



الرقم التسلسلي: ..... رقم التسجيل: .....

مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل:

### الموسومة:

## تأثير الرقمنة على تنظيم و تسيير الموارد

### البشرية بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة سوسيولوجية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA نموذجاً

من إعداد الطالبة:

✓ مغربي نريمان

تاريخ المناقشة: 2024/06/06

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. إمخلاف رياض	MAA	جامعة وهران 02 محمد بن أحمد	رئيساً
د. بن شارف حسين	MCA	جامعة وهران 02 محمد بن أحمد	مشرفاً و مقرراً
د. درقاوي عمر	MAA	جامعة وهران 02 محمد بن أحمد	ممتحناً

السنة الجامعية: 2024/2023

# الإهداء و الشكر

قبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر  
والامتنان والتقدير  
و المحبة إلى الذين حملوا أقدس  
رسالة في الحياة ..

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم  
والمعرفة ...

إلى أساتذتنا الأفاضل ..... أستاذة  
علم اجتماع العمل و التنظيم و  
الأستاذ المشرف "بن شارف حسين" وإلى  
لجنة المناقشة الموقرين على منحهم  
لنا شرف مناقشتهم لنا

ونشكر سيد ماحي عباس على معاملته  
لنا وعدم البخل علينا في تزويدنا  
بالمعلومات القيمة وكل فريق عمل  
مؤسسة ميناء أرزيو EPA بوهران،  
خصوصا السيد الفاضل:

"بركة مصطفى عبد الجليل"

لكم منا كل الشكر و الامتنان على  
مساهمتم في منحنا التشجيع على  
الاستمرار حتى أنجزنا هذه المذكرة و

الشكر من قبل ومن بعد لله رب  
العالمين.

الصفحة:	فهرس المحتويات:
-أ-	الإهداء والشكر
3	المقدمة
11 – 5	الفصل الأول التمهيدي: المقاربة المنهجية للدراسة
06	تحديد موضوع البحث
06	أهمية وأسباب اختيار الموضوع
06	أهداف وصعوبات الدراسة
06	سؤال الانطلاقة
07	الدراسات السابقة
07	مفاهيم الدراسة
08	إشكالية الدراسة
08	الفرضيات المعتمدة
10	الاختيارات المنهجية
73 – 12	الفصل الثاني: المقاربة النظرية للدراسة
14	المبحث الأول: تخطيط التسيير التنبؤي للكفاءات و مناصب العمل
25	المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية
41	المبحث الثالث: مدخل لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات NTIC و دورها في تسيير الموارد البشرية
88 – 74	الفصل الثالث: المقاربة الميدانية للدراسة
76	المبحث الأول: تحليل البنية التنظيمية للمؤسسة
79	المبحث الثاني: تحليل سياسة الموارد البشرية للمؤسسة
83	المبحث الثالث: تفرغ المقابلات و تحليل الميدان
90	مناقشة نتائج الدراسة
93	الخاتمة
96	المراجع
102	الملاحق



# مقدمة الدراسة:

## مقدمة الدراسة:

ازدادت أهمية الاعتماد على رقمنة الموارد البشرية ووظائف المؤسسة محل الدراسة لتسيير و تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ذات الطابع الصناعي و الخدماتي في السنوات الأخيرة، ليس فقط كإيدولوجية و لكن كاستراتيجية لدعم المؤسسة محل الدراسة اقتصاديا. لضمان استقرار المحيط الداخلي و الخارجي لمؤسسة مركزيا و محليا اعتمدت أنظمة الموارد البشرية لتحفي العلاقة بين مختلف الفئات السوسيو مهنية للمؤسسة و عامل الانتاجية. درسنا دور الأنظمة الرقمية للموارد البشرية و التقنية أو الفنية في تسيير و تنمية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA على بعدين:

(1) نظرة مديريةية الموارد البشرية التي تشمل التطوير المنظم و نمو الكفاءة للأفراد في المؤسسة محل الدراسة .

(2) النظرة الموجهة للأعمال التي تتطلب مشاركة جميع الفئات السوسيو مهنية في العملية الانتاجية و خلق المنافسة بين الموظفين.

بمعنى، اذا حدث شيء خاطئ فان العواقب على الموارد البشرية و على الميزان التجاري للمؤسسة سينتج عنه التسريح لأسباب اقتصادية و الافلاس.

في نظرية المنظمة نقوم برسم الأنظمة الرقمية للموارد البشرية و التقنية أو الفنية و المالية و المادية، من خلال تحديد و تتبع و تقييم المهام المتعلقة بمنصب العمل المسندة لمختلف الفئات السوسيو مهنية داخل المؤسسة محل الدراسة .

من بين التحديات الرئيسية لتطبيق الأنظمة الرقمية للموارد البشرية و التقنية أو الفنية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA هي مخاطر حركة الموارد البشرية و ادارتها، مخاطر العمل و تحدياتها، مخاطر الأداء و إدارتها، مخاطر الأجور.

قسمنا دراستنا الى ثلاثة فصول: منهجي، نظري و ميداني، كما سنوضحه فيما سيأتي.

الفصل الأول، هو البناء المنهجي لموضوع البحث، نحدد فيه موضوع و اشكالية و أبعاد الدراسة.

للإجابة على إشكالية البحث و إثبات صحة أو نفي الفرضيات تمت الدراسة بالاعتماد على منهج تحليل المضمون في الدراسة التطبيقية، و هذا من خلال تحليل إصلاحات قانون العمل و تأثيرها على الرقمنة البشرية و الفنية بمحل الدراسة، و ذلك بمحاولة إسقاط الدراسة النظرية على الواقع العملي.

الفصل الثاني، هو البناء النظري لموضوع البحث، تناولنا فيه مدخل إلى تسيير و تنمية الموارد البشرية في إطار ما أشرنا إليه بمفهوم الطلب على العمل، ثم مدخل إلى الرقمنة، ثم انتهينا إلى استغلال الرقمنة بالمؤسسات الجزائرية.

تعتبر الجهود القانونية و التنظيمية التي تبذلها مؤسسة و الحكومة الجزائرية لتسيير و تنمية الموارد البشرية في مختلف قطاعات الدولة، أهم ملامح التنمية السوسيو الاقتصادية البارزة خاصة و أنها تمتلك

## مقدمة الدراسة:

موارد هامة تشجع على تطوير و إنتاج هذه التكنولوجيات في السوق الجزائرية، بعد أن باتت هذه التكنولوجيات المحرك الأساسي للتنمية الاقتصادية الوطنية ، حيث أصبحت المؤسسة محل الدراسة الجزائرية أكثر وعيا أن الأنظمة الرقمية للموارد البشرية و التقنية أو الفنية تعد وسيلة لرفع الإنتاجية و التنافسية.

الفصل الثالث، هو البناء الميداني لموضوع البحث، ركزنا فيه على دراسة البنية التنظيمية لمؤسسة بمدينة ، دراسة التركيبة السوسيو مهنية لمجتمع الدراسة، ثم درسنا دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات بمؤسسة ميناء أرزيو EPA في تسيير و تنمية الموارد البشرية بها.

تهتم مؤسسة بأنظمة المعلومات الموارد البشرية كنمط للتطور التكنولوجي للمنظمة الحديثة وإجراءاتها وتقنياتها الحديثة من أجهