريف سليم يجدر بنا معرفة كل ما يحيط بالموضوع من تسميات وردت منها ادارة الافراد والعلاقات

الصناعية والعلاقات العمالية وغيرها وهي في حقيقتها مفاهيم مختلفة ولو تشابهت الاسماء وهي ادن بتعبير مختلف عبارة عن العلاقات الجماعية الناتجة عن الاستخدام والعلاقات الانسانية هي دراسة الافراد اثناء العمل مجتمعين وادراك هذه العلاقة فيما بينهم<sup>1</sup>.

ان تسيير الموارد البشرية ركز على دراسة السياسات التي تهتم بالافراد واختيارهم وتدريبهم بالشركة على مختلف المستويات والمهام الموكلة اليهم فيها بالاضافة الى العمل على تنظيم الافراد العاملين بالشركة وتطوير العلاقة بينهم وتاهيلهم لاداء افضل يعود بالنفع على الشركة والافراد<sup>2</sup>، في حين يعتبر اخرون ان تسيير الموارد البشرية هي عملية ايجاد الافراد المرجوين من الشركة كما ونوعا وفي الوقت المناسب من اجل تحقيق ما تسمو اليه الشركة من اهداف من خلال دفعهم لاداء افضل ما لديهم<sup>3</sup>، في حين يعتبر اخرون انه يهتم بالاجابة عن طريقة توجيه وخلق انسجام بين مجهودات الافراد داخل الشركة قصد انجاز الاهداف المسطرة<sup>4</sup>.

ان كل ما تحتاجه اي شركة من عمليات متعلقة بالموارد البشرية لتحقيق اهدافها هو ادارة الموارد البشرية<sup>5</sup>، ان ادارة الموارد البشرية عرفت عدة تعاريف منها التعريف الذي يشير الى ان ادارة العامل البشري تحوي الانشطة المرتبطة بايجاد وتوفير العمالة المطلوبة في مختلف مصالح المؤسسات ومن جهة اخرى المحافظة على الكفاءات الموجودة وتطويرها الامر الذي يسمح للمؤسسة ان تحقق اهدافها بالكفاءة والوقت المرجوين، وتم تعريفها ايضا على انها الوظيفة التي تهتم بطريقة اعداد الكفاءات الضرورية للمنظمة وطريقة توزيعها بين المصالح المختلفة للمنظمة لتقوم فيما بعد بالاشراف على تسييرها الامثل من خلال تعويضها بعد تقييم ما تم تكليفها به من مهام، وتعرف ايضا على انها ذلك الجانب الاداري المهتم بشؤون الناس داخل التنظيم الواحد وهي تضم وظائف منها التدريب، التنمية الادارية، التخطيط وغيرها من المهام المتعلقة بالافراد<sup>6</sup>.

---

(1): نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 07.

(2): Pierre J.C , Gestion des ressources humaines , Vuibert ,Paris ,1995, P26

(3): مهدي .ح.ز، ادارة الافراد في منظور كمي والعلاقات الانسانية، دار مجدلاي، عمان، 1993

(4): مصطفى مصطفى كامل، ادارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 1994، ص 10

(5): سعاد نائف برونوطي، ادارة الموارد البشرية - ادارة الافراد -، الطبعة الاولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن، 2001، ص 17

(6): عزيزة عبد الرحمن العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 42.

- ان اهمية ادارة الموارد البشرية داخل المؤسسة تجلت اكثر بفعل مجموعة من العوامل بينت مكانة العنصر البشري داخل المؤسسة مما استوجب خلق وظيفة تتابع هذا العنصر وتهتم به من خلال تلبية رغباته والاستجابة لاحتياجاته بغرض تعظيم المنفعة للفرد والمؤسسة على حد سواء ومن هذه الاسباب نذكر ما يلي :<sup>1</sup>
- جملة ما شهدته عصرنا من تقدم وتطور صناعي مما ادى الى زيادة عدد العمال في هذا المجال بالاضافة الى تاهيلها وتدريبها ورفع كفاءتها مما يعيق سهولة تركها او تسريحها وبالتالي خلق فضاء يشرف على ادارتها من خلال نظم وسياسات محددة.
  - ارتفاع وعي العمال بفعل ارتفاع مستواهم التعليمي الامر الذي يتطلب وجود اصحاب الكفاءة العالية والخبرة الطويلة لادارة عمال يتصفون بمستوى عال .
  - زيادة تكلفة العمال بسبب زيادة احورهم من جهة وبسبب التكوين من جهة اخرى وهو الامر الذي يتطلب متخصصين يشرفون على الاستخدام الامثل لهذه العمالة.
  - تدخل الدولة في النظم والقوانين المتعلقة بالعمال اجبر المسؤولين بايجاد صيغة ومصالح تشرف على تنفيذ اللوائح والتشريعات الخاصة بالعمال.
- ان هذه الاسباب وغيرها كانت سببا في تغيير النظرة اتجاه الموارد البشرية لان المؤسسات صارت اليوم تصنف في تطورها بناء على ما تملكه من افراد واطارات يملكون من الكفاءة ما يميزهم عن غيرهم ويميز مؤسستهم عن باقي المنافسين .
- ان وظيفة الموارد البشرية تهتم باستخدام افضل للموارد البشرية في كل المستويات داخل الشركة بغرض تحقيق اهدافها<sup>2</sup>، كما تعرف ادارة الافراد ايضا على انها تنظيم وتوظيف وقيادة للافراد داخل الشركة<sup>3</sup>
- اصبح التصور الجديد حول الموارد البشرية قائم مفاهيم اهمها :<sup>4</sup>
- امكانية تحويل التحديات الى ميزة تنافسية من خلال العامل البشري الذي يعد منبع الافكار والاقتراحات .
  - ان مساهمة وتدخل العقل البشري بشكل فعال تسمح بخلق المعرفة وتطوير الابداع والابتكار .

(1):عزيزة عبد الرحمن العتيبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 44.

(2):ماهر اعليش ،ادارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، 1971 ، ص 28.

(3):خالد عبد الحميد الهيتي ،ادارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن ، 2005 ، ص 30.

(4):عزيزة عبد الرحمن العتيبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 45.



- وجود العقل البشري القادر على الابداع يسمح باعطاء قيمة اكبر لكل ما يميز المؤسسة من مزايا نسبية وتحويلها الى قدرات ومزايا تنافسية .

- تطوير قدرات وكفاءة الافراد هو الركن الرئيسي في تطوير الاداء .

ان التسيير الجيد للموارد البشرية صار يتطلب اليوم الاهتمام بخلق بيئة عمل ايجابية داعمة للعاملين قصد ضمان تقديم اقصى جهد مطلوب منهم من خلال توفير بيئة داخلية مناسبة في دائرة شؤون الافراد وكل ما تعلق بهم وبخصوصياتهم واحتياجاتهم وايضا العلاقات السائدة في المنظمة نفسها وبينها وبين المنظمات الاخرى داخل نفس البلد او في دول مختلفة وحتى في قطاعات مختلفة بالاضافة الى البيئة والعلاقات الخارجية من ظروف سياسية واجتماعية محيطة بالمنظمة<sup>1</sup> ، ان التسيير للموارد البشرية يهتم بفهم الظروف المحيطة ومدى تأثيرها على الافراد وعلى المنظمة لان العاملين جزء من الكل الذي يعتبر المجتمع الموجودين به كما ان الادارة المهتمة اكثر والمحيطة اكثر باسرار الانجاز وتعظيم الاستغلال لقدرات عاملها صارت تهتم وتؤمن بان ما يحدث للعامل خارج المؤسسة يهتمها ايضا وله اثر على ادائه ومردوديته مما ينعكس بشكل مباشر على نجاح المؤسسة وكما تفهمت الادارة البيئة الخارجية ومدى اثرها على افرادها صارت قادرة على تفهم اعماق لاحتياجات افرادها وتلبيتها وتحصيل اداء افضل من وراءها<sup>2</sup>.

ان ادارة الموارد البشرية هي الطريق الوحيد للمؤسسة من اجل استثمار امثل لراسمها البشري مما يدفعها للتخطيط والاهتمام والتركيز على تنظيمه وتوجيهه.ممثل ما يتطلب ذلك العوامل المادية للانتاج ، ويعتبر الكثير من الباحثين في مجال ادارة الموارد البشرية ان وظيفة ادارة الموارد البشرية هي وظيفة استشارية احدث تحتل مكانا هاما بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة خاصة في مجال الصناعات الحديثة وصارت تعرف بانها الوظيفة القائمة على شؤون الاستغلال الامثل والافضل لراس المال البشري في كل المستويات من اجل تحقيق اهداف المؤسسة اما بعض المختصين فذهبوا الى ابعد من هذا واعتبروا هدهع الوظيفة مساعدة مثل الوظيفة المالية تماما وهدفها الرئيسي هو تسهيل نشاطات المؤسسة قصد تحقيق ما تهدف اليه واعتبروها بانها الوظيفة التي تضم مختلف الانشطة والتفاعلات الانسانية والتدفقات المادية وكل المعلومات الموجهة الى الحصول على الموارد

---

(<sup>1</sup>):محمد قاسم القريوتي ، ادارة الافراد المرشد العلمي في تطبيق الاساليب العلمية في ادارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص ، دار الشروق ، الطبعة الاولى ، 1990 ، عمان ، الاردن، ص 50.

(<sup>2</sup>):نوري منير ، مرجع سبق ذكره ، ص 26-27.

البشرية وتطويرها من اجل انجاز عملية تحويل داخل المؤسسة بالاضافة الى حل المشاكل المرتبطة بالافراد وعلاقتهم المتداخلة في ما بينهم وكذا محيطهم الموجودين به والذي يؤثر عليهم<sup>1</sup>.

ان تسيير الموارد البشرية هو المكون الرئيسي والاداري لوظيفة ادارة الموارد البشرية. بما تحويه من تنظيم وتنسيق وتخطيط وكل هذا قصد تحقيق جو يسمح لاصحاب القرار بالمؤسسة باتخاذ قرار مناسب كما ان اهدافهما تتوافق لان ما يشترك فيه تسيير الموارد البشرية ووظيفة الموارد البشرية هو الاستخدام الاكفا لكل هذه الموارد بالاضافة الى استقرار واستمرار نجاح للمؤسسة ، ان تسيير الموارد البشرية هو عملية تنفيذ نشاطات بكفاءة مع الافراد ومن خلالها ايضا بما فيها من تخطيط وتقييم ومراقبة وهي الواجب القيام بها لتحقيق الاهداف وعليه فان التسيير يتضمن في تعريفه الاهداف والموارد المحدودة والافراد، حيث ان الاهداف تعتبر هامة لاي نشاط فلا نشاط عشوائي بل لهدف معين كما ان الموارد المتاحة في الاغلب محدودة لانها في الاصل نادرة وعليه فان مسؤولية تسييرها تقع على عاتق المسير مما يتطلب فعالية في الانجاز والكفاءة في اغلاستخدام الامثل لكل ما هو موجود من موارد وموافقته على ما يتم تحصيله من توظيف هذه الموارد ومن جهة اخرى الحاجة الى وجود افراد قصد تسييرهم ادا لا معنى للتسيير بلا افراد<sup>2</sup>.

### ثانيا: هيكلية الموارد البشرية وطرق ادارتها

ان ما تكتسيه وظيفة ادارة الموارد البشرية من اهمية نظرا لما هو موكل اليها من اهداف والتي يمكن الوصول اليها من خلال الحضور في هيكل وبناء المنظمة عموما وعليه يجب تحديد مكان ادارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة وبالخصوص اذا كانت تهدف ان تتحرك بجرية واسعة على مستويات تنظيمية مختلفة وعلى مستوى الاعمال الوظيفية ، ويتاثر الوضع التنظيمي لادارة الموارد البشرية بعدة عوامل منها :

- ادوار ادارة الموارد البشرية حيث تعتبر هذه الاخيرة عامل جد مهم في تحديد مكان المنظمة وسط المنظمات الحديثة التي تتميز بالتنافس الشديد والعولمة حيث ان الناجحين منها يقمن بتشجيع مواردهم البشرية من خلال الادارات المتخصصة في ادارة الموارد البشرية على مستواهم من اجل تحقيق الاهداف المرجوة منهم ومن اهم هذه الادوار نجد دور الاعمال حيث يهدف الى مشاركة ادارة الموارد البشرية

(<sup>1</sup>):Piere J.C , Gestion des ressources humaines , Volume 2 ,Universite catholique ,  
de diffusion , Sciences economique et sociales et politiques , 1986

(<sup>2</sup>):نوري منير ، مرجع سبق ذكره ، ص74-75.

في تحديد حاجات الاعمال فيها من خلال مساعدة دفع المنظمة نحو الهدف وهو دور حديث في ادارة الموارد البشرية حيث يتم ربط النشاطات بحاجات الاعمال مما ينتج عنه توسيع مشاركتها في رسم اتجاهات المنظمة الاستراتيجية وهنا يتعزز الدور الاستراتيجي لها .

- دور تشغيلي يهدف الى وضع قرارات التوظيف وتطوير انظمة الرقابة على الاداء والسلوك الى جنب ذلك مهام التكوين والتدريب والمتابعة حيث لا يمكن وضع برنامج تدريبي دون الالتفات الى نوعية ما هو مطلوب من مهارات على مستوى الاعمال .

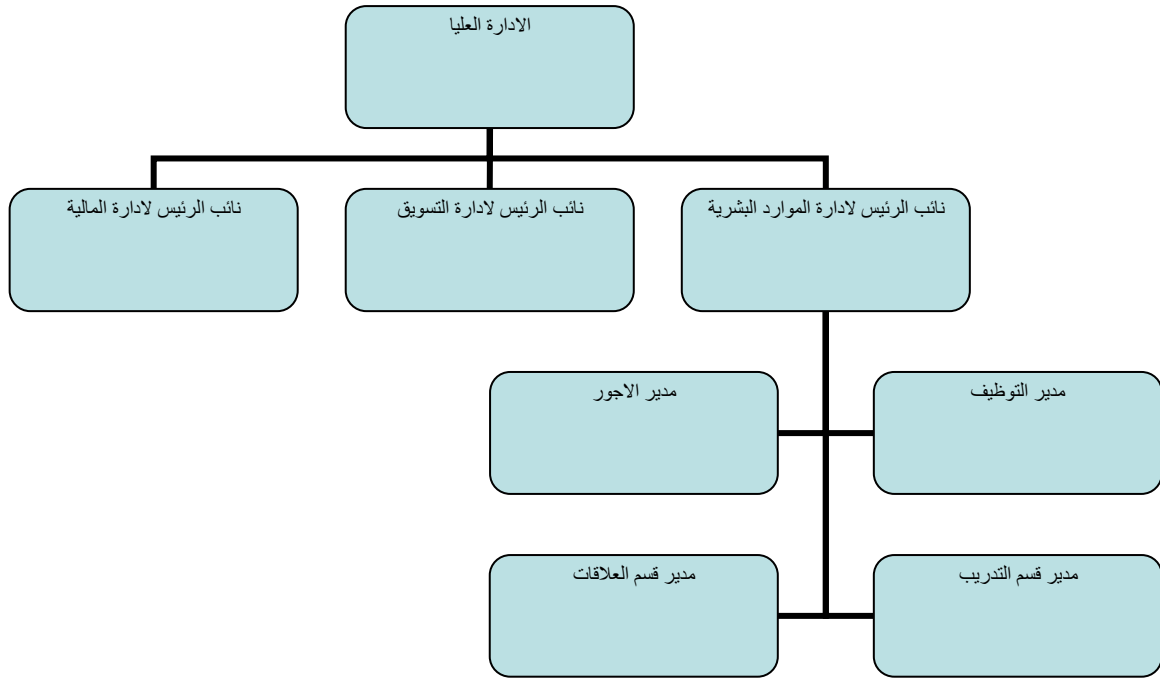
- دور اداري وهو متوسط الاجل حيث تتميز انشطة ادارة الموارد البشرية فيه بالتأكد من دقة معايير الاختيار بالاضافة الى امور اخرى منها ضبط نظام الاجور وخطط التطوير الاداري ومن هنا فان تنوع الادوار التي تمارسها ادارة الموارد البشرية يجب ان يختلف عن الوضع الموجود بالادارات البشرية التي تمارس دورا واحدا ومن هنا نجد التباين بين المنظمات في ضبط وضع ادارة الموارد البشرية على مستواها ومنها ما يركز على ادارة متخصصة للموارد البشرية ومنها ما يركز على قسم لادارة الموارد البشرية بمختلف ما تكلف به من ادوار لتلك الادارة<sup>1</sup>.

ان ادارة الموارد البشرية لها عدة اشكال تنظيمية حيث ان كل المنظمات بغض النظر عن تخصصها او حجمها او مكان تواجدها وحتى نشاطها فانها تخصص جزء من جهد ادارة مواردها البشرية والذي يكون في شكل منظم بناء على شكل هيكلها التنظيمي داخل المنظمة لان جهات اخذ القرار تؤثر بشكل مباشر على اشكال ادارة الموارد البشرية ومن هذه الاشكال نجد :

- الشكل المبني على الاقسام : حيث ينتشر هذا النوع في المترمات دات الانتشار الواسع حيث تتعدد فيها وحدات الاعمال وهنا ترتبط ادارة الموارد البشرية بالادارات العليا من خلال نائب الرئيس المكلف بادارة الموارد البشرية والذي ترتبط فيه مباشرة اقسام اخرى وهي قسم التوظيف ، قسم المكافآت ، قسم العلاقات وقسم التدريب والتطوير والشكل التالي يوضح اكثر الهيكل التنظيمي لادارة الموارد البشرية هذه ذات الشكل القائم على الاقسام .

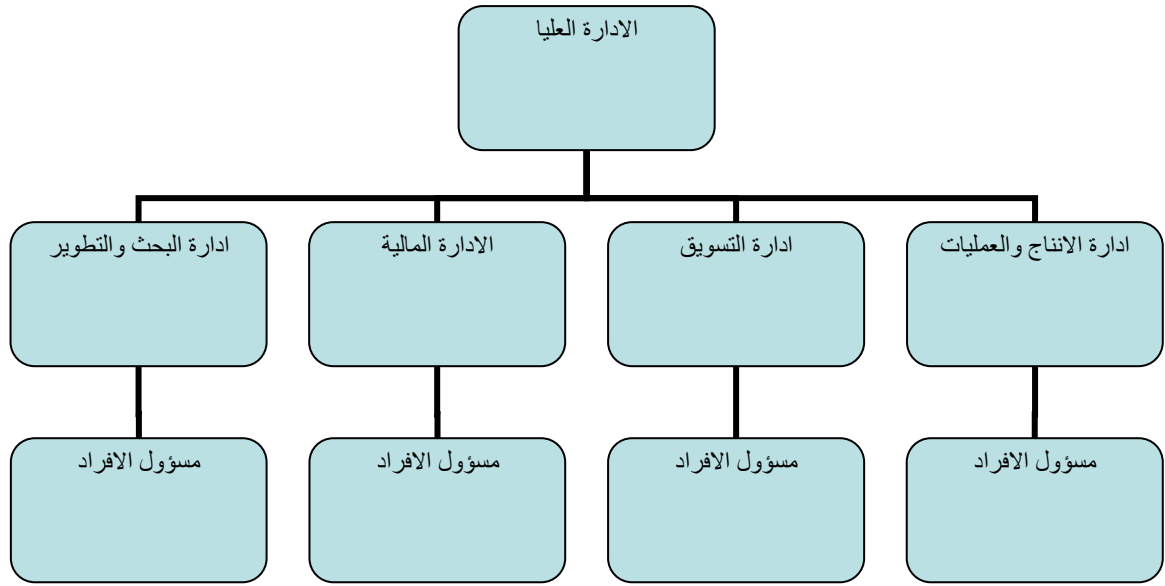
الشكل رقم 01 ادارة الموارد البشرية في شكل اقسام

(<sup>1</sup>):نوري منير ، مرجع سبق ذكره ، ص 74 - 75.



هذا النوع من الهياكل يمكن تسميته بمصطلح الادارات الوظيفية للاشارة حيث تاتي الادارة العليا في راس الهرم حيث هي المسؤولة عن التوجهات العامة للمنظمة ، ثم تاتي ادارة الاعمال في المستوى الثاني وتهتم بتحديد طريقة التنافس في الاعمال المحددة ثم تاتي بعدها الادارات الوظيفية والتي تضم ادارة الموارد البشرية في قاعدة الهرم مع وجود التنسيق بين المستويات من خلال مبدا الشراكة داخل الهيكل الواحد .

- الشكل القائم على المركزية : ويعتمد اتجاه المنظمة للمركزية او لامركزية بناء على ثقافتها وتوجهاتها وكفاءة الانشطة الاستراتيجية على مستواها حيث ان في المركزية تكون القرارات راسية من اعلى الهرم فقي كل ما تعلق بالقرارات الجوهرية ويشيع هذا النوع من الهياكل في المنظمات ذات كثيفة راسالمال وعالية المستوى التقني ويتمثل في الشكل التالي



من خلال الشكل يتبين لنا ان مسؤول الافراد مرتبط بكل ادارة وظيفية لانها هي التي تملك معلومات عن كم ونوع الافراد الذين يحتاج اليهم في العمل المطلوب انجازهم فتقوم بتحديد العدد والكفاءة وتوزيعهم على المهام في مختلف الاقسام الانتاجية او المالية او غيرها من اقسام الشركة ، وبعيدا عن نوع البناء التنظيمي المستخدم فان اختيار شكل تنظيم ادارة الموارد البشرية يتاثر بعدة عوامل منها اهداف ادارة الموارد البشرية لانه لا يمكن ان تقوم ادارة بتوجيه اهدافها لانجاز الاستقرار الداخلي بالمنظمة ان تعطي دور غير رئيسي وتوضع في اسفل المواقع التنظيمية<sup>1</sup>.

ويشار الى ان ادارة الموارد البشرية مستقبلا ستتجه الى زيادة حجم وظائفها ونشاطاتها كما انها ستتجه الى نطاق عالمي غير محدود بالاضافة الى زيادة المشاركين من العاملين في صياغة القرارات ووضعها كما انها تزيد في درجة المخاطرة في توظيف الموارد البشرية ، ان كل هذه الاتجاهات وغيرها تفرض على المنظمة وادارتها ان تهتم بتركيز اكثر الى دور ادارة الموارد البشرية وعليه ستحتاج الى انتقاء افضل شكل تنظيمي يوائم بدرجة اولى هذا الدور ويحقق اهداف المنظمة<sup>2</sup>.

تحتل ادارة الموارد البشرية في هياكل المؤسسات تنظيميا مكانا هاما لاعتبار انها من الادارات الوظيفية حيث تقدم خدماتها للعاملين داخل المنظمة وقصد انجاز الفعالية لهذه المنظمة في تنفيذ نشاطاتها لا بد من بعض الضوابط والاسس التي تعتمدها المؤسسات في ترتيب عمل هذه الادارة و ضبط علاقاتها بالادارات الاخرى

(1):نوري منير ، مرجع سبق ذكره ، ص 82.

(2):خالد عبد الرحيم الهبيتي ، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن ، 2005 ، ص 30.

داخل نفس المؤسسة ، ويشكل هيكل تنظيمي خاص بهذه الادارات في المؤسسات ذات النطاق الكبير حيث يمارس هذا التشكيل كافة الانشطة والوظائف المرتبطة بالموارد البشرية ويتأثر هذه الادارة التي تشرف على الانتقاء و التدريب والتحفيز مدير عام او مدير تنفيذي لادارة الموارد البشرية ويشترك شخصيا او بالنيابة في مجلس الادارة العليا لوضع خطط و استراتيجيات الموارد البشرية المتوافقة مع استراتيجية المؤسسة ووفق نشاطات ادارة الموارد البشرية قد يتفرع منها ادارات صغيرة ثانوية تحت اشراف مختصين في كل مجال ، اما في المؤسسات ذات الحجم الصغير

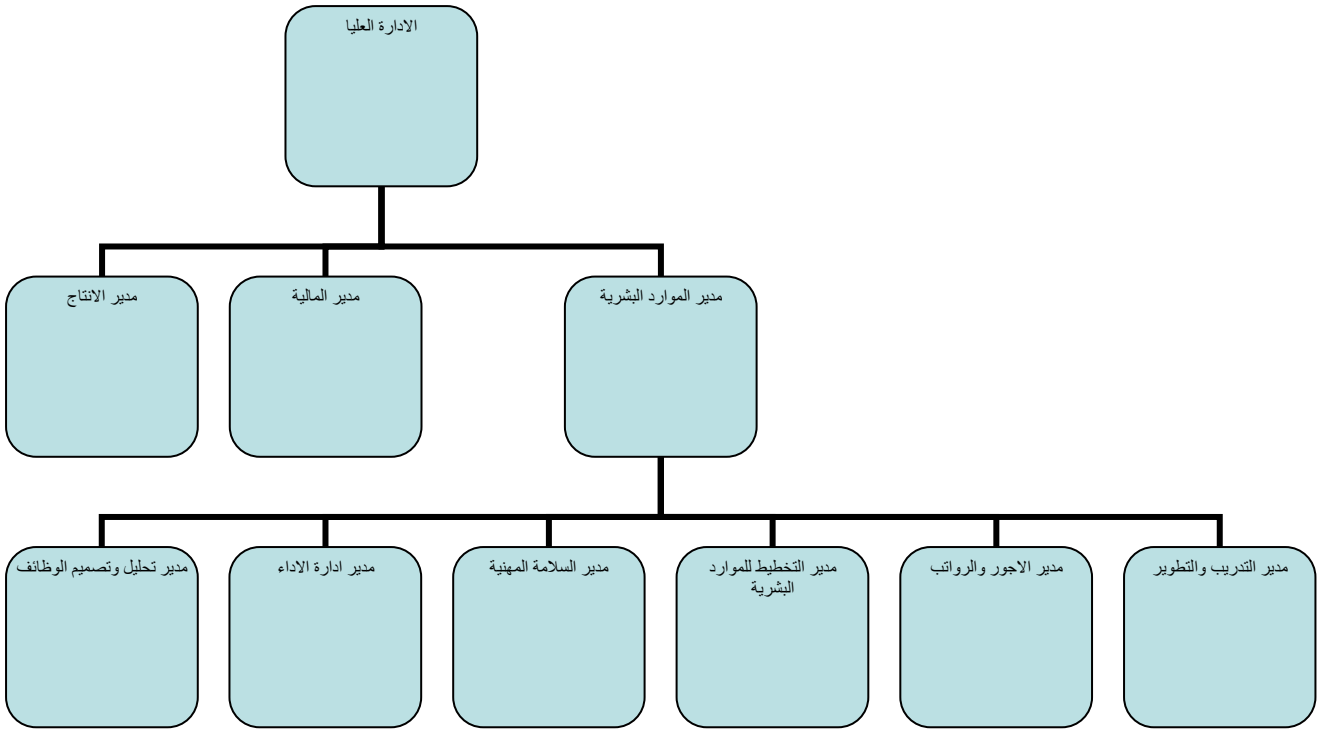
و المتوسط فتعطي مهمة ادارة الموارد البشرية للمالكين لها اذا كانت في القطاع الخاص اما اذا كانت في القطاع العام فتعطي للادارة العليا وقد تعطي احيانا الى هيئات متخصصة في ادارة الموارد البشرية ، وهناك عدة نماذج تنظيمية معتمدة لدى الكثير من المؤسسات تسمح بتوضيح موقع ادارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي بالمؤسسة منها :<sup>1</sup>

- التنظيم المركزي لادارة الموارد البشرية : حيث انه يمكن وجود ادارة مستقلة بادارة الموارد البشرية بالمؤسسة وقد ترتبط بالادارة العليا للمؤسسة في اغلب الاحيان وينبثق منها فروع تختص بكل وظيفة من وظائف ادارة الموارد البشرية ممثلة في الشكل التالي

نموذج تنظيم ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة

---

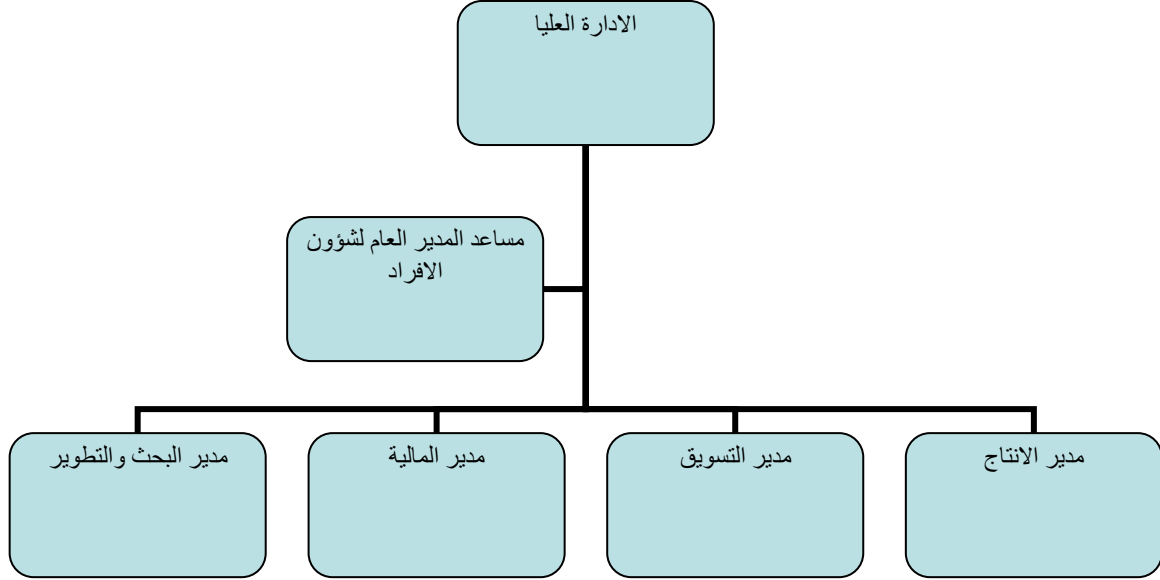
(1):نوري منير ، مرجع سبق ذكره ، ص 84-85.



الشكل التنظيمي اعلاه يمكن استخلاص منه وجود ادارة مركزية داخل المنظمة الواحدة تتاتي قدرتها على اخذ القرارات من الادارة العليا حيث تنبثق منها ادارات متخصصة في كل وظيفة مهمة للموارد البشرية تحت اشراف وادارة متخصص في الموارد البشرية او احد فروعها وتمتلك هذه الادارة المركزية القدرة على اخذ القرار الخاص بالموارد البشرية حيث ياخذ مديرها عضوية بمجلس الادارة ويشترك في وضع استراتيجيات تتوافق مع استراتيجيات المؤسسة عموما .

- التنظيم اللامركزي لادارة الموارد البشرية : اغلب المنظمات الحديثة تعتمد على نظام لادارة مواردها البشرية وهو نظام لامركزي لادارة الموارد البشرية بحيث توكل مهام ونشاطات هذه الادارة الى كل الادارات بالمنظمة حيث يقوم المدراء التنفيذيون بانتقاء وتدريب وتحفيز الموظفين وهو ما يبينه الشكل التالي :

## التنظيم اللامركزي لادارة الموارد البشرية



ومن هذا المخطط يمكن استخلاص ان مساعد المدير العام له الصلاحيات والاستشارية في كل ما يتعلق بشؤون الافراد وللمدراء بالاقسام القدرة بادارة كاملة لاداراتهم .

### الادارة الالكترونية للموارد البشرية:

من بين طرق الادارة للموارد البشرية هناك عدة نماذج منها النموذج التقليدي المبني على النظرية التaylorية للتنظيم التي تعتبر الموارد البشرية كتكاليف يمكن التحكم بها وتخفيضها ، وهناك نموذج العلاقات الانسانية التي يجب ان تراعي الموارد البشرية كافراد يجب مراعاتهم واحتياجاتهم وليس معاملتهم بطريقة غير عادلة فقط من اجل خفض التكاليف، ت وايضا النموذج الحديث في التسيير حيث يعتبر الفرد مصدرا للمنظمة مما يتطلب الاهتمام به اكثر ومشاركته في التسيير بنسبة معينة والهدف الحصول على قرارات تعود بالنفع للمنظمة بالاضافة الى النموذج المبني على التسيير الاستراتيجي<sup>1</sup> ، نجد هذا كله في الشركات التي تعمل عموما بموارد بشرية محددة فياماكن جد محددة باجور محددة بنظام محدد وساعات عمل معلومة ، كما نجد نظام الادارة الالكترونية للموارد البشرية الذي بدا منذ بداية استخدام اجهزة الاعلام الالي بمصالح ادارة الموارد البشرية على مستوى

(1): Laetitia lethielleux , l'essentiel de la gestion des ressources humaines , gualino sditeur , EJA, Paris ,2006, pp16

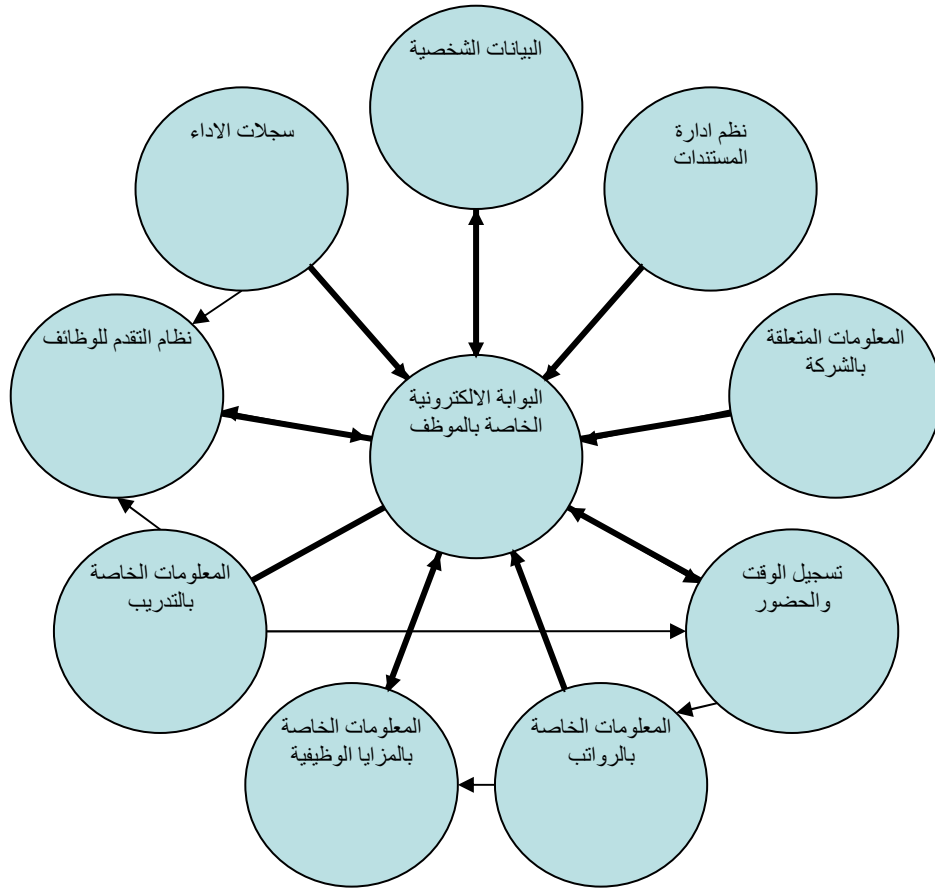


الشركات حيث يتم استخدامها في الارشفة وتأمين المعلومات واستحضارها بشكل سريع وحدث هذا تزامنا مع الطفرة التكنولوجية المتمحورة حول الانترنت ، حيث لم يكن اغلب الناس يعرفونها ولا يعرفون تفاصيل عملها ولا طريقة استخدامها بداية التسعينات من القرن الماضي ومع مرور قرابة العشر سنوات صارت الانترنت تستعمل مع الالكسترات والانترانت بشكل متوازي ، ان هذا المفهوم عرف تطورا تزامنا مع تطور نظم المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية عبر السنوات حيث تطورت من الادارة المعتمدة على الارشفة الورقية للمعلومات الى الارشفة الالكترونية الى مرحلة العالمية واستخدام الشبكات في تناقل المعلومات وادارة كل ما يتعلق بالافراد التابعين للشركة .

ان نظام الادارة الالكترونية هو تطبيق لتقنيات معتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية وهو بدوره سيساهم في تسهيل الوصول الى الموارد البشرية على مجال كبير السماح بنسبة كبيرة في ادارة هذه المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية .

هناك امكانية كبيرة في تطوير اسلوب اداء العمليات التي تتعلق بالشركات بفضل تقنيات نظام الادارة الالكترونية للموارد البشرية ، فهناك نظم تركز على التكوين واخرى تركز على الرواتب واخرى تركز على الافراد في مجالات اخرى مختلفة هذا في اسلوب ادارة الموارد من خلال جهاز واحد او اجهزة مترابطة محليا ، من جهة اخرى هناك نموذج شبكة الانترنت المرتكز على برامج التصفح التي تسمح بالوصول للمعلومة المطلوبة بسهولة وبسرعة وهو النموذج المعتمد على البوابات الالكترونية كما في الشكل التالي :

رسم تخطيطي يوضح كيفية الربط بين مصادر المعلومات المختلفة الخاصة بالشركة من اجل تطوير الاداء وتوفير فرص جديدة<sup>1</sup>



### ثالثا : الوظائف الاساسية لادارة الموارد البشرية

ان المؤسسات اليوم يعملون في فضاء ميزته الرئيسية هي المنافسة في حين تتوفر لها مجموعة موارد مختلفة يتم استعمالها في التنافس وتضم هذه الموارد موارد مادية ، موارد تنظيمية واخرى بشرية ، ويتم استغلال هذه الموارد في التميز وفي التنافس مما يعطيها الافضلية في مواجهة المنظمات والشركات الاخرى ومما سبق يتضح لنا مدى اهمية عنصر ادارة الموارد البشرية حيث يتمثل في اعطاء الميزة التنافسية للشركة امام منافسيها من خلال ادارة مثلى لمواردها البشرية ، ومع زيادة التوجه الى عنصر العامل البشري صار ينظر الى الافراد العاملين

(<sup>1</sup>):برايان هوبكتر ، مرجع سبق ذكره ، ص 21.

كموارد بشرية وعليه فان دور ادارة الموارد البشرية تعدى دور الادوار الادارية الوظيفية الى ادوار اخرى جاءت استجابة لمتغيرات بيئية واقتصادية وقانونية واجتماعية .

وفي ظل هذا المفهوم لادارة الموارد البشرية ظهرت نشاطات غير تقليدية اخرى اهمها انتقاء العاملين والحفاظ عليهم في الشركة بعقود العمل كما ان ادارة الافراد تركز بشكل رئيسي على التخطيط الذي يضم تحديد الاهداف ووضع الخطط والرؤى المستقبلية كما تضم ايضا التنظيم الذي يحدد من خلاله المهام واعمال الافراد بالاضافة الى تنسيق جهودهم وتحسين ادائهم ومن جهة اخرى تركز ايضا على التوظيف الذي يحدد نوع الافراد المستهدف توظيفهم بالاضافة الى وضع معايير الاداء والاجور والتكوين والتاهيل ، وترتكز ايضا على القيادة التي تعمل على توجيه الافراد في اتجاه اداء مهامهم بكل حماس وفعالية وترتكز على الرقابة التي تضع المعايير العاكسة لتحقيق الاهداف المسطرة<sup>1</sup>.

يعود اصل الكثير من العمليات المتعلقة بسياسات التوظيف والاستخدام للموارد البشرية الى زمن قديم حيث يتكلم الخبراء عن بناء الاهرامات الفرعونية الذي ساهم فيه اكثر من 100.000 عامل مدة عشرون سنة كاملة مما يدل بشكل واضح عن ادارة الموارد البشرية منذ القديم ومن جهة اخرى نجد ان الدولة الاشورية اهتمت بسياسة الاجور بتحديد حد ادنى بجانب نظام الحوافز كما وضع الاغريق الية لتحديد التناسب بين الوظيفة والاجر المناسب لها<sup>2</sup>.

ان من اهم وظائف ادارة الموارد البشرية نجدها يلي:<sup>3</sup>

- العمل على توفير العدد الكافي بالكفاءة اللازمة داخل المؤسسة لمواجهة المتطلبات الخارجية
- التنبؤ بمتطلبات المؤسسة من عمال وكفاءات في المراحل المقبلة
- التخطيط والاشراف على تنفيذ الخطط بمشاركة العمال
- ايجاد ارضية في كل ما تعلق بالسياسات واللوائح المنظمة للتوظيف ، الاجور ، التاهيل والتدريب ، وغيرها .
- تطبيق نظام عادل مبني على اعطاء الفرص بالتساوي بين العمال داخل المؤسسة بالاضافة الى توفير اجواء امن وسلامة ونظام تسمح للعمال من اداء مهامهم جيدا.
- تاهيل العمال ليواكبوا كل ما هو جديد من تكنولوجيا ومعلومات متعلقة بمهامهم داخل المؤسسة .

(1):نوري منير ، مرجع سبق ذكره ، ص 39-40.

(2):نوري منير ، مرجع سبق ذكره ، ص45.

(3):عزيزة عبد الرحمن العتيبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 43-48.

- العمل على جلب العاملين ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب بناء على اساس معينة تطبيق ابتداء من مرحلة الاعلان عن المناصب الى المقابلات الشخصية واختبارات القبول وهذا قصد توفير الجودة ، كما ان استقدام العمال يتم بطريقة داخلية حيث يتم ترقية العمال داخل المؤسسة الواحدة من منصب لمنصب اعلى منه وفق شروط معينة استعانة بنظام الاتصال داخل المؤسسة ومن جهة اخرى يتم استقدام عمال من خارج المؤسسة أي من سوق العمل في حالة عدم وجود وفرة داخلية من الافراد .
  - القيام بالاختيار والتعيين حيث يتم تحديد الافراد المتصفين بشروط المنصب الذي تحتاجه المؤسسة عن طريق الاختبار او المقابلات الشخصية بالاضافة الى اعتبارات اخرى مثل الكشوفات الصحية والسوابق العدلية وغيرها، اما عملية التعيين فتتم داخل المؤسسة كمرحلة ثانية حيث يتم توجيه المتقدم الجديد الى مكان عمله وتعريفه بفريق عمله ونظام العمل ، وهناك في اغلب الاحيان العديد من المؤسسات التي تجعل التعيين مرتبط بفترة تجريب ليتم بعدها التثبيت او ايجاد حل بديل .
  - تنمية وتاهيل الموارد البشرية من خلال تدريب العمال قصد رفع قدراتهم بشكل مستمر مما يسمح لهم بمواكبة التغيرات المستجدة دائما لان التدريب اليوم صار يعتبر استثمار للمستقبل وليس تكلفة يتحملها المؤسسة كما كان ينظر لها من قبل ، وقصد الحصول على ثمار العملية التدريبية يجب تحديد المستهدفين منه وبرنامج التدريب ومدته وطرق تقييمه ومعايير قياس نتائجه وتقييمها .
  - تقييم الاداء الخاص بالافراد لمعرفة مدى استحقاقه لترقيات او لعمولات اضافية او لتكريم مهما كان نوعه يتم اعتماد نظام يساعد على ذلك بالاضافة الى انه يسهل عملية تعيين من يحتاج تدريب ومن يحتاج الى تغيير و حتى الذي يستغنى عن خدماته .
  - الاهتمام بالموارد البشرية والحفاظ عليها من خلال اعتماد مجموعة اساليب تسهل ضمان التزام العمال منها السياسات التحفيزية التي تعين على استنهاض الافراد ورفع همهم ويكون لها اثر اكبر اذا كانت موافقة لطموحاتهم وتطلعاتهم وتغير اثرها اكثر كلما تغير نوعها وطبيعتها وهي جد مهمة لان اهمالها كان السبب وراء هجرة الكثير من الادمغة الى الخارج .
- يمكن للمنظمات ان تختار و تنشئ اقسام تخصص بانجاز الاعمال وقصد نجاح هذه الاعمال يجدر بالمنظمة ان تهتم بالمدرء الموجودين على مستوى فريق العمل بما لان أي نجاح يحققه المدير المكلف يسمح له بالتاقلم اكثر مع بيئته وبالتالي زيادة مردوديته ويعتبر العنصر البشري اهم عنصر في مصادر الابداع وهو قادر على استغلال واستخدام امثل للموارد المتوفرة وعليه فان ادارة الموارد البشرية تحتاج للتاقلم والتغير من التوجه الاداري

التقليدي الى التوجه الاداري الذي يسمح بحل الازمات والاختلافات وهو ما يفرض على مدراء الموارد البشرية ان يقوموا بعدة امور منها التعلم ومعرفة الاساسيات المتعلقة بالاعمال محليا ودوليا لان المدراء غير قادرين على القيام بمهامهم بعيدا عن وضع استراتيجية تختص بالموارد البشرية والمرتكزة على استراتيجية المؤسسة الكلية ، كما يتطلب ايضا من المدراء المكلفين بالموارد البشرية امورا اخرى منها المعرفة الكاملة بالاستراتيجية قصد ان يقوم المدراء بالتكامل بين عناصرها وفهم الممارسات الخاصة بادارة الموارد البشرية ، هذا الفهم يدفع الى عوامة ادارة الموارد البشرية بالرغم من وجود تشابه بين المحلية والعالمية في بعض النقاط والوظائف الا ان الفرق بين المحلية والعالمية موجود وواضح لانه اكثر تعقيدا بالاضافة الى تميزه باحتوائه لجانب المسائل التقليدية وبعض التحديات الاخرى المرتبطة بالمنظمات الدولية وعليه يمكن تحديد مهام ووظائف ادارة الموارد البشرية كالتالي :

1- وظيفة تخطيط الموارد البشرية العالمية : عرف تخطيط الموارد البشرية العالمية بالكثير من المفاهيم المختلفة غير ان اهم مفهوم يمكن تحديده هو انها مجموعة من العمليات التي تضبط احتياجات المؤسسة الدولية من موارد بشرية وتساهم في تامين الحصول على هذه الموارد بالكم والنوع المناسب لاتمام الاعمال في الوقت المناسب وبالكيفية والنوعية المطلوبة مما يكسبها ميزة تنافسية ، وعليه فان هذه العملية تشارك في انجاز عدد معين من بالنسبة للمنظمة ومنها :

- يساهم تخطيط الموارد البشرية الدولية في تحقيق اهداف معقدة على مختلف المستويات
- يساهم في تخفيض تكاليف أنشطة الموارد البشرية المختلفة من حيث كونها الادارة
- يسهل على المنظمة حسن استغلال الموارد البشرية المتوفرة التي تسمح للمنظمة من تحقيق الاهداف بالكفاءة والجودة<sup>1</sup>.

2- وظيفة تشكيل الافراد لضمان النجاح على المستوى العالمي : حيث يرتبط نجاح الشركات الدولية بالكيفية التي تستطيع من خلالها المنظمات الدولية ان تعمل بها تشكيل الموارد البشرية الضرورية بالمنظمة وتزيد الاهمية كلما كبرت المنظمة الدولية ومن اهم ما يميز الموارد البشرية في ظل العوامة نجد تعقد مزيج الموارد البشرية واثره على الهيكل التنظيمي وعليه امكننا تصنيف الموارد البشرية في المنظمة الدولية الى اربعة تصنيفات ، الأولى حيث تكون فيها المنظمة المستثمرة اجنبية ومواردها البشرية العاملة اجانب اما الثانية فتكون المنظمة المستثمرة اجنبية غير ان موارد البشرية محلية تابعة للدولة التي يقوم عليها النشاط ، اما الثالثة فتكون المنظمة المستثمرة اجنبية والعمال محولون من فروع اخرى الى الدولة

(1):عبد العزيز بدر النداوي، عوامة ادارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص171.

المستثمر بها اما الرابعة فتكون فيها المستثمرة اجنبية اما مواردها العاملين بها من دول اخرى غير الدولتين المعنيتين

وقصد الضمان الجيد لتشكيل وتكوين الموارد البشرية في المنظمة الدولية فان عليها القيام بما يلي من واجبات وخطوات اولها هو ضبط انواع الوظائف المطلوبة في المنظمة الدولية حيث يجدر بالمنظمة ان تعمل على تحديد انواع الوظائف المطلوب وجودها في المنظمة وجعلها في مجاميع متخصصة وقصد تحديد هذه الوظائف تم اعتماد بعض الاسس منها:<sup>1</sup>

- ضبط الهيكل التنظيمي الموجود بالمنظمة مما يساعد في تحديد طبيعة النشاط كما ونوعا وعليه تستنتج الوظائف الملائمة للانشطة وهذا حتى يعمل الهيكل التنظيمي بشكل جيد من اجل تحقيق ما هو مخطط له من اهداف .
- حصر ما هو موجود من وظائف في قوائم من طرف ادارة شؤون الموظفين ومنها يستخلص طبيعة الوظائف المطلوبة بالمنظمة كما ونوعا وماهي الشاغرة منها والمشغولة ايضا .
- جرد كل ما هو موجود داخل المنظمة من خلال القيام بمسح كلي لبيئة المنظمة داخليا من اجل ان تحقق المنظمة التعرف التام بوضعها الداخلي فيما تعلق بالوظائف الفعلية والوظائف الواجب وجودها بالمنظمة والقيام بمقارنة بين ما هو موجود وما يجب ان يكون .

ثانيا يجب تحليل الوظائف لان عملية تشكيل الموارد البشرية تقتضي عملية تناسب بين الوظائف والافراد الشاغرين لهذه الوظائف مما يطلب من الجميع حصر المعلومات كاملة تحت اشراف فريق عمل متخصص يقوم بجمع المعلومات وبهذه الخطوة عدة مراحل منها اختيار الفريق المشرف الذي يشترط فيه ان تكون له خبرة كافية تسمح له بالقيام بمثل هذه المهام التنفيذية ، التنسيق مع الادارة الموجودة بالمنظمة المعتمدة على ان يكون التنسيق جيدا بين الفريق وادارة المنظمة قصد الاتفاق على كل ما يتعلق بتفاصيل الوظائف التي تجمع المعلومات عنها ومن جانب اخر على الادارة تسهيل عمل الفريق ، وهناك مرحلة التاهيل النفسي للعاملين الذي سيتم جمع المعلومات منهم وهذا اسهاما في توفير المعلومات والبيانات المطلوبة منهم والتعاون مع فريق العمل بشكل جاد واجابي مما ينتج عنه نتائج جيدة ، وهناك مرحلة تحديد نوع البيانات المطلوبة للجمع اذ ان عملية تحديد المعلومات المرتبط بالوظيفة تبسط عملية جمع المعلومات وكيفية الاستفادة منها ، ثم نجد مرحلة اختيار

(<sup>1</sup>):عبد العزيز بدر النداوي ، مرجع سبق ذكره ، ص177.

الاسلوب المناسب لجمع المعلومات حيث ان نجاح الفريق في القيام بمهمة جمع المعلومات مرتبط جدا بنوع الاسلوب المستخدم في عملية الجمع بالاستعانة بالاسلوب الاستبيان والملاحظة المباشرة وكذا الدراسة المقارنة .  
ثالثا لدينا وصف الوظائف وتصميمها ، فبعد اتمام تحليل المعلومات بعد جمعها وضبط كل ما يتعلق بكل وظيفة تبدا مرحلة كتابة الوصف الوظيفي لكل وظيفة ولكل شاغلها حيث تعني عملية الوصف الوظيفي عملية تحديد الواجبات و المسؤوليات الخاصة لكل وظيفة على حدى وعلاقتها فيما بينها ، اما عملية التحديد الوظيفي فترتكز على تحديد المؤهلات المرجو وجودها في الفرد المرشح لاشغال هذه الوظيفة من خبرات ومهارات وسلوكات .

3- وظيفة الاختيار والتعيين الدولي : ان مرحلة عملية الاختيار والتعيين باعتبارها من اهم الوظائف لادارة الموارد البشرية في المنظمات تاتي بعد مرحلة اجراء عملية التخطيط للموارد البشرية و ايضا تشكيل هيكل الموارد البشرية الحالية والمستقبلية ، تعتبر هذه الوظيفة مهمة بشكل اساسي حيث تستند اليها المنظمة في ايجاد اهم واحرج الموارد في المنظمة وهي الموارد البشرية وتكمل هذه الوظيفة نفسها من خلال الانشطة التي تتضمن الجلب ، الانتقاء والتعيين ، حيث ان النجاح المنجز من هذه الوظيفة ينعكس بشكل موجب على كل وظائف المنظمة كما ان الخطا ايضا ينعكس عليها سلبا لان المورد البشري يعتبر من الاشياء التي غير ممكن تقليدها وقصد استكمال النجاح على المنظمة ان تمتلك نظام معلومات موارد بشرية متطور لاجل تسهيل عمل المنظمة وتكامله<sup>1</sup>.

ان عملية الجلب كخطوة اولى في عملية التوظيف تشمل مجموعة من الانشطة المهمة بالبحث وجذب العدد المطلوب من الموارد البشرية المؤهلة لادارة المنظمة في مختلف مستوياتها وملا الاماكن الشاغرة بالعدد والكم اللازمين في الوقت المناسب وعليه تعتبر البداية لعملية الاختيار والتعيين ويمكن الحصول على الموارد بطريقتين اولهما من مصدر داخلي والثاني من مصادر خارجية ، فمن مصدر داخلي يمكن الحصول على موارد بشرية من سوق العمل الداخلي بالمنظمة بهدف ملا الاماكن والوظائف الشاغرة سواءا كانت في نفس المستوى او في مستوى مختلف ومما يميز هذا المصدر هو الاستفادة من خبرات الموارد الموجودة داخل نفس المنظمة والتي شغلت من قبل مهام اخرى اضافة لها ان الموارد الداخلية لها المام اكبر بالجو العام داخل المنظمة من رؤية واهداف عامة للمنظمة وعليه فان نوع هذا المصدر يوفر الكثير من الميزات التي قد لا تجدها في مصادر خارجية للموارد

(<sup>1</sup>):عبد العزيز بدر النداوي ، مرجع سبق ذكره ، ص181.

البشرية منها انجاز حالة استقرار عالية لدى الموارد البشرية العاملة بالمنظمة ، زيادة المعنويات للعاملين مما يدفعهم لزيادة مردوديتهم وهذا لشعورهم بمدى مكانتهم في منظماتهم التي تهتم لحاضرهم ومستقبلهم بالاضافة الى خفض التكاليف في الحصول على موارد خارجية جديدة ، اما الطريقة الثانية فمن مصادر خارجية حيث يتم الاعتماد على سوق العمل في ايجاد موارد بشرية جديدة بعيدا عن ما هو متوفر داخل المنظمة من موارد بشرية من خلال القيام بعملية الجذب والبحث وهو ما ينعكس ايضا على المنظمة ايجابيا في عدة مناحي منها توفير دماء جديدة تسري في هياكل المنظمة من خلال استقطاب عمالة جديدة لها خبرات ومميزات جديدة لم تكن موجودة من قبل وايضا تساهم في خلق علاقات طيبة مع مصادر التمويل بالموارد البشرية من جامعات وغيرها .

المرحلة الثانية من عملية التوظيف هي مرحلة عملية الانتقاء وتعتبر الرابط الهام بين الموارد البشرية في بيئتهم الخارجية كفراد والوظيفة في بيئتها الداخلية وتعد عملية الاختيار وسيلة المناسبة بين الفرد والمنظمة وهي اول خطوة تهدف الى وضع كل فرد في مكانه حسب احتياج المنظمة وفق اهدافها وسياستها ، وحتى يتم الاختيار الجيد والانتقاء الامثل للافراد فهناك مجموعة خطوات منها في البداية تحديد اهداف عملية الاختيار ، استقبال طلبات العمل ، المقابلة الاولى ، الاختبار ، الفحص الطبي ، المقابلة النهائية والاختيار الاولي ثم التعيين كآخر خطوة من خطوات عملية الانتقاء والاختيار .

#### 4- وظيفة التدريب للموارد البشرية الدولية وتطويرها :

وجود مدراء بخبرة دولية ومهارات جد عالية من بين اهم شروط نجاح وتموقع المنظمة على المستوى الدولي وبالمقابل يتطلب ذلك امتلاك المنظمة لموارد بشرية لها تاهيل عالي للعمل في مختلف الدول وعلية يوجد الكثير من الجوانب في مجال ادارة الموارد البشرية التي تتطلب اهتماما اكبر بها قصد تمكين المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية امام نظيراتها وتم الاشارة الى ان الموارد البشرية داخل المنظمة تحتاج الى زيادة معارفها ومهاراتها ومن جهة اخرى توفر خبرات للمنظمة تكون متوفرة دائما ، حيث ان التدريب هو مجموعة من الجهود الادارية والتنظيمية الهادفة الى تغيير في مهارات وسلوكات لدى الافراد العاملين بالمنظمة وتمكينهم من الاداء الافضل في الحاضر والمستقبل داخل المنظمة ، ولعملية التدريب مراحل رئيسية تتضمنها وظيفة التدريب وهي تحديد الاحتياجات التدريبية باستعمال وسائل منها :<sup>1</sup>

(1):عبد العزيز بدر النداوي ، مرجع سبق ذكره ، ص187.



- تحليل اهداف المنظمة
  - نتائج تخطيط الموارد البشرية
  - تحليل نتائج تقييم الاداء
  - دراسة الهيكل التنظيمي للمنظمة
  - تحليل البيئة والظروف المحيطة بها
  - التطورات التكنولوجية
  - نتائج وتحليل وتوظيف
  - استطلاع الراي العام من رؤساء ومرؤوسين وتقييم برامج التدريب السابقة لتقييمها
- ثم يليها تنظيم ومتابعة البرنامج التدريبي حيث تعد هذه الخطوة ثاني مرحلة في عملية التدريب وتضم هذه المرحلة عدة جوانب اهمها :

- تحديد اهداف برنامج التدريب
- تحديد موضوعات برنامج التدريب
- تحديد اساليب التدريب
- تحديد الوقت الملائم لتنفيذ البرنامج التدريبي
- تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي بالاضافة الى تنفيذ البرنامج التدريبي الذي يعتبر من الخطوات التي تؤطر الجهود المبذولة في انجاح عملية التدريب لان التنفيذ الناجح تنعكس نتائجه ايجابيا على كل المنظمة .

ثم تاتي في المرحلة الثالثة تقييم البرنامج التدريبي وهي مرحلة لا تقل في اهميتها عن المراحل السابقة في مراحل التدريب وهي ما يسمح لنا بالتعرف على مدى فاعلية الجهود التدريبية في كل مراحلها وتعبر ايضا عن مدى نجاح البرنامج التدريبي في تحقيق اهدافه المخططة ويساعد في كل هذا امور منها :

- ضرورة وجود فلسفة واضحة للتكوين معتمدة من الادارة العليا في المنظمة
- تعمل المنظمة على ضرورة خلق الدافع لدى الموارد البشرية العاملة فيها باهمية تنمية قدراتهم ومهاراتهم
- تعمل المنظمة على ايجاد وحدة متخصصة في الهيكل التنظيمي او في ادارة الموارد البشرية داخل المنظمة

- تعمل المنظمة من اجل خلق فضاء سليم للتدريب
- تعمل على تحصيل النتائج المرجوة من العملية التدريبية .

وظيفة ادارة وتقييم الاداء في البيئة الدولية :

تهدف المنظمة الى تحقيق اهدافها المسطرة والموضوعة بناء على خطط واستراتيجيات محددة وعليه فهي تعمل بشكل مستمر للاجابة عن كل الاستفسارات المطروحة والمتعلقة بالنجاح او الاخفاق في الانجاز وفي تحقيق الاهداف وللجابة عن هذه الاسئلة والاستفسارات وغيرها تلجأ المنظمة الى مراجعة الاداء الخاص بها وكذا اداء مواردها البشرية استنادا الى معايير معينة حيث نتحصل على برامج مختلفة ( برامج تدريب ، برامج تغيير ، برامج تطوير ، وبرامج اعادة صيغ واساليب العمل ) ومن هنا يتبين لنا ان تقييم اداء المنظمة ومواردها البشرية هو طريقة علمية حديثة ويعد من مفاتيح النجاح للمنظمة ويخلق القوة بين الادارة ومواردها البشرية ، ويتحدد مفهوم تقييم الاداء بانه من اهم أنشطة ادارة الموارد البشرية وهدفه هو الاطمئنان على اداء الفرد داخل المنظمة وفق ما كان محدد له من قبل ، ويختلف تقييم الاداء من مكان لآخر ومن منظمة لآخرى في عدة نواحي

منها: <sup>1</sup>

- اهداف عملية تقويم الاداء
- مميزات المقيم
- تكرار عملية التقييم
- تحديد نقاط القوة والضعف في الاداء وكيفية القيام بذلك
- طبيعة الوسائل المستخدمة لدفع العاملين بالمنظمة الى تحقيق الانجاز الجيد اكثر

ويمر تقييم الاداء بمراحل منها :

- وضع توقعات الاداء
- مراقبة التقدم في اداء المنظمة واداء مواردها البشرية
- قيام منظمة الاعمال بقياس بقاء الاداء الفعلي لكل مواردها البشرية
- تحضير تقارير الكفاءة الدورية
- اتخاذ كل القرارات اللازمة المرتبطة بحركة الافراد

(<sup>1</sup>):عبد العزيز بدر النداوي ، مرجع سبق ذكره ، ص193.

- ضبط البرامج المتعلقة بعملية التطوير الاداء الحالي

اما الاساليب المستخدمة في انجاز عملية تقويم الاداء فهي قسمان الاولى تقليدية والثانية حديثة .

5- وظيفة التعويضات : ادت العولمة الى ارتفاع نسبة التحديات التي تواجهها ادارات منظمات الاعمال

في تقديم المنافع والمزايا لجميع العاملين على مستوى المنظمات العالمية ، فعندما يكون لمنظمة موارد بشرية موزعين على مناطق مختلفة بالعالم فان عليها ان تصنفهم الى درجات ومستويات وفق معايير معينة ثم تعتمد المنظمة الى تحديد نوع ومستوى كل ميزة ، وتعمل المنظمة على منحها لهؤلاء الافراد كتعويض عن عدة متغيرات وتعتبر التعويضات عبارة عن مجموعة مزايا تقدمها المنظمة لمواردها البشرية العاملة لديها بهدف رفع ادائهم او رفع نسبة ولائهم وعليه تعمل المنظمة ما يلي<sup>1</sup>:

- تحديد المزايا المرجوة قانونيا لكل بلد

- تأكيد مبادئ العدالة والمساواة في ما يمنح من مزايا

- تأكيد منطلق واهداف التعويض بالمنظمة

- توضيح طبيعة التعويض على اساس انه التزام معنوي بين المنظمة والموارد البشرية وليس التزام مالي تتحمله المنظمة اتجاه مواردها البشرية فقط .

ومن اهم ما يهتم به في التعويضات القضايا الاقتصادية بالجانب الى اعتبارات اخرى مثل الاعتبارات الاستراتيجية المتمثلة في اعتبارات استراتيجية تتمثل في ضرورة امتلاك المنظمة لميزة تنافسية يتعذر على باقي المنظمات تقليدها واعتبارات اخرى اجتماعية واخرى ثقافية واخرى انسانية .

نجد من بين اهم انواع التعويضات التي تبادر المنظمات في توفيرها ما يلي :

- انظمة الحماية الخاصة والعامة والتي تهدف الى حماية الافراد العاملين وعوائلهم.

- برامج هادفة الى استخدام مزايا اضافية جنبا الى ما هو موجود من تخطيط اصلا

- الدفع المضمون والمبرمج في خطة تتمثل في مشاركة الافراد العاملين بالمنظمة في برامج حماية دخل العاملين في حالات البطالة الغير شرعية

- نفقات التأمين الطبي للعاملين ضمن برامج الرعاية الصحية

(<sup>1</sup>):عبد العزيز بدر النداوي ، مرجع سبق ذكره ، ص197.

#### رابعا: أهم التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية في الشركات

ان عالم الاعمال شهد مؤخرا عدة تغيرات اثرت في نوع وطبيعة ادارة الموارد البشرية بشكل خاص حيث ان هذه التغيرات خلقت تحديات جديدة يجدر اخذها في الحسبان من طرف ادارة الموارد البشرية أثناء وضع السياسات ومن اهم هذه التحديات نذكر مايلي <sup>1</sup>:

- العولمة دفعت بالشركات الى ان تتواجد في عدة دول في وقت واحد مما يدفع بالشركات الى ضرورة التأقلم في سياستها لادارة الموارد البشرية بالثقافات المحلية واعرافها وكل ما هو مختلف ما بين الدول <sup>2</sup>.
- زيادة اعتماد التقنيات والتكنولوجيا الحديثة خاصة تكنولوجيا الاعلام والاتصال داخل المؤسسة مما اثر في انواع الاعمال والمهارات التي تحتاج اليها وهنا يزيد التركيز واعطاء الاولوية لبعض الانشطة مثل التكوين والتدريب والتنظيم قصد مواكبة كل التغيرات ومن جهة اخرى يمكن ان يتم التوقف عن استخدام بعض العمال من ذوي المهارات البسيطة.
- ظهر داخل المؤسسة تغير في تشكيلة اليد العاملة مثل التنافس بين المرأة والرجل على المنصب الواحد تحت مطلب المساواة بين الجنسين مما سبب تحديا جديدا لادارة الموارد البشرية داخل المؤسسة ، كما يجدر بها ان تستعد لادارة خاصة لهذا النوع من العمالة من النساء من خلال العمل على توفير جو مناسب لمن خاصة بعد تقلدهن لمناصب حساسة وعليا في المؤسسة .
- تحتاج الادارة اليوم اكثر من اي وقت مضى الى نظام معلومات متمثل في قسم خاص بالاعلام يوفر الارشاد والتوجيه خاصة ونحن في عصر تكنولوجيا الاعلام والاتصال ، لذا يجدر بالادارة ان تتوفر على قاعدة معلومات قيمة تسهل على اتخاذ قرارات سليمة فيما يخص الموارد البشرية .

---

(<sup>1</sup>):عزيزة عبد الرحمن العتيبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 49 - 50 .

(<sup>2</sup>): Laetitia lethielleux , l'essentiel de la gestion des ressources humaines , gualino editeur , EJA, Paris ,2006, pp29

- لكل مؤسسة قيمها الخاصة بها وما حققته الشركات الكبرى كان بسبب ما اولته من اهتمام كبير بقيمتها التي تبنتها ، وهنا يظهر دور ادارة الموارد البشرية في تسطير مخططات قصد الاستغلال الامثل لهذه القيم ، ان ادارة الموارد البشرية صارت تتعامل مع عدة افراد بثقافات وقيم مختلفة الامر الذي اوجب على عليها وضع سياسات واليات تتناسب مع هذه الاختلافات .
- ان عدم قدرة ادارة الموارد البشرية على تغطية طلبات العمال من تحفيزات مادية بسبب زيادة معدلات التضخم يؤدي في كثير من الاحيان الى انخفاض مستويات الاداء لدى المؤسسات الاقتصادية بسبب نقص التزام العمال وانتظامهم وانضباطهم اكثر لانهم في مثل هذه الظروف يسعون لاجاد عمل اضافي لتعويض ما سببه التضخم وهنا يكمن تحدي ادارة الموارد البشرية حيث لا تستطيع تحفيز العمال على الرفع من مستوى اداءهم اكثر .
- على ادارة الموارد البشرية داخل المؤسسات ان تعمل اقصى ما يمكنها فعله من استقطاب امثل لذوي الكفاءات والمهارات القادرين على اعطاء قيمة اضافية اكبر للمؤسسة من خلال استحداث نظام فعال للتوظيف وهذا راجع الى زيادة حجم القوى العاملة بسبب ارتفاع وتحسن المستوى الصحي للافراد وايضا تزايد معدل التعليم .
- ان خطط وسياسات ادارة الموارد البشرية ليست مطلقة وحررة دون اي قيد بل ان الحكومات تفرض امورا تضبطها خاصة فيما تعلق بالافراد بشكل مباشر وهذا ما يمثل الاطار الذي يضبط ادارة الموارد البشرية في المؤسسات .

من جهة اخرى هناك عدة تحديات دولية في مجال ادارة الموارد البشرية منها :

- 1- التحديات الدولية : ارتباط بين هذه التحديات ذات الطابع الدولي والمنظمات اخذت في السنوات الاخيرة من توسيع دائرة تواجدها الى الدولية وحتى المنظمات ذات الطابع المحلي حيث يجدر بها ان تاخذ القضايا العالمية ضمن مجموعة خططها في المستقبل وهذا حتى تستطيع المواكبة والتطور وعليه فان عمليات تقليص الحدود الجغرافية وفتح الاسواق العالمية قصد تسهيل حركة الموارد يتطلب ان تكون المنظمة قد امتلكت مدراء جيدين وخاصة مدراء موارد بشرية وان يكونوا بشكل عام مطلعين على المتغيرات الدولية التي تؤثر سلبا واجابا في اعمال منظماتهم وقصد تاهيل هؤلاء المدراء خاصة المدراء الذين يصلحون للعمل في بيئة اعمال دولية تتصف بعدة صفات متمثلة في :<sup>1</sup>

(<sup>1</sup>):عبد العزيز بدر النداوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 97- 100 .

- عولمة الاسواق المحلية

- عولمة تقنيات الاتصال

- عولمة البيانات

- عولمة المالية

- عولمة الموارد البشرية

كل هذه الامور وغيرها تدفع مدير الموارد البشرية لان يصير مديرا منفتحا وتجعل منه مديرا دوليا وهذا

لاسباب منها :

- توجه الشركات نحو الاعمال الدولية

- توسع الاعمال على مستوى الشركات

- تعقد الاعمال على مستوى الشركات

- سرعة التغير وتعقدها في البيئة الدولية للمنظمات

- طفرة في طبيعة المنظمات الدولية قلبا وقالبا

- انفجار سكاني ضخم بالاضافة الى تداخل ثقافي كبير

- زيادة التباين بين المهارات الوظيفية والمهارات التي تركز عليها الانظمة التدريبية

ان دخول العالمية في مجال ادارة الموارد البشرية يتوجب على المدراء ان يبذلوا الجهد لخلق التوازن بين مجموعة

من الافكار المتداخلة والمعقدة من جهة والاختلافات الثقافية والجغرافية من جهة اخرى وهذه كلها وغيرها

تندرج في ما يلي :

- احصاء وضبط المدراء الذين لهم القدرة على العمل خارج دولهم وخارج حدود دولة المنظمة

- تدريب وتطوير المدراء المرشح نقلهم الى دول جديدة ليتأقلموا على الثقافة ونمط الحياة الجديدة

- الاطلاع على اجراءات العيش خارج الدولة الاصلية من خلال وضع اجراءات واساليب الدفع و كذا

ضبط اليات اجراء التعويضات

- العمل على تحقيق نقلة في مجال ادارة الموارد البشرية

كل ما تم ذكره لا ينفذ في ان يجعل من المدير المحلي مديرا دوليا اذا يجب توفير امور واجواء اخرى تؤهله

ليصبح كذلك وهي تضم مجموعة معتقدات ، سلوكيات ، طرق تفكير ، مهارات ، وامور اخرى منها ما يلي

:

- وجوب ان تكون للمدير نظرة ورؤية استراتيجية
  - الفهم والقدرة على ادراك والتاقلم مع الثقافات الجديدة لمختلف الدول
  - استيعاب الثقافات الجديدة والانسجام معها
  - التاقلم مع العمل في فريق وقيادة دوليين
  - المهارة والكفاءة في مجالات منها التسويق والتحويل الدولي و ادارة الموارد البشرية
  - اكتساب مؤهل تحليل المعلومات وافترض التنبؤات
  - الاهلية في الحصول على احتياجات المنظمة من معلومات مهمة
  - الكفاءة القيادية في خلق اجواء عمل محفزة داخل المنظم
- ان العولمة ليست بالضرورة تشكل تحديات بل احيانا تشكل مناخا رائعا للعمل والانتاج بالنسبة للمنظمة التي تستهدف العمل خارج حدودها الاقليمية كما ان عولمة ادارة الموارد البشرية قد تلعب دورا هاما كونها محفز لمواردها البشرية .

## 2- التحديات التكنولوجية: <sup>1</sup>

ان ما يشهده العالم من تطور تكنولوجي يومي انعكس على ادارة الموارد البشرية وتطبيقاتها من خلال ما احدثته من تغييرات تنظيمية والاستعانة بفرق العمل مما يؤدي الى الاستغناء عن عدد من الاعمال ذات الكفاءة البسيطة والتي يمكن تعويضها واستبدالها باعمال تتطلب مهارات اكبر ، هذا التحول يتصف بكون المسؤوليات واسعة وتتضمن أنشطة مختلفة ، كما ان تكنولوجيات الاعلام والاتصال اليوم قد مكنت منظمات الاعمال التي تمتلكها بشكل عادي ان تحقق ميزة توسعية وانتشار كبير للمعرفة والبيانات والمعلومات بالاضافة الى تمكينها من تخزين كم لا باس به من المعلومات بشكل واسع ثم استرجاعها وقت الاحتياج لها في اي مكان كان الاحتياج مثلما هو الحال في التجارة الالكترونية لذلك فان ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية تتمثل في صياغة الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية بشكل يلائم الاستراتيجية التنظيمية التي تعمل على تطوير الاهداف ووضع الخطط التي تساعد المدراء في وضع خططهم الاستراتيجية .

ان تطبيقات ادارة الموارد البشرية المرتكزة على احداث التحول في الموارد البشرية وجعلها موارد بشرية ذات معرفة واسعة تستطيع المساهمة في توفير البيانات وتحقيق اجواء تسهل العمل ، التنبؤ بحاجات كمية ونوعية من

(<sup>1</sup>):عبد العزيز بدر النداوي ، مرجع سبق ذكره ، ص102- 104 .

الموارد البشرية ، وضع اليات تسهل انجاز الهدف بكل كفاءة وتيسير ادارة الموارد البشرية بالاضافة الى مراقبة عمليات الدفع .

ان ما سبق ذكره يمكن ان يساعدنا في فهم دور واهمية مدراء ادارة الموارد البشرية المساهمين بشكل رئيسي في هذه الناحية من خلال وضع الاطار العام لعمل المدراء الاخرين قصد التاكيد من صحة المهارة التكنولوجية للعاملين والعمل على تاهيل هياكل جديدة تعتمد التكنولوجيا قصد تحسين الخدمة ورفع الانتاجية ومن اجل الاداء الحسن لكل هذا يتوجب على المدراء امتلاك مايلي :

- كفاءات تسمح لهم بادراك ما يحدث من متغيرات في محيطهم المحلي والدولي
- المام بمختلف المجالات التنظيمية مهنيا وتقنيا
- امتلاك مهارات ادارة عمليات التغيير بالمنظمة وامتلاك الرؤية للمتغيرات بشكل كامل وشامل

3- تحديات ادارة التغيير : يتم العمل على ادخال الجودة والتكنولوجيا بشكل مستمر في فضاءات عمل المنظمة بشكل مستمر بالاضافة الى اعادة ترتيب الاعمال واستغلال الموارد الخارجية وتعتبر كل هذه عبارة عن برامج التغيير والتي تفرض على المنظمة تعديل الطريقة التي تعمل فيها لغرض المحافظة على استمرار الانجازات بالاستعانة بعدة اساليب منها :

- التغيير المسبق وهو ما يلجا اليه المدراء قبل ان يتاثرو بالعوامل الخارجية ويمنحهم ميزة الفرصة
- التغيير الذي يحدث بعد تاثير العوامل الخارجية بشكل مباشر على العمل وسمى التغيير التفاعلي
- من خلال الموارد البشرية هناك ايضا اسلوب للتغيير وهو الذي تكون فيه الموارد هي اهم سبب في اجرائه

ان للمورد البشري اهمية كبرى حيث ان اغلب التحديات في تحقيق التغيير مصدرها المورد البشري من عدة جوانب:

- تقبل الوضع الحالي للموارد البشرية وعدم ادراك اهمية تغييره
- بعد التغيير المطلوب بسبب غياب امكانية فرض الاندماج
- غياب موارد بشرية لها رؤية للتغيير وغياب من لهم القدرة على نقل هذه الرؤية
- غياب موارد بشرية مؤهلة لتجاوز الحدود والوصول الى الرؤية المطلوبة
- عدم حدوث التغيير المطلوب بسبب عدم اهلية القيام بالتخطيط النظامي



- البعد عن ثقافة المنظمة في التغيير

4- تحديات المنافسة : ان المنظمات اليوم تهتم بعدة مجالات استراتيجية منها المنافسة العالمية التي ترتبط بشكل مباشر بقدرة المنظمة على التطور والنمو وحماية نفسها في السوق ، ومن هنا يفرض على ادارة الموارد البشرية من هذا الجانب ان تعمل على الاهتمام بكل ما تعلق بحالات الدمج بين المنظمات قصد خلق كيان جديد و شراء المنظمات لمنظمات اخرى في اطار السياسة التوسعية لها

او انشاء تحالفات اقليمية بين المنظمات للتحكم في الاسواق ، من جهة اخرى فان ما يحدث من تغيرات على مستوى التزايد السكاني يدفع بالمنظمة الى العمل على ان تحافظ على قوتها اعتمادا على امور منها :<sup>1</sup>

- معالجة التغيرات الجدية في بيئتها الجديدة من خلال وضع الخطط الاستراتيجية
- دعم المنظمة من خلال تحصيل موارد بشرية مؤهلة تسمح لها باكتساب قدرة تنافسية
- تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال دعم وقابلية العاملين في تحصيل مهارات تسمح لهم بالابداع
- تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال معرفة تفاصيل حول كيفية تفكير العاملين وسلوكياتهم ومعرفة مواقفهم ودفعهم للتوحد داخل المنظمة
- تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال جعل الموارد البشرية تميل الى التصرف بطريقة معينة متجهة نحو الهدف بالاستعانة بدفع العاملين من خلال تنظيم سلوكهم

5- التحديات النوعية : لقد صارت ادارة الموارد البشرية تملك دورا جديدا في تحقيق وانجاز نوعية الانتاج للمنظمة من خلال قيامها بتوفير الظروف المناسبة للاداء الجيد وان يكون الافراد العاملين في المنظمة على درجة عالية من الابداع وهذا بالاستعانة بالتركيز على ما يلي :<sup>2</sup>

- التفاعل مع السوق والتركيز عليه حيث يجب تلبية متطلبات المستهلك وان يعمل المدير على اشباع رغبات الزبائن
- اعتبار الانتاج اولوية حيث يعتبر مجموعة من العمليات التي تستخدم الموارد المؤهلة جدا والتي تساعد في تحصيل نتائج جيدة بشكل فاعل

(1):عبد العزيز بدر النداوي ، مرجع سبق ذكره ، ص105- 106 .

(2):عبد العزيز بدر النداوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 107 .

- الاستعانة بمهارة وخبرة الافراد وهي عدة نشاطات ترتبط بخيارات العاملين ذوي الخبرة العالية القادرين على تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة عالية
- الاستعانة بمداخل ادارة الجودة الشاملة التي تعتبر مجموعة افكار تسمح بتتبع افكار الزبائن ومعرفة احتياجاتهم وان تعمل ادارة الموارد البشرية على تحفيز مواردها وتطوير ثقافتهم وتغييرها تتماشى مع اهداف المنظمة

6 - تحديات تطوير راس المال البشري : صارت قيمة مضافة تضاف بشكل مستمر الى المعرفة من خلال راس المال البشري كما ان حجم المنظمات وزيادة الانتاج بها يعتمد بشكل مستمر على قدرة المنظمة على ادارة راس مالها البشري حيث ان المنظمات الناجحة هي التي تجذب الاخرين اليها من خلال ما تقدمه من جودة في اعمالها ، ويمكن تحديد معنى راسالمال البشري على انه جملة من الخبرات والمهارات والكفاءات التي تتباين في ادائها بالمنظمة ، كما انه موجود بشكل غير ملموس وتتعدر ادارته بالطريقة التي تدار بها الاعمال المختلفة واضف لها ايضا سبب اخر هو العاملين في حد ذاتهم حيث انهم ان تركوا المنظمة لاي سبب فانهم يعملون على اخذ راسمالهم البشري معهم وهذا يؤدي الى فقدان راس المال البشري مما يعني فقدان كل ما استثمرته المنظمة من اجل تدريبهم وتطويرهم ومن هنا فان عملية بناء راس المال البشري في المنظمات تبدأ بالمدرء حيث يتم العمل على تطوير الاستراتيجيات قصد التاكيد من مدى كفاءة القوى العاملة ، ويتشكل راس المال البشري من راس المال البشري المنظمي وراس المال البشري الفكري ، حيث ان :<sup>1</sup>

- راس المال البشري يضم القدرات بمختلف انواعها العاملة بالمنظمة دون استثناء من الادنى الى الاعلى والاكفأ .
- راس المال الفكري يشكل جزءا من راس المال البشري وتشكله فئة من العاملين الذي لهم القدرات والكفاءات العالية والتي تميزهم عن غيرهم من الموارد البشرية وهذه القدرات تسمح لهم بانتاج افكار جديدة تسمح للمنظمة من تعظيم ارباحها وحصتها من السوق بالاضافة الى رفع نقاطها الاجابية ونقاط قوتها كما لا يطلب في راس المال الفكري ان تكون له شهادة او مؤهل اكايمي ، كما يتميز راس المال الفكري بعدة صفات اهمها :
- يعتبر جزء من راس المال البشري العامل في منظمة الاعمال

(<sup>1</sup>):عبد العزيز بدر النداوي ، مرجع سبق ذكره ، ص108- 111 .

- يمتلك قدرات متفردة على انتاج افكار جديدة واساليب متطورة تميز المنظمة عن باقي المنظمات
- يصعب إيجاد البدائل له لانهم رموز المنظمة و افرادها الخاصين جدا
- ولراس المال الفكري اهمية كبيرة جدا بسبب اهمية ذوو الكفاءات الفكرية ومكانتهم في المنظمات ، ولانه يمثل قوة معرفية قادرة على ادخال تعديلات على اعمال المنظمة ، ولانه مطلوب في سوق العمل نظرا للعمولة التي تعترض استهلاكه بشكل مستمر في مختلف المنظمات بالعالم كما انه يعتبر من مؤشرات حالة تطور الفكر الاداري وعليه فان المنظمات تعمل على الحفاظ على راس المال الفكري لسببان رئيسيان هما :
- الميزة التنافسية : امتلاك راس المال الفكري يسمح للمنظمات من اكتساب ميزة تنافسية على نظيراتها لانه مؤهل للحفاظ على ريادتها في السوق ومدى تفوقها في مجال التمکن المعرفي داخلها
- ثروة ضخمة : يعتبر راس المال الفكري ثروة بحق لانه يمكن الاستفادة منه اطول ما دام حامله من افراد على قيد الحياة وبصحة جيدة ، ولان تكلفة تحصيله من تعيين واختيار وتدريب مكلفة جدا ، ومن اجل هذا وغيره يمثل موردا طيبا وتحديا في نفس الوقت بالنسبة للمنظمات خاصة الدولية منها لذا هي تهتم بالتركيز عليه والحفاظ عليه ايضا من خلال جلب الافضل منه ، تطوير الافراد مبكرا ، استغلال معرفة الافراد ، زيادة تحديات العمل واختلافها .

6- تحديات نظم المعلومات في ادارة الموارد البشرية : ان دائرة التطور في مجال المعرفة والمعلوماتية تزداد تطورا بشكل مستمر مما سبب لادارة الموارد البشرية كثافة في وفرة المعلومات وهو ما يعطل ويقلل من تركيز المنظمة على تحقيق النجاح في اعمالها وتوفير الاستشارة السليمة للادارة العليا وهو تحدي المنظمة اليوم بسبب كثرة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية وضعف التحكم فيها مما يضطرها الى البحث عن نظم حديثة تخفف عنها هذا التحدي من خلال استيعاب كل المعلومات وتحليلها من خلال برامج تسهل على الادارة التعامل معها .

7- التحديات الاجتماعية : ان حياة المنظمات تشمل عدة مجالات تهتم بافرادها منها المجال الذي يهتم بملكات ومعارف الافراد من جهة وايضا يهتم بسلوكيات وتصرفات الافراد بالمنظمة كما يرتبط بمختلف الثقافات داخل المنظمة الواحدة او ما تعلق بعلاقتها في البيئات التي تتواجد بها وهو المجال او الجانب الاجتماعي ، وعليه فان دراسة بيئة المنظمة اجتماعيا وثقافيا تعد من اهم الامور في نجاح المنظمة كما على مدراء الموارد البشرية الاهتمام بسلسلة من الامور التي تساعد في اداء كامل

متكامل لمهامهم منها الاهتمام بالتنوع الثقافي للدول وحتى بين افراد المنظمة الواحدة ، التنوع في افكار ومعتقدات المجتمع ، التنوع في الخبرات ومستويات التكوين والتعليم ، بالاضافة الى الاختلاف اللغوي واختلاف القدرات في الاتصال <sup>1</sup> .

#### خامسا: دور ادارة الموارد البشرية في مواجهة التحديات

تحتل ادارة الموارد البشرية مكانة هامة في عملية نجاح المنظمة ومواجهة التحديات التي تعترض طريقها اثناء ممارستها في عملها وقد اكدت ان ممارسات ادارة الموارد البشرية هي وسيلة تضيف قيمة مضافة اقتصادية وتعتبر كل العمليات عبارة عن استثمارات تؤثر ايجابا على دوافع العاملين وفي القدرة على توفير المنتجات ذات القيمة العالية من وجهة نظر المستهلك ، ومن هنا فان عملية مواجهة التحديات تكمن بشكل اساسي في ممارسات ادارة الموارد البشرية التي تستدعي مجموعة تحولات يتوجب على ادارة الموارد البشرية القيام بها لمواجهة التحديات في دائرة ادارة الموارد البشرية و تتحدد هذه التحولات بما يلي :

- تغيير في ادارة الموارد البشرية الى ادارة المتوقع بدل ادارة الواقع بحيث يتعامل مع ما هو ات في المستقبل استراتيجيا بحيث يؤدي بهم الى دور اكثر غموض بحيث يكون لهم ايضا الاستعداد للتشارك والتعلم من الغير .
- بناء صورة جديدة لادارة الموارد البشرية مبنية على التفكير الاستراتيجي المتفاعل بالمستجدات بدل بنائها على التركيز على المنظور الجزئي في مختلف قطاعات العمل حيث تكون الصورة الجديدة مستمدة من منظمة الاعمال وثقافتها التنظيمية ، استبدال التركيز على الجودة بدل الشكل و الكم ، الاهتمام بالاداء بدل الاهتمام بالامور الجانبية خاصة الادارية منها ، تمكن العاملين بالمنظمة بالمستوى العالي بالاضافة الى التحكم في مهارات التواصل اضف لها الوضوح في الاهداف والقيم بالاضافة الى استشراف الاحداث والتحضير لها بدلا من التعامل بردود الافعال .
- كسب احترام قادة ادارة المنظمة من خلال العمل على ذلك .
- دمج خطط ادارات الموارد البشرية بخطط الادارات الاخرى
- ادارة التغيير من اجل تركيز اكبر على العمل
- المبادرة والريادة والتواجد الفعال وتقلد زمام المبادرة والقيادة المسؤولة
- مبادرة ادارة الموارد البشرية في تعديل السلوك بالمنظمة وتطوير العلاقات من خلال تواصل قوي وسليم

(<sup>1</sup>):عبد العزيز بدر النداوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 111- 112 .

- الاهتمام بالتنمية وبرامجها من خلال التركيز على كل ما يهتم بالتطوير الذاتي عن طريق ممارسات فعالة لها بعد مستقبلتي فعال واجابي

ومن اجل ضمان نجاح مواجهة التحديات التي تقف في وجه ادارة الموارد البشرية يجدر بها مراعاة والاهتمام بما يلي :

1- تشكيل صورة خاصة مبنية على اسس التوجه نحو الانجازات وتحقيق الاهداف وذلك عن طريق<sup>1</sup>:

- تغيير ادارة الموارد البشرية الى مبدا الشراكة في تحديد وضبط خطط المنظمة بعيدا عن شكل العلاقة المتبادلة

- تعمل ادارة الموارد البشرية على صناعة اهدافها بشكل واضح و محدد وقابل للقياس ومقبول للاخرين وان تكون محددة بزمن للاتمام

- تهتم بادارة النتائج والاداء وخدمة العملاء بدلا من التركيز على الاجراءات وتتعامل على اساس موقعها القيادي لا التابع

- تستغل جيدا ادارة الموارد البشرية كفاءة افرادها العاملين مهما كان نوعها بهدف تحقيق الاداء المطلوب قصد ان تكون خير مثال للاخرين

- تعمل ادارة الموارد البشرية على الاصغاء الجيد للاخرين والانصات لهم وتتقبل النقد البناء من اجل ان تتطور اكثر وان تستمر في التطور الذاتي من خلال التعلم المتواصل واعتباره فرصة للقيام بخطوة اكبر الى الامام

- تهتم ادارة الموارد البشرية على ان تكون الاخذة بالمبادرة بتقديم البرامج المؤدية الى تحصيل سلوك اجابي مميز في كل شيء مما يعود بالنفع على المنظمة عموما

2- تعمل ادارة الموارد البشرية على التموقع والافتقار من اجل المشاركة في ادارة التغيير في المنظمة من خلال<sup>2</sup>:

- العمل على تحضير الافراد فيها للتغيير وان تمتلك هيئة متمكنة في التكوين لها الاستعداد لتقبل الاختيار  
- ان تعمل على تاهيل افرادها على تقنيات ادارة التغيير

(<sup>1</sup>):عبد العزيز بدر النداوي ، مرجع سبق ذكره ،ص 113- 117 .

(<sup>2</sup>):عبد العزيز بدر النداوي ، مرجع سبق ذكره ،ص 117- 118 .

- ان تقوم ادارة الموارد البشرية من خلال هيئة التدريب بتاهيل مدراء وقادة فرق العمل وكذا افرادهم
  - ان تمنح الادارة رؤى واضحة للتغيرات المرتقبة وتسوقها بطريقة ناجحة
  - ان تعمل على استخدام التخطيط كالية للفعل عوضا عن تطبيق الاستجابة لردود الافعال
  - تساهم في خلق مناخ تنظيمي للمنظمة يجلب ثقافة مبنية على اساس قبول التغير دون مقاومة
  - تشجع ادارة الموارد البشرية الافكار الجديدة وان تعمل على خلق الارضية الملائمة لها
  - تهتم بمشاركة الغير في انجاز النجاح المنجز من التغيرات في المنظمة
  - ان تعمل ادارة الموارد البشرية على اعتماد وسائل في التعامل البديل في حل التحديات ومواجهتها
  - 3- العمل على تبني سياسة التعلم واعتماد مسؤولية التطوير بالمنظمة من طرف ادارة الموارد البشرية
- استعانة بما يلي: <sup>1</sup>

تحضير برامج تدريبية متخصصة تهتم بالتأهيل في عدة مجالات منها :

- التاهيل السلوكي
- تاهيل العاملين في مجال التطوير الذاتي
- التاهيل قصد القدرة على وضع اهداف صحيحة
- التمرن على القدرة على حل المشكلات وتحليلها
- التاهيل للعمل الجماعي في فرق عمل جماعية
- 4- تهتم ادارة الموارد البشرية باهمية التعلم لقيم الاداء المؤسسي وتقييم الوقت وخدمة الاخرين عن طريق :
- ان تقوم ادارة الموارد البشرية بالالمام الجيد بمفاهيم التطوير المؤسسي وادائه وايضا بالاداء الوظيفي والاهتمام بالعمل على تقديم خدمة وادارة التغير الشامل
- ان تقوم ادارة الموارد البشرية بتعلم واتقان مهارة العمل الجماعي مع الاخرين قصد انجاز هدف محدد جنباً الى جنب مع الاخرين
- ان تقلل ادارة الموارد البشرية من العمل من منطلق اشراف اداري مباشر وان تشجع اساليب عمل جديدة مثل التوجيه والمساعدة والابتعاد عن التحكم والمركزية
- تشجيع العمل من طرف الموارد البشرية من خلال مركزية الاجراءات وتأكيد اللامركزية في عملية اخذ القرار

(<sup>1</sup>):عبد العزيز بدر النداوي ، مرجع سبق ذكره 2009 ، ص118 .

- تعمل ادارة الموارد البشرية على الاهتمام بمبدا التكيف والمرونة في ادارة الاعمال ضمن المنظمة كما تعمل على التركيز في استخدام مفهوم القدرات باعتبارها بداية لكل عمليات التاهيل الميداني عوضا عن مفاهيم المهام الوظيفية

## المبحث الثاني :

### نظام معلومات الموارد البشرية

ان ادارة الموارد البشرية داخل المؤسسة تعتبر اهم ركن في الادارة لان اغلبها تعتمد الموارد البشرية وادارتها كاهم عنصر في تحقيق اهدافها ، كما انها تعتبر فن اكتساب القوى العاملة الكفاءة وتنميتها وتحفظ بها قصد تحقيق الاهداف المسطرة عل وجه كبير من الفعالية والكفاءة .

ان اهتمام المؤسسة بالموارد البشرية وتطوير وتنمية استخدامها ينتج نظاما معلوماتيا يخص الموارد البشرية وهذا من خلال توفير البيانات والمعلومات المتعلقة باليد العاملة والمهام والانشطة وسياسات التوظيف وغيرها والتي تساعد في اتخاذ قرارات سليمة تتعلق بفعالية استخدام الموارد البشرية ، ويتناول هذا المبحث بالدراسة ماييلي :

### أولاً: مفهوم نظام معلومات في ادارة الموارد البشرية :

ان ماهية نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية تكمن في تحديد اهم هدف لها وهو الاحتفاظ بقاعدة بيانات دقيقة و كاملة ومتجددة يمكن استخدامها عند الحاجة ، كما تعرف ايضا على انها قاعدة بيانات متكاملة متعلقة بالمستخدمين ووظائفهم قصد تقييم الوضع الحالي للموارد البشرية في المؤسسة وتسطير الاهداف التي تخص وضع و تقييم الانشطة المتعلقة بالموارد البشرية ، كما تم تعريفها ايضا على انها اجراء منظم لجمع المعلومات عن الموارد البشرية في المؤسسة ، تخزينها ، صيانتها واستخراجها ، كما تم تعريفها ايضا على انها نظام متكامل مصمم لهدف امداد المعلومات للمستخدمين بما يساهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية بالمؤسسة ، وقد تم التركيز في دراستنا على التعريف الذي يعتبر نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية على انه النظام الذي يتم تصميمه بوظيفة محددة في اطار عمليات المؤسسة ، خاصة القيام بادارة الموارد البشرية والعمل على توفير البيانات التي يعتمدها المدراء في عملية اتخاذ القرار المتعلق بالعنصر البشري داخل المؤسسة والعمل على رفع مستواه قصد الاستخدام الامثل للموارد البشرية ، ان هذه التعريفات تبين لنا ان هناك مكونات منظمة ومتفاعلة تتمثل في مدخلات ومخرجات العمليات داخل المنظمة تحت تأثير الداخل والخارج ، كما يتبين لنا ان اجراءات عمل النظام تتمثل في جمع ، تخزين وتشغيل البيانات واستخلاص النتائج المتمثلة في المعلومات والتقارير وافادة الجهات المعنية بها بالاضافة الى هذا يتبين لنا ايضا ان نظام المعلومات المتعلق بالموارد البشرية يهدف الى توفير البيانات التي يحتاجها المدراء قصد اتخاذ قرارات تخص المستخدمين ليقوموا بادوارهم بشكل جيد <sup>1</sup> .

(<sup>1</sup>):عزيزة عبد الرحمن العتيبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 53 .



## ثانيا : مكونات نظام المعلومات وتصنيف نظمه :

ان نظام المعلومات يتكون من مكون بشري ويقصد به مجموعة الافراد العاملين بمختلف الاقسام وينقسمون الى صنف المستخدمين الذين يستعملون نظام المعلومات وهم المحاسبون والمسيريون وغيرهم وصنف اخر يتمثل في المختصين الذين يخللون ويشغلون نظام المعلومات حيث يقوم المحللون بتصميم النظام اما المبرمجون فيقومون باعداد البرامج بناء على مواصفات المحللين اما مشغلو الحواسيب فدورهم تشغيل الحواسيب ، من جهة اخرى نجد المكون الغير المادي الذي يتكون من الالات والمعدات والتي تستخدم في معالجة البيانات بالاضافة الى شمولها على الشبكات المعلوماتية وعناصر اخرى غير معلوماتية مثل المكاتب والاماكن الخاصة بالعمل ، بالاضافة الى هذين المكونين نجد المكون المجرد والمتمثل في كافة البرامج والتعليمات المديرة للنظام . بما فيها برامج الحاسوب وايضا كل ما تعلق بالتعليمات التي يحتاجها الافراد للتعامل مع البيانات .

لقد شهد نظام المعلومات عدة تغيرات بوتيرة سريعة ومتتابة منذ ان دخلت اجهزة الكمبيوتر مجال ادارة الاعمال مما ادى الى بروز عدة نظم معلوماتية يمكن تصنيفها في دائرة نظم المعلومات المحسوبة الادارية ، ويمكننا ذكر عدة انواع من النظم منها نظم المعلومات الادارية وهي نظم توجه لخدمة احدى الادارات الخاصة بالتنظيم كادارة الانتاج ، الموارد البشرية ونظام معلومات الادارة المالية خاصة ، بالاضافة الى نظم المعلومات الادارية على مستوى المنظمة وتكون موجهة لخدمة المؤسسة ككل وهي في الاغلب نظم متكاملة تربط الكل في نظام واحد ، وتصنف نظم المعلومات الادارية حسب قطاعات ادارة الاعمال المختلفة ومنها السياحة والصناعة والصحة والتعليم وخدمات حكومية وادارية وغيرها .

## ثالثا : نظام المعلومات في المؤسسة اهميته ودوره:

نظام معلومات الموارد البشرية يختص بالحياة في المؤسسة وهذا لانه يوفر معلومات جد مهمة لصياغة وبناء السياسات والاجراءات وكذا اخذ القرارات ، وتظهر اهميته بصفة جلية عندما يتبين علاقته بمهام ووظائف ادارة الموارد البشرية الاخرى كما يلي :<sup>1</sup>

- التخطيط للموارد البشرية له صلة وثيقة بنظام المعلومات خاصة المحسوبة منها لما توفره من تسهيلات في اعداد الخطط المستقبلية استعانة بالكمبيوتر وبرامجه المتطورة في الحاسبة والاحصاء.

(1):عزيزة عبد الرحمن العتيبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 56- 58 .

- ان نظام المعلومات له علاقة وطيدة بالتوظيف حيث ان المؤسسات تستقبل طلبات العمل باعداد كبيرة يتعذر دراستها ملفا ملفا مما ادى الى اعتماد نظام المعلومات كالية لجمع واحصاء المعلومات المتعلقة بالمستخدمين داخل المؤسسة وكذا ترتيب الملفات التي تم استقبالها وتصنيفها والاختيار منها حسب الحاجة مستعينين في ذلك الى البرامج الخاصة بذلك والتي تاخذ بعين الاعتبار المعايير التي تم رصدها للانتقاء الحسن حسب الاحتياج الموجود دون محاباة بين المترشحين للمنصب لان التكنولوجيا لا تحايي احدا بل تتعامل مع معطيات واوامر تمت برمجتها عليها بالاضافة الى ربح الوقت والمال والجهد .
- يرتبط تطوير وتاهيل الكفاءات بصفة مباشرة بنظام المعلومات حيث ان الاهتمام بالكفاءات من اهم مسؤوليات ادارة الموارد البشرية ولذلك وجد من يعتبر ان الاستخدام الاقصى للطاقات البشرية داخل المؤسسة هو من صميم ومن اهم مهام ادارة الموارد ابشرية ،حيث ان التدريب والتكوين صار يعتمد كثيرا على البرمجيات الهادفة الى تنمية الافراد من خلال تاهيلهم للقيادة وتحفيزهم و برامج ادارة الوقت والافراد وبرامج مهارات اتخاذ القرار ، هذه الاخيرة كلها يمكن توفيرها لكل العاملين من خلال نظام معلوماتي داخلي كما ان الشبكات المعلوماتية اليوم تسمح للعاملين بالتواصل مع الاخرين للاستفادة من خبراتهم من خلال التعلم والتكوين والتواصل عن بعد .
- لقد صارت الاجور اليوم تدفع للعمال بشكل اكثر حداثة واكثر سهولة بحيث ان استعمال الكمبيوتر سهل كثيرا اجراءات دفع الاجور للعمال ابتداء من اعداد القوائم الى غاية استلام الاجور مما سهل عليهم ربح الوقت والجهد من خلال استخدام البرامج المخصصة لذلك .
- ان متابعة مسار العمال في مسيرتهم العملية صار اكثر سهولة وبسرعة من خلال استعمال تكنولوجيا ونظم المعلومات خاصة المحسوبة مما سهل وبشكل اكيد وبتكاليف اقل متابعة قدراتهم وكفاءتهم ومدى تحسن مستواهم ، وهناك عدة برامج تسمح بالتدقيق في الموارد البشرية وايضا التنبؤ بمستقبل ومصير الافراد العاملين بالاضافة الى تسيير تحركات العامل خلال مساره العملي .
- ان تطور العلاقات داخل المؤسسة بين العمال شهد سهولة اكبر بفعل استخدام نظم المعلومات وتكنولوجيا الاعلام والاتصال خاصة شبكة المعلومات مما سرع تفاعل العمال فيما بينهم بشكل اكثر بعيدا عن حاجز الزمان والمكان والمستوى العلمي والاجتماعي ويتم هذا بشكل غير رسمي وحتى بشكل رسمي حيث يمكن لاي مسؤول في المؤسسة ان يتصل باي مصلحة للحصول على معلومات مهما كان نوعها او حجمها من خلال

التواصل الالكتروني عبر الشبكة بالاضافة الى امكانية التواصل الفردي وحتى الجماعي الى درجة يمكن عقد اجتماع بين مجموع افراد عن بعد .

#### رابعا:مزايا نظام معلومات الموارد البشرية

ان تطبيقات تكنولوجيا الاعلام والاتصال في نظام المعلومات داخل المؤسسة له عدة اثار على نواحي العمل بالخصوص المرتبطة بالموارد البشرية وادارتها حيث ان نظم معلومات الموارد البشرية لها اثر مباشر في التحكم في سريان المعلومة مما يؤثر ايجابيا على تنافسية المؤسسة وتكمن اهم الإيجابيات في ما يلي :<sup>1</sup>

- القدرة على ضبط التكاليف حيث ان جل الاعمال الادارية الخاصة بالموارد البشرية صارت تتم من خلال الشبكة المعلوماتية بعيدا ان الاوراق الادارية التي تكلف استخدام الاوراق وتكاليف طبعها والاحتفاظ بها بالاضافة الى تكاليف ترتيبها وهذا الامر يمكن للمؤسسة من تجنب تكاليف شراء الاوراق والحبر واليات الطبع ومستلزمات الاحتفاظ بالملفات الورقية وغيرها .
- ان السرعة التي تتم بها معالجة المعلومات ليا من خلال اجهزة الاعلام الالي حيث يمكن معالجة المعلومات في اجال محدودة بدل العمليات القديمة المعتاد القيام بها يدويا والتي تكلف وقتا اكبر .
- ان تواجد فريق عمل في اداء مهمة معينة حتى و ان كانوا ينتمون الى جهات مختلفة او مؤسسات مختلفة لكن اجتماعهم لاداء مهمة معينة يجعل منهم فريق عمل واحد لاتمام المهمة الموكلة لهم على احسن وجه وهو ما يسمى بالعمل الجماعي حيث يعمل كل فرد على ان يكون مكمل لعمل الاخرين من خلال خلق جو من التناسق والتناغم وهو ما يحقق الغاية من العمل في فريق بشكل جماعي .
- ان سرعة تبادل المعلومات الصحيحة والدقيقة بين الافراد اليوم بمساعدة تكنولوجيا المعلومات ونظمها سهل على الجميع اتخاذ قرارات سليمة تخص العمال في المؤسسة تتميز بالصواب ، الجودة والفعالية لان القرارات الصائبة مرتبطة بالمعلومات النافعة التي تتوفر في الوقت والمكان المناسبين عند الشخص الاكثر ملاءمة لها .
- ان تدفق المعلومات ليس له تعريف دقيق علما انه من مخرجات عصر تكنولوجيا الاعلام والاتصال لكن يمكن النظر اليها على انها برامج لادارة مراحل العمل ومراقبتها مما يدل على ان هناك اشخاص معينين بمؤهلات معينة يستلمون معلومات صحيحة و في الوقت المناسب ، ومن جملة ما يحققه تدفق العمل نجد مزايا عديدة بحيث تمكننا هذه البرامج من مراقبة تنقل الوثائق من مصادرها الى وجهتها الحقيقية ، ضمان بقاء المعلومات والوثائق

(<sup>1</sup>):عزيزة عبد الرحمن العتيبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 58 - 60 .

بالإضافة إلى سرعة تنقل المعلومة مما يمكن من معالجة نفس المعلومة أو الوثيقة من طرف عدة أشخاص في أماكن مختلفة وفي وقت واحد ، وهذا كله يتطلب نظام معلومات ذو جودة متوفر في مختلف المصالح .

### المبحث الثالث:

#### إدارة الموارد البشرية في شركات التسويق الشبكي

ان تطور أداء إدارة الموارد البشرية يرتبط بشكل وثيق بتطور المؤسسات والشركات في مختلف مصالحها ابتداء من العملية التخطيطية ودراسات الجدوى إلى عملية تسويق الانتاج وخدمات ما بعد البيع ، وحتى على مستوى الشركات الغير انتاجية اي شركات الخدمات فان إدارة الموارد البشرية ارتبطت بمدى السير الحسن للمصالح على مستوى هذه الشركات الخدمائية ، ومن بين اهم المصالح نجد المصلحة التي تهتم بالتسويق سواء منتجات او خدمات والتي شهدت تطورا ملحوظا في السنوات الاخيرة الماضية لدرجة انه وجدت شركات مبنية بنسبة رئيسية على هذه المصلحة التسويقية ، ويتناول هذا المبحث بالدراسة :

أولاً: التسويق وماهيته

ثانياً: انواع التسويق وصيغته

ثالثاً: التسويق الشبكي وشركاته

رابعاً: إدارة الموارد البشرية في شركات التسويق الشبكي

أولاً: التسويق وماهيته

التسويق شئ يمس حياة كل إنسان لان كل واحد منا عضو في المجتمع بحركة التسويق فالشراء و البيع و مشاهدة الإعلانات التجارية في التلفزيون و ملصقات الشوارع خير مثال و كل واحد منا يدخل المتاجر و يقارن أسعارها بأسعار غيرها ، و رغم ان الإنسان يمارس بعض السلوكات التسويقية فهو قد لا يدرك ذلك و قد لا يدرك معنى كلمة التسويق و لا مكانه و أهميته في حياته و لا كيفية إدارة الأنشطة التسويقية غالباً .  
التسويق هو مجموعة الأنشطة البشرية التي تستهدف تسهيل عمليات التبادل و لقد وضع "كوتلر فيليب " هذا المفهوم الذي مازال الأكثر تداولاً و يتضمن هذا المفهوم ان التسويق نشاط إنساني على خلاف أنشطة أخرى كالإنتاج و الإستهلاك و هو يستهدف تسهيل عملية التبادل، كما ان التبادل ليس مقصوراً فقط على السلع و

إنما يشتمل الخدمات أيضا وقد تكون المبادرة في عملية التبادل من طرف المشتري عندما يتزل للأسواق باحثا عن السلعة كما قد تكون من طرف الآخر ، و يعتبر التسويق بمعناه الحالي حديث النشأة نسبيا إذ يؤكد كل من "روبرت كينغ و جيرون ميكرتي" أن الإدارة في المؤسسات الإقتصادية لم يعرف مفهوم التسويق إلا في الخمسينات حيث كان المفهوم السائد قبل ذلك هو مفهوم البيع و يرى "روبرت كينغ" أن مفهوم التسويق قد تطور عبر ثلاث مراحل وهي مرحلة التوجيه بالإنتاج (1900-1930) ، ثم جاءت مرحلة التوجيه للبيع (1930-1950) وفي الاخير مرحلة التوجيه بالمفهوم التسويقي (من سنة 1950 إلى اليوم) حيث تبنت الإدارة في المؤسسة الإنتاجية فلسفة جديدة في الإنتاج مفهومها وهو الأسهل صنع ما يجب المستهلك أن يشتري من محاولة بيع ما يجب المنتج أن يصنع و قد تميزت هذه المرحلة بالسرعة في ابتكار منتجات جديدة لمسايرة سرعة تغير أذواق المستهلكين.

ان المفهوم الحديث للتسويق يتمحور حول كونه العمل الإداري الخاص بالتخطيط الإستراتيجي للجهود المشروع و توجيهها على استخدامها في برامج تستهدف الربح للمنظمة و إشباع حاجات المستهلكين ذلك العمل الذي يتضمن توحيد كل أنشطة المنظمة في نظام عمل موحد <sup>1</sup>.

و يتطلب تقييم المفهوم الحديث للتسويق توافر عدة متطلبات أساسية هي أن يكون التسويق هو الموجه الأساسي لفلسفة المشروع كما يجب أن يصمم الهيكل التنظيمي للمنشأة بما يتفق و هذا المفهوم وان يكون التخطيط المنظم في ظل الاهتمام بتخطيط و تطوير المنتجات والاهتمام ببحوث التسويق و تأكيد أهمية الإعلان و الترويج كما يمكن إعطاء تعاريف أخرى منها تعريف الإقتصادي BARTELS التسويق على انه عملية اقتصادية اجتماعية و ثقافية هدفها تلبية حاجات المستهلكين لمنتجات و خدمات مقبولة و بأسعار مقبولة. التسويق هو العمل الذي يهتم بمعرفة كيف يقبني الافراد منتجاتهم وخدماتهم للاستهلاك كما انه مجموعة من القرارات التي يتم اخذها عند بداية نشاط تجاري سعيا الى الحرية المالية من خلاله اما حسب الجمعية الامريكية للتسويق فانه عملية تخطيط و وضع المبادئ والتسعير والدعاية والتوزيع للسلع والخدمات قصد تحقيق معاملة تجارية مرضية للطرفين <sup>2</sup>.

ان التسويق عبارة عن عملية اجتماعية ادارية يتم من خلالها الحصول على المنتجات والخدمات من خلال تبادل منتجات ذات قيمة مع الاخرين ويتضمن من خلاله ايضا تسعير وترويج وتوزيع المنتجات والخدمات .

(<sup>1</sup>):صديق محمد عفيفي ، التسويق مبادئ علمية و تطبيقية ،دار النهضة العربية ،القاهرة، جمهورية مصر ، 1979 ، ص 17.

(<sup>2</sup>):رؤوف شبابيك،التسويق للجميع - تبسيط شيق لاهم جوانب التسويق ، شبكة ابو نواف ، مارس 2009 ، ص 09.

## ثانيا :انواع التسويق وصيغه

في عالم اليوم تنتشر عدة انواع للتسويق بمختلف مراحلها ومنها التسويق التلفزيوني أو الإذاعي ويعتمد انتشار الإشهار فيه على اتساع نطاق التلفزيون والإذاعة المعلن فيها، إضافة إلى اختيار الوقت المناسب أو وقت الذروة حيث ترتفع نسبة المشاهدة للقناة و نسبة الإستماع للإذاعة.

التسويق التلفزيوني أو الإذاعي عملية متكاملة تبدأ بفكرة تقدمها الشركة صاحبة الإعلان و تنتجها مؤسسة متخصصة في الإنتاج الإعلامي بتكلفة معينة، وتقوم بنشرها قناة إعلامية أو إذاعة معينة بتكلفة متفق عليها مسبقا، أما النوع الآخر من الإشهار فهو التسويق و الترويج ويتم بطرق عدة مثل الإشهار المباشر الذي يقوم به المتخصصون في التسويق و التسويق عن طريق الملصقات الإعلانية في الطرق و الصحف و المجلات و هناك نوع اخر هو التسويق الإلكتروني و ذلك من خلال العديد من الوسائل كحملات البريد الإلكتروني -E Marketing mail و برامج الإعلانات و الشراكة Affiliate Marketing أو التسويق عبر محركات البحث SEM بنوعيه المدفوع PPC و المجاني SEO و هذا النوع من التسويق أقل تكلفة بالمقارنة بسابقه ويعتمد في اتساع انتشاره بشكل كبير على كفاءة المسوق و هناك نوع ثالث من وسائل الإشهار والذي يعتمد على استخدام وسائل التواصل الاجتماعية أو وسائل الإعلام الاجتماعية كتيوتر و فيسبوك و يوتيوب ويعتبر أن هذا النوع من الإشهار أقل تكلفة من سابقه و أوسع انتشارا من الانواع السابقة.

التسويق عبر مواقع التواصل الإجتماعي له وسائل عدة منها الإعلانات الإلكترونية المثبتة على صفحات المواقع حيث نجدها بمجرد تصفحنا لمواقع مثل ياهو على سبيل المثال وهي عبارة عن مواد مرئية أو ثابتة توضع على الموقع أما تكلفتها فهي ما يسمى بـ Pay Per Click أو الدفع بمجرد الضغط أي تدفع الشركة صاحبة الإشهار مبلغ معين عن كل ضغطة على الإشهار من متصفح الموقع الاعتياديين، و هناك نوع آخر مجاني و هو خاصية إنشاء صفحات خاصة بشركات أو منتجات على مواقع الإعلام الاجتماعية و التخاطب مع جمهور

المستهلكين على هذه المواقع ، هناك الكثير من الاساليب و المناهج للتسويق الإلكتروني او التسويق على الانترنت.

وهناك التسويق الشخصي و يقصد به التسويق عن موقعك الإلكتروني لمعارفك الشخصية، و هذا يتضمن اخبار شبكة المعارف الخاصة بك فإن كان لديك موقع اخباري فشيء طبيعي ان تبدأ بنشره عن طريق الحديث عنه لأصدقائك و اقاربك.

وهناك التسويق بالمقالة و هو اسلوب التسويق بالمقالة و يتضمن كتابة مقالة ثم نشرها و عندما تكتب مقالة للدليل تستطيع ان تضع رابط لموقعك في النبذة عن الكاتب، في الوقت نفسه سيقراً المقالة المهتمين بموضوع المقالة فاذا استطعت ان تثير اهتمامهم اكثر فسوف يدخلون على موقعك للحصول على معلومات اكثر هذا الاسلوب هو من الاساليب المستخدمة لبناء روابط (Backlink) وبالتالي زيادة مرتبة موقعك بالنسبة لمحركات البحث و الذي سيؤدي الى زيادة الاقبال على موقعك.

التسويق باستخدام المنتديات بأنواعها المختلفة هي ملتقى لأشخاص يتشاركون باهتمامات متشابهة ليناقشوا هذا الاهتمامات، و بإمكان اي شخص ان ينضم لهذه المنتديات و معظم المنتديات تسمح لمشاركيها ان يضعوا رابط لموقعهم في نص التوقيع الذي يظهر اسفل اي تعليق يكتب على المنتدى.

التسويق على محركات البحث و الذي يعرف ايضا بتحسين محركات البحث و يقصد به تحسين موقعك و تستخدم محركات البحث معادلات رياضية لتحديد مرتبة المواقع المختلفة، و عندما يبحث شخص عن اي موضوع فستظهر المواقع مرتبة بناءً على مرتبتهم بالنسبة لمحركات البحث.

تسويق الدفع مقابل النقرة (Pay Per Click Advertising) و يعتبر من اهم اساليب التسويق الالكتروني، و مبدئ عمله هو ان يقوم المسوق بالدفع مقابل كل نقرة على اعلانهم، تدفع لأصحاب المواقع عن طريق شركات متخصصة في التبادل الاعلاني (Ad Exchanges) وهناك انواع عديدة من التسويق مقابل النقرة.

تبادل الروابط و هو عندما تقوم بوضع رابط لموقعك على مواقع ثاني، و صاحب الموقع الثاني يقوم بوضع الرابط لموقعه على موقعك، و في الوقت نفسه تستطيع ان تدفع مبلغ صغير لصاحب موقع مقابل وضع رابطك على موقعه تستخدم هذه الطرق لزيادة الحركة على موقعك.

التسويق باستخدام الاليميالات حيث من المهم جدا لأي شركة الكترونية ان تنشأ مجلة الكترونية و تبدأ بارساله لزبائنها هذه المجالات مستخدمة لأخبار المشتركين عن آخر التطورات في الشركة و أخبارهم عن العروض و المنتجات و الخدمات الجديدة.

البيانات الصحفية وهو اسلوب تنشر به خبر صحفي بالصحف و وسائل الاعلام المختلفة و تكتب هذه البيانات الصحفية من أجل خلق التوعية عن شركتك او موقعك الإلكتروني، و في الوقت نفسه تبني روابط Backlink لموقعك.

التسويق ذو الانتشار الحاد (Viral Marketing) وهو الاسلوب الفيروسي في التسويق وهدفه هو خلق شيء رائع و خلاق ، و توزعه على مشركي في موقعك و من ثم يقومون هم بنشر ما قد خلقته.

التسويق باستغلال العملاء (Affiliate Programs) وهو برامج العملاء في التسويق مبنية على مبدئ بسيط حيث يتفق صاحب موقع مع اصحاب مواقع مختلفة، هم يقومون بنشر موقعك و انت تدفع عمولة بعد كل عملية بيع اتى من خلال العملاء و حتى تطبق برنامج عملاء ناجح ستحتاج لبرنامج عملاء ليساعدك على ادارة هذه البرامج.

التسويق باستخدام المدونات الالكترونية من الاساليب المهمة في التسويق الالكتروني و يعد محبوباً من قبل المسوقين و محررات البحث و المدونة الالكترونية هي عبارة عن دفتر يوميات الكترونية للمواقع و تستخدم لأخبار المشتركين عن آخر تطورات الشركة. فمن الممكن لأي موقع ان ينشئ مدونة الكترونية و يبدأ بالحديث مع زبائنه عن كافة المواضيع.

التسويق الشبكي وهو نظام تسويقي يسمح للشركات المنتجة للسلع والخدمات ان تسوق مناجاتها لعدة مستهلكين ثم تعطيهم الفرصة ليقوموا بالتسويق لمنتجاتها باعتبارهم ممثلين مستقلين عن طريق الدعاية الشفهية



لتجربتهم الشخصية ويحصلون على مقابل بدل الاشهار في التلفزيوني او في المواقع الالكترونية وهو ما يكلف هذه الشركات مبالغ ضخمة .

### ثالثا: التسويق الشبكي وشركاته

قبل الحديث عن التسويق الشبكي يجدر بنا الحديث عن صناعة البيع المباشر ، ما هو البيع المباشر؟  
البيع المباشر: هو النموذج المثالي للبيع عبر نقل المنتجات والخدمات مباشرة إلى المستهلكين من خلال ممثلين مستقلين يحققون الأرباح بناء على الكفاءة والاستحقاق و يعتبر البيع المباشر صناعة دائمة النمو توفر للشركات مبيعات مباشرة وقناة توزيع للمنتجات والخدمات بعيدا عن موقع البيع بالتجزئة الفعلي وبدون الوسطاء التقليديين.

### التسويق الشبكي:

التسويق الشبكي هو المصطلح الذي يصف هيكل التسويق الذي تستخدمه الكثير من الشركات اليوم كوسيلة من استراتيجيتها التسويقية و هو هيكل مصمم لإنشاء قوة في التسويق والمبيعات عن طريق إمكانية الربح للمروجين لمنتجات الشركة من خلال ترويجهم، ليس فقط من خلال المبيعات الشخصية المباشرة، ولكن أيضا بالنسبة للمبيعات من المروجين الأخرى الذين التحقوا بالعمل عن طريقهم، وخلق شبكة من الموزعين والتسلسل الشبكي للمستويات المتعددة للربح في شكل شبكي.

تتميز شركات التسويق الشبكي بأنها تعتمد على قوة منتجاتها وتميزها وحصريتها في المقام الأول، كما أنها لا تتخذ من الإعلانات سبيل لها للانتشار، بل عن طريق عملاء مستقلين أو ممثلين مستقلين للشركة قاموا بتجربة الشركة والشراء من منتجاتها، وبمجرد الشراء حصلوا على فرصة عمل مع الشركة من خلال تسويقهم الشفوي لهذه المنتجات .

مهنة التسويق الشبكي المزدهرة والقوية هي ثمرة صناعة البيع المباشر بعائداتها التي تبلغ مليارات الدولارات وهي تتيح للأفراد والشركات التعاون والتواصل من خلال الأفراد أو عبر الإنترنت أو الهاتف أو عبر دليل المبيعات ويتحقق هذا "الاتصال" بالعملاء من خلال الموزعين المستقلين أو أعضاء الشبكة ويتم تسميتهم في QNET بالممثلين المستقلين (IR).

حسب احصائيات فان 100 شركة المصنفين في قائمة افضل الشركات في مجال التسويق الشبكي نجد Avon Products Inc في المرتبة الاولى ب 10,3 بليون دولار من الولايات المتحدة الامريكية لتليها مباشرة شركة Amway ب 8,4 بليون دولار من الولايات المتحدة الامريكية تعلمي بنظام التسويق متعدد المستويات ثم نجد في مراتب متقدمة ايضا كل من شركة Oriflame Kosmetiek B.V ب 1,8 بليون دولار مقرها السويد وايضا شركة Forever Living Products ب 1,7 بليون دولار من الولايات المتحدة الامريكية وهاتان الشركتان يعملان بالنظام متعدد المستويات .

#### رابعا :ادارة الموارد البشرية في شركات التسويق الشبكي

ان كل منظمة ايا كانت تركز على توفير الموارد البشرية لانها حاجة اساسية في ادارة العمليات على مستواها لتحقيق اهدافها ومن هنا نجد اهتمام كل المنظمات على مر الزمن بهذا الجانب غير ان الكثير من الدول تطورت بها تفاصيل كل ما يتعلق بالافراد داخل المنظمة كرد طبيعي لسلسلة التغيرات الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية وغيرها وقد مرت بعدة مراحل منها مرحلة العبودية والرق الى مرحلة الطوائف ومرحلة ارتفاع الاهتمام بالصناعة اليدوية الى مرحلة التصنيع تصاعد الحاجة للعاملين ولانظمة العمل الى مرحلة الحريين العالميتين الاولى والثانية الى المرحلة الحالية ومنذ الربع الاخير من القرن العشرين حيث انتهى القرن الاخير بتغير في وظيفة ادارة الموارد البشرية نتيجة عدة عوامل منها ما خلفته مدرسة المنظومة ، ومنها ما خلفته التطورات العلمية والتكنولوجية للعولمة حيث ادت هذه التطورات السريعة في هذا المجال الى احتياج كبير للكفاءات البشرية المتخصصة التي تتطلب وقتا في الحصول عليها وفي تاهيلها ايضا وفي الحفاظ عليها بالاضافة الى التغيرات التي شملت تركيبة القوى العاملة من ارتفاع في نسبة حاملي الشهادات الى توسع نشاط قطاع الخدمات الذي اصبح مهيمن ن كل هذا وغيره فرض ضرورة ايجاد انظمة ادارة للموارد البشرية تتواءم مع هذه المعطيات ، ومع ظهور وتطور العمل من البيت والعمل المبني على البيع المباشر وانظمة التسويق التي تعتبر اهم مجالات قطاع الخدمات المهيمن صار لا بد من نظام عمل يراعي كل هذه المعطيات ويراعي المنافسة والعولمة التي لا تحدد الفرد من نشاطه من بيته ليصل الى العالم بأسره وهو الامر الذي زاد من صعوبة مهمة ادارة الموارد البشرية التي تستدعي توفير كل هذه الظروف وبهذه الشروط <sup>1</sup> .

(<sup>1</sup>):سعاد نائف برونوطي، ادارة الموارد البشرية - ادارة الافراد - ، الطبعة الاولى ،دار وائل للطباعة والنشر،عمان ، الاردن ، 2001، ص32-33

ان ادارة الموارد البشرية بفعالية تقتضي من المنظمات توفير الموارد اللازمة بالكفاءة اللازمة في الوقت المناسب ،  
كما انها معدية من جيل لآخر متأثرة بالعوامل الخارجية والداخلية التي تعيشها المنظمات في دورة حياتها ،  
وهناك مهام خاصة مرتبطة بما مثل ادارة الافراد وادارة الكفاءات بالاضافة الى ادارة الاجور وسياسات الاتصال  
الداخلي والخارجي وامور اخرى<sup>1</sup> .

## الفصل الثالث

---

(<sup>1</sup>): Laetitia lethielleux , l'essentiel de la gestion des ressources humaines , gualino :sditeur , EJA, Paris ,2006, pp15-16

### الفصل الثالث :

تطبيقات تكنولوجيا الإعلام والاتصال على ادارة الموارد البشرية : دراسة حالة خاصة بالانترنت في شركة

#### QNET العالمية

ان ما يشهده الوضع الاقتصادي العالمي اليوم يجعل من شركات التسويق الشبكي على المحك ففي الوقت الذي تقع فيه البعض في تحديات كبيرة جدا ، نجد شركات اخرى تحتل مكانا استراتيجيا في وقت جد مهم واكثر استراتيجية ، وتعد شركة QNET العالمية اليوم من بين كبرى الشركات المهيمنة التي تلقى احتراما كبيرا يليق بمكانتها في السوق وبرواج واسع ، وسيط اسمها على المستوى العالمي في صناعة التسويق الشبكي والبيع المباشر في العالم والشرق الاوسط كمنطقة استراتيجية بالاضافة الى شمال افريقيا وفي اسيا على وجه الخصوص ، ان الشركة تحتل اليوم اكثر من اي وقت مضى مكانة جيدة في المنطقة باسرها والتي تعد منطقة قوية تمثل قوة اقتصادية عالمية ناشئة لان اسيا قد استعادت عافيتها من الركود الاقتصادي العالمي اسرع من اي قارة اخرى مقارنة باوروبا وامريكا الشمالية لان العديد من دول المنطقة وعلى راسهم الهند والصين يتحديان اقوى القوى العالمية اقتصاديا وسياسيا وتكنولوجيا ، اما من الناحية الاقتصادية فان الشركة تحتل الصدارة في صناعة التسويق الشبكي والتي تطورت الى صناعة مهنية تحقق مليارات الدولارات في القيمة الاقتصادية عالميا ، وفي نفس الوقت تقدمت على مستوى الابحاث المخصصة لتطوير المنتجات بالاضافة الى ايجاد دخل اضافي متزايد مع الوقت ومن البيت في دائرة العمل من المنزل مبنية على مبدأ الدعاية الشفهية للتجربة الشخصية .

ان هذه الصناعة اليوم تجذب بقوة انظار المختصين والاكاديميين والمهتمين بتحصيل مداخيل اضافية باقل وقت واقل تكاليف وبطريقة محترفة تتسم بالتنظيم مثلما تتسم به الاعمال التقليدية لانها توفر مهنة تتصف بانها ممنهجة ومنظمة وعلمية مع الفارق فيما قد تحصله من عوائد مقارنة باي مهنة او وظيفة اخرى .

لقد تطورت هذه الصناعة وعلى راسها شركة QNET في الوقت والمكان المناسبين ، حيث ان الاجماع صار اليوم على ضرورة وجود شركات ومؤسسات ضخمة في هذه الصناعة في انحاء العالم لها مصداقية كبرى ولها طابع مهني عالي متشعب بالاخلاقية والمهنية في ممارساتها اليومية لعملها سواء فيما تعلق بمنتجاتها او باعمالها التسويقية خاصة وانها تعمل تحت مظلة رسالتها التي تدعم الفرد ليخدم ويطور نفسه ليكون على قدرة كي يخدم ويساعد غيره وهذا كله مبين في رسالة الشركة التي تبناها منذ بداياتها "ارتقي بنفسك لمساعدة البشرية"

ان الاهمية الكبرى التي تحتلها الشركة في هذه الصناعة العملاقة في الوقت المناسب وفي المكان المناسب وبالرسالة المناسبة يدفع الشركة لتستمر في عملها في هذا المجال لان كل هذا يدعم رؤية الشركة في انها ليست هنا فقط من اجل خدمة عملائها بل من اجل اعطاء الافضل دوما ولكل الناس المستمرون في التكاثر ويقدر كبير في هذه الصناعة .

تعمل شركة QNET على تقديم الافضل من المنتجات بالتوازي مع تقديم خدمات مثيرة تستحوذ على ثقة الجميع واعجابهم خاصة الاقتحام المذهل والمواكب لكل مستجدات عصر التكنولوجيا المعلوماتية بما فيها تطبيقات الهواتف الجوالة وخدمات الشبكة الالكترونية مما يتوقع ان يحدث ثورة في طريقة ممارسة الاعمال مما سيعطي قيمة اكبر لمعنى العمل من اي مكان وفي كل مكان حيث صارت الشركة من خلال مكاتب الدعم الدولية و مكاتب خدمة العملاء تتكلم عدة لغات في اوقات مختلفة.

لقد عملت الشركة منذ بداياتها في هذه الصناعة على البحث عن افضل السبل لاعطاء الافضل لربائنها ولعملائها من خلال تبسيط كل طرق العمل والتواصل معها مستغلة في ذلك كل ما انتجه العلم الحديث بما فيه تكنولوجيا الاعلام والاتصال وعلى وجه الخصوص الانترنت ، ويتناول هذا الفصل بالدراسة خمس مباحث وهي :

**المبحث الأول: التعريف بالشركة المتعددة الجنسيات QNET**

**المبحث الثاني : تطبيق الانترنت في عملية التكوين بالشركة**

**المبحث الثالث: تطبيق الانترنت في عملية التوظيف وتعيين الوكلاء**

المبحث الرابع: الاتصال الداخلي في الشركة وتطبيق الانترنت فيه

المبحث الخامس: تطبيق الانترنت في دفع العمولات

### المبحث الأول:

#### التعريف بالشركة المتعددة الجنسيات QNET

ان شركات البيع المباشر والتسويق الشبكي تتطور بشكل ملحوظ ومستمر. مما فيهم الشركة حيث انهما ومنذ تاسيسها شهدت تطور ملحوظ سنة بعد سنة حيث كان تحولها وما رافقه من تغيرات امرا غير عادية حيث شهدت و انجزت الشركة عدة تغيرات نوعية حيث وصلت الى عدة اماكن في العالم لم تفكر من قبل في ان تصلها. مما فيها الجزائر مؤخرا بشكل رسمي من خلال اعتماد ممثلها الرئيسي ومقره الجزائر العاصمة حيث تم الافتتاح الرسمي لفرع الشركة في الجزائر بتاريخ 8 جوان 2013.

ان تطور الشركة تم وعبر مراحل مثلما يتطور اي شخص ، حيث ان وكلاء ومتعملي الشركة يمثلون تنوعا مميزا لطبيعة الشركة وللصناعة ككل ومن اجل ضمان احتياجات ومتطلبات السوق والمتعاملين فان الشركة واطارها تكيفوا ليستوعبوا كل الاحتياجات التي يتطلبها كل المتعاملين ، لقد تم بناء عائلة كبيرة دولية من المتعاملين الذين يتشاركون نفس الحلم ونفس الرؤية وتتسم بالدوام مادامت الايام .

ان ما تسعى اليه شركة QNET هو الخدمة لتقديم الافضل من خلال تعامل اكبر ومستمر ومن خلال اصغاء اكثر للاقتراحات التي تدعم التطور والتحسين في الاداء الذي سينظر اليه العالم مستقبلا على انه نقطة تحول مفصلية في تاريخ البشرية .

تأسست شركة QNET عام 1998 حيث تحولت الى وجهة مهمة لعدة أشخاص يرغبون في النجاح من جميع الفئات بالرغم من اختلافها ، وتعتبر شركة متخصصة في مجال البيع المباشر، كما انها توفر إطار العمل مما يسمح للأعضاء بما الارتقاء بنوعية حياتهم بشكل فعال ، ومن خلال فرصة أعمال التسويق الشبكي وخطة العمولات المرغبة حيث تقدم أفضل المنتجات والخدمات مع فرصة العمل كممثل مستقل معها و تركز في اهتمامها أساسا على النظام الأساسي الخاص والمتقدم للتجارة الإلكترونية المعتمد على تعزيز المتجر الإلكتروني من QNET للمتسوقين والمكتب الافتراضي من QNET لمؤسسي المشروعات بالإضافة الى انها توفر فرصة كاملة الدعم لريادة الأعمال و تهدف لترقية نطاق منتجاتها و أعمالها من خلال استغلال امثل لفرصة العمل وحتى بدونها فإن الشركة تقوم بعمليات بيع بالتجزئة لعدة منتجات يمكنها تحسين الحياة اليومية لعملائها حول العالم ، وتمثل علامة QNET التجارية افضل اختيار لان اطار انتشار واستعمال المنتجات يضم مجموعة كبيرة ومتنوعة من المنتجات بالإضافة الى انه توجد فرصة عمل تتيح للفرد حرية إدارة عمله الخاص وذلك دون الحاجة لتكاليف كبيرة عند البدء أو مراقبة المخزون وعمليات الجرد، أو تكاليف عامة باهظة أو أي عوائق مبكرة أخرى في مسار ريادة الأعمال لإدراك النجاح والخيار متروك للفرد بشأن اختيار العمل بدوام كامل أو جزئي وبفضل تنوع المنتجات يمكن تحديد المنتجات بالشكل الذي يراه مناسباً حسب احتياجات ومتطلبات السوق الخاصة بكل فرد ، و يشكل هذا التنوع عائلة QNET التي يتمتع فيها الأعضاء بالحرية المطلقة في اختيار الطريقة التي يعيشون بها وهذه المجالات تحدد في مجال العافية والطاقة ، الصحة والتغذية ، ساعات اليد والجوهرات الفاخرة ، باقات العطلات والعضويات ، العناية الشخصية ومستحضرات التجميل ، العناية المنزلية ، التعليم ، كتب ووسائط التنمية الشخصية وتطوير الأعمال .

أولاً: الشركة الام **QI** وتاريخها

شركة QI هي شركة متعددة الجنسيات تأسست عام 1998 بمونغ كونغ و اسمها مستوحى من الثقافة الصينية ومن اللغة الصينية "نشى" و التي تعني طاقة الحياة ولها عدة فروع في عدة دول منها ماليزيا ، الجزائر ، الفلبين ، سنغافورة ، تايوان ، الهند ، الامارات العربية المتحدة ، تركيا ، اندونيسيا ، كوريا ، البرازيل والصين . يشرف على ادارة الشركة مجموعة من الشخصيات القوية اهمها فيجي ايسوران ، جوزيف بيسمارك ، دونا ايمسون ، ريشارد ، كورت رانك .

تقوم الشركة بتوفير عدة منتجات وخدمات يتم تسويقها من خلال احد فروعها وهو QNET الفرع التسويقي لمنتجات وخدمات شركة QI وتعتبر منتجات مميزة في حياة الفرد ، وبفضل تنوع باقة منتجات QNET ، يتمتع عملاء التجزئة لشركة QNET باقة من منتجات أنماط الحياة الجذابة للارتقاء بمسوى الحياة كما ان الشركة تتعاون بشكل وثيق مع مجموعة من أفضل الباحثين والعلماء ومطوري المنتجات والموردين وخبراء التسويق ومرافق التصنيع في كل مجال، مما يتيح لها التحديد الدقيق لما يريده الناس فضلا عن ضمان معايير مستقلة وصارمة ، كما يتيح نظام مراقبة الجودة هذا الالتزام بفلسفة منتجات الشركة الرئيسية . تمثل كل قاعدة من هذه القواعد الأساسية للتسوق فرصة أعمال غير محدودة لمن يرغبون في اقتناصها وفرصة لمن يريدون الاستمتاع أكثر بالحياة من مستهلكي منتجات QNET.

## ثانيا : فروع الشركة :

ان للشركة عدة فروع انتاجية واخرى خدماتية تهتم بمختلف مجالات حياة الانسان من صحة ورفاهية وتعليم وجماليات وسياحة ومن اهم هذه الفروع نجد : Q.Lifestyle , QVI Club , Prana , resort , Xchangeworld , bonvo , Amezcua , Quest technologies , QIComm , Gita , The V , RYTHM , Quest stratigies , Qfinancials , Chairros , Bernard H Mayer , Jr Mayer , Qatana , Gold quest , QBUE , Qcare وفروع اخرى مثل جامعة Quest international university



هناك عدة فروع مرتبطة بعدة مجالات عمل وخطوط انتاج وخدمات تتمثل في مجال العافية والطاقة و شركة FibreFit ، الصحة ومنتجات InShape Toning Belt ، الصحة والتغذية و شركة FibreFit ، التغذية الصحية و شركة NutriSky ، العناية الشخصية ومستحضرات التجميل و شركة BioSilver ، التجميل وشركة Physio Radiance ، الرفاهية و شركة HomePure ، الرفاهية و شركة AirPure ،المجوهرات الفاخرة و شركة Bernhard H. Mayer ، شركة Umayal ، السياحة و شركة QVI POINTS ، شركة QVI Club ، التعليم و معهد introduction Swiss eLearning Institute

### ثالثا:شركة QNET تاريخها وماهيتها :

ان شركة QNET تعد رمزا للتغير والتقدم من خلال التجلي الذي يظهر في جودة المنتجات والخدمات من خلال نظام تعاملهم الداخلي في الشركة كما تمثل نمط الحياة الذي يطمح له الكثيرون ، و تتمتع شركة بسجل كبير لأصحاب الأعمال الحرة ، ومستويات الدخل والمستويات التعليمية كما توفر الشركة أيضا الإطار الذي يستطيع من خلاله أي شخص أن يصبح ناجحا.

توفر الشركة فرص عمل لترويج منتجات حصرية ومتميزة، مدعومة بخطة تعويض مثالية وطريقة آمنة وقابلة للتكرار ومجربة لتحقيق النجاح التجاري ، حيث تتوفر فرصة العمل لدى الشركة لأي شخص مستعد وقادر على العمل الجاد والذكي في صناعة ديناميكية متنامية .

تأسست عام 1998 حيث قامت منذ البداية بترسيخ نفسها كشركة عالمية للبيع المباشر من خلال منتجاتها والتي حققت معدلات مرتفعة من الرضا بالعلامة التجارية بالإضافة الى جانب خدمات الدعم الفعلي على المستوى المحلي كما انها تقوم بتقديم فرصة عمل رائعة قصد تعزيز منتجاتها كما انها ايضا تمثل فرصة واعدة لاصحاب الاعمال للعمل لحساب انفسهم وكسب دخل اضافي او اساسي ،ان الشركة تعمل من منطلق رسالتها التي تؤمن بها وهي تتمثل في تطوير النفس قصد القدرة على مساعدة الاخرين كما ان هذه الفلسفة

تتجسد في العديد من المبادرات الخيرية في حالات الطوارئ والازمات وهو ما يتكفل به ذراع المسؤولية

الاجتماعية للشركة ، مؤسسة RYTHEM Foundation<sup>1</sup> .

ان شركة QNET قد امضت اكثر من عقد من التواجد العالمي حيث استحوذت على الملايين من عملاء التجزئة والموزعين المستقلين حول العالم حيث انها تعد الفرع الرئيسي لاتحاد الشركات الدولية لمجموعة QI التي تملك عدة مصالح متنوعة تشمل البيع المباشر والتجارة الالكترونية ونمط الحياة والترفيه وادارة الاستثمارات والعقارات وادارة الدورات التدريبية والمؤتمرات بالاضافة الى كل من مجالات الاتصالات والمقتنيات والرفاهية . ان الشركة مؤثر فعلي في مجال البيع المباشر والتسويق المتعدد المستويات حيث انها قامت بدمج ظاهرة التجارة الالكترونية مع وسيلة التوزيع المتمثلة في التسويق الشبكي الذي له تاريخ طويل مما انتج نتيجة جد قوية تحدد الحدود الجغرافية في هذه الصناعة المملوكة لطاقة كبيرة تسمح لها بالتطور ماليا وشخصيا .

تنتشر الشركة من خلال توزيع اسواقها عبر العالم ولكن بشكل رئيسي في اسواق جنوب شرق اسيا وهو موضع راس الشركة وتأسيسها وكذا شمال ووسط اسيا بالاضافة الى الشرق الاوسط وافريقيا بما فيها الجزائر كدولة تمثل سوقا جديدا بامكانها ان تكون بوابة لافريقيا وايضا لاوروبا خاصة جنوبها الذي يسهل على سكان شمال افريقيا التواصل معهم بحكم اللغة والتاريخ والموقع الجغرافي والاختلاط الاجتماعي، وتستهدف الشركة مستقبلا من خلال ممثليها المستقلين اسواقا اخرى اهمها اوربا وامريكا الجنوبية والشمالية ، كما ان الشركة تعمل على تاهيل وخلق شركات محلية في اسواق مختلفة للوفاء بالطلب المتنامي وخدمة لكل احتياج محلي بشكل افضل ، ان الشركة تعمل على دعم شركاتها المحلية في مختلف الدول مثل ماليزيا الى تركيا الى الامارات المتحدة الى سيريلانكا الى الفلبين الى تايلندا واندونيسيا بالاضافة الى سنغافورة .

يوفر تنوع مجموعة منتجات الشركة عدة حلول مخصصة للممثلين المستقلين وبدائل لبناء أعمالهم وكما يوفر اتساع محفظة منتجاتها إمكانية فريدة للغاية لمثليها المستقلين للتخصص في خط منتجات وحيد أو الإنخراط في الترويج لجميع المنتجات.

تعمل الشركة جاهدة من خلال الدمج الواعي للشركات المحلية ومراكز دعم الشبكات ومكاتب تمثيل الوكلاء، على توسيع دعمها المحلي والفعلي لخدمة قاعدة عملاء التجزئة الآخذة في التوسع والشبكة المتنامية من الموزعين بشكل اوسع واكبر كما انها شركة يمكنك الوثوق بها حيث تعتبر الشركة من خلال عملها

(1):التعريف بالشركة ، مطبعة شركة QNET ، 2010 ، ص06.

العالمي وشركاتها المحلية عضو فعال في هيئات صناعية مختلفة، مثل جمعية البيع المباشر بسنغافورة (DSAS) وجمعية الموزعين المباشرين الماليزية (MDDA) ومعهد أخلاقيات العمل بماليزيا (BEIM) كما تنخرط الشركة أيضا بنشاط في المجال الصناعي من خلال إقامة شراكات أو حضور الفعاليات المهنية، مثل رابطة المستهلكين السنغافورية (CASE) ومهرجان البيع المباشر بدبي والمؤتمر العالمي للاتحاد الدولي لرابطات البيع المباشر (WFDSA) ، كما انها عضو ايضا رابطة البيع المباشر بماليزيا (DSAM) و رابطة البيع المباشر بالفلبين (DSAP) ، بالإضافة الى رابطة الأغذية والصحة بهونج كونج (HKHFA) ، وكذا رابطة صناعة المستلزمات الصحية بسنغافورة (HSIAS) ، بالإضافة الى انها عضو بلاتيني لدى رابطة مراكز الاتصال العالمية (مركز الدعم العالمي لدى QNET كما انها تملك عضوية رابطة إدارة علاقات العملاء ومراكز الاتصال (ماليزيا) مركز الدعم العالمي لدى الشركة .

كما انجزت و حققت الشركة في مجال التقدير والاعتراف بالاداء عدة استحقاقات منها :  
بلوغ الأدوار النهائية Internet Show eCommerce Website Awards

أفضل مدرب 2011 ، Obtainer Worldwide Direct Selling Awards

افضل فريق 2011 ، Obtainer Worldwide Direct Selling Awards

Networking Times Master Networker (2011)

شهادة في افضل الممارسات 2011 ، Contact Centre World

تسويق العلامات التجارية ، Obtainer Worldwide Direct Selling Awards

تقدير كأحدى الشركات الرائدة في مجال البيع المباشر في إندونيسيا من قبل مجلة الأعمال DUIT

اعتماد CaseTrust (Storefront) عن ممارسات العمل الجيدة 2009

جائزة شركة رعاية من قبل مجلس هونج كونج للخدمة الاجتماعية 2007

كما ان مصداقية الشركة تزيد من خلال الفعاليات الصناعية والمهنية منها مؤتمر الإنترنت لمؤسسي

المشروعات المستقلين - (IECC) متحدث رئيسي (الرئيس التنفيذي) للشركة ، مؤتمر التجارة الإلكترونية

لآسيا - متحدث رئيسي (مدير العمليات) ، معرض الإنترنت كراع متحدث رئيسي ، فعالية رابطة

المستهلكين السنغافورية - (CASE) راع ، فعالية تخطيط التسويق الشبكي، بالولايات المتحدة الأمريكية -

متحدث رئيسي (الرئيس التنفيذي) ، مؤتمر التسويق الشبكي الممتاز – (ENMC) راع ، متحدث رئيسي (الرئيس التنفيذي) ، مؤتمر التسويق الشبكي – متحدث رئيسي (الرئيس التنفيذي) ، مؤتمر المدونين الآسيويين والوسائط الاجتماعية – الشريك الرسمي للتجارة الإلكترونية ، مهرجان البيع المباشر بدبي – مشارك ، المؤتمر العالمي للاتحاد العالمي لروابط البيع المباشر – (WFDSA) مشارك ، مؤتمر جوجل للطقس، الولايات المتحدة الأمريكية – مشارك ، المؤتمر العالمي لأفضل الممارسات لمراكز الاتصال، الولايات المتحدة الأمريكية – مشارك ، و قد تم تصنيف الشركة خلال السنوات الثلاث الماضية على أنها شركة رعاية من قبل مجلس الخدمة الاجتماعية في هونغ كونغ ، والذي يشيد بالشركات ذات المعايير العالية للممارسات التنظيمية، كما تلقت الشركة مؤخرا شهادة الإعراف داخل إندونيسيا باعتبارها واحدة من الشركات الرائدة في مجال الصناعة من حيث الشفافية وجودة المنتجات والاتصالات الداخلية والخارجية. وكما أن الشركة حاصلة على اعتماد (Case Trust Storefront) (برنامج اعتماد طوره إتحاد مستهلكي سنغافورة) فيما يتعلق بممارسات العمل الجيد، حيث تم اعطاؤها هذا الاعتماد في عام 2004 للإشادة بممارسات العمل العادلة والأخلاقية والمبيعات وخدمة ما بعد البيع وطاقم العمل المدرب جيدا والمرافق ذات الصيانة الجيدة ونزاهة العمل الجيد، و تعد الشركة الداعم لصناعة البيع المباشر المتطورة بشكل مستمر حيث تقود تقدم الصناعة واحترافيتها وتقدم الدعم لها كشركة توفر مهنة قابلة للاستمرار ومثمرة للأشخاص ، كما ان للشركة رؤية تتمثل في تصورها لنفسها بعد مدة معينة حيث تكمن هذه الرؤية من وجهة نظر الشركة في أن تصبح رائدا عالميا في مجال صناعة البيع المباشر مع التعهد بالالتزام بالمعايير العليا في ممارسات العمل المهنية على مستوى الشركة وداخل شبكتها العالمية من الموزعين.

ان للشركة مجموعة من القيم الأساسية هي الخدمة حيث يسخر افرادها انفسهم لخدمة الاخرين يوميا ، العمل الجماعي حيث يعمل الجميع سويا كفريق عمل موحد يجمعه هدف واحد من أجل تحقيق أفضل النتائج لصالح كل فرد ، النزاهة حيث تمارس في جميع معاملات الشركة التجارية بأقصى درجات الشفافية والنزاهة، قيمة التركيز على تحقيق النتائج .

لقد شهد الشركة منذ نشأتها عدة تطورات تسلسلت في الجدول الزمني كما يلي: <sup>1</sup>

---

(<sup>1</sup>):التعريف بالشركة ، مطبعة شركة QNET ، 2010 ، ص 12 - 17 .

1998: تم تأسيس الشركة كشركة تسويق شبكي في مانيلابالفلين، والمعروفة في هذا اليوم في جميع أنحاء العالم .

1999: قامت الشركة بدمج مفهوم البيع المباشر والتسويق الشبكي من خلال بيع مجموعة متنوعة من المنتجات وتم إنتشار الشركة في جنوب شرق آسيا، بدءا من سنغافورة وماليزيا.

2000: قامت الشركة بتشكيل تحالف استراتيجي مع مصنع العملات B.H. Mayer بألمانيا ، كقطاع خاص في أوروبا، و تم دمج المتجر الإلكتروني eStore إلى موقع الشركة لزيادة الفرص المتاحة للتجارة الإلكترونية وتعميق علاقات الشركة مع عملائها.

2001: حصلت الشركة على اتفاق تاريخي لحقوق التسويق الرسمية للعملات المعدنية لكأس العالم لكرة القدم 2002 بكوريا واليابان ، وتم تعيينها أيضا من قبل الأمم المتحدة للأغذية والزراعة (FAO) كوكيل حصري في جميع أنحاء العالم لبرنامج العملات الذهبية لمنظمة الأغذية والزراعة.

2002: أطلقت شركة QNET علامتها التجارية نادي QVI لعروض الإجازات.

تم إفتتاح مكاتب تمثيلية لشركة QNET في كل من تاوان وأبو ظبي وتوسعة مجال أعمالها لتشمل عدة دول منها استراليا والإمارات العربية المتحدة وسريلانكا والمملكة المتحدة وفلندا، وأوروبا الشرقية.

2003: قامت شركة مايكروسوفت بتسليط الضوء على شركة QNET بإعتبارها كواحدة من أوائل الشركات التي تبنت استخدام تكنولوجيا الإنترنت وباعتبارها المستخدم لبرنامج مايكروسوفت 2003 Server Microsoft.

2004: نجحت الشركة بتعيينها كموزع مرخص له من الإتحاد الدولي لكرة القدم (FIFA) لبرنامج توزيع عملات تذكارية من بين 89 دولة كما اصدرت الشركة خطة تعويض جديدة بوجود فرص ومزايا جذابة.

2005: قامت الشركة في الإستثمار في مجال خدمة الإتصالات وبعض من حلول الإتصالات الأكثر تطورا ومقرها المملكة المتحدة بعلامتها التجارية In-Voice وبلغ عدد الممثلين المستقلين لدى الشركة في جميع أنحاء العالم إلى مليون 1000000.

عملت شركة QNET بإرسال رسائل قصيرة لقادة الممثلين المستقلين في جميع أنحاء العالم للحصول على المستجندات والأخبار الأسبوعية المتعلقة بالشبكة.

2006: استحوذت الشركة على مصنع الساعات السويسرية بنسبة 100% بالتصنيع المحلي لخط منتجات Bernhard H. Mayer .

2007: تعاونت مع دول الكومنولث لتعزيز التجارة العالمية والإستثمار من خلال رعايتها لمنتدى الأعمال الكومنولث عام 2007 بأوغندا كما خضع المتجر الإلكتروني للشركة لعملية إصلاح رئيسية مع إضافة المواد القابلة للتحميل، وشبكة الدعم متعددة اللغات، وتعزيز المكتب الظاهري وترجمته.

2008: قام وفد كبير من الشركة بالمشاركة في المؤتمر العالمي الثالث عشر للإتحاد العالمي لجمعيات البيع المباشر (WFDSA) بسنغافورة.

2009: أنضمت شركة QuestNet سنغافورة وهو المكتب التمثيلي لشركة QNET في جمعية البيع المباشر المرموقة بسنغافورة (DSAS)، وهي جمعية تشكلت لتمثيل المصالح المشروعة لشركات البيع المباشر العاملة في البلد و تم إدراج الشركة عضوا في رابطة التوزيع المباشر الماليزية (MDDA) ومعهد أخلاقيات الأعمال التجارية الماليزي (BEIM).

2010: تحصل الرئيس التنفيذي للشركة السيدة دونا إيمسون لأفضل جائزة صناعة التسويق الشبكي من رابطة التسويق الشبكي متعدد المستويات الدولية (MLMIA).

2011: قامت شركة QNET بالتوجه الى اوربا من خلال امتياز QNET Ltd، والتي تعتبر شركة منفصلة، تم إطلاقها في تركيا لمواكبة متغيرات السوق.

2012: بدأت الشركة مرحلة جديدة من خلال تحسينها لخطة العمولات الخاصة بها، بحيث تصبح خطة مختلطة تقدم دفعات أكبر .

2013 : افتتاح المكتب الرسمي للشركة من خلال ممثلها ووكيلها الرسمي بالجزائر بعدما تم تنصيب ممثلها بدول الجوار منها المغرب .

## المسؤولية الاجتماعية :

تتلخص فلسفة الشركة في الارتقاء بالذات لم يد المساعدة للجنس البشري وهي مختصرة باللغة الإنجليزية RYTHM و يتجسد هذا المفهوم الأساسي في مؤسسة RYTHM Foundation وفرعها الماليزي و مؤسسة Vijayaratnam Foundation هاتان المؤسستان هما منظماتان خيريتان مستقلتان من تأسيس مجموعة شركات QI وهما مركز العمل الإنساني للشركة ومركز تركيزها في جانب مسؤولياتها الاجتماعية .

## المكاتب حول العالم :

يقع مقر الشركة الرئيسي في هونج كونج، كما أنها ممثلة بأكثر من 25 مكتبا ووكالة حول العالم، وأكثر من 50 موردا بالإضافة الى دعم شركات محلية بالإضافة الى ان الشركة توفر أيضا دعما للعملاء حول العالم وبلغات متعددة بشكل مستمر ومقراتها في هونغ كونغ ، مركز الدعم الرئيسي ماليزيا ، اذرايجان ، سنغافورا ، الفلبين ، طاجاكستان ، تايلاندا ، الامارات العربية المتحدة ، تركيا ، الهند ، ارمانيا ، بوركينافاسو ، كوتديفوار ، الاردن ، كازاخستان ، كارغيستان ، لبنان ، الجزائر ، المغرب ، نيجيريا ، باكستان وسوريا ، و يعتبر مركز الدعم العالمي للشركة مركز اتصالات معتمد على مستوى عالمي، وقد حصل على عضوية مرموقة في رابطة مراكز الاتصال وإدارة علاقات العملاء بماليزيا والعضوية البلاينية في الرابطة العالمية لمراكز الاتصال، والتي حصل من خلالها أيضا على شهادة أفضل الممارسات .

## رابعا: شركة الفي The V وهيكلتها التنظيمية

الفي هي شركة تطوير عالمية مقرها كوالا لامبور بماليزيا، وهي تعمل على تقديم خدمات الدعم الفني لعملائها بالسوق العالمي الآخذ في النمو عن طريق تبني مبادئ برنامج RYTHM والتنمية الذاتية والتزاهة والسلطة وبناء فرق العمل و تهدف شركة الفي لتقديم خدمات التطوير الشبكي الاحترافي المتخصص وإدارته وتدريب عملائها عليه في جميع أنحاء العالم، كما أنها تقدم مفهوما عن تنمية الشبكات وأنشطتها وتعمل على تنظيمها وإدارتها من خلال أنشطة تدريبية وتواصل استراتيجي في نطاق عالمي.

تعتمد شركة THE V عدة اليات ووسائل وادوات تدريب اهمها :

الكتب والتي توفرها دار منشورات RYTHM House Publishing وهي كتب ملهمة ومليئة بالمعاني وهي كتب تحفز العقل كما ان هذه الكتب ضرورية لكل من يبحث عن النجاح والرضى عن النفس في هذه الحياة ، كما تصدر ايضا مجموعة من DVDs/CDs حيث تنتجها استوديوهات شركة الفي V-Studios وتقدم عناوين ذات صلة قيمة تتنوع من CDs سمعية إلى DVDs تدريب وتحفيز مصممة ومعدة لمساعدة الموسيقيني اعمالهم بالاضافة الى مجلة Voyager التي تصدرها شركة THE V حيث ان The Voyager هي صوت The V ، وهي المصدر الموثوق للمعرفة والإلهام والأخبار عن التسويق الناجح عبر الشبكة بشكل عام، وعائلة الفي بشكل خاص.

كما تهتم ايضا الشركة بمتعامليلها ووكلائها من خلال VOICES and VERBATIM حيث تعتبر VOICES قسم مثير في موقع The V الإلكتروني الذي يستضيف أحد الـ V-Associate Partner كل شهر ليتحدث عن خبرته ويعطي النصائح عن كيفية تحقيق النجاح.

من جهة اخرى فان موقع وخدمة VTube يقدم الافضل للعملاء ، ما يزال VTUBE يعد نجاحا منقطع النظير منذ إنطلاقه الرسمي في V-Malaysia 2009 بضمه المئات من مقاطع الفيديو للأحداث والمؤتمرات و يعد VTUBE مصدر الوسائط الإعلامية المتكامل الأقرب للمسوقين على شبكة الإنترنت.

يتم ايضا اصدار نشرة الفي الأسبوعية "The V Weekly Bulletin" وهي تشكيلة من أفضل قصص الأسبوع ترسل مباشرة إلى صندوق الرسائل الواردة إلى بريد المسوقين الإلكتروني ويتوفر ايضا

برنامج VLCP هو برنامج يعبر عن برنامج تصديق رواد الفي لتدريب وتقييم الإمكانيات والمقدرات الريادية لدى رواد الفي "V Leaders".



## المبحث الثاني :

### تطبيق الأنترنيت في عملية التكوين بالشركة

ان التكوين مبني على هندسة التكوين التي تعتبر سلسلة من الخطوات المنهجية المنظمة المطبقة على مفهوم الأنشطة والترتيبات المتعلقة بالتكوين قصد انجاز اهداف معينة كما يتم تعريفها على اساس انها دراسة شاملة لمشروع ما من مختلف جوانبه حيث يتم التنسيق بين عدة دراسات بالاضافة الى انها تهدف الى تحديد وترتيب مجموع الخطوات المنهجية التي تخص برنامجا تكوينيا حيث يكون متجانس ومؤدي لهدف التعلم المرتقب حيث ان التكوين يعطي صورة واضحة تدرج ضمن السياسة العامة للمؤسسة اين يتم تغطية حاجات التكوين

ويعمل على توقعات المستقبل بالاضافة الى ان التكوين في اطار ممنهج ومنظم يؤدي الى تطوير الانسان وترقيته وتنميته قصد تسيير افضل لحياته العملية وبناء على هذا فان سياسة التكوين مبنية على ما تحويه خاصة: <sup>1</sup> تحديد سياسة التكوين ، تحليل الحاجات ، تصور مشروع التكوين ، تنسيق ومراقبة عمليات انجاز المشروع تقويم مختلف الأنشطة المرتبطة بالتكوين .

لقد وصفت شركة مايكروسوفت الشركة على انها واحدة من اولى الشركات التي تقرر التجارة الالكترونية وتواصل الشركة الى الان اثبات وجودها كرائد في مجال البيع المباشر والتسويق الشبكي بالاضافة الى انها تطبق تقنيات وتكنولوجيا المعلومات على الممثلين المستقلين التابعين لها حيث تعتبر البنية الاساسية لتكنولوجيا الاعلام والاتصال المتقدمة جزءا مهما في عملية دعم اجراءات الاعمال بالشركة حيث يتم اجراء ذلك من خلال مجموعة اساسية من خدمات تكنولوجيا المعلومات بالاضافة الى البنية التحتية في تكنولوجيا المعلومات ومن خلال توفير حلول متقدمة وفعالة وتقنيات مؤثرة منجزة قصد مساعدة الممثلين في اعمالهم اليومية وتنميتها وتحسينها . ان موقع الشركة الالكتروني له القدرة على استيعاب مئات الاف الزوار يوميا وهو متاح بعدة لغات ويعتبر بوابة مركز الاعمال بالنسبة لكل ممثل مستقل وهو معروف باسم المكتب الافتراضي اين يقوم الممثل بممارسة كل اعماله عبر الموقع من تكوين واطلاع على المعلومة والمستجدات الخاصة بالمنتجات ومجديد الشركة وبخطط الدفع وبكل جديد يهم الممثل المستقل اضافة لها القيام بعمليات التسجيل والتوظيف وتقاضي العملات وتحويل الاموال بين البنوك ومتابعة المنتجات وتنقلاتها وكل التفاصيل الاخرى .

يمارس الممثل المستقل اعماله اليومية من خلال الموقع الالكتروني للشركة الذي يحوي المكتب الافتراضي والمتجر الالكتروني بالاساس و يقوم الممثل المستقل بتنظيم أعماله ومراقبتها والتحكم فيها من خلال مكتب الشركة الافتراضي وهو مكتب دائم التطور على الإنترنت ضمن بيئة آمنة ومستقرة للتعاملات التجارية والتفاعل الشبكي والتدريب على العمل والمنتجات والتواصل مع الشركة.

متجر الشركة الإلكتروني واقع ضمن المكتب الافتراضي، بينما متجر التجزئة موجود على موقع الإلكتروني العام للشركة وكلاهما يضم وظائف لممارسة التجارة الإلكترونية والاستخدام الذكي، إلى جانب صفحات معلومات تضم كل ما تريد معرفته عن المنتجات وتزييلات الوسائط المتعددة، بما في ذلك الكتيبات متعددة اللغات وأفلام الفيديو وعروض التدريب وتقييمات المنتجات والشهادات وغير ذلك الكثير كما يمكن للممثلين المستقلين مشاهدة تقارير التسلسل والعمولات الخاصة بهم، إلى جانب تعقب التعاملات التي يبرمجونها،

(<sup>1</sup>) :محمد مسلم ، تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات ، دار طليطلة ، الجزائر ، 2010 ، ص73.

والحصول على التحديثات الهامة والإعلانات المتعلقة بأعمالهم ومنتجاتهم، والتسوق في متجرهم الإلكتروني وتزليل أدوات التدريبات القيّمة، وشراء أدوات العمل الأساسية، كل هذا في مكان مألوف للمستخدم على شبكة الإنترنت و تتم إدارة المكتب الافتراضي والمتجر الإلكتروني بواسطة أحد أفضل أنظمة التجارة الإلكترونية المؤمنة في هذه الصناعة ، ويتناول هذا المبحث بالدراسة ما يلي :

### أولاً: التكوين وماهيته

يعتبر التكوين سلسلة من الخطوات المتبعة قصد تحصيل كفاءة معينة لانه يقصد تعليم المعارف والكفاءات اللازمة للقيام بادوار معينة ، كما يقصد به ايضا اعداد وتخصيص الشخص لمنصب تسيير حيث يكتسب رصيذا معرفيا جديدا يؤهله لابرار قدراته وكفاءته بالاضافة الى تكييفه مع الوضع الجديد وهذا لغرض رفع الاداء وزيادة الفعالية والمردودية بالاضافة الى ان عملية التكوين تتطلب عدة مرتكزات منها تحديد الهدف ،الوسائل وتحديد المنهج .

ان عملية التكوين تتعلق بالمكون في حد ذاته حيث ان كل مكون مهمته تكوين الاخرين ، حيث ان مهمته تكمن في تصور البرامج واختيار المناهج والادوات المنهجية الملائمة للمكونين ، ان المكون ينقل الخبرات والمعارف التطبيقية للمكونين ويقوم بتقويم النتائج ويساعد في اختيار الوسائل البيداغوجية ، ان المكون يقوم بتصوير وتنشيط مجالات التكوين ويشرف على تكوين خاص بالراشدين ، اما المنشط فدوره هو المشرف على تنشيط الدورات التكوينية في مختلف الميادين المعرفية كما انه يساهم في بناء الادوات المنهجية ، اما المكون المنشط فدوره المساهمة في التصميم وهو مطلع على مخطط التكوين ودفتر الشروط كما انه يقوم ايضا بتنشيط الدورات والمحطات التكوينية<sup>1</sup>.

ان المكون الفعال يتميز بقدرة على ادراك الوضع البيداغوجي الذي يتواجد به وهو قادر على التكيف سلوكيا حيث يغير وسائله واساليبه البيداغوجية حسب كل وضع بالاضافة الى انه متميز بالفعالية في تحقيق الاهداف المنتظرة من التكوين والاتقان حسب الحاجات المحددة موضوعيا باقل التكاليف وفضل السبل والوسائل وعليه يجب ان يتميز بتحصيل معرفة كافية عن المكون بالاضافة الى ضرورة قدرته على تكييف الرسالة البيداغوجية على اساس احتياجات المكونين كما ينبغي ان تكون له القدرة على التحفيز والدعم والمساندة للمكونين

(1):محمد مسلم ، مرجع سبق ذكره ، ص74-75.

بالإضافة إلى قدرته على استعمال أكبر قدر من الطرق والوسائل البيداغوجية وكذا متابعة آثار التكوين على الأفراد<sup>1</sup>.

إن مسؤولية التكوين له مهام مهمة تتطلب منه قدرة عالية منها القدرة على ضمان تشخيص التكوين وتحديث سياسته ، توظيف البنية الخاصة بتشخيص نسق التكوين ، تحليل نتائج هذا التشخيص مع اقتراح التطور الذي يفرض نفسه بالإضافة إلى تحديد مجموعة الأفراد المشرفين على التكوين ، الإشراف على السير الجيد للتكوين وبرايمه وسياسته من خلال المحافظة على تجانس مضمون التكوين مع باقي قطاعات المؤسسة بالإضافة إلى مراعاة التوافق بين أهداف التكوين وأهداف المؤسسة من خلال الإشراف على التوافق بين نوعية التكوين والتكيف مع مراكز العمل ، ضمان سير وظيفة التكوين من خلال استعمال فحص على مستوى اختيار استراتيجية التغيير واختيار الوسائل المستعملة ، بالإضافة إلى الحفاظ على تكوين يسهل التسيير الجيد لضمان استمرار الشغل وهذا من خلال التشارك مع مسؤول التشغيل لتحديد ماهية الوظائف المستقبلية ومن خلال اللجوء أيضاً إلى عدة أمور أهمها<sup>2</sup>:

- نشر الوعي داخل وخارج المؤسسة عن الحرف الجديدة وذلك لتوظيف المهتمين بالإضافة إلى بناء برنامج تكوين خاص يسهل حركية العمال .
- نشر ثقافة المؤسسة أضف إلى ذلك ضمان البحث والسير الحسن لأشكال التكوين الفعال من خلال تطوير الاتصال بمختلف المؤسسات و المشاركة في التظاهرات التي تدرس نفس التحديات بالإضافة إلى المساهمة في إيجاد جو من المشاركة والدافعية قادر على تطوير العمال وحثهم على المزيد من الاستقلالية وروح المسؤولية .

سياسة التكوين داخل المؤسسات تعتبر من ركائز السياسة والاستراتيجية العامة للمؤسسة حيث تتضمن السياسة التجارية ، السياسة المالية وأخرى للتسويق بالإضافة إلى سياية التكوين وإدارة الموارد البشرية والتي تضم ركائز منها وجهة المؤسسة ، مبادئ التنظيمية للتكوين الواجب احترامها بالإضافة إلى مبادئ النجاح والفعالية.

(1): محمد مسلم ، مرجع سبق ذكره ، ص75.

(2): محمد مسلم ، مرجع سبق ذكره ، ص76-77.

يمكن لسياسة التكوين ان تكون من اهم ما يدعم نجاح السياسة العامة للشركة بسبب ان المسؤول عن عملية التكوين يتربح عوائد وحوافز مقابل عمله ليرتقى اكثر في المؤسسة ، ان التكوين وسيلة جد هامة لتحقيق اهداف المؤسسة لذا فان تحديد الاهداف المرجوة من التكوين يمكن ان تكون تكييف افضل مع مناصب الشغل الحالية وتطوير الحركية فيما بين مناصب الشغل داخل المؤسسة بالاضافة الى الحفاظ على مناصب الشغل لمواجهة التحديات بالاضافة الى خلق جو من الرضا والاشباع داخل المؤسسة للافراد .

موقع واهمية التكوين في المؤسسة مرتبط بسعي المؤسسة الى تطوير الاداء وتحقيق النتائج من خلال رفع مستوى المعارف لدى العاملين بالمؤسسة ، حيث ان هذه الاهداف يمكنها التحقق فقط من خلال سياسة تكوين واضحة ومدروسة جيدا لان دورها مهم جدا بسبب ان التكوين هو ما يضمن بقاء واستمرارية المؤسسة كما انه يسهل على مختلف المتعاملين داخل المؤسسة تحسين ادائهم ، ان التكوين يعتبر وسيلة فعالة من بين وسائل وادوات تحقيق سياسة المؤسسة .

ان الحاجة للتكوين هي الفارق بين القدرات والسلوكيات للتحكم في منصب وبين القدرات الفعلية التي يمتلكها الفرد العامل في هذا المنصب لفترة معينة ، وهنا يظهر النقص في الاداء او القدرات مما يبرز الحاجة للتكوين ومن هنا نقوم بتحويل النقص الى مشكل وجب حله من خلال سد الفراغ او النقص المعبر عنه بالحاجة الى التكوين ، وهناك انواع من الحاجة للتكوين منها الحاجة الفردية للتكوين وهي عندما يشعر العامل بمشكلة تواجهه اثناء العمل وهنا يقوم الفرد باللجوء الى رئيسه لاييجاد حل للنقص الموجود بالمنصب ، وهناك الحاجات الشخصية وهي تتعلق بالشخص ذاته لاعلاقة لها بالعمل في حد ذاته بل بالحياة الشخصية للعامل ويعتقد ان للتكوين دورا في حلها ، بالاضافة الى الحاجات الجماعية للتكوين التي تعتبر مشكلة يواجهها فريق من العمال مما يدفع المؤسسة الى ايجاد حل لهذا النقص من خلال التكوين الجماعي لهؤلاء العمال.

طلب التكوين له عدة اوجه فقد يكون بمبادرة فردية من العامل في حد ذاته او بمبادرة من المؤسسة ، فعند المبادرة الفردية يكون العامل قد ادرك ان الوسيلة الوحيدة من اجل حل الاشكال او من اجل انجاز امر ما هي التكوين ، وهي عبارة عن مبادرة فردية يقوم بها العامل تتم بعد موافقة المؤسسة ويمكن للاهداف المرجوة منه هنا ان تكون التكييف مع منصب عمل العامل او التطلع الى مركز مشابه افضل منه نسبيا بالاضافة الى كسب تكوين جديد ومعارف احدث وتطوير مهارات اخرى ، اما عند مبادرة المؤسسة فان التكوين يندرج في

مخططات التكوين بالمؤسسة وتتم المبادرة من طرف المسؤول الاول او المشرف وهذا بناء على سياسة التكوين المنتهجة .

ان تحديد الاحتياجات هو الاساس في عملية التكوين وعليه فان احصاءها وضبطها من اهم النقاط في سياسة التكوين وهندسته ، كما ان تحديد الاحتياجات يتم باستمرار وانتظام بغرض بناء مخطط التكوين الذي يكون قابل للجرد والتقييم والمتابعة ايضا .

يتم جرد الاحتياجات من خلال عدة ادوات اهمها تقسيم الاهداف ، البحث عن الخلل والمساهمة في الانجاز ، وحتى تتم عملية احصاء و ضبط الفوارق بين مختلف الوضعيات الحالية والمرجوة وجب على المكون البقاء دائما في حالة استماع جيد للموظفين من خلال استخدام عدة وسائل منها المقابلات السنوية للتقويم ، فترات مقابلة تقويم الانشطة ، طريقة فلانغان التي تعمل على دقة التحليل للحوادث حيث تسمح بتحديد احتياج التكوين لفرق العمل الموجودة<sup>1</sup>.

ان سياسة التكوين لها وجه اخر عملي يتمثل في مخطط التكوين الذي يعتبر وثيقة تنجزها المؤسسة للحفاظ على تكوين العمال طيلة فترة معينة ، كما ان مخطط التكوين يعكس ايضا الاختيارات المتخذة على مستوى سياسة التكوين حيث انه ينظم دورات التكوين بناء على الاهداف المعتمدة ويتضمن مخطط التكوين كل من الأهداف والمراحل والمحتويات البيداغوجية والمكونين وحتى كفاءات التقويم لانه من بين وسائل الادارة العليا وتسيير الموارد البشرية وهو مفسر لسياسة التكوين التي تمر بعدة مراحل اهمها ان التكوين يلعب دور الاتقان ، وفي مرحلة اخرى يساعد على التنبؤ بتطور الأعمال وفي بعد اخر يلعب دور مهم في عملية النوعية حول المشاريع الكبرى للمؤسسة ، كما ان مخطط التكوين يلي احتياجات ثلاث سنوات حيث يحول الاحتياجات الى عمليات تكوينية وهو يختلف من مؤسسة لآخرى نظرا للاختلاف في نمط الادارة والامكانيات المتوفرة ، وهو في العموم يتصف بالمرونة ، اعتباره وسيلة لاداء مهمة معينة .

يتم تطوير الأعمال من خلال اليات عديدة حيث يعمل فريق تطوير أعمال الشركة بصفة دائمة على تمكين السوق من خلال توفير البنية التحتية المناسبة من حيث الجوانب التشغيلية والإدارية والقانونية وخدمة العملاء، إلى جانب دعم التسويق والاتصالات ، يسعى فريق تطوير الأعمال جاهدا إلى خلق بيئة صديقة للعمل

(1):محمد مسلم ، مرجع سبق ذكره ، ص84.

في الشركة من أجل مساعدة الممثل المستقل على تنمية عمله، مع دعم العمل الذي تقوم به شركة الفي The V على أساس الإنصات للممثلين المستقلين ومساعدتهم في عملهم ونشر أهمية التمسك بسياسات وإجراءات العمل وتوجيه الممثلين المستقلين إلى الكثير من أساليب دعم الأعمال المتاحة باللغات المحلية، سواء من خلال الاتصال بالإنترنت أو بدونه و يقدم فريق تطوير أعمال الشركة أيضا المساعدة على ترسيخ وجود فعلي في الأسواق الإقليمية عبر مكاتب وكلاء ممثلين، لضمان الاتصال البدي للممثلين المستقلين مع العميل ودعم المنتجات ، إن نجاح الشركة يعتمد على درجة استغلال الممثلين المستقلين الناجح واتباعهم للأدوات والتدريبات التي يتم تقديمها لتجنيد وتدريب وتحفيز وتنظيم مبيعات مستدامة بتحقيق قاعدة عملاء تجزئة ذات نطاق واسع.

وكما أن نجاح الممثل المستقل بدوره يعتمد على درجة التزامه بممارسات العمل الصحيحة ومدى دقته في تطبيق مفهوم التكرار الإيجابي لبناء الإستمرارية في شبكتهم ، توفر الشركة مجموعة مطورة بعناية من المنتجات الحصرية والموثوقة التي يتم تفصيلها على الإنترنت حول العالم باستخدام خطة عمل فريدة، تهتم بالمكافآت والحوافز للممثلين المستقلين من أجل التعريف بمنتجات الشركة وترويجها.

لقد استفاد الممثلين المستقلين لشركة QNET من دعم العمل الأكثر تقدما لأكثر من عقد من الزمان والتي تشمل على إجراءات العضوية المبسطة عبر الإنترنت بصفتها كمثل مستقل، والمكتب الافتراضي الذي يحتوي على ميزات قوية لإدارة وتنظيم أعمالهم، إلى جانب خطة مكافآت متقدمة وخيارات دفع آمنة وأدوات عمل ومواد تدريبية لتطوير مهاراتهم كل ذلك مدمج في برنامج متقدم للتجارة الإلكترونية.

ولغاية الآن، تم بيع منتجات الشركة لأكثر من تسعة ملايين شخص في جميع دول العالم ، وكشركة عالمية حقيقية، فقد اجتازت الشركة الحدود الجغرافية، والحواجر العرقية والثقافية والدينية واللغوية، لتكوين أسرة عالمية من متعهدي بيع المنتجات الناجحين.

وكما هو الحال مع أي فرصة عمل، يقاس النجاح بما يحققه الشخص من تلك الفرصة كما ان الأعمال التي تقدمها شركة ليست لمن يبحثون عن مخرج سهل وليست مخططا لتحقيق الثراء السريع ، فعلى غرار هؤلاء الذين حققوا النجاح مع شركة QNET ، يتعين على الممثلين المستقلين العمل الجاد والتفكير الذكي والإلتزام الدائم، والاستعداد لأي تحديات أولية، وتكريس أنفسهم لإتباع خطة العمل التي تم إنشاؤها وأثبتت

نجاحها بعناية وكما تزود الشركة ممثليها المستقلين بكافة الأدوات وخدمات الدعم المطلوبة للنجاح في ممارسة هذه الأعمال .

### ثانياً: أنواعه وطرقه

يضم مخطط التكوين أربعة مصادر وهي مهمة لأنها تساهم في بناء المخطط ، كما ان اهداف هذه المصادر تندرج في المخطط بناء على الحاجات التي تم احصاؤها وضبطها ، فنجد ان هناك اهداف مؤسسية كبيرة واهداف اخرى جهوية واهداف محلية واخرى داخل الوحدة .

توجد اسئلة معينة على مسؤول التكوين الاجابة عنها لتحديد طريقة التكوين قصد تجنيد كل الطاقات اللازمة لضمان تكوين جيد اهمها تتعلق بابعاد التغير الاجتماعي التي يهدف لها التكوين ، هل يواكب التغير هذا طموحات الفاعلين ، ما هي اولويات التكوين والدورات التدريبية ، هل يهتم الامر كل من يشغل هذه المناصب ؟

يقوم مسؤول التكوين بتجميع كل الطلبات والحاجات ثم فحصها جيدا من جانب نوع التربصات وعددها ، مدة كل واحدة منهم ، توزيعها الزمني ، قائمة المشرفين على ادارتها وتنشيطها ، الميزانية المخصصة لها ، طبيعة الامكانيات المتوفرة وحجمها ، تكلفة التكوين بصفة عامة وتكلفة تكوين كل فرد خلال فترة التكوين وتحديد الجهة المكلفة .

بعد اعتماد مخطط التكوين يصبح وثيقة عمل قيد الانجاز حسب الخطوات التالية :

الاحذ في عين الاعتبار مستقبل المكونين ، تحضير مخطط تغيير مستقبلي ، تحليل الطلبات تحديد احتياجات تحقيق المشروع ، تعيين اهدافه البيداغوجية جيدا ، ضبط كيفية تقويم التكوين اقتناء خدمات خارجية وكتابة دفتر الشروط ، تحديد وقت انطلاق الدورات التكوينية ومدة كل دورة بالاضافة الى متابعة كيفية سيرها في الميدان .

بعد ترتيب الاولويات في عملية التكوين ، يتم تحديد الطرق التي بها تتم العملية من جانب توفير الوسائل المطلوبة لذلك ، الامكانيات البشرية ، الطرق البيداغوجية الممكنة لذلك لان اختيار طريقة التكوين تخضع لعدة عوامل منها ملف المتكونين اصف لها طبيعة مادة التكوين الا ان الاهم في كل هذا هو الطريقة التي سيتم اختيارها والتي تتجاوب مع طبيعة الاهداف المنتظرة من التكوين ، وهنا نتميز بين نوعين او فئتين من الطرق وهما الطرق التلقينية والطرق الحيوية .



## الطرق التلقينية :

تعتمد هذه الطرق في التكوين الكلاسيكي التقليدي من خلال التدريس الاكاديمي كما تستعمل في التكوين داخل المؤسسة ومنها عدة طرق :

- الطريقة الالقائية العرضية : حيث يقوم المنشط او المكون من خلالها بعرض تكويني فيه معلومات ومعرفة كما انه يقدمه في شكل منظم على شكل عروض ، كما ان هذه الطريقة محدودة المردودية خاصة فيما تعلق منها بالانشطة الاجتماعية والنظرية بسبب ان الشخص المتلقي يتلقى فقط دون مشاركة في انتاج المعلومات والمعارف .
- الطريقة البيانية : وهي طريقة يتم فيها اللجوء الى تقديم ادلة من طرف الملقي من خلال استعمال ادلة ووسائل وادوات لايضاح وتبيين كما ان الملقي قد يقوم بالاستعانة في عرضه بتجارب وحقائق واحصائيات وهذا حتى يمكن للمتلقي الاستيعاب جيدا للمحتوى ولالية الاستنتاج والتحليل وتستعمل هذه الطريقة في التخصصات العلمية بصفة عامة.
- الطريقة الاستفهامية : تعتبر الطريقة الاستفهامية من الطرق المهمة حيث انها تلعب دور تكميلي للطريقتين السابقتين كما انها قد تستعمل بشكل منفرد حيث انها تساعد في مراقبة التطور البيداغوجي والقدرة الاستيعابية للافراد كما يجدر بنا الاشارة الى ان هذه الطرق يمكن للمكون ان يستعملها معا حسب الظروف والمعطيات .

## 1- الطرق الحيوية :

تعتبر الطريقة الحيوية من اهم الطرق المستعملة داخل المؤسسة في عملية التكوين لانها الطريقة المسماة ايضا بطريقة الاكتشاف حيث انها تختلف عن الطرق المعتادة لانها تعتبر كل فرد من المستهدفين من عملية التكوين يملك كما معتبرا من المعلومات والمعطيات حول موضوع التكوين لكن بشكل غير منظم كما ان المنشط او المكون هنا لا يكون منتجا لانه يقوم بعملية المساعدة للفريق قصد قيامهم بانتاج المعلومات والمعطيات لوحدهم وهذا على عكس الطريقة التلقينية بالاضافة الى انه يقوم بدور التفعيل في عملية الانتاج وايضا يعمل على مساعدة المجموعة في ترتيب انتاجها من المعلومات والمعطيات ومن هنا فان المكون يقوم بعدة ادوار هامة ومكاملة لبعضها البعض كما انه يسهل الفهم ويضبط العلاقات داخل مجموعة الانتاج .

## 2- التدريب :

على الرغم من ان عمليات الانتقاء والتعيين بالشركة دقيقة ومضبوطة غير ان اغلب المستجندات بالعمل على المنتجات والخدمات وحتى على التقنيات التكنولوجية وحتى على مستوى ادارة الافراد فان اعادة النظر بشكل متوالي ومستمر لمدى كفاءة الافراد ضرورية وهو ما يعني اعادة تاهيلهم وتدريبهم بشكل خاص ليرقوا الى مستوى الشركة في مواكبتها للمستجندات وليؤدوا ادوارهم احسن اداء ، ويذكر ان العديد من الشركات تراجع برامجها التدريبية بهدف الميزة التنافسية من خلال ما يسمى بالرافعة التدريبية العالية ، كما ان البرامج التدريبية تحقق للشركات مردودية جيدة منها زيادة الانتاج والاداء التنظيمي كما تحقق ايضا فوائد للعاملين مثل مساعدتهم على فهمهم للمنظمة وتوضيح ادوارهم فيها .

ان اغلب المؤشرات توجه الى زيادة التركيز واعطاء الاولوية والاهتمام للتدريب وهذا بسبب اقترانه باداء الفرد لمهامه كما يجب ان يؤديها وبالكفاءة الانتاجية المرجوة منه وانخفاض اداء الفرد يتطلب تدخل مباشر من المصالح المعنية بالشركة في ادارة الموارد البشرية من اجل رفع الاداء الى ما كان عليه وفضل ومن هنا تظهر اهمية التدريب في الاسباب التالية :<sup>1</sup>

- الافراد يحتاجوا الى تدريبات خاصة بمجرد التحاقهم بعملهم منذ البداية
- الوظائف معرضة للتغيير كما ان الافراد يقومون بالتوازي لمهامهم بعدة مهام اخرى مما يتطلب تاهيلهم وتدريبهم لمناصبهم او مهامهم الجديدة على مستوى هيكل الشركة خاصة في تقلد المناصب او المهام القيادية التي فيها اشراف على مجموعة من الافراد والعمليات لتحقيق نتائج معينة .
- ان فاعلية التدريب بالشركة مرتبطة بعدة عوامل منها سياسات الافراد خاصة سياسة كفاءة الاختيار المنتهجة بالشركة ، كما ان سوء الاختيار سيؤدي الى زيادة تكاليف التدريب للافراد ليصبحوا في مستوى المهام المنوطة بهم لان التدريب مكمل للاختيار والتعيين وكلما تم الانتقاء الجيد انخفضت تكاليف التدريب والعكس في حالة اختيار ذوي الكفاءات المحدودة مما يتطلب تدريبا اكثر وتكاليف اكثر.<sup>2</sup>

ان مفهوم التدريب هو عملية تعلم مبرمج لسلوكيات معينة بناء على معرفة يجرى تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتدربين بقواعد واجراءات معينة وهي عملية على عكس التعليم بحيث انها محددة وواضحة

---

(1): نوري منير ، مرجع سبق ذكره ، ص 238.

(2): كامل بربر ، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع الحمراء، بيروت ، لبنان، 1997، ص 160.

ومبرجة في نفس الوقت لان المقصود من التدريب هو زيادة المهارات في مجال محدد بتلاضافة الى رفع مستوى ادراك الافراد العاملين برؤية شركتهم و دورها ورسالتها التي تعمل على نشرها وتحقيقها.<sup>1</sup>

ان التدريب عبارة عن عملية تعديل في الاتجاه الاجابيين تناول سلوك الفرد من عدة نواحي منها الناحية المهنية او الوظيفية وهذا لاكتساب المعارف والخبرات التي تخدم اهداف الشركة واتجاهاتها العامة قصد رفع مستوى الكفاءة لزيادة الانتاجية<sup>2</sup> ، وتم ايضا تعريف التدريب ايضا على اساس انه سعي لتغيير سلوكيات الافراد وجعلهم يستخدمون طرقا تختلف في اداء العمل مقارنة بما كانوا يقومون به قبل تعرضهم للتدريب<sup>3</sup> .

يعتبر التدريب مهمة يقصد من وراءها توجيه شخص معين قصد تعليمه كيفية تحسين و تعديل كفاءاته وسلوكياته المهنية علما بان هذا كله يقع في اطار علاقة المشرف بمساعده والتي تعتبر وضعية تسلسل في العلاقات ولكي يقدر المشرف على ان يتحول الى مدرب عليه ان يخرج من هذه الوضعية اثناء التدريب وعليه فان التدريب يشترط توفر عملية تسهيل تختفي فيها السلطة نوعا ما حيث يعمل المشرف على طرح اسئلة ويساعد المعني بالامر على ايجاد الحلول المناسبة ، بالاضافة الى انه يعطي جملة تعليمات مع طرح الاسئلة حولها وهذا لكي يستطيع المساعد ان يتحرر ويسهل تفاعله معها ببساطة ويسر ، ويعمل المشرف على الامر في ما يتعلق بما يجب القيام به وبالتوازي يترك المجال لمساعدته لاختيار الكيفية المناسبة للتنفيذ ، لان التدريب يعتبر قيمة مضافة في المؤسسة لانه يتجاوز الوسائل والاجراءات ليصل الى رقي الانسان وقيمه حيث انه يعمل على ايجاد التجانس بين الاشخاص حول الاهداف والطريقة الملائمة لتنفيذها ، كما ان التدريب يعمل من خلال ممارسة الادارة العليا المتمركزة حول الانسان وتنمية ادائه ، حيث ان عملية التدريب تتم بشكل فردي وجماعي ايضا وهذا حسب الهدف من ورائه فاما ان يكون يهدف الى العناية بتنمية وتطوير الفرد او تنمية وتطوير جماعة ، انه وجه من اوجه مرافقة الفرد في عمله ليتمكن من تحصيل استقلاليته وليتمتع بروح المسؤولية حيث انه يسمح للمسير بتنمية قدرات مساعديه وايضا المشرف عليهم ، فهو يغير من طبيعة الوضعيات من حالة عمل الى حالة تعلم ، ان التدريب يعطي فرصة للشخص لمعرفة من يساعده في العمل معرفة تسمح له بترتيب الاولويات وضبط الاهداف كما تسمح له ايضا بتنشيط فرقة العمل التي يعمل معها .

---

(1): محمد قاسم القريوتي ، ادارة الافراد ، المرشد العلمي في تطبيق الاساليب العلمية في ادارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص ، الطبعة الاولى ، دار الشروق ، عمان ، الاردن ، 1990 ، ص 152 .

(2): محمد جمال مرعي ، التدريب والتنمية ، عالم الكتب ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، 1993 ، ص 36 .

(3): علي السلمي ، التدريب الاداري ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، العدد 1970 ، 80 ، ص 06 .

ترتبط نتائج عمل المدرب من اهداف ونتائج بمدى قوة وتميز العلاقة الموجودة بينه وبين مساعده والتي من شأنها تقوية الثقة بحيث ان هذه العلاقة تتسم بالثقة و القابلية للتطور بناءا على النتائج سواءا كانت نجاح او غيره بالاضافة الى تقاسم التجارب والتفاعل معها بالاضافة الى التشجيع على الانتقال من مرحلة الى اخرى من خلال تحمل المسؤولية .

يرتكز التدريب على عدة خطوات حيث انه ممنهج ومنظم بطريقة معينة لانه يعتبر عملية تعلم في وضعية العمل ، للتدريب وضعية معينة وهذا قصد الوصول الى وضعية ثانية ويتم الامر وفق عملية تنبؤ دقيقة وموضوعية لانها تعتمد التحضير الجيد والمنهجي وهنا يتم تحديد الوضعية الحالية والوضعية المرتقبة ، ومن جهة اخرى يتطلب الامر عملية تشخيص وفيها يتم ضبط عدة امور من طرف المدرب ابتداءا من تحديد الفارق بين الوضعية الحالية والوضعية المرتقبة الى تحديد درجة التوافق بين المدرب ومساعده وما هي النتائج التي تم التوافق عليها .

ان التدريب يهدف الى ضمان الاداء وانتظام العمل داخل الشركة مما يحقق معدل انتاج مرتفع واهم الاهداف التي ترجى من التدريب نجد الزيادة في الانتاج ، الاقتصاد في النفقات ، التقليل في دوران العمل ، الرفع من معنويات العاملين<sup>1</sup> ، كما يهدف ايضا الى مساعدة العاملين على اداء مهامهم وكذا تنمية العاملين للقيام بالاعمال المستقبلية ، بالاضافة الى تخفيض حوادث العمل مما يعني ان التدريب الجيد لاداء امن للعمل بطريقة جيدة صحيحة يسهل العمل ويجنب تكرار الاخطاء<sup>2</sup> ،

بالاضافة الى الاستمرارية في التنظيم وكذا استقراره مما يعني القدرة على الحفاظ على الفعالية للتنظيم حتى في حالة فقدان اصحاب المناصب الحساسة الكبرى بالشركة وايضا المرونة التي تعني القدرة على التكيف في اي وقت مهما كان قصير ومع اي مستجدات او طوارئ بالشركة وهو الامر الذي يستجيب مستوى عالي من الجاهزية والتأهب<sup>3</sup> ، بالاضافة الى رفع مستوى الاداء ايضا والكفاءة الانتاجية للافراد بالشركة من مختلف النواحي وايضا تمكين الافراد من ممارسة الاساليب المتطورة تجريبا قبل مرحلة التطبيق الميداني الفعلي .

---

(1):ابراهيم الميممي ،دراسات في علاقات العمل ،مكتبة عين شمس، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ،1958 ، ص164.

(2):عبد الباقي صلاح ، حنفي عبد الغفار ، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ،الدار الجامعية للطباعة والنشر،الاسكندرية ، جمهورية مصر العربية ،1988 ، ص620.

(3):عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وادارة الافراد ،الدار الجامعية للطباعة والنشر،الاسكندرية ، جمهورية مصر العربية ،1997 ، ص355.

اذا كان بالشركة من الافراد من يؤدي دوره بشكل جيد فهنا لا توجد حاجة لتدريبه ، اما اذا كان فيه قصور معين في الاداء في مهمته المنوط به وفي نفس الوقت لا يريد وغير مستعد للتدريب فهنا لا يمكن حل الامر بتدريب الفرد لانه لا يريد مهنا يجدر بالشركة او بالمسؤول على تدريب الافراد ان يحرك له الرغبة للتدريب والتعلم من خلال تحفيزه التي يجب معرفتها ايضا واكتشافها <sup>1</sup> .

في عملية التدريب يجب التركيز وتحدي عدة عناصر اساسية اهمها موقع التدريب ، التسهيلات الضرورية لتنفيذ التدريب ، طرق التدريب ، برنامج التدريب ، الهيئة المشرفة على التدريب ، المدربون ، المواضيع التدريبية ، البرنامج التدريبي ، الفئة المستهدفة ، اهداف التدريب ، البرنامج التدريبي البديل ، والتدريب له عدة طرق اهمها طريقة التدريب اثناء العمل ، او التدريب بمراكز التدريب الملحقه بالشركة ، او التدريب خارج العمل في مراكز تدريب خاصة بالجامعات او المعاهد او المؤسسات التدريبية الخاصة .

وهناك عدة اساليب للتدريب منها الاسلوب النقاشي ، اسلوب دراسة الحالات ، اسلوب لعب الادوار ، المباريات الادارية ، التمير على الاعمال واسلوب المحاضرة بالاضافة الى التلمذة الصناعية وبرامج اعادة التدريب ، كما ان التدريب المهني صار يخضع لقوانين وتشريعات معينة تضبطه في الكثير من الدول وهذا تجنبا للاستغلال الذي يتعرض له الكثير من الافراد مما ادى الى ضبط كل ما يتعلق بالعمال من اجور وساعات العمل بالاضافة الى برامج التدريب الواجبة في مجموعة من الاعمال المحددة <sup>2</sup> .

### ثالثا: تطبيق الانترنت في عملية التكوين

ان عملية التكوين بما تحمله من اهمية كبيرة في ادارة الموارد البشرية داخل المؤسسة وخاصة داخل مؤسسات وشركات التسويق الشبكي تعتمد على الانترنت بنسبة جد هامة حيث انها ومن خلال رافداها الأساسيان وهما شركة QNET و شركة The-V ومن خلال موقعيهما الرئيسيان على شبكة الانترنت بالاضافة الى الروابط الاجتماعية على صفحة Facebook و Twitter

---

(1) :صقر عاشور، ادارة القوى العاملة ، الاسس السلوكية وادوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت ، لبنان، 1983 ، ص490.

(2) :صلاح الدين الشنواني، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ، دار الجامعات المصرية ، الاسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، 1974 ، ص44.

تتم الشركة بتدريب وتكوين وكلائها عبر العالم من خلال الاحداث والمؤتمرات التي تشرف على تنظيمها بالتنسيق مع ذراعها الايمن شركة The-V حيث تبرز اهمية التدريبات في العمل بصورة كبيرة وقوية .

إن فهم ماهية المنتج تساعد بشكل كبير في القدرة على بيعه والترويج له بنجاح، ومن هنا فإن شركة QNET تقوم بإعداد برامج تدريبية قيمة على أساس منتظم ومكثف في جميع أنحاء العالم حيث يتم استقطاب الخبراء للإجابة على أية أسئلة، وذلك بهدف التأكد من فهم الممثلين المستقلين التام للمنتجات التي يقومون بترويجها ويستخدمونها بأنفسهم ، إن الهدف الرئيسي لفريق التدريب على المنتجات بالشركة هو إيجاد تواصل أفضل وأكثر فعالية لشبكة المسوقين حول الطريقة التي يجب بها ممارسة العمل والتوعية بالمعلومات المرتبطة بالمنتجات ، وتتمثل مهمة هذا الفريق المتمتع بالخبرة في توزيع العروض التقديمية الغنية بالمعلومات على الممثلين المستقلين بغرض موافقتهم بأحدث المعلومات والموارد المتعلقة بالمنتجات ، كما يقوم الفريق أيضا بالسفر إلى جميع أنحاء العالم لتيسير التدريبات المتعلقة بالمنتجات بغرض تعليم وتمكين الممثلين المستقلين من المعلومات المتعلقة بمنتجات الشركة على أنها فريدة وعملية وضرورية ومشملة على فوائد عديدة.

هذه التدريبات تقام بشكل مستقل تحت اشراف الشركة ، وبناء على طلب أي مجموعة تسويقية في أي مكان في العالم تقوم الشركة بارسال ممثلها المختص بالمنتجات او الخدمات ليقوم بالاشراف على المؤتمر التدريبي حول المنتج او الخدمة المعنيين ، كما انها تقوم ايضا بتدريبات بالتنسيق مع الفرق التسويقية عبر العالم وعلى هامش مؤتمراتهم التدريبية حول التنمية والتسويق يتم التدريب على المنتجات والخدمات والاجابة على اسئلة المسوقين .

من أهم وأبرز أدوات واليات العمل الخاصة بالشركة التدريبات والأحداث التي تعقدتها بشكل دوري شركة The V الذراع الأيمن للشركة، وهذه المنظمة عبارة عن فريق عمل للتسويق الدولي والتدريبات وتطوير الشبكات، والإدارة، ومن الممكن وصفه بأنه فريق عمل ناجح ورائد في مجال الأعمال وتتألف منظمة The V من متحدثين ومدربين عالميين يتمتعون بالخبرة والمعرفة والقدرة والبراعة اللازمة لنقل كيفية القيام بأعمال البيع الناجحة من خلال الأساليب المفيدة.

وفي أحداث وبرامج The V ، يكون لدى الممثلين المستقلين الفرصة للعثور على معلم خاص أو نموذج يحتذى به سبق له خوض العديد من التجارب والاستفادة من الأخطاء خلال طريق طويل نحو النجاح وهو مستعد لاستخدام خبراته الشخصية لمساعدة الآخرين على إنجاز أعمالهم قدر الإمكان وينظم The V أحداث

تتراوح بين جلسات التدريب الصغيرة في مراكز التدريب الموجودة في الشركة على مستوى العالم إلى مؤتمر The V السنوي، الذي يستضيف حتى 8000 شخص من جميع أنحاء العالم ، كما تقدم شركة الفي The V للممثلين المستقلين مواد التدريب والتعليم بجميع الصورة متاحة بما في ذلك الأقراص المضغوطة وأقراص الفيديو الرقمية والكتب ومجموعة أدوات الأعمال وبرامج التعليم الإلكتروني، وتعتبر معارض منتجات شركة QNET والعروض والتدريبات مكونات يحضرها الكثير من الأشخاص في هذه الأحداث.

هذه الاحداث والتدريبات التي تجري على الميدان يتم التحضير لها مسبقا على المواقع الالكترونية للشركة حيث يتم اعطاء الحق للوكلاء بالحجز في المؤتمر التدريبي الضخم المسمى V Con فمن خلال المتجر الالكتروني يمكن للوكيل او الممثل المستقل ان يحجز مكانه مباشرة بعد انتهاء المؤتمر للمؤتمر المقبل ، كما ان التدريبات الاخرى ايضا يتم الحجز فيها عن طريق الموقع الالكتروني لشركة The-V مثل تدريبات ISB اين يتم مراسلة الراغبين في الاشتراك والذين تتوفر فيهم الشروط لانه تدريب لاعداد القادة ومن خلال التراسل عبر شبكة الانترنت يتم تنظيم المؤتمر او المعسكر التدريبي بالتفصيل مكان التدريب وتكلفته والمستلزمات الضرورية ومكاتب الاستقبال والمكلفين بالتواصل وحتى سلسلة ندوات التسويق الشبكي يتم الاعلان عنها عبر موقع شركة الفي The-V حيث يتم تحديد الدولة وتاريخ تنظيم الندوة واسماء المكلفين بالاستقبال والحجز وكذا ارقامهم الهاتفية .

ان شركة QNET ومن خلال موقعها الرئيسي توفر لمعاملها من ممثلين مستقلين ومن قادة في الميدان كل ما يتعلق بالتدريب والتكوين حول منتجاتها وخدماتها مستعينة بتقنيات وخدمات تكنولوجيا الاعلام والاتصال حيث توفر مختلف الفيديوهات العالية الجودة في التصوير بالاضافة الى شرائح شرح وتوضيح وشرح لكل فئة من المنتجات على حدى وبعده لغات مختلفة بالاضافة الى شرائح التدريب على المنتجات ، حيث ان هذه الفيديوهات تسمح لمشاهديها ان ياخذ تكوين جيد في هذه المنتجات مما يسمح له بالتسويق الجيد لها .

ان الشركة ومن خلال موقعها الالكتروني توفر ادوات العمل حيث توجد تلك الأدوات في المكتب الافتراضي للبيع أو التزليل المجاني، إذ توفر الشركة مجموعة من عروض الوسائط المتعددة وأفلام الفيديو ومقاطع الدي دي (DVD) والكتيبات وكراسات المنتجات وإرشادات مصممة لمساعدة ممثليها المستقلين على فهم العمل ومنتجاته والفرصة وخدمات الشركة ، هذه الأدوات أساسية أيضا في مساعدة الممثلين المستقلين والعملاء المحتملين على فهم خطة المكافآت والسياسات والإجراءات إلى جانب مسؤوليات الممثل المستقل ، وتوفر

الشركة هذه المواد بلغات عديدة لمساعدة ممثليها المستقلين على فهم عملهم واستغلاله الاستغلال الأمثل والاستثمار فيه.

توفر الشركة أدوات التدريب المتمثلة في مقاطع فيديو للتدريب الخاص بالمنتجات ، عروض تقديمية للتدريب الخاص بالمنتجات ، كتيبات تعليمات المنتجات كما لها توفر ادوات العمل المتمثلة في مخطط أعمال الشركة الذي يتألف من ملف التعريف بالشركة وكتيب السياسات والإجراءات وكتيب خطة المكافآت وكتيب مفصل للتشغيل السريع ، محفظة منتجات ، وتتألف من كتيبات العلامات التجارية الفردية لمجموعة منتجات ، مجموعة الـ (DVD) الرئيسية لشركة QNET والتي تضم أفلام فيديو مختلفة حول الشركة والعلامات التجارية والمسؤولية الاجتماعية للشركة ، عروض العمل التقديمية ، عروض السياسات والإجراءات ، عروض خطة المكافآت ، بطاقات أعمال الشركة القابلة للتزليل ، مجلة aspire وهي مجلة رسمية للممثلين المستقلين ، نشرات الممثلين المستقلين الإخبارية .

ان الشركة ايضا ومن خلال متجرها الالكتروني تسمح لمعاملها بالحصول على تكوين متخصص من عند اكبر المعاهد المتخصصة في التعليم عن بعد وهو معهد Elearningsuiss حيث يوفر عدة تخصصات للتكوين ابتداء بفن المناجمت الى التسويق الى العرض والاتصال الفعال الى التصميم وكل تخصص من هذه التخصصات له عدة وحدات تعليمية جد هامة ومتخصصة منها تخصص فن المناجمت حيث يتم تدريب الممثل على إدارة المخاطر ، إدارة شؤون الأفراد ، مفاهيم الإدارة الاستراتيجية ، إدارة الشؤون المالية و إدارة العمليات اما تخصص تسويق ففيه مقدمة عن تصنيف العملاء ، أساسيات سلوك المستهلك ، الفهم الجيد لعناصر العمل والسعر والمكان والترويج ، التسويق عبر الإنترنت ، التسويق الفيروسي ، وكذا تخصص تصميم المسار الوظيفي ويتم من خلاله تدريب على العوامل والقيم التي تؤثر على مسارك الوظيفي ، تكوين شخصيتك ، رحلتك في الحياة ، نقاط قوتك ونقاط ضعفك ، التحليل والتقييم الشخصي اما تخصص العرض والاتصال ويتم تدريس عدة امور مهمة منها طبيعة الاتصال ، العناصر الأساسية في الاتصال ، الاتصال الداخلي مقابل الاتصال الخارجي ، أسرار الاتصال الشفهي والمكتوب ، مقدمة عن مهارات الإقناع ، الاتصال الناجح في الفرق العمل كما يمكن لكل متعامل ان يحصل على الحق في التكوين باي لغة تناسبه حسب المتوفر منها لحد الان وهو اللغة الانجليزية والروسية والفرنسية في احدى هذه التخصصات فقط من خلال مكتبه الافتراضي في الموقع الالكتروني للشركة .



تقوم الشركة من خلال موقعها الرسمي بتوفير لمحة تاريخية عن تاريخ الشركة والكثير من التفاصيل عنها وبالعلاقتها في السوق ، و تقوم الشركة من خلال موقعها بتوفير مجلة للتكوين والتعليم المسماة aspire وهي مجلة دورية تصدر باللغة الانجليزية يمكن تحميلها او طبعها من خلال الموقع الرسمي للشركة وهذا حصري فقط للوكلاء الخاصين بالشركة والمثليها المستقلين حيث ينشر بهذه المجلة الكثير من الامور التي تم الممثل المستقل . ان صفحة الشركة على الموقع الاجتماعي Facebook جد هامة في التواصل نظرا لان المواقع الاجتماعية صارت اهم وسيلة تواصل لحد الان نظرا للاقبال الكبير للناس وللوكلاء خاصة عليها ، اذ يسهل على الشركة التواصل مع وكلائها بسهولة كبيرة ، فهي تنشر كل ما هو جديد على موقعها على صفحاتها ايضا من خلال نشر المعلومة او التشويق لها ووضع الرابط ليسهل على الممثلين المستقلين الولوج للموقع بسرعة والوصول للمعلومة بسرعة .

ان صفحة الشركة على موقع Youtube مهمة جدا بالنسبة للمثليين المستقلين حيث ان الاقبال عليها كبير جدا فهي تعتمد هذه الصفحة للتكوين على اي خدمة او منتج جديد خاص بالشركة .

اما بالنسبة لشركة The-V فهي تعتمد عدة اليات ووسائل وادوات تدريب منها الكتب توفره دار منشورات RYTHM House Publishing والتي يتم اقتناؤها من الموقع الالكتروني لشركة الفي The-V او من على هامش مؤتمرات التي تعقد بالتشارك ما بين الشركتان ، كما تصدر ايضا مجموعة من DVDs/CDs ، بالاضافة الى مجلة Voyager التي تصدرها شركة الفي THE V حيث يمكن تصفحها بشكل مباشر على الموقع او طبعها لكن غير قابلة للتحميل بل قابلة للشراء مباشرة من الموقع لشركة الفي The-V .

كما تهتم ايضا الشركة بوكلائها من خلال VOICES and VERBATIM حيث تعتبر VOICES قسم مثير في موقع The V الإلكتروني يستضيف أحد الـ Associate V-Partner كل شهر ليتحدث عن خبرته ويعطي النصائح عن كيفية تحقيق النجاح وهذا جزء مهم في عملية التكوين التي يتلقاها الافراد عن بعد باستخدام الانترنت كوسيلة اتصال ما بين الافراد في الشركة الواحدة كما ان VERBATIM حاضر لرفع المعنويات والدفع بالاتجاه الصحيح من خلال مقتطفات من الحوارات المثيرة المحفزة للـ V Partners خلال الـ V-Conventions السابقة وهو عرض وتدريب اسبوعي في نفس الوقت من البيت لا يحتاج الفرد فيه لان يذهب الى ابعد من غرفته .

ان موقع وخدمة VTube يقدم الافضل للعملاء ، ما يزال VTUBE يعد نجاحا منقطع النظير منذ إطلاقه الرسمي في 2009 V-Malaysia بضمه المئات من مقاطع الفيديو للأحداث والتدريبات و يعتبر VTUBE مصدر الوسائط الإعلامية المتكامل الأقرب إليك على شبكة الإنترنت كل ما تحتاجه هو اتصال بالانترنت وVTUBE لتجعل من كل عرض نجاحا لمتابعه.

VLCP هو برنامج تدريبي يعقد على هامش اكبر مؤتمرات الشركة وهو يسير من طرف قادة الشركة سواءا كان جلسات التدريب او الامتحانات التي تختبر جدارة ومهارات كل مشارك بعد ان يسجل نفسه على الموقع الخاص بهذا التدريب وهو موقع مؤقت يغلق مباشرة بعد انتهاء تاريخ التسجيلات .

### المبحث الثالث:

#### تطبيق الأنترنيت في عملية التوظيف وتعيين الوكلاء

من بين اهم اركان ادارة الموارد البشرية نجد عملية التوظيف والتعيين لان الهدف يكمن في إيجاد الملاءمة بين احتياجات العمل من جهة و ما يملكه العامل من مهارات وكفاءات حتى يحصل التجانس الذي يؤدي الى حسن الاداء كما ان هذه العملية نجد ذاتها تهدف الى خلق توازن مستقر بين ما يقدمه الفرد من جهد وما يتحصل عليه من مقابل اما البعد الاخر لعملية التوظيف فيدخل في اطار رفع قدرات المؤسسة .  
ان الانتقاء والتوظيف يجدر به ان يكون في اطار سياسة المؤسسة بصفة عامة وهذا بالنظر الى التداخل الموجود بين التوظيف والتكوين وتقدير القدرات وادارة المسار المهني ويتناول هذا المبحث بالدراسة:

#### أولاً : سياسة التوظيف

تعتبر سياسة المؤسسة هي منهج المؤسسة المتبع والذي تنبثق منه جملة من المبادئ والاستراتيجيات ومن هنا يمكن القول ان سياسة التوظيف يجدر بها ان تكون ذات طموح و متجهة نحو المستقبل لان الانتقاء ليس لغرض ابي بل لغرض وغاية مستقبلية وليس فقط من اجل ملاءمة الفراغ ويتم هذا من خلال معايير محددة تراعي غايات واهداف المؤسسة ، و تعتبر سياسة الانتقاء جزء لا يتجزأ من سياسة المؤسسة والتي انطلقا منها تحدد غايات المؤسسة كما ان هناك الكثير من الاستراتيجيات التي تنبثق من هذه السياسة والتي بناءا عليها يتم تحديد اختيار وسائل وامكانيات تطبيق هذه السياسة مثل الادوات المساعدة على ادارة جيدة للموارد البشرية<sup>1</sup>.  
إن عملية التوظيف يجب أن تخضع لعدة قواعد علمية صحيحة و إذا حدث عكس ذلك فإن المؤسسة معرضة إلى الخلل المؤكد لأن التوظيف غير المبني على القواعد العلمية يعطي الفرصة لبعض المسؤولين على استخدام الأساليب غير المشروعة كالرشوة مما يؤثر سلبا على اداء المؤسسة لأنها تضيع فرصة توظيف الكفاءات كما أن

(1):محمد مسلم ، مرجع سبق ذكره ، ص112.

التوظيف ينبغي أن يتوافق مع إدارة الموارد البشرية لانه جزء منها و لا يمكن إهماله، كما ان المؤسسة ينبغي عليها أن تحدد اهدافها الإجرائية و تضبط عملية التوظيف حيث يتم هذا بعد دراسة دقيقة لما يوجد داخل المؤسسة من حيث الكفاءات كما و نوعا مع تحديد كيفية إستغلالها، إن اتخاذ قرار التوظيف لا يتوقف فقط على ملئ المناصب الشاغرة ولكن يتوقف على طبيعة المنصب و مواصفات المرشح من كفاءات و مؤهلات حيث يتم مراعاة متطلبات المؤسسة من إستمرارية و تنمية لقدرتها التنافسية<sup>1</sup> .

### ثانيا :مراحل عميلة التوظيف

إن عملية التوظيف هي عملية متكاملة و يجدر التعامل معها بمراعاة تفاصيلها و هذه المراحل يجب الإهتمام بها لأن تأثر أي واحدة فيها يؤثر على العملية ككل حيث ان هذه العملية تحتاج إلى تحليل الحاجة الى التوظيف التي تعتبر الأرضية الاساسية لكل العملية ، ثم نمر بعدها الى تحليل منصب العمل و أي خطأ يعرض المؤسسة الى سوء، ثم تأتي مرحلة تحليل منصب العمل لتجنب المؤسسة كثيرا من الهفوات و تساعد في توفير الإحتياجات سواءا كانت كفاءات أو على مستوى الشخصية و هذا من خلال الإجابة على العديد من الأسئلة اهمها معرفة سبب شغور المنصب ، نقاط قوة و نقاط ضعف الأشخاص الذين تداولوا على هذا المنصب، نمط التسيير داخل المؤسسة ، المهام المكلف بها داخل المؤسسة بالإضافة الى درجة التأهيل المطلوبة فيها و ما يرافقها من اجر و علاوات و محفزات، و تصل بنا الإجابة على هذه الأسئلة بالشكل الموضوعي الى الطريق الذي يسهل حصر متطلبات هذا المنصب مما يعني اننا نبحث عن الشخص المناسب لهذا المنصب حيث يتم الإهتمام بتخصصه و كفاءته المهنية بالإضافة الى درجته العلمية ، بالإضافة الى مراعاة امور تخص سياسة المؤسسة مثل سنه و خبرته و خصوصيته الشخصية و هو الامر الذي يتكلف به أشخاص معينين في المؤسسة و هذا بعد القيام بعملية الترشيحات و التي تعتبر ذات اهمية بالغة لان كيفية البحث تسهل الحصول على الكفاءات المطلوبة و تركز المؤسسة على الترشيحات الداخلية ثم تلجأ الى الترشيحات الخارجية مرورا بالمقابلات و الإختبارات المهنية و النفسية في حين أن بعض المؤسسات تفضل التوظيف الداخلي خاصة ما تعلق بالمناصب ذات الكفاءة المحدودة بسبب سهولة إندماجهم داخل المؤسسة ، اما في ما تعلق بالتوظيف الخارجي فإن الأمر يختلف حسب سياسة المؤسسة حيث تلجأ في الغالب الى الجامعات وباللجوء الى وسائل الاعلام من تلفزيون و جرائد كما تستعمل ايضا في بعض الحالات ما يسمى بالتوظيف عن طريق المرافقة و بعد ذلك يتم المرور الى معالجة تلك

(<sup>1</sup>):محمد مسلم ، مرجع سبق ذكره ، ص113.

الترشيحات بشكل دقيق حيث يتم وصف و تفصيل العرض لتليها مرحلة معالجة المعطيات و دراسة الطلبات التي تتم بعد عملية الفرز الأولي حيث يظهر لنا المهم من الالهم من تلك الطلبات و تحدد الأوليات ثم تدرس تلك الطلبات بدقة و يتم التركيز على الصيغة الذاتية و هو الامر الذي يعطي ضمانات كبيرة للمؤسسة في الحصول على افضل الكفاءات .

ان المقابلة تبدأ بالاستقبال وهو جد مهم لمقابلة فعالة ويفضل مراعاة التفاصيل من طريقة الجلوس الى مدة المقابلة الى نوع وطبيعة الاسئلة ثم مباشرة بعدها تسير المقابلة التي تتضمن نقاط جد مهمة ابتداءا بتقديم المؤسسة مروراً بتقديم المنصب الى تقديم منصب العمل وصولاً الى تقديم المترشح لنفسه ، وهنا يتم التركيز على المستوى الدراسي والمهني ، القدرات المكتسبة بالاضافة الى الخبرة والاجر المرتقب وتتم مراعاة مزاج المترشح وشكله اثناء المقابلة ودوافعه بالاضافة الى شخصيته <sup>1</sup> .

### ثالثا : الاستقطاب ، التشويق والدعوة

قبل العرض يجدر بنا الحديث عن الدعوة وما يرافقها من تشويق واستقطاب لان الاستدعاءات لما تقدم للافراد بنية تعيينهم كشركاء في العمل وكممثلين مستقلين للشركة عددهم يكون معلوم في حدود 15 فرد شهريا وهو الامر المختلف مع الاستدعاءات في عمليات التوظيف في الشركات التقليدية التي تفتح العدد بشروط منها ان الاستدعاءات تقدم مرة كل سنة او كل سنتين لمنصب محدد <sup>2</sup> ، غير ان الامر مختلف في شركات البيع المباشر والتسويق الشبكي لان الشركة بعد تحديد احتياجاتها الغير منتهية من مسوقين وممثلين مستقلين فانها تفتح الباب على مصراعيه لاستقطاب اكبر عدد ممكن من الممثلين المستقلين وتختلف عملية استقطاب الافراد الى الشركات من شركة الى اخرى بناءا على سياستها المنتهجة في بناء الاسواق المرتقبة والحالية فمنها من تركز على الكم والنوع معا ومنها من تركز فقط على الكم اما النوع فهي تتحمل مسؤوليته من خلال التكوين البسيط الذي يسري في شبكتها بالاستنساخ <sup>3</sup> .

---

(<sup>1</sup>) :محمد مسلم ، مرجع سبق ذكره ، ص121-123

(<sup>2</sup>) : Laetitia lethielleux , l'essentiel de la gestion des ressources humaines , gualino editeur , EJA, Paris ,2006, pp57

(<sup>3</sup>) :نوري منير ، مرجع سبق ذكره ، ص 174

ان جذب الافراد ذوو الكفاءات وتحفيزهم للانضمام للشركة بالعدد المناسب للمرحلة المحددة هو لب الاستقطاب والجذب<sup>1</sup> .

ان الحاجة الى جذب واستقطاب الموارد البشرية دائمة ومستمرة ومهما قلت تكاليف الجذب هذا كان افضل للشركة والمقصود باستقطاب الموارد البشرية هنا هو اكتشاف الافراد وجذبهم لملء الاماكن الشاغرة او المتوقعة او المستحدثة وعليه فان عملية الاستقطاب تشير الى نشاطات الشركة الهادفة الى البحث والجذب لمرشحين بالعدد والنوعية المرجووين في الوقت المناسب<sup>2</sup> ، ويمكن تعريف استقطاب الموارد البشرية بانه عملية استكشاف وتحديد وجذب المرشحين من المهتمين والقادرين على استلام مهامهم في المناصب والامكان المرتقبة او الشاغرة حاليا ، وللاستقطاب نظريات اهمها ثلاث نظريات تحكم سلوك الباحث عن العمل وهذه النظريات الثلاث تتمثل فيما يلي :<sup>3</sup>

نظرية العنصر الموضوعي وتتمحور حول ان الباحث عن عمل يوازن بين اختياره في العمل بين المؤسسات بناء على ما سيحققه من دخل مقابل عمله بها ، اما نظرية الاتصال الحرج فهنا لا يكون للباحث عن العمل فرصة الاختيار لأنه لا مقارنة هنا بسبب ضيق الوقت في رغبتهم في تحصيل دخل من العمل وعليه فان قرارهم سيبنى بناء على احتكاكهم السريع مع من هو مسؤول عن عملية التعيين هذه ، اما النظرية الثالثة فهي نظرية العنصر الشخصي وهنا لا يختار الباحث عن العمل بناء على اسس موضوعية في اخذ قراره بل على اسس اخرى تتعلق بشخصيته وصفاته ، ورغم اختلاف تفاسير قرار الشخص الذي يبحث عن العمل فان عدة عوامل تتدخل في اختيار الشخص الباحث عن العمل بشكل موضوعي من طرف الجهات الباحثة عن العاملين ومن هذه العوامل نجد طبيعة الوظيفة المعلن عنها والمعروضة ، نهج المؤسسة في ما تعلق بالعاملين و ادارتهم بالاضافة الى ما تمارسه النقابات من سياسات وضغوطات بالاضافة الى السياسات الحكومية المتعلقة بالتوظيف واستقطاب العاملين<sup>4</sup> .

---

(<sup>1</sup>):سعاد نائف برنوطي ، مرجع سبق ذكره ، ص 213

(<sup>2</sup>): زكي محمود هاشم ، ادارة الموارد البشرية ، مطبعة الكويت ، ذات سلاسل ، الكويت، ص 140

(<sup>3</sup>): O.Behling,G.La bovitz and M.Gainer,College recruiting :A Theoretical base ,

Personnel journal N°41,1968,pp13-19

(<sup>4</sup>): Stephen P ,Robbins ,Personnel : The management of human resources, pp440

Englewood Cliffs ,New Jersey, Printice hall ,1978 ,pp78-79

ان عملية الاستقطاب تعمل في اتجاهين بين الفرد الباحث عن العمل و الشركة من جهة ثانية ، لذا فان الاستقطاب بالنسبة للشركة يمثل الرابط بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار والتعيين ومنه فان الاستقطاب له اهمية كبيرة بالشركات حيث ان اداءها بشكل جيد يحقق عدة اهداف اهمها توفير عدد لا بأس به من الباحثين عن العمل باقل التكاليف الممكنة ، المساهمة في رفع فعالية عملية الاختيار ، المساهمة في زيادة استقرار الموارد البشرية من خلال جذب الكفاءات والاحتفاظ في نفس الوقت بالناس المؤهلين جيدا ايضا ، استقطاب اكبر عدد من المرشحين المؤهلين وتقييم قدراتهم واعتبارهم خيارات تعيين صحيحة في حالة تعيينهم مستقبلا بالاضافة الى تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والاخلاقية لادارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتامين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف ، وهنا نكتشف اكثر ان الاستقطاب له اهداف تخدم الشركة <sup>1</sup> .

اما في شركات التسويق الشبكي فان الاستقطاب مفتوح على مصراعيه للجميع بغض النظر عن المستوى العلمي او الثقافي او اللغوي او الاقليمي الذي ينتمي اليه حيث يتم بالطريقة التالية :

اي ممثل مستقل في بداية عمله عليه ان يضع قائمة اسمية من معارفه مهما كانت درجة القرابة بينه وبينهم المهم ان يكون يعرفهم ويقدر ان يتصل بهم وهذه القائمة عليه ان لا تقل عن 150 اسم متجددة بنسبة 10 بالمائة شهريا يضعها في جدول ويحدد ارقام هواتفهم وعنوانينهم في الجدول ثم يقوم بتقييمهم بناء على درجة علاقته بهم ثم يصنفهم الى ثلاث قوائم فرعية اولها القائمة الساخنة وهي قائمة المعارف الدرجة الاولى من المقرين والقائمة الدافئة والقائمة الباردة وهي ثلاث مستويات في العلاقات مقسمة الى ثلاث قوائم ، ثم بعد التصنيف يبدأ في الاتصال بهم فردا فردا ابتداء بافراد القائمة الساخنة ليعرض عليهم الخدمة من منتج و فرصة العمل كممثل مستقل يعتمد على الدعاية الشفهية للتجربة الشخصية .

عند الاتصال بافراد القائمة المسجلة عنده فقط يقوم بتحريك الرغبة عندهم للعمل ثم يحدد معه موعد ومكان لیتم فيه عرض العمل على المرشح المرتقب كشريك عمل مستقبلا بعد عرض العمل.

ان الاستقطاب له عدة مصادر منها المصادر الخارجية من سوق العمل المحلي والدولي على حد سواء ، واهم مصادر الاستقطاب نجد وسائل الاعلام ، وكالات الاستخدام ومكاتب التوظيف الحكومية والخاصة <sup>2</sup> ، بالاضافة الى الاتصال بالجامعات والمعاهد العلمية وكذا المؤسسات المهنية من نقابات واتحادات ، وهذه

---

(<sup>1</sup>) Decenzo, D.A and S.P.Robbins, Human Resources Management, 5ed, 1996:

(<sup>2</sup>): ابو شيخة نادر احمد ، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000

النقابات والجمعيات والاتحادات تعد مصدرا للباحثين عن العمل حيث تساعد المنتمين اليها في البحث عن فرص للعمل .

ان توظيف المصادر الخارجية في عملية الاستقطاب له عدة مزايا منها جذب موارد بشرية جديدة بافكارها وتطلعاتها ، توظيف افضل للدم الجديد ممن تم استقدامهم حديثا للشركة ، الاستفادة من المنافسين في حال تم استقطاب جزء من مواردهم السابقة<sup>1</sup>.

#### رابعا : العرض

ان تعيين الافراد في الشركات يتم بمراحل سواءا في شركات التسويق الشبكي والبيع المباشر او غيرها من الشركات العادية ، ومن هذه المراحل نجد العرض لكن يختلف في طريقته ومضمونه حيث انه يعتبر في الشركات العادية عبارة عن مقابلة الهدف منها معرفة مدى استعداد الفرد لاداء هذه المهمة ، وما هي كفاءته ، وما هو الاجر الذي يرغب فيه ، ونظراته للعمل الجماعي ومجموعة من المعايير لان من خلاله سيتم الاقتناء للافضل من بين الذين تم استدعاؤهم ويمكن ان يمر الفرد ايضا بعدة اسئلة منها ما هو متعلق بالموارد البشرية ومنها ما هو نفسي<sup>2</sup>، اما العرض في البيع المباشر و التسويق الشبكي فيجب ان يكون من نسختين اي قابل للاستنساخ هذا من جهة ومن جهة اخرى لا يوجد اسلوب او طريقة محددة للعرض صحية كما لا توجد طريقة خاطئة ، بل هناك طريقة فعالة اي اذا كنت تقوم بعرض العمل بشكل يعطيك نتائج فواصل العمل بنفس الطريقة لان الكثيرين يعتقدون ان هناك طريقة ما لعرض خطة العمل في حين انه لا يوجد طريقة محددة فالطريقة تختلف حيث ان العرض قد يكون موجه لسيدة وهنا يتم التركيز على تعليم ابنائها في افضل الجامعات واذا كان شخص غني فالتركيز في العرض يكون حول خدمة الاخرين واثبات الذات ، اذن الكثير من المعلومات غير جيد والقليل منها ايضا غير مجدي وغير واضح .

---

(<sup>1</sup>): حسن ابراهيم بلوط ، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2002 ، ص175  
(<sup>2</sup>): Laetitia lethielleux , l'essentiel de la gestion des ressources humaines , gualino editeur , EJA, Paris ,2006, pp59



عرض العمل مقسم الى اربع اقسام اساسية في وقت لا يتجاوز فيه العرض الربع ساعة لان العرض الجيد يجب ان يكون بسيطا لدرجة انه يمكن استنساخه فالتركيز على العمل واحتياجات المرشح هو المهم في عملية العرض .

القسم الاول يجوي التعريف بالشركة واسمها وتاريخ تاسيسها ومقراتها وراس مالها بالاضافة الى علاقاتها الدولية واتفاقياتها وكل ما يتعلق بمصداقيتها ومكانتها في السوق العالمية ، والهدف هو جعل العرض كأنه حوار بدل ان يكون في شكل الالقاء الجاف حيث يعطى للمرشح مجالاً للاسئلة لان الاسئلة توضح رغبة المرشح في معرفة تفاصيل اكثر او لانه لا يرغب اصلا في العرض ، اذن يجب التركيز على رفع الشان بشكل كبير للشركة ، ثم في القسم الثاني يتم التحدث عن المنتجات في عرض العمل دون الدخول في التفاصيل لان الغرض من العرض هو عرض فرصة العمل وليس فقط بيع المنتج ، ثم في القسم الثالث يتم القيام بشرح خطة العمل بكل بساطة حيث يفهم المرشح للعمل انه عند شراء المنتج يحصل مركز تتبع ويصبح ممثل مستقل للشركة يقوم بتحصيل شريكان جديدان يقوم كل واحد منهم باستقدام شريكان اخران فيصبح معه الان ست افراد شركاء كل واحد منهم اشترى منتج واصبح ممثل مستقل للشركة وهنا يحصل الممثل المستقل على عمولة ، التركيز في العرض على ان يرى في العرض طموحات اكثر دون ان يضطر للتحليل ثم في اخر قسم من عرض العمل ياخذ رؤية واضحة تجعله يتحمس للعمل اكثر وياخذ من خلالها الصورة الاكبر للعمل والمستقبله في هذا العمل حيث يتبين له من خلال الرؤية مدى قوة الدخل التراكمي وكيفية تعاضمه مع الوقت كما يتجلى له في الرؤية مدى حريته في العمل حيث يمكنه عرض العمل بدوره في اي وقت وفي اي مكان باقل وقت كما يمكنه ممارسة اي عمل اخر وهذا لا يتعارض مع عمله كممثل مستقل كما انه في هذا العمل يحصل على فرصة التكوين والتدريب والمرافقة في العمل من طرف الشركة وفريق العمل المرافق له من خلال المؤتمرات والتدريبات التي تنظم بصفة دورية ومستمرة وعلى عدة مستويات في عدة دول من دول العالم كما يتبين له ان العمل يتم من خلال نظام عمل قوي ومحكم اثبت نجاحه مع الكثيرين ممن وثقوا فيه وعملوا به بشكل مستمر وملتزم ، كما يتبين له مدى قوة العمل في فريق واحد و كمجموعة عمل موحدة .

#### خامسا :التعيين

حسب المادة 75 من الامر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الاساسي للوظيفة العامة في القانون الجزائري تنص على انه لا يمكن ان يوظف ايا كان في وظيفة عمومية الا اذا توفرت فيه

شروط معينة<sup>1</sup> ، وهو على عكس ما هو معمول به في شركات البيع المباشر والتسويق الشبكي لانه ببساطة لا يعتبر الممثل المستقل باي حال من الاحوال موظفا او شريكا او مندوبا او ممثلا رسميا للشركة ، كما ان هناك الكثير من التحديات التي تواجه هذه العملية منها تكلفة التعيين ، عدم استقرار الافراد في اعمالهم ومناصبهم ورغبتهم في التغيير مما يعرقل عمل المؤسسة ، نقص الكفاءات المرجوة من التعيين ، الاثر النقابي الذي يمارس في عملية التعيين مما يؤثر على القرارات السليمة التي تخدم احتياج المؤسسة وامور اخرى<sup>2</sup> ، غير ان اغلب هذه التحديات لا تواجه شركات البيع المباشر والتسويق الشبكي لان الممثل المستقل لا يخضع لهذه الامور في عمومها لان أصل العلاقة معلومة لدى الشركة منذ البداية لذا يسهل عليها التأقلم مع اي تغير يحدث حتى لو كان التوقف السريع او الغير معلن .

هناك ثلاث مراحل للتعين و لبدء العمل مع شركة QNET وهي التسجيل ، التاهيل ، والتنشيط و في عملية التسجيل هناك خياران يعطيان نفس فترة التسجيل حيث يمكنك الحصول على مخطط الاعمال لممارسة العمل مع الشركة ، وبعد عملية التسجيل فيتم الحصول على ثلاث مراكز تتبع يتم ترتيبها على شكل ثلاث رؤوس وهنا يكون قد اصبح ممثل مستقل<sup>3</sup> .

يتم القيام بالتسجيل على شبكة الانترنت من خلال موقع الشركة [www.qnet.net](http://www.qnet.net) او من خلال موقع الويب الشخصي للممثل المستقل للمحيل المباشر وهناك يمكن التسجيل والدفع من اجل الحصول على باقة تمثيل مستقل لمدة سنة واحدة والتي تضم مخطط اعمال عبر الانترنت وحقبة منتجات تتكون من مجموعة من عروض الوسائط المتعددة والتقديمية والفيديوهات والكتب كما انه يتم الاستفادة ايضا من امكانية الحصول على المكتب الافتراضي الخاص والذي يمكن من خلاله ادارة العمل الخاص بكل ممثل مستقل وهو عبارة عن موقع ويب شخصي للممثل المستقل وهو كذلك يسمح للممثل المستقل بتحديد وضع الاعمال وفقا لتفضيلاته الشبكية والسوقية واستثمار التسويق عبر الوسائط الاجتماعية المختلفة من فيسبوك ويوتيوب وتويتر بالاضافة الى ثلاث متاجر الكترونية ابتكارية لمبيعات ومشتريات المنتجات والعديد من الادوات الجديدة والرائعة للتجارة الالكترونية والتسويق والاعمال لمساعدة الممثل المستقل في تعزيز وتنمية واستخدام وفهم اعمال

---

(<sup>1</sup>): الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 46 المتعلق بالوظيفة العامة، 2006 ، ص06

(<sup>2</sup>): Laetitia lethielleux , l'essentiel de la gestion des ressources humaines , gualino

editeur , EJA, Paris ,2006, pp49

(<sup>3</sup>):خطة التعويض ، مطبعة شركة QNET ، 2010 ، ص 4

QNET الخاصة بالممثل المستقل ، ثم بعد التسجيل يتحصل مباشرة على ثلاث مراكز تتبع كما ذكرنا وتعتبر هذه الاخيرة اساس شجرة التعيين الخاصة بالممثل المستقل .

ثم تاتي بعده مرحلة التاهيل وهنا لا بد من تاهيل على الاقل مركز تتبع واحد وهذا من خلال شراء منتج واحد على الاقل بقيمة BV500 ويكون هذا اما بشراء منتج للاستهلاك الشخصي او بيع منتج الى احد عملاء التجزئة ، اذن يجب تاهيل على الاقل احد مراكز التتبع TC الخاصة بالممثل المستقل من خلال تحقيق حجم اعمال مؤهل .

ثم تاتي مرحلة التنشيط والتي تشير الى رعاية ممثل مستقل مؤهل بشكل مباشر لاحالة مباشرة مؤهلة على الاقل لكل جنب لاحد مراكز التتبع وهناك طريقتان للتنشيط اما بالرعاية الشخصية او بالجمع بين BV المشتريات الشخصية ومشتريات عميل التجزئة المحال بشكل مباشر<sup>1</sup> ، ولا تتم الا بعد استوفاء الشرطين التاليين الرعاية الشخصية او ما يسمى بالاحالة المباشرة او الرعاية الشخصية وهي احالة واحدة على الاقل على كل من الجانيين في احد المراكز الثلاث A001 , A002 , A003 ، او من خلال التنشيط الذاتي وهو عملية تاهيل تام لكل مراكز التتبع الثلاث حيث يتم احتساب جميع القيم باثر رجعي من تاريخ التاهيل لكل مركز تتبع ويكون اما ببيع احد المنتجات الى احد عملاء التجزئة او بالشراء الشخصي ، كما ان هناك ارشادات مهمة للتنشيط منها ان جمع قيم BV التي يتم الحصول عليها من الرعاية الشخصية او تلك التي يتم الحصول عليها من البيع لعميل التجزئة او الشراء الشخصي لا يمكنها التنشيط ككمثل مستقل ، وعند التنشيط يتم احتساب جميع القيم بالاثر الرجعي .

التوسع وهو ما بعد التسجيل و التاهيل والتنشيط وهنا يقوم الممثل بزيادة نشاطه اثناء بناء وقيادة مجموعة اشخاص يشاركونه نفس العمل ، ومع تقدمه في تصنيفات الشركة النجمية ، يمكنه زيادة مكاسبه والتمتع باسلوب حياة مترف لكونه عضوممثل في شركة QNET .

#### سادسا : العقد

ان ما يربط الممثل المستقل بالشركة هو عقد اخلاقي تسمح له بان يكون مسوق محترف لان التسويق الاحترافي هو ركيزة بناء الاعمال واستقرارها ويجب دائما الالتزام بقواعد الاخلاق والسلوك للشركة من اجل الحفاظ

(<sup>1</sup>):خطة التعويض ، مرجع سبق ذكره ، ص4- 9

- على المصلحة العامة للشركة وللمسوقين في انحاء العالم ، ويرتكز هذا العقد على الالتزام من طرف الممثل المستقل من خلال اقراره الصريح بانه ملتزم بما يلي :
- الانصاف في كل التعاملات مع الشركة
  - الاداء المهني بطريقة بشكل ايجابي
  - عرض عمل مبني الجهد المطلوب لتحقيق النجاح
  - العمل على ارضاء فريق العمل على مستوى الاداء والقيادة وادارة شؤون الفريق
  - اجابة فريق العمل بكل امانة عن استفساراتهم
  - الامتناع عن انشاء اية مواقع على الانترنت غير قانونية مما قد يشوه الشركة والصناعة.
  - التصرف باسلوب يعكس اعلى مستوى من الامانة والصراحة والمسؤولية
  - الا تتم الاساءة الى اعمال الشركة باي شكل من الاشكال
  - الانصاف والعدل في التعاملات مع المرؤوسين والزلاء وعدم المشاركة في اي ممارسات قد تؤثر سلبا على الشخص او على المؤسسة او الشركة او الصناعة

ثم بعد الالتزام بهذه الامور المذكورة يقوم بتوقيع الوثيقة بعد ملا الاسم واللقب وتاريخ التوقيع والالتزام الشخصي ، ويتضمن العقد امور اخرى منها ما يتعلق بالنشرات الترويجية حيث لا يصح باي شكل من الاشكال ان تحوي النشرات الترويجية واعلانات المنتجات او صافا او ادعاءات او شروح للمنتجات تكون خادعة او مضللة بالاضافة الى ضرورة احتوائها على اسم وعنوان ولقب الممثل المستقل ورقم هاتفه ورقم تعريف هويته ، كما يجب على الممثل المستقل ان يتجنب المقارنات التي تكون بغرض التضليل على الراجح والمعارضة لمبادئ المنافسة الشريفة كما لا يجوز اختيار نقاط المقارنة بوجه غير عادل بالاضافة الى وجوب الارتكاز على حقائق مثبتة كما لا يجوز للممثل المستقل ان يشوه سمعة اي شركة او منتج بصورة غير عادلة بطريقة مباشرة او ضمنية كما لا يجوز للممثل المستقل الاستفادة بصورة غير عادلة من السمعة الحسنة للاسم التجاري الخاص باي شركة او منتج اخر .

اما في باب الدخل والارباح فان الوثيقة تضم اقرارا بان الاعمال التي تقدمها الشركة ليست مخططا لتحقيق الثراء السريع كما لا توجد ضمانات او وعود وبيانات تفيد بان الممثل سيحقق مستوى معين من الربح لانها تختلف من فرد لآخر لانه مرتبط بقوة الجهود الشخصية التي يبذلها كل فرد ومستوى كده وتفانيه ودوافعه ومهاراته الشخصية ، وتتضمن ايضا المدونة على ارشادات التسويق الاحترافي للشركة ابتداءا من تنظيم

العلاقات بين الممثلين المستقلين وعملائهم المحتملين حيث يلزم ان تراعى هذه الارشادات ويلتزم بها وتتبع بدقة في جميع الحالات واي اختراق لها سيؤدي بالشخص الى المساءلة القانونية او فرض اجراءات عقابية ضد المتورطين مما قد يؤدي الى دعوة قضائية علنية و انهاء الوضع كممثل مستقل ، ويشجع المثلون المستقلون على رفع تقارير بشأن اختراق مدونة قواعد الاخلاق والسلوك لرؤسائهم كما تعطي الشركة الحق للممثلين المستقلين في الاتصال بقسم الامتثال بالشركة ncd.qnet.net ، ويتضمن المدونة ايضا مبادئ توجيهية تسويقية احترافية منها تبين الممارسات المحظورة حيث لا يجوز للممثل المستقل ان يمارس اي عمل مبيعات مزيفا و مضلل او غير عادل كما يحق له ان يتخذ كافة الاجراءات اللازمة والمعقولة للتصدي لاي عرض ترويجي غير عادل او زائف عمدا ويكون متعلق بالعمل او الشركة او المنتجات ، اما في باب التوضيح والشرح فيجب ان يكون التوضيح والشرح الخاصين بالمنتجات دقيقين وكاملين كما يجب على الممثل تحميل المنتج او الخدمة ما لا يطيق اي ان يصفه بما ليس فيه خداعا وتضليلا بل يجب عليه ان يتحرى في شرحه ان تحوي كل المواد الترويجية مطابقة تماما لسياسة الشركة وموادها الرسمية المعتمدة ولا يجوز ان تحوي النشرات الترويجية واعلانات المنتج على اي وصف او ادعاء او شرح للمنتج خادع و الاتحوي النشرات الترويجية اسم وعنوان ولقب الممثل المستقل وهاتفه ورقم تعريف هويته <sup>1</sup> .

هذا العقد الذي يربط الشركة بالممثل المستقل يمكن طبعه من الموقع الخاص بالشركة وبالضبط من المكتب الافتراضي للممثل المستقل كما يمكنه ايضا تحصيله من مكتب الوكيل الحصري للشركة في الدولة كما في حالة وكيل الجزائر فان الممثل المستقل يحمل عقده من مكتبه الافتراضي ويطبعه ثم يأخذه الى مكتب الوكيل بالجزائر للمصادقة عليه ، و من بين الوثائق التي تضبط عمل الممثل المستقل والشركة هو وثيقة السياسات والاجراءات والتي صادق عليها الممثل المستقل قبل امثاله لاجراءات التسجيل ودفع رسوم التسجيل ، لقد تم تصميم هذه الوثيقة لتزويد الممثل المستقل بالمعلومات ولحمايته ايضا اثناء ممارسته لعمله التجاري حيث توضح هذه السياسات والاجراءات الحقوق والالتزامات بين الشركة Qnet Ltd المحدودة وممثليها المستقلين كما ان نموذج طلب الممثل الوارد في السياسات والاجراءات الذي وافقت عليه الشركة وخطة التعويض تتحكمان في العلاقة التعاقدية بالكامل بين الشركة وممثليها .

يصبح الفرد ممثلا مستقلا عندما يستوفي الشروط التالية في ان يكون قد بلغ السن القانوني المعترف به في تلك الدولة او المقاطعة المقيم بها ، ان يكون له راع رئيس ، ان يكمل نموذج طلب ممثل عبر الانترنت على موقع

(<sup>1</sup>):جيري نيهارا ، التسويق الاحترافي ، مطبعة شركة qnet ، 2010 ، ص1-4

الويب الرسمي للشركة ، وان يدفع رسوم التسجيل الغير قابلة للاسترجاع مقدما وان يشتري مخطط الاعمال الذي يضم سعره رسوم التسجيل اما بالنسبة لكيان النشاط التجاري فيتطلب تقديم كل المستندات القانونية لمكتب الشركة في هونج كونج وعدم ارسال هذه المستندات قد يؤدي الى رفض الطلب ، وفي حالة يتم ارسال العديد من نماذج طلب التمثيل وكان بها رعاة مختلفون فان الموافقة لا تتم الا على اول طلب تستقبله الشركة والمرسل عبر الانترنت ، ولن يصبح مقدم الطلب ممثلا مستقلا الى اذا تم استلام طلبه وتمت الموافقة عليه من قبل الشركة وتمتلك الشركة حق قبول او رفض اي طلب وفقا لتقديرها الخاص ، وبممتلك الممثل حق عدم تجديد الاتفاقية الخاصة به وفقا لتقديره الخاص وفي حالة عدم قيامه بالتجديد قبل تاريخ الذكرى السنوية لحصوله على التمثيل قبل انتهاء فترة السماح فان التمثيل الخاص به يصبح غير نشط مع اثر رجعي الى تاريخ الذكرى السنوية ذي الصلة ولتجنب اي شك لا يحق للممثل المستقل السابق غير النشط سوى الحصول على العمولات المتراكمة بعد قيامه بالتجديد و لا يحق له الحصول على اي عمولات تراكمت اثناء فترة كان تمثيله الخاص غير نشط <sup>1</sup> .

- من بين حقوق الممثل ان يحصل على اصدارات دورية ورسائل الشركة كما يحق له المشاركة في وظائف الدعم والخدمة والتدريب والوظائف التحفيزية والتقديرية الخاصة بالشركة ،وعليه ايضا التزامات تجاه المرؤوسين فاي ممثل مستقل يقدم ممثلا اخر الى الشركة يوصي بان يقوم باداء وظيفة مساعدة وتدريب صادقة لضمان ان المرؤوس التابع له يتم بتشغيل وتنفيذ اعمال الممثل على النحو اللائق حيث انها ميزة لكل الممثلين رؤساء ومرؤوسين للتواصل فيما بينهم باستمرار ، كما ان الممثل المستقل له الحق ان يستقيل او ان ينهي التمثيل الخاص به عن طريق ارسال مكتوب الى الشركة واما فيما تعلق بنقل الملكية فان شراء حق التمثيل باستثناء ما تم التصريح به في هذه الوثيقة .

---

(<sup>1</sup>):خطة التعويض ، مرجع سبق ذكره ، ص 5-6

## المبحث الرابع:

### الاتصال الداخلي في الشركة وتطبيق الانترنيت فيه

تعتبر ادوات تسيير وادارة الشركات مفاتيح جد هامة في تحقيق اهداف الشركة وتمرير رسالتها وانجاز ما تسمو اليه من مشاريع انية ومستقبلية ولعل الاتصال من اهم هذه الادوات فمن خلاله يتم تبادل المعلومات داخل الشركة وبين مصالحها المختلفة وافرادها اينما كانوا وعلى مختلف مستوياتهم وفق نمط الادارة المعمول به بالشركة مع مراعاة خصوصية المعلومات وتخصصها كما ان الاتصال يسمح بتناقل المعلومات والافكار بين مختلف الافراد كما ذكرنا وهذا قصد تحقيق ما تم تسطيره مسبقا .

ان الاتصال ركن اساسي في بناء منظمة قوية وشركة قادرة على المنافسة في السوق لان الاتصال الفعال يسمح بالمشاركة الفعالة بالمؤسسة كما انه يعزز التجانس وينقص من الصراعات الداخلية ويقوي شعور الانتماء والولاء اذ ان الاتصال الفعال هو الوسيلة الهامة المفضلة لتسيير الشركة او المنظمة اذ لا بد لكل عملية تغيير ان

ترافقها سياسة اتصال داخلي فعالة وقوية وهذا قصد ضمان انخراط اكبر عدد ممكن من الافراد فيها حيث ان نجاح اي استراتيجية داخل المؤسسة مرهون بسياسة الاتصال المتبعة والمنتهجة على مستواها ، كما ان للاتصال بالشركة عدة مهام منها تطوير التحوار الداخلي وتقوية التقارب بين الافراد ، الحركة وبثها في الاخرين لتفعيلهم اكثر ، يساعد في تقدير الاخرين بشكل متبادل كما يضع الجميع على اخر المستجدات لمواكبتها خدمة لاهداف الشركة والشركاء ، ايجاد الحلول والتركيز عليها بدل الجدل حول التحديات ، تسهيل التعامل بين المستويات المختلفة للشركة وبين افرادها عمالا ومسؤولين ، كما يعمل على تقاسم المسؤوليات وتفويض السلطات كما يبث الاجابية بين الافراد ويطور الاتجاهات هذه ، و يرفع مستويات الثقة والمصادقية كما يزيد في القدرة على الاصغاء وامتصاص ردود الافعال الداخلية من انشغالات ، كما كما يعتبر الاتصال الفعال من اهم ادوات الادارة العليا و يخلق تجانس بين الافراد في اداء مهامهم ويطور الموارد البشرية بالاضافة الى انه يحسن اجواء العمل ويعزز العلاقات الانسانية ويرفع المعنويات .

ان مفهوم الاتصال تطور بشكل متتابع في عدة فترات وعلى عدة انماط التي بدأت في سنوات 1949 والتي اعتمدت على النمط التقني لا الانساني وبهذا كانت تتم بشكل جاف حيث كان غائبا عنه الرجوع لاصداء الرسالة المرسله خاصة بين الافراد والجماعات في المنظمة الواحدة وهو محور الديناميكية داخل الشركة ، وهناك النمط النفسي الاجتماعي الذي يركز على عنصرين اساسيان هما مضمون الاتصال والثاني العلاقة بين المرسل والمرسل اليه ، اما النمط اللغوي فيركز على مضمون الرسالة بان تكون تعبيرية مؤثرة في المرسل ومؤثرة في المستقبل ومرجعية مركزة على اطار الاتصال كما انها لسانية مركزة على القناة التي يتم التواصل بها و في نفس الوقت حسنة التركيب .

### اولا :تعريف الاتصال

الاتصال يعني فعل إيصال رأي او رسالة ، وهناك نظريات منها النظرية البسيكولوجية التي عرفت لمدة طويلة الاتصال على انه نموذج نقل المعلومة من المصدر الى المرسل عبر رسالة ثم الى المستقبل بعد تشفير الرسالة من المرسل وفك الشفرة من المستقبل ثم تحويل الرسالة الى الشخص ، وهناك النظرية الاجتماعية التي يعتبر فيها



دور خايم ان الاتصال هو تفاعل بين افراد شبكة واحدة اما في النظرية اللغوية فالاتصال هو تحويل معلومات عن طريق الرسائل بين مرسل ومستقبل عبر وسيط في قناة نقل واحدة على الاقل<sup>1</sup>.

ان كلمة اتصال من اصول لاتينية وتعني ايجاد واقع مشترك ، وهنا نجد ان كل اتصال هو العلاقة التي من خلالها تنقل الافكار والقيم حيث تكون امرا مشتركا مع الاخر و هو ايضا عملية غير منقطعة تشمل تبادلا من طرف المتعاملين الذين لا يعبرون عن نواياهم فقط ولكنهم ايضا يعطون التزاما في عملية الاتصال ، ان الاتصال بين الاشخاص يعتبر تبادل المعلومات التي انتجها شخصان من خلال رسائل في وقت معين كما انه لا ينحصر فقط في الاقوال بل يشمل السلوكيات والمؤشرات التي تعطي قيمة للرسالة المتداولة ما بين طرفان على الاقل في نظر الطرف الثاني و للاتصال مستويان اثنان هما المستوى الاول الذي المرتبط بمحتوى الرسالة ومعلوماتها وهو يتعلق بمعلومات تخص الافعال والافكار والمشاعر اما المستوى الثاني وهو اعمق يختص بطريقة نقل الرسالة لا مضمونها من انفعالات وحركات مرافقة للمضمون ويختص ايضا بما وراء الاتصال من علاقة فيما بين الافراد المتصلين وهو رسالة خفية مما يصعب من عملية الاتصال .

تم عملية الاتصال باكثر فعالية اذا تم التحكم في المستوى الثاني وهذا حتى لا يكون هناك احتمال لاكثر من قراءة فيها وهو المغزى من عملية الاتصال اي ان يفهم كل فرد الرسالة المرسله اليه بدقة كما اريد لها ان تصل من مرسلها بالضبط .

ان للاتصال عدة استراتيجيات منها الدفاعية ، الهجومية والانقياد بالاضافة الى تجنب المواجهة وتبرير المواقف ، كما ان للاتصال عدة عوائق منها العوائق المادية المتمثلة في وجود ماديات من طاولات او اشخاص بين الطرفين المتواصلان ، وهناك عوائق شخصية وهناك عوائق ثقافية كطريقة التعامل وما يشوبها من اعراف قد يعتقد الطرف الثاني الاساءة فيها كما انه ناك عوائق لغوية واخرى اجتماعية كالشعور بالدونية كان يتواصل مع مسؤول او شخص مرموق عليه .

تعتمد الشركة في تواصلها مع وكلائها ومثليها المستقلين على تقنيات واليات متقدمة فبالاضافة الى ارتكازها بدرجة كبيرة جدا على تكنولوجيا الاعلام والاتصال خاصة شبكة الانترنت وخدماتها فان الشركة ايضا تدعم نفسها ووكلاءها بقوة حيث أن كافة الأشخاص الذين يقومون بعمليات التسويق والإعلان والترويج لمواد الشركة من باحثين ومطورين للمنتجات ، بالإضافة إلى الأشخاص الذين يقومون برسم استراتيجية الشركة

---

Laetitia lethielleux , l'essentiel de la gestion des ressources humaines , gualino :<sup>(1)</sup>  
editeur , EJA, Paris ,2006, pp83-85

وتوجهاتها هم أشخاص محترفون ومؤهلون وأصحاب خبرات عالية ، حيث تطبق الشركة معايير توظيف صارمة للتأكد من أن المناصب الوظيفية المختلفة في الشركة يشغلها الخبراء المؤهلون الذين تتوفر لديهم حوافز قوية كل في مجال تخصصه و هؤلاء الأشخاص على معرفة بصناعة البيع المباشر ويعملون عن كثب في جميع مجالات العمل لضمان التضافر عبر أرجاء الشركة وشبكته، مع الحفاظ على موارد عالية الجودة يتم توفيرها للممثلين المستقلين و قد وصفت شركة مايكروسوفت الشركة في بدايتها بأنها واحدة من أولى الشركات التي تقرر التجارة الإلكترونية، وظلت منذ ذلك الحين في طليعة تقنية المعلومات، واليوم تواصل الشركة إثبات نفسها كرائد في التسويق الشبكي والبيع المباشر حيث صارت تعمل من خلال تطبيق تكنولوجيا المعلومات على الممثلين المستقلين و تعد البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات المتقدمة جزءاً لا يتجزأ من عملية دعم وتمكين وتعزيز إجراءات الأعمال بالشركة ، ويتم إنجاز ذلك من خلال مجموعة أساسية من خدمات تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية الثابتة في تكنولوجيا المعلومات، ومن خلال توفير حلول تطبيق فعالة وتقنيات متقدمة مصممة للمساعدة في أعمال الممثلين المستقلين وتحسينها وتنميتها.

يقوم موقع الشركة الإلكتروني العام بإستيعاب الاف الزوار يوميا فضلا عن استعراض ملايين الصفحات ويتاح الموقع الإلكتروني للشركة ([www.qnet.net](http://www.qnet.net)) بعدة لغات ويعمل باعتباره البوابة إلى مركز أعمال الممثلين المستقلين المعروف بإسم المكتب الافتراضي وهو في حد ذاته مكتب على الإنترنت متطور للغاية حيث يراقب المثلون المستقلون أعمالهم ويتحكمون فيها.

توفر شركة QNET أيضا موقعا سهلا تصفحه بالجوال وتطبيقات للجوال ومواقع إلكترونية مخصصة للممثلين المستقلين .

إن مجموعة الدعم الشبكي (NSG) هي عبارة عن فريق معد للخدمة والمساعدة في ممارسة اعمال الممثلين المستقلين للشركة ، وتلتزم مجموعة الدعم الشبكي بمبدئ العناية (C.A.R.E) والذي يقوم على الاساسيات الاربعة التالية: الإلتزام والعمل والإحترام والتعاطف حيث تعمل مجموعة الدعم الشبكي في التغلب على الحدود الزمنية واللغوية، إذ توفر مركز اتصالات متقدم متعدد اللغات على مدار الأربع وعشرين ساعة طوال أيام الأسبوع متاح على نطاق العالم بإحدى عشرة لغة أهمها الإنجليزية والعربية والفارسية والروسية والتركية والهندية ، وتمثل مجموعة الدعم الشبكي مراكز الدعم الشبكي المحلية في جميع أنحاء العالم التي توفر مكانا للممثلين المستقلين والعملاء لانتقاء منتجاتهم والحصول على المساعدة والاستعلام عن أي مجال في مجالات الشركة ، والحصول على تدريب الشركة واستخدام منشآتها لأغراض مثل اللقاءات المتعلقة بفرض

العمل وتوجيه وتدريب الممثلين المستقلين الجدد وغير ذلك الكثير ويتم التحدث بالإنجليزية وباللغات المحلية في جميع مراكز الدعم الشبكي .

الدعم اللوجستي في الشركة يتم ايضا من خلال موقعها الالكتروني حيث يقوم موقعها الإلكتروني بتزويد ممثليها المستقلين والمحتملين والجمهور العام بمعلومات عن شركة QNET ومنتجاتها وفرص العمل التي توفرها وهو يؤرخ تاريخ الشركة مع إتاحة غرفة إخبارية مثيرة للتغطية الإعلامية وأخبار الشركة والإصدارات الإعلامية و يشمل الموقع أيضا قصصا عن الحياة الواقعية لنجاح أعمال الممثلين المستقلين وشهادات حول المنتجات والمجموعة الكاملة من منتجات الشركة ، و يمكن استخدام موقع الويب كمحفظة منتجات شاملة على شبكة الإنترنت إلى جانب المميزات والتطبيقات والسماح الرئيسية وتزييلات الوسائط المتعددة بلغات عديدة وغير ذلك الكثير حول كل ماركة من ماركات الشركة .

يتوافر الموقع الإلكتروني بعدة لغات على عروض تقديمية وتزييلات وكتالوجات وأفلام عن الشركة والمنتجات متاحة للتزليل المجاني، كما أن الموقع الإلكتروني للشركة هو نقطة وصول إلى المكتب الافتراضي الذي لا غنى عنه للممثلين المستقلين ومتجر التجزئة الإلكتروني، كما أنه المكان الذي يمكنك الوصول إلى إجراءات عضوية الممثلين المستقلين المبسطة للشركة من خلال نقرة واحدة.

توفر الشركة خدمات لوجستية عالمية موثوقة لعملائها حيث ان حل اللوجستيات المتكامل الذي أعدته QNET Global IT يتيح عملية سلسلة لتوفير المنتجات و يتم شحن آلاف المنتجات يوميا إلى الممثلين المستقلين وعملاء التجزئة المنتشرين عبر أرجاء العالم.

يدعم الشركة ومخازنها نظام متقدم لإدارة المخازن يستوعب العديد من مراكز التوزيع العالمية في هونغ كونغ وماليزيا والإمارات العربية المتحدة ويتكامل نظام اللوجستيات الخاص بالشركة بشكل كامل مع المكتب الافتراضي للممثلين المستقلين حيث ان المكتب الافتراضي هو المكان الذي يمكن للممثلين المستقلين شراء المنتجات وممارسة أعمالهم في التجارة الإلكترونية ، ولدى إكمال معالجة الطلبات، يقوم نظام اللوجستيات المتكامل في الشركة بمزامنة معلومات بوليصة الشحن الجوي في المكتب الافتراضي، مما يمكن الممثلين المستقلين من تتبع مراحل شحناتهم على الإنترنت في الوقت الفعلي، وعلى مدار 24 ساعة يوميا من أي مكان في العالم و تغطي مراحل اللوجستيات معلومات التسليم خطوة بخطوة من نقطة الاستلام والشحن ومصدر المغادرة ووجهة الوصول والتخليص الجمركية حتى وصول المنتج إلى الباب أو مكتب الشركة المحلي كما قامت أيضا

بتوظيف 50 وكيل وبائع تجزئة حول العالم منهم وكيل الجزائر الذي تم الاعلان الرسمي عن تاسيس مكتبه في الجزائر شهر جوان 2013 لمساعدة العميل على استلام المنتج الذي يختاره في الوقت الفعلي وفي أقرب وجهة تسليم كما تتيح خدمات الإستلام من الشركة أن يقوم العملاء بشراء منتجاتهم عبر الإنترنت واستلامها من أقرب موقع استلام بعد دقائق من طلبها وقد تم دمج النظام اللوجستي المتكامل لشركة QNET مع عدة شركات نقل دولية مختلفة ومع مركز الدعم الشبكي (NSG).

## ثانيا: التقارير

ان نظام العمل داخل الشبكات التسويقية لشركة QNET والتي يشرف على الادارة الفعالة لها شركة The V لا بد لها من نظام تواصل اكثر فعالية يسمح باستمرار العمل والمبيعات بشكل مستمر وبالطريقة الصحيحة وفقا للسياسات والاجراءات وكذا اخلاقيات العمل دون ان يشوب العمل العشوائية والصدف في تحقيق النتائج بل بان يكون العمل مبني على احصائيات وتقديرات الممثلين في الميدان على مستوى مختلف المستويات في الشبكة .

شبكة المسوقين لها عدة مستويات ابتداء من المجموعات التسويقية التي تضم عدد محدود من المسوقين الى مستوى اعلى فيه منسق ما بين المجموعات التسويقية الصغيرة والتي يربطها البرنامج المشترك من خلال اللقاء الاسبوعي الذي يعقدونه لترتيب اعمال الاسبوع والشهر كما ان المجموعة التسويقية تجتمع بشكل عادي مرة كل اسبوع حيث يقدم كل فرد تقرير عمله الاسبوعي للابلاين او المحيل المسؤول عن المجموعة التسويقية وهذا التقرير في الغالب يكون مكتوب او منقول على جدول حيث يبين فيه تفاصيل العمل بالاسبوع من عدد الدعوات وعدد العروض وعدد المبيعات الحالية والمرتبقة وعدد التدريبات التي تلقاها المسجلين الجدد ، وتجمع هذه الاحصائيات وتقيم بناء على مضمون كل تقرير لكل فرد ويتم توجيه كل واحد لما يجب ان يكون حيث يتم تقييم العمل ليكون الاداء افضل الاسبوع المقبل ولتتم تصحيح ما يمكن تصحيحه فمثلا اذا كانت الدعوات كثيرة والعروض قليلة فمعناه ان الدعوات غير فعالة وهو ما يستلزم اعادة تعليم الفرد الطريقة الفعالة لدعوة فعالة ناجحة ويمكن ان تتم مرافقته في الميدان ليقوم بدعوات على المباشر وهنا يوجهه مرافقه للطريقة الاكثر فعالية للدعوة ، اما اذا كانت الدعوات وعددها متوافق مع عدد العروض اما التسجيلات والتسجيلات المرتبقة عددها منخفض فاكيد ان هناك خلل اما في الدعوة على اساس انها تمت بشكل غير محترف جعل الفرد يحضر العرض لكن غير مهتم او ان العرض غير فعال اما لنقص المعلومات او خطئها او غير مليء بالحماس او ان المتابعة بعد العرض غير فعالة ولا تتم بالشكل الصحيح الذي يهدف الى اخذ القرار بالتسجيل من المرشح

المرتقب للشراكة في الفريق ، اما اذا كان كل شي على ما يرام اي تناسق بين الارقام في التقرير غير ان عدد التدريبات منخفض مقارنة بالتسجيلات فمعناه ان الاهتمام بتعليم المسجلين الجدد ليس اولوية فيتم التاكيد من الامر واعادة التصحيح من خلال الالتزام بتعليم الجدد الطريقة الصحيحة للعمل ، كما يمكن ارسال التقارير عبر الايميل اذا تعذر اللقاء ويمكن ايضا القيام باللقاء في شكل محاضرة جماعية عبر الانترنت اما على المواقع الاجتماعية مثل الفيسبوك او انظمة التواصل المرئي والصوتي مثل نظام السكايب skype .

في اللقاء الاسبوعي للمجموعة المشكلة من ممثلي المجموعات التسويقية او ما يطلق عليه اسم الابلاينات اي الخط الاعلى في الشبكة يتم جمع التقارير من كل مجموعة تسويقية وتحفيزهم لاداء افضل للاسبوع المقبل كما يتم ايضا تفصيل الوضع لافراد شبكة كل مجموعة تسويقية فردا فردا ومعرفة وضع كل واحد ووضع هدف لكل فرد للاسبوع المقبل .

وبشكل عام هناك فرق تسويقية رسمية منظمة الى شركة The V تهتم بالاشراف على الاسواق في كل دولة تحت اشراف مستشار من مستشاري الشركة بتلك الدولة او دول متجاورة وهنا يكون لقاءهم دوري او بناء على طلب الابلاين الاكبر لهم وفيه تتم ضبط الخطة العامة للفريق بتلك الدولة من مؤتمرات وكل ماهو متعلق بشكل عام بجميع المسوقين.

التقارير بصفة عامة ترسل من كل مستوى للمستوى الاعلى منه بعد اعادة جمعها وترتيبها ثم ارسالها الى المستوى الاعلى منه وبهذا الشكل تنتقل التقارير في الشبكة الى قادة الشركة .

### ثالثا: نقل المعلومة

ان انتقال المعلومة في الشبكة مهم جدا لدرجة انه هناك مجموعة من التدريبات التي تعنى فقط بضمان انتقال المعلومة بشكل صحيح لا غبار عليه ابتداء من الدعوة للمرشح المرتقب الى العرض وتفاصيله الى المتابعة الى تدريب المسجل الجديد على ابجديات العمل ، وهذه المعلومة في الشبكة تنتقل من مستوى لآخر في الغالب من خلال اللقاءات الاسبوعية او اللقاءات الهامشية بالمؤتمرات التي تعقدها الشركة او من خلال الاتصالات الهاتفية المستمرة بشكل يومي تقريبا عن اي مستجدات عمل بالاضافة الى التحفيز اليومي لتحقيق الهدف الاسبوعي ، كما ان هناك مجموعة من الفرق في عدة دول تعتمد تكنولوجيا الهواتف الذكية في التواصل المجاني بالصوت والرسائل القصيرة بشكل مستمر يوميا مثل خدمة الواتساب او الفاير او خدمة البلاكيري ، كما ان هناك الية اخرى لانتقال المعلومة في الشبكة وهي اي مسجل جديد ينضم لصفحة الشركة والفريق المنظم اليه على الموقع

الاجتماعي الفيس بوك وكذا تويتر وفي نفس الوقت تسخر الشركة من ينشر اي مستجدات على الموقع وعلى الصفحة بموقع الفيس بوك او تويتر وهنا تصل وتنتقل المعلومة باسرع طريقة الى اكبر عدد ممكن للجميع سواء كانوا ممثلين مستقلين او مهتمين فقط فالمعلومة تصل للجميع فقط بالضغط على زر واحد على صفحات المواقع الاجتماعية .

بالاضافة الى هذا فان الشركة ترسل اي مستجدات تخص الممثلين المستقلين على ايميلاتهم سواء تعلقت المعلومة بالمنتجات او الخدمات الجديدة او ما تعلق بالمؤتمرات وعموما كل ما تعلق بالممثلين المستقلين لدعم اعمالهم واعطائهم المعلومات التي تمهم .

#### رابعاً: الشكاوى

في حالة اي خطأ تقني يمكن لكل ممثل مستقل ان يتصل بالشركة من خلال الهاتف او بالفاكس او بالايمل او من خلال مكتب الممثل المستقل وخدمة مركز الدعم العالمي وعند الدخول من هذه النافذة تجد نافذتين الاولى خاصة بنموذج طلب العميل والنافذة الثانية خاصة بالتحقق من الحساب الفردي وعند الدخول من النافذة الاولى تظهر لك صفحة رئيسية فيها نوافذ فرعية الاولى تخص تغيير المنتج او الخدمة حالة غير المستهلك رايه في المنتج وهنا يملأ استمارة على الموقع بما مجموعة من المعلومة منها الهاتف والايمل واسم المنتجان المعينان بعملية التغيير ، وهناك نافذة تغيير الملكية يتم ارسال خطاب اتفاق موقع من البائع والمشتري ، خطاب اتفاق موقع من المحيل المباشر للبائع ، رسوم ادارية ، وهناك عدة نوافذ اهمها نافذة التساؤلات التسلسلية ، نافذة تساؤلات بشأن قيمة الوحدة ، نافذة تختص بتكرار العضوية كممثل مستقل ، نافذة رمز المعرف الشخصي للحساب ، ونافذة التحقق من الحساب ، ونافذة اعرف عميلك بالاضافة الى نافذة تغيير العنوان ، نافذة تصحيح الاسم ونوافذ اخرى تختص وتهتم باي انشغال قد يساور الممثل المستقل وهذه النوافذ هي بوابات التواصل مع الشركة وفرعها المكلف بخدمة العملاء في اي وقت باي لغة وعموما في اي اتصال او شكوى للشركة يمكن لاي فرد القيام بها فقط يتم تحميل مع اي شكوى نسخة من بطاقة الهوية للمعني لحماية للفرد من تقمص هويته وامكانية تعرضه للتزوير ، وبعد كل شكوى وفي نفس اللحظة يتم ارسال ايميل للمعني بخصوص الموضوع للشكوى كما يمكنه الاطلاع عليه من الموقع الشخصي له ومن جهة اخرى يمكن التراسل مع الشركة عبر الايميل بشكل عادي وتحديد موضوع الشكوى او الطلب المرجو تنفيذه من الشركة لصالح الممثل المستقل كما يمكن للمثل

ايضا في حالة تعذر عليه استخدام هذه التكنولوجيا ان يلجا الى مكتب الوكيل في الدولة المقيم بها ليساعده الموظفون بالمكتب المكلفون بهذه الاعمال بمساعدته في حل وتحقيق طلبه .

### المبحث الخامس:

#### تطبيق الانترنت في دفع العمولات

ان الانسان يعمل مقابل الحصول على مكسب مادي حيث لا يمكن التفريق بين الحوافز والاحور والعمل والاداء الا انه على الجهات المعنية على مستوى الشركة في ادارة الموارد البشرية الخاصة بها تفهم ان العمل والاداء يزيد بقدر ما يزيد المقابل المادي من اجر وحوافز وعمولات ومشبعاً للحاجات والرغبات، كما ان الفرد وما يتقاضاه من اجر مقابل ادائه وعمله مهم بالنسبة له لان هذا المقابل المادي يمثل قدرته الشرائية ونمط عيشه حيث من خلاله يمكنه تلبية رغباته الانسانية وايضا يمثل اعتراف من الشركة لمجهوداته وفي هذا الاطار يجب مراعاة عدة امور منها اهتمام المدراء وتفهمهم لاحتياجات العاملين ، تناسب

السلوك مع المقابل المادي، التوافق بين مصالح العامل والسلوك الإداري ، بالإضافة الى العلاقة المباشرة بين الاجور من جهة واشباع الحاجات من ناحية اخرى <sup>1</sup> .

المقابل الذي يتقاضاه الفرد مقابل عمله من اهم النقاط الرئيسية بالعقد الذي يجمع الفرد بالشركة ، كما ان لكل شركة نظامها المعمول به في اعطاء المتعاقدين معهم حقوقهم المالية وفق ما تم الاتفاق عليه ، فهناك النظام حسب الانتاج بالقطعة وهناك طريقة هاي <sup>2</sup> ، وهناك عدة انظمة اخرى لدفع الاجور منها نظام الاجر التشجيعي حيث يتوقف المقابل المادي هنا على الانتاجية وهنا يتم اختيار طريقة من بين عدة طرق لاحتساب الاجر المرتبط بالانتاجية منها تحديد الاجر على اساس الانتاج الفردي حيث يتقاضى الفرد اجره على اساس الوحدات التي قام بانتاجها بمفرده <sup>3</sup> ، وهناك طريقة تحديد الاجر على اساس الانتاج الجماعي حيث يتم حساب الاجر على اساس الجهد الجماعي للفريق العامل مع بعض حيث توزع الاجور حسب النظام المعتمد بالشركة بين الافراد حسب ما تم الاتفاق عليه في اللوائح والعقد بين الطرفين لان هذه الطريقة تشجع العمل الجماعي وهي جد معتمدة في اليابان لان اغلب انظمتها تدعم العمل الجماعي <sup>4</sup> ، وهذا النظام معمول به ايضا في اغلب شركات التسويق الشبكي بما فيها شركة QNET العالمية .

ان من بين تحديات الشركات متعددة الجنسيات من بينها تحدي الاجور والمكافآت للمتعاملين معها او لديها غير ان اغلب شركات البيع المباشر والتسويق الشبكي تتعامل بالانترنت في الدفع وبالعملة العالمية اي التي يمكن تغييرها بالعملة المحلية لاي بلد وهي الدولار الامريكي وفي بعض الدول هناك استثناءات حيث يتم الدفع بالعملة المحلية وهناك حالات اخرى حيث يتم الدفع الى المتعامل في بنك بلده المحلي بالدولار لكن البنك يعطيه من العملة المحلية وليس الدولار <sup>5</sup> .

تستخدم الشركة أكثر أساليب التوزيع فعالية في عصرنا الحالي وهي طريقة التوزيع القائم على العلاقات فمن خلال أسلوب التسويق القائم على العلاقات بين الأشخاص والذي يعززه نظام تجارة إلكترونية سواء توزيع في

---

(<sup>1</sup>) Stephen P ,Robbins ,Personnel : The management of human pp440ressources, : (1)  
Englewood Cliffs ,New Jersey, Printice hall ,1978 ,pp 264

(<sup>2</sup>) Laetitia lethielleux , l'essentiel de la gestion des ressources humaines , gualino :(<sup>2</sup>)  
editeur , EJA, Paris ,2006, pp64

(<sup>3</sup>) :مصطفى نجيب شاوش ، ادارة الموارد البشرية-ادارة الافراد- ، دار الشروق ، 1996 ، ص86

(<sup>4</sup>) :نوري منير ، مرجع سبق ذكره ، ص222

(<sup>5</sup>) :سعاد نائف برنوطي، مرجع سبق ذكره ، ص 313



الجوار أو في البلد نفسه أو في أي مكان في العالم والحصول على مكافآت مقابل ذلك و يعتمد دخل الممثل المستقل على مبيعات هذه المنتجات المذهلة بالإضافة إلى مبيعات هذه المنتجات في المنظمة التي تساعد في تكوينها ، حيث يتم القول هنا في QNET مثل مستقل (IR) = دخل متكرر (RI) بصفة الفرد ممثل مستقل (IR) ، يمكنه كسب دخل متكرر (RI)

ونظرا لأن مجتمع الشركة الذي يتكون من العملاء والموزعين هو أهم الأصول لديها فأنها تقدم خطة من أكثر خطط المكافآت حيوية في مجال البيع المباشر على مستوى العالم من خلال عدة طرق للكسب ، ويتناول هذا المبحث بالدراسة

### أولاً: طرق الدفع في الشركة

في العمل يمكن للممثل المستقل ان يحصل على عمولات مقابل عمله من خلال عدة صيغ منها :

- ربح التجزئة :وهنا يحق للممثل الحصول على ربح التجزئة من خلال مقتنيات المتعاملين بالتجزئة الذين تمت احوالتهم بصفة مباشرة.

يعتبر بيع منتجات بصفة مباشرة الى عملاء البيع بالتجزئة هو الركيزة الاساسية لقاعدة اساسية لاعمال الممثل المستقل لانه عندما يقوم الممثل المستقل باحالة احد عملاء البيع بالتجزئة الذين يقومون بالشراء من الشركة فان الممثل يحصل على ربح البيع بالتجزئة والذي يعتبر الفارق بين سعر التجزئة للعميل والسعر المخفض الذي تحصل عليه كممثل مستقل .

- ربح التجزئة من البيع الاول :

في هذه الحالة يحصل الممثل المستقل على ربح بيع التجزئة من الشراء الاول وهنا لايجب ان يكون الممثل المحيل مؤهلا لربح التجزئة من الشراء الاول واذا قام الممثل المستقل الجديد بشراء عدة منتجات لاول مرة يتم شراء جميع هذه المنتجات بسعر التجزئة .

- نقاط البيع المتكررة RSP :

عوائد مبيعات المنتجات التي تتم من متجر الشركة للمبيعات المتكررة الى عملاء البيع بالتجزئة او الى اي مجال مباشرة التابعين للمثل المستقل وهنا يحصل المحيل المباشر على النقاط المحددة من المستويات الثلاث القريبة منه وهذه النقاط يمكن تحويلها الى قيمة نقدية .

#### عمولة البدء السريع:

هذه الصيغة من خلالها يحصل الممثل المستقل على عمولة تقدر بحوالي 50 دولار امريكي عند عملية التنشيط في غضون اربع اسابيع من تاريخ التسجيل ولا تنطبق هذه العمولة على التنشيط الذاتي كما تعتبر عمولة البدء السريع عمولة مسبقة من العمولة الاسبوعية وبعد استوفاء شروط العمولة وهي ثلاث الاف BV يمين وثلاث الاف BV يسار يتم دفع الباقي الى الممثل المستقل.

هذه الصيغة من الدفع تتم فقط في الخطوة الاولى من العمولة الاولى ويتم الدفع وفقا لجدول العمولات

1 .

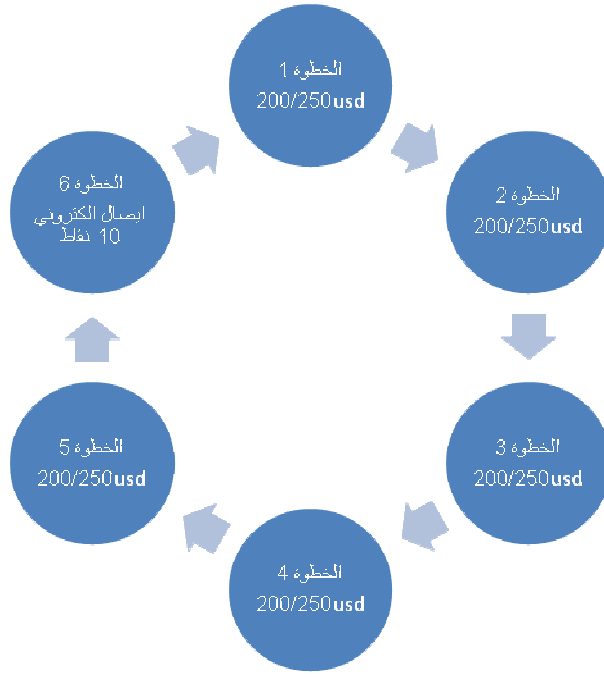
#### عمولة الخطوة :

وهي احد صيغ الدفع ، فبعد تنشيط المكتب الافتراضي ، على كل ممثل مستقل ان يحقق شرط ثلاث الاف BV يمين وثلاث الاف BV يسار ليحصل على العمولة المحددة ب 200 دولار امريكي وفي نظام الدفع السابق 250 دولار قابلة للزيادة بشروط معينة ويتم الدفع اسبوعيا .

ان عمولة الخطوة الاولى تعد من اهم الركائز ويتم احتسابها من شجرة التعيين الخاصة بالممثل المستقل والتي تحوي جانبيين او جهتين ويتم توزيع العمولات بناء على النجاح في تحقيق حجم معين من المبيعات على طرفي الشجرة ويمكن للرئيس او اي شخص في شجرة التعيين اضافة اشخاص جدد الى شجرة الممثل المستقل .

---

(1):خطة التعويض ، مطبعة شركة QNET ، 2012 ، ص 5



### عمولة الدورة :

تتفاوت قيمة الارباح اعتمادا على عمولة الدورة ومستوى التعويض لكل ممثل مستقل وتحوي كل دورة ستة خطوات وكل خطوة تشمل تحقيق ثلاث الاف BV يمين ومثلها يسار وتقدر عمولة الدورة ب 1250 دولار امريكي وفي النظام الحالي تقدر ب 1000 دولار امريكي بالاضافة الى وصل ائصال الكتروني قيمته 10 E Voucher وبهذه الايصالات يمكن للممثل اقتناء منتجات او خدمات اخرى للاستهلاك من مخزن الاسترداد الخاص بالشركة ، ومن جهة اخرى لا يوجد حد للدورات فكلما زاد عدد الدورات زاد معه عدد الايصالات وحجم العمولات <sup>1</sup> ، ويمكن تحقيق اعلى المستويات بما فيها التنفيذية والرئاسية لا بد ان تكون جميع الاحالات مؤهلة ونشطة ، كما يتم حساب الحد الاقصى للدخل اسبوعيا .

مستوى الرؤساء	مستوى التنفيذيين	مستوى كبار الممثلين المستقلين	مستوى المساعدين	مستوى المحالين النشطين	مستويات التعويض
---------------	------------------	-------------------------------	-----------------	------------------------	-----------------

(<sup>1</sup>):خطة التعويض ، مرجع سبق ذكره ، ص 8- 10

24	18	12	6	2	الحد الأدنى لعدد الحالات المباشرة المؤهلة
12500 دولار EV100+	10250 دولار EV90+	8250 دولار EV70+	6250 دولار EV50+	4000 دولار EV40+	الحد الأقصى للدخل الأسبوعي
60	50	40	30	20	الحد الأقصى لعدد الخطوات الأسبوعية

### مكافأة تقدم التصنيف :

ان التقدم في التصنيف في عمولة الخطوة يسمح للممثل المستقل ان يحصل على مكافأة قد تصل الى 60300 دولار اسبوعي ، وكلما زاد النمو والتقدم في التصنيف يتزايد المبلغ المدفوع لكل خطوة وتترايد ارقام الخطوات الاسبوعية حيث يمكن تحقيق اقصى مستويات الدفع الاسبوعي لان الدفع يتم مقابل زيادة النمو.

### مكافآت على مدار السنة:

حيث تستمتع بأثارة المكافآت وحوافز السفر التي تكافئ انجازات كل ممثل مستقل ومن اكثر الطرق المثيرة لتحقيق مكاسب هي الدوافع والمحفزات النقدية والتجارية اضافة لها الخصومات الدورية للمنتجات الاكثر استهلاكا وغيرها من المزايا حيث تساعد هذه الترويجيات المميزة على زيادة النمو ورفع حجم المبيعات والاعمال ، بالاضافة الى وجود مكافآت عديدة تسمح للممثل المستقل بالحصول على مختلف منتجات الشركة دون انفاق اموال على اقتنائها من خلال استعمال الايصالات الالكترونية في كل مرة تكتمل فيها الدورة وعمولة الخطوة حيث يتم تجميع الايصالات الالكترونية وتجميعها والتي تمثل عملة اقتناء المنتجات في متجر الاسترداد الالكتروني للشركة ومن هذا المتجر يمكن للممثل المستقل ان يستخدم الايصالات لاقتناء ما يعجبه من منتجات.

## حوافز السفر:

الممثل المستقل بعد ممارسة اعماله يستحق ان يشارك في اهم برنامج مكافآت والتي تعتبر هدية في خطة مكافآت الشركة المحسنة حيث يتم توفير فرصة للتمتع باكثر الوجهات السياحية في العالم مع رحلات المكافآت السنوية للشركة و يمكن تلخيص المكافآت بالجدول التالي : <sup>1</sup> .

المكافأة	ما تحصل عليه	الشروط المطلوب توافرها
ربح التجزئة	بيع منتجات وخدمات الشركة الى اصدقائك بسعر التجزئة والاستفادة من فرق السعر	ان تصبح ممثل مستقل ل QNET
نقاط المبيعات المتكررة	مع كل عملية بيع لمنتج من متجر QNET الالكتروني للمبيعات المتكررة الى عملاء او الى احد المحالين المباشرين التابعين لك ، يحصل المحيل المباشر حتى ثلاث مستويات على نقاط المبيعات المتكررة والتي يمكن تحويلها الى قيمة نقدية او حجم أعمال BV	ان يكون لك عملاء يبيع بالتجزئة ومحالين مباشرين يقومون بشراء منتجات من متجر QNET الالكتروني للمبيعات المتكررة ادارة نقاط المبيعات المتكررة من خلال مكتبك الافتراضي
الدفع المبكر	الحصول على 200 دولار امريكي وفقا لجدول العمولات	ان تصبح ممثل مستقل ل QNET تاهيل وتنشيط مراكز التتبع السريان على الدورة الاولى الخطوة الاولى

(<sup>1</sup>):خطة التعويض ، مطبعة شركة QNET ، 2012 ، ص 8

احالة ممثل مستقل جديد شخصيا يقوم باجراء عملية الشراء الاول بسعر التجزئة	الحصول على ربح الطلب الاول بسعر التجزئة من خلال ممثل مستقل محال	ربح الشراء الأول
تنشيط مراكز التتبع الخاصة بك جميعا	الحصول على عمولات اسبوعية حسب حجم الاعمال المحقق في جزء الحجم الادنى ومبالغ العمولات المسموح بها لكل مركز تتبع والتي يحددها تصنيفك النشط	عمولة الخطوة
مع تقدمك في التصنيف يتزايد المبلغ المدفع لكل خطوة وتزايد ارقام الخطوات الاسبوعية المسموح بها ويمكن تحقيق الحد الاقصى للدفع الاسبوعي	الوصول بالحد الاقصى للعمولة الى 60300 دولار اسبوعيا من خلال زيادة الحجم والمحالين المباشرين تطوير مهارات القيادة	مكافاة تقدم التصنيف
التعلم وتحقيق متطلبات الحوافز	الحصول على مكافات ونقاط وحوافز مرتبطة بعمليات ترويج دورية ومستمرة للمنتجات بالاضافة الى الحصول على حوافز نقدية	مكافات على مدار السنة
البناء والتوسيع بما يؤدي الى تقدم التصنيف وتطوير مهارات القيادة	الحصول على حوافز السفر والتقدير المرتبط بالتقدم في التصنيف	حوافز السفر

ان نظام العمولات وخطوة الدفع في الشركة مبني على معايير معينة والتصنيف له مؤهلات تسمح بتصنيف الممثلين المستقلين في شكل تصنيفات نجمية :

- البرونز وهي مرتبة تقتضي تاهيل مراكز التتبع وتنشيط الحسابات وهذا يقابله مكاسب نقدية متزايدة اسبوعيا الى ما يصل الى 20400 دولار اسبوعيا .

- السيلفر تتحقق بثلاث احالات مباشرة مؤهلة وهو ما يصل الى 28350 دولار اسبوعيا بشرط تاهيل كل مراكز التتبع وتنشيط الحسابات للتقدم في التصنيف .
  - الذهب تصل لها بانجاز خطوتين و تحقيق مشتريات شخصية بقيمة 60 وحدة كل ربع سنة ، تحقيق 200 نقطة مبيعات متكررة ربع سنوي ، تحقيق BV500 من احالات مباشرة جديدة ربع سنوي وتحقيق BV1000 في حجم الاعمال الجماعي المكرر ربع سنوي ، وتصل عمولاتها الى 37500 دولار اسبوعي .
  - اما البلاتينيوم فتتجزع عند القيام بمشتريات شخصية ب BV60 ربع سنوي ، تحقيق 600 نقطة متكررة ربع سنوي ، تحقيق BV1000 من احالات مباشرة جديدة ربع سنوي ، تحقيق BV15000 في حجم الاعمال الجماعي المكرر ربع سنوي، تحقيق 3 احالات مباشرة مع تقدم في التصنيف من سيلفر فاعلى ربع سنوي بالاضافة الى 30 احالة غير مباشرة مع تقدم تصنيف جديد ربع سنوي .
  - اما ديامون فتتحقق بتحقيق مبيعات قيمتها BV60 ربع سنوي ، تحقيق 1200 نقطة مبيعات متكررة RSP ربع سنوي ، تحقيق BV 1000 من احالات مباشرة جديدة كل ربع سنة ، تحقيق BV15000 في حجم المبيعات الجماعي المكرر ربع سنوي ، 6 احالات مباشرة مع التقدم في التصنيف من سيلفر ستار فاعلى كل ربع سنة بالاضافة الى 9 احالة غير مباشرة مع تقدم تصنيف جديد ربع سنوي وهذا ما يؤهله للوصول الى عمولة اسبوعية قد تصل الى 60300 دولار اسبوعيا .
- من خلال المكتب الافتراضي والمتجر الإلكتروني يقوم الممثل المستقل بتنظيم أعماله ومراقبتها والتحكم فيها من خلال مكتبه الافتراضي وهو مكتب دائم التطور على الإنترنت ضمن بيئة آمنة ومستقرة
- للتعاملات التجارية والتفاعل الشبكي والتدريب على العمل والمنتجات والتواصل مع الشركة، ان متجر الشركة الإلكتروني واقع ضمن المكتب الافتراضي، بينما متجر الشركة الإلكتروني للتجزئة موجود على الصفحة الرئيسية للموقع وكلاهما يضم وظائف لممارسة التجارة الإلكترونية والاستخدام الذكي إلى جانب صفحات معلومات تضم كل ما تريد معرفته عن المنتجات وتزيلات الوسائط المتعددة بما في ذلك
- الكتيبات متعددة اللغات وأفلام الفيديو وعروض التدريب وتقييمات المنتجات والشهادات وغير ذلك الكثير.
- يمكن للممثلين المستقلين مشاهدة تقارير التسلسل والعمولات الخاصة بهم إلى جانب تعقب التعاملات التي

يرمونها والحصول على التحديثات الهامة والإعلانات المتعلقة بأعمالهم ومنتجاتهم والتسوق في متجرهم الإلكتروني وتزليل أدوات التدريبات القيمة وشراء أدوات العمل الأساسية و كل هذا في مكان مألوف للمستخدم على شبكة الإنترنت حيث تتم إدارة المكتب الافتراضي والمتجر الإلكتروني بواسطة أحد أفضل أنظمة التجارة الإلكترونية المؤمنة في هذه الصناعة.

## ثانيا: الدفع عبر الانترنت

ان الاطلاع على الحساب او الرصيد يمكن ببساطة فقط من خلال الولوج الى المكتب الافتراضي للممثل المستقل اين يظهر له خانة يطلب منه ملاحا ب Q Pin Code وهو رقم سري مخصص فقط لهذه الخدمة ليظهر بعدها مباشرة على الشاشة قيمة الرصيد ، كما يمكن ايضا ومن خلال نظام محاسبي متطور جدا ان يطلع كل ممثل على عدد الوكلاء والمسجلين الجدد معه يوميا من خلال جدول يظهر الاسماء والتواريخ بالاضافة الى امكانية مشاهدة ذلك من خلال شجرة تظهر توزيع المسجلين فيها ، من جهة اخرى يمكن لكل ممثل مستقل ان يطلع على عدد المسجلين معه اسبوعيا ويمكنه ايضا ان يطلع على عدد العمولات التي سيستلمها في كل اسبوع او حتى التي استلمها كما انه يستطيع ان يحصل على كشف مفصل لكل العمولات التي تم قبضها من قبل منذ دخوله العمل .

تقوم الشركات التي تعمل في البيع المباشر والتسويق الشبكي بدفع مستحقات ممثليها المستقلين من خلال عدة طرق تختلف عن الطرق التقليدية لان في هذه الحالات هناك المسافة التي تفصل الطرفين المتعاملان كما ان الدفع الالكتروني حساس جدا لان موضوع الامان في العمليات هذه هو محور التركيز والنقاش لان بالامان فقط تنجح هذه المعاملات حيث يتم استعمال مثلا التحويل الالكتروني للاموال EFT وهو التحويل الالكتروني حيث يمكن استخدام الصرافات الموجودة على واجهات البنوك المنتشرة عالميا في استلام المستحقات فقط بضغط ارقام السر الخاص بالمعامل بالبنك ويعتبر من اهم الطرق المستخدمة في مجال الدفع الالكتروني عبر الانترنت وتستخدم فيه كروت او ارقام سرية كتشفير الرسالة المرسلة الخاصة بهذه العملية وهي ما نسميها بالبطاقات الالكترونية وقد اصدرت الشركة مؤخرا بطاقة باسمها مخصصة لهذا الغرض للاستعمال في كل دول العالم بشكل تدريجي من دولة لاخرى حسب البنك الذي تتعامل معه الشركة وفروعه بدول العالم او البنوك المتعاقد معها بخصوص التعاملات المالية بين البنوك، وهناك بطاقات الائتمان التي صارت اكثر شيوعا من بين كل طرق الدفع الالكتروني عبر الانترنت مثل الفيزا كارد والماستر كارد مثل تلك التي يتم اصدارها من بنك



الخليج العربي في الجزائر، وهناك ايضا الشيكات الالكترونية التي تستخدم لاتمام عمليات السداد الالكترونية بين طرفين من خلال طرف وسيط وهناك ايضا حافظة النقود الالكترونية وهي تتم بين الشركة والافراد او الشركات كطرف ثاني عموما الشركات التي تعمل بالانترنت في تعاملاتها لغرض نقل المبالغ المسددة من شركة الى اخرى <sup>1</sup>.

استلام العمولات في شركات التسويق الشبكي والبيع المباشر ومنها شركة Qnet سهل لدرجة انه يمكن لكل ممثل مستقل ان يستلمها بنفسه بعد تدريب بسيط يستعمل فيه الشرائح للشرح او من خلال التجريب والمعاينة مباشرة من خلال خدمة Go to Quest account ، هذه الخدمة تسمح للممثل المستقل ان يتحصل على عمولته بعدة صيغ، فاما ان يستلمها بتحويل حوالة بنكية الى بنك يقوم بتعيينه واعطاء معلوماته للشركة حيث يتم ارسال الحوالة الى الممثل بقيمة الشيك او العمولة التي استلمها ، كما انه يمكن تحويلها الى بطاقته الالكترونية ثم يسحبها من البنك او الصراف الالي او يستهلكها في مستحقاته اليومية من المؤسسات و المحلات التي تتعامل بالفيزا كارد، او من خلال الية اخرى صارت تعتمد الكثر من الشركات التي تتعامل عن طريق الشبكة الانترنت وهي النقود الالكترونية او ما يعرف باسم Ecards حيث يتم تحويل المبلغ الى سلسلة رقمية لها قيمة يتم تداولها او بيعها لاي ممثل جديد يستعملها في عملية شراء جديد وياخذ هو المبلغ مقابل السلسلة الرقمية هذه او يمكنه بكل بساطة بيعها للوكيل الحصري المتواجد بتلك الدولة .

### ثالثا:فعالية استخدام الانترنت في عملية الدفع

ان المختصين في مجال التسويق الالكتروني يؤكدون على اربع نقاط يجب توفرها لتوفير حماية للعمليات المالية المتداولة بالانترنت وهي الاعتماد قصد تحديد هوية البائع قبل الدفع ، التشفير من خلال الرسائل المشفرة التي يتم ارسالها ، التكامل الهادف الى تامين المعلومات الشخصية وحمايتها بالاضافة الى الحماية من انكار عملية الدفع ، كما ان الدفع عبر الانترنت له عدة مزايا منها : <sup>2</sup>

- انخفاض تكاليف التحويل مقارنة بالانظمة البنكية التقليدية.

(<sup>1</sup>):يوسف ابو الحجاج ،لتجارة عبر النت ، الطبعة الاولى، دار الكتاب العربي للنشر ،دمشق ، سوريا ، 2010، ص45-48

(<sup>2</sup>):يوسف ابو الحجاج ، مرجع سبق ذكره ، ص51

- تتميز هذه العمليات بالعالمية وبسرعة وفي اي وقت دون خضوعها للعائق الجغرافي او الزمني وهي بديل فعال جدا عن الاستثمارات وملا الاوراق .

- تعتبر من ابسط ما يكون عليه الدفع كما تتميز باليسر في التعامل .

- تسمح بالدفع السريع وتسهل تناقل الاموال في اوقات صغيرة.

ان الدفع عبر شبكة الانترنت ومن خلال المكتب الافتراضي للمثلين المستقلين فعال جدا حيث ان عملية الدفع تتم كل يوم ثلاثاء بالنسبة لكل الممثلين المستقلين الذين استوفوا شرط تحصيل العمولات وهذا بعد حسابها كل يوم جمعة من خلال نظام محاسبي متطور يسمح بالدخول الى كل حسابات الممثلين المستقلين وحساب كم من نقطة تم تحقيقها اسبوعيا على يمين ويسار كل حساب ممثل مستقل ويتم الدفع الى كل رصيد شخصي حيث يمكن لجميع الممثلين المستقلين الاطلاع على عمولاتهم فقط بكبسة زر الاطلاع على الرصيد بعد استعمال احد ارقام السر الخاصة بالممثل المستقل وهذه الطريقة في دفع العمولات يمكنها تغطية سريعة لكل الممثلين المستقلين في وقت واحد وياخذ كل واحد منهم عمولته في الوقت المتفق عليه دون اي تاخير ودون اي طوابير ولا اي اجراءات ادارية وبدون ملا اي استثمارات ورقية، وبهذه الطريقة فان فعالية العمل والدفع الالكتروني تسرع عمل الشركة من جهة وتسرع ايضا عمل المسوقين كما انها تسهل تحصيل المسوقين لعمولاتهم في اقل وقت وباقل تكلفة وباسهل الطرق في التحصيل ومن البيت ايضا كما يخفض على الشركة تكاليف الدفع الفردي التقليدي بل صار الامر في غاية البساطة ، كما ان الدفع عن طريق Ecard يريح الشركة من جهتين فهي هنا تسمح للممثل المستقل بتحصيل عمولته ومن جهة اخرى فهي تسهل للمرشحين الجدد تحصيل وسيلة الدفع من اجل انتقاء منتج او خدمة من الشركة فهو ذو استعمالان استعمال للشراء من الشركة وفي نفس الوقت يتقاضى الممثل المستقل عمولته باقل تكلفة واقل جهد .

ان استعمال الانترنت سهل العملية بكثير فلولا وجودها لكانت الشركة تتكبد مصاريف كبيرة في ايصال العمولات لكل الممثلين الموزعين عبر دول العالم وفي مناطق متشعبة مما يكلفها مالا اكثر ووقتا اطول ومردودية المتعاملين ستقل .

اما فيما يخص الضرائب على الدخل فهو مختلف من دولة لاخرى فهناك دول مثل الدول الاوربية تفرض الضريبة على عملية الشراء اما دول اخرى مثل تركيا فلهم نظام خاص حيث تقتطع الدولة من العمولات نسبة لها وهذا من خلال خطة عمل خاصة بين الشركة والدولة التركية اما في مصر فلهم نظام ايضا خاص مبني على الاقتطاع من العمولات لصالح الدولة كما ان الدفع يكون بالعملة المحلية وليس بالدولار .

ان امن كل هذه العمليات من خلال الموقع الرسمي للشركة يفرض عليها ان تكون في مستوى عالي من الجودة والامان حتى يكون الاداء جيد ومميز وفي نفس الوقت جد امن يعد استقرار وحماية قاعدة بيانات الشركة من الأمور التي تأتي على رأس أولوياتها جنبا إلى جنب مع توفير الحماية لجميع المعاملات التجارية الإلكترونية ووظائف المكتب الافتراضي.

إن نظام أمن البيانات الإلكترونية لشركة QNET متعدد الطبقات، حيث يتم تشفير كل معاملة باستخدام بروتوكولات طبقة المقابس الآمنة (VeriSign's SSL) وبروتوكولات طبقات المقابس الآمنة ذات التقييم الممتد (EVSSL) وكطبقة أخرى للحماية الفردية، يتم توظيف عمليات التحقق من الهوية لمنع عمليات التصيد والإحتيال عبر الإنترنت وسرقة الهوية ، يتم تدقيق جميع الإجراءات الأمنية كل ثلاثة أشهر بواسطة شركة CyberTrust ويوظف باستمرار حلول محدثة وملائمة لغرض الشركة وتمتيزة لتحقيق مستويات خدمات تكنولوجيا المعلومات بحيث تلائم شركة تجارة إلكترونية .

# الخاتمة

## الخاتمة

رغم كل ما شهدناه اثناء القيام بهذه الدراسة من قلة للمصادر التي تتحدث بدقة في صلب الموضوع والمتعلق بادارة الموارد البشرية بالاستعانة بشكل رئيسي بالانترنت كوسيلة واداة معلوماتية تكنولوجية حديثة سواء في نوع المعلومات او في كمها نظرا لقللة الدراسات التي عاجلت الموضوع من هذه الزواية لان اغلبها تناول موضوع الادارة الالكترونية للموارد البشرية التي تركز على استخدام الكمبيوتر كبديل عن الارشفة والملفات الادارية المعتادة في الادارة التقليدية ، كما شهدنا ايضا بالاضافة الى ذلك غياب الشركات التي تعمل بمثل هذه الانظمة في الجزائر باستثناء الشركة التي اخذناه كمثال في دراسة الحالة والتي كان من الصعب جدا الحصول على تفاصيل كثيرة حولها نظرا لوجود مقرها الرئيسي خارج الوطن ونظرا لخصوصية المعلومات على مستواها ، غير اننا وبعد تقسيم و تحليل الموضوع الى ثلاث فصول وتناول كل فصل بنوع من التفصيل خلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات والنتائج تمحورت عموما حول ادارة الموارد البشرية ، الادارة الالكترونية للموارد البشرية ، استخدام الانترنت في ادارة الموارد البشرية ، اوجه استخدام الانترنت في الادارة الفعالة للموارد البشرية في شركات تعتمد كليا على الانترنت في ادارة مواردها البشرية ، ولعل ما تم استخلاصه ما يلي :

- الاهتمام بوسيلة الانترنت كتكنولوجيا حديثة قد تسمح للمؤسسات الجزائرية بان تطور من ادائها على مستوى ادارة الموارد البشرية.
- الشركات الجزائرية التي ترغب في العولمة مهم جدا لو انها تقوم بالانفتاح على التجارب الناجحة في ادارة الموارد البشرية عن بعد باستخدام الانترنت على المستوى العالمي.
- تقبل المستجندات والامور الحديثة في نمط الشركات وطبيعة عملها ومناهجها في ادارة الموارد البشرية بعيدا عن الخوف من عدم التأقلم معها من شأنه ان يعطي قيمة مضافة تسمح لشركاتنا الجزائرية بالتقدم اكثر نحو الافضل اذا ما احسنت الاستفادة من التجارب الجديدة.
- يمكن للشركات الجزائرية ان تقوم بتسويق منتجاتها وخدماتها باعتماد نظام التسويق الشبكي كبديل عن التسويق التقليدي وضرورة استخدام الانترنت فيه لتخفيض التكاليف وزيادة الفعالية والاداء.

- استخدام الانترنت في عملية التكوين ضرورة تفرض نفسها بالنسبة لاي شركة ترغب في الانتشار عالميا مما يسهل عليها ان تكون وتدرّب افرادها على مستوى فروعها بالعالم بشكل يومي ومستمر دون ان تحتاج الى التنقل وبرمجة التدريبات والتكوين بتلك الدول مما يخفض التكاليف ويزيد الاداء ويسرع الوقت ويختصر المسافات.
- تسهيل عملية تنقل الاموال من الشركات الام التي ترغب في الانتشار عالميا حيث يسهل عليها دفع الاجور والمستحقات للموظفين والممثلين باستخدام البطاقات الالكترونية مما يسهل عملية تحويل الاموال بين الشركة والافراد في اقل وقت وباقل التكاليف .
- تسهيل عملية الاتصال باستخدام الانترنت على مستوى الشركة بين مختلف فروعها على مستوى العالم وبين مختلف المستويات مما يزيل عائق البيروقراطية ويختصر الوقت والمسافة ويخلق الشفافية ويزيد في التواصل بين قمة وقاعدة الشركة .

## المراجع والمصادر

## المراجع والمصادر

### الكتب:

- أثار استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الاستراتيجية ، عزيزة عبد الرحمن العتيبي ، 2010 .
- الوحيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، نوري منير ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010
- التجارة الالكترونية عبر الانترنت ، محمد السيد عرفة ، 1982
- الادارة الالكترونية للموارد البشرية ، برايان هوبكتر ، ترجمة خالد العامري ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، 2007
- التسويق للجميع – تبسيط شيق لاهم جوانب التسويق ، رؤوف شبابيك ، شبكة ابو نواف ، مارس 2009
- التسويق مبادئ علمية و تطبيقية ، صديق محمد عفيفي ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، 1979
- التجارة عبر النت ، يوسف ابو الحجاج ، الطبعة الاولى ، دار الكتاب العربي للنشر ، دمشق ، سوريا ، 2010،
- التجارة الالكترونية ، مصطفى يوسف كافي ، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع ، سوريا ، 2010 ،
- السلوك التنظيمي وادارة الافراد ، عبد الغفار حنفي ، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، 1997
- التدريب والتنمية ، محمد جمال مرعي عالم الكتب ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، 1993



- ادارة الافراد، المرشد العلمي في تطبيق الاساليب العلمية في ادارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص ، محمد قاسم القريوتي ، الطبعة الاولى ، دار الشروق، عمان، الاردن، 1990
- ادارة الموارد البشرية-ادارة الافراد- ، مصطفى نجيب شاوش ، دار الشروق ، 1996
- ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، حسن ابراهيم بلوط ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2002
- ادارة القوى العاملة ، الاسس السلوكية وادوات البحث التطبيقي، صقر عاشور، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت ، لبنان، 1983
- ادارة الموارد البشرية ، خالد عبد الرحيم الهيتي ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن ، 2005
- ادارة الموارد البشرية - نظرة استراتيجية- ، عبد العزيز بدر النداوي ، عولمة دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، 2009
- ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ، صلاح الدين الشنواني، دار الجامعات المصرية ، الاسكندرية ، جمهورية مصر العربية، 1974
- ادارة الموارد البشرية ، زكي محمود هاشم ، مطبعة الكويت، ذات سلاسل ، الكويت
- ادارة الموارد البشرية ، ابو شيخة نادر احمد ، الطبعة الاولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000
- ادارة الاعمال الالكترونية، مايكل ج كينغام ، ترجمة ريماس مسك ، دار الكتاب العربي ، بيروت ، لبنان ، 2009،
- ادارة الموارد البشرية - ادارة الافراد - ، سعاد نائف برنوطي، الطبعة الاولى ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان ، الاردن ، 2001
- ادارة الافراد في منظور كمي والعلاقات الانسانية ، مهدي .ح.ز ، دار مجدلاي ، عمان ، 1993
- ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي ، كامل بربر ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع الحمراء، بيروت ، لبنان ، 1997
- ادارة الموارد البشرية ، مصطفى مصطفى كامل ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، 1994

- ادارة الموارد البشرية، ماهر اعليش ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، 1971
- ادارة الموارد البشرية ، خالد عبد الحميد الهيبي ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن ، 2005
- ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ، عبد الباقي صلاح ، حنفي عبد الغفار ، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، 1988
- دراسات في علاقات العمل ، ابراهيم الهميمي ، مكتبة عين شمس، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، 1958،
- تسيير الموارد البشرية ، نوري منير ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر
- تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات ، محمد مسلم ، دار طليطلة ، الجزائر ، 2010
- Piere J.C , Gestion des ressources humaines , Volume 2 -  
,Universite catholique de diffusion , Sciences economique et  
sociales et politiques , 1986
- Pierre J.C , Gestion des ressources humaines , Vuibert , Paris , 1995 -
- Laetitia lethielleux , l'essentiel de la gestion des ressources humaines ,  
gualino sditeur , EJA, Paris , 2006
- Cenzo, D.A and S.P.Robbins, Human Ressources Management, 5ed  
, 1996
- O.Behling, G.La bovitiz and M.Gainer, College recruiting : A  
Theoretical base, Personnel journal N°41, 1968
- Stephen P ,Robbins ,Personnel : The management of human  
ressources, Englewood Cliffs ,New Jersey, Printice hall , 1978

المجلات والدوريات :

- أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال في دفع عجلة التنمية ، بن بريكعة عبد الوهاب، بن التركي زينب ، مجلة الباحث العدد 07 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير بجامعة بسكرة ، الجزائر ، 2010/2009
- التدريب الاداري،علي السلمى ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ،العدد1970،80،
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 46 المتعلق بالوظيفة العامة، 2006
- نمو النشاط التجاري على الانترنت ،جيل ايلورك ، ترجمة محمود الخفيف ، مجلة الثقافة العالمية العدد 77،1996

#### المذكرات:

- أثاراستخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الاستراتيجية عزيزة عبد الرحمن العتيبي ، ، 2010 .
- التجارة الإلكترونية من منظور الفقه الاسلامي ، احمد امداح، رسالة ماجستير، جامعة باتنة ، 2006
- التجارة الالكترونية كاحد اشكال التجارة الخارجية وامكانية تطبيقها في سوريا في ظل المتغيرات المعاصرة،باسم غدير غدير ، كلية الاقتصاد بجامعة تشرين، سوريا ، 2008.
- Nadia CHETTAB , Les NTIC et les pays du Maghreb :effet de mode ou opportunités de rattrapage économique , , Faculté des sciences économiques et de gestion , Université Badji Mokhtar d'Annaba .
- L'impact des TIC sur l'entrep , Abdelkader RACHEDI, Université de Saida .
- En quoi les NTIC Influent–elles sur le management ,Patrick BENAZET 2000.

- L'impact des technologies du Web sur la Gestion des Ressources Humaines : Emergence de l'e-RH , Stéphane BARTHE ,LIRHE  
- Unité mixte de recherche CNRS/UT1, Université des Sciences Sociales, France ,Juin 2001
- Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques , Cité internationale universitaire, Paris, 4 juin 2006

#### المصادر:

- السياسات والاجراءات ، مطبعة شركة QNET ، 2010
- التعريف بالشركة ، مطبعة شركة QNET ، 2010
- QNET bonanza ، مطبعة شركة QNET ، 2010
- إخلاء المسؤولية عن الأرباح والدخل
- مدونة قواعد الأخلاق والسلوك
- سياسة الخصوصية
- شروط الاستخدام
- خطة التعويض ، مطبعة شركة QNET ، 2010

#### المقالات:

- تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأهميتها في اقتصاديات الدول العربية لمسايرة تحديات الاقتصاد العالمي الجديد -التوصيات والمتطلبات، نوري منير ، بارك نعيمة ، مداح عرايبي الحاج ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ، الجزائر



.....	مقدمة
01.....	الفصل الأول: تكنولوجيا الاعلام والاتصال
03.....	المبحث الأول: ماهية تكنولوجيا الاعلام والاتصال
03.....	أولاً: تعريفها وماهيتها
07.....	ثانياً: تاريخ استعمالها وتطورها
09.....	ثالثاً: خصائص تكنولوجيا الاعلام والاتصال ومجالات تطبيقها
11.....	المبحث الثاني: أنواعها وصيغ استعمالها
11.....	أولاً: انواع تكنولوجيا الاعلام والاتصال
16.....	ثانياً: الانترنت
17.....	ثالثاً: احصائيات حول استعمالها و اثرها على المحيط الاقتصادي
22.....	الفصل الثاني: ادارة الموارد البشرية في شركات التسويق الشبكي
25.....	المبحث الأول: ماهية وظيفة الموارد البشرية وطرق ادارتها
26.....	أولاً: ماهية وظيفة الموارد البشرية وادارتها
30.....	ثانياً: هيكله الموارد البشرية وطرق ادارتها
37.....	ثالثاً: الوظائف الاساسية لادارة الموارد البشرية
47.....	رابعاً: أهم التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية في الشركات
55.....	خامساً: دور ادارة الموارد البشرية في مواجهة التحديات

59	المبحث الثاني : نظام معلومات الموارد البشرية.....
59	أولاً: مفهوم نظام المعلومات في ادارة الموارد البشرية .....
60	ثانيا : مكونات نظام المعلومات وتصنيف نظمه.....
60	ثالثا : نظام المعلومات في المؤسسة اهميته ودوره.....
62	رابعا: مزايا نظام معلومات الموارد البشرية.....
63	المبحث الثالث: ادارة الموارد البشرية في شركات التسويق الشبكي.....
63	أولاً: التسويق وماهيته.....
65	ثانيا :انواع التسويق وصيغته.....
67	ثالثا: التسويق الشبكي وشركاته.....
69	رابعا :ادارة الموارد البشرية في شركات التسويق الشبكي.....
	الفصل الثالث: تطبيقات تكنولوجيا الإعلام والاتصال على ادارة الموارد البشرية : دراسة حالة خاصة
70	بالانترنت في شركة QNET العالمية .....
73	المبحث الأول: التعريف بالشركة المتعددة الجنسيات QNET.....
74	أولاً: الشركة الأم QI وتاريخها .....
75	ثانيا : فروع الشركة .....
75	ثالثا: شركة QNET تاريخها وماهيته.....
82	رابعا: شركة الفي The V وهيكلتها التنظيمية.....
84	المبحث الثاني : تطبيق الأنترنت في عملية التكوين بالشركة.....
85	أولاً: التكوين وماهيته.....

90	ثانيا: أنواعه وطرقه .....
95	ثالثا: تطبيق الانترنت في عملية التكوين.....
101	المبحث الثالث: تطبيق الأنترنت في عملية التوظيف وتعيين الوكلاء.....
101	أولا: سياسة التوظيف .....
102	ثانيا: مراحل عملية التوظيف.....
103	ثالثا: الاستقطاب ، التشويق والدعوة .....
106	رابعا : العرض .....
107	خامسا : التعيين .....
109	سادسا : العقد .....
113	المبحث الرابع: الاتصال الداخلي في الشركة وتطبيق الانترنت فيه.....
114	أولا:تعريف الاتصال .....
117	ثانيا :التقارير.....
119	ثالثا :نقل المعلومة.....
119	رابعا: الشكاوى .....
121	المبحث الخامس:تطبيق الانترنت في دفع العمولات.....
122	أولا: طرق الدفع في الشركة.....
129	ثانيا: الدفع عبر الانترنت.....
130	ثالثا:فعالية استخدام الانترنت في عملية الدفع.....



133.....الخاتمة

136.....المراجع والمصادر

## ملخص

إن الاقتصاد العالمي وما يحويه من ظروف مترابطة يؤثر بشكل مباشر علي الأداء الفردي للمؤسسات حيث أن كل مصلحة وكل قطاع من قطاعات المؤسسات يتأثر بشكل مباشر بكل التغيرات الخارجية من خلال التأقلم معها وتوظيفها لصالحه أو التأثر بها وتكبد خسائر عدم التقبل والمواكبة السريعة، ومن أهم هذه القطاعات داخل المؤسسات نجد قطاع إدارة الموارد البشرية الذي يرتبط بشكل مباشر بالتغيرات الخارجية ومنها التغيرات التكنولوجية حيث انه يمثل العمود الفقري للمؤسسات لأن رأس المال اليوم هو رأس المال البشري الذي إذا تطور وتم العناية به اثر إيجابا علي المردود بالمؤسسات وإذا أهمل فان إنتاجية المؤسسات تتأثر بشكل مباشر وهذا على مستوى كل منافذه من تعيين وتكوين، اتصال داخلي وأجور، عناية و خطة تقاعد مرضية، ولعل من أهم المتغيرات التي تؤثر على المؤسسة عموما وعلى إدارة الوارد البشرية بالمؤسسة خصوصا نجد التغيرات التكنولوجية وعلى رأسها تكنولوجيا الإعلام والاتصال خاصة الانترنت منذ ظهورها الى أن صارت اليوم وسيلة لا يمكن الاستغناء عنها داخل المؤسسات وتطورت مكانتها لتصل داخل المؤسسات المتعددة الجنسيات الى وسيلة رئيسية لإدارة مواردها البشرية سواء في مرحلة تعيين العمال والموظفين مروراً بمرحلة تكوينهم وتأهيلهم من خلال تحديد الاحتياجات الى بلورة برنامج التكوين الى تنفيذه مروراً بمرحلة دفع الأجور والمستحقات للجميع في وقت واحد وبسهولة مروراً بالاتصال داخل المؤسسة بين مختلف المستويات وخلق جسر من تناقل المعلومات بسهولة ويسر، وكانت الشركة موضع الدراسة أفضل حالة يمكن فيها إبراز دور الانترنت وتكنولوجيا الإعلام والاتصال في مختلف مصالحها فرعا وبدقة سواء بالأرقام أو بالسرد والإحصائيات.

## الكلمات المفتاحية:

تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛ إدارة الموارد البشرية؛ شركة متعددة الجنسيات؛ الانترنت؛ التعيين؛ التكوين؛ الاتصال؛ الأجور؛ التسويق الشبكي.

نوقشت يوم 05 ماي 2014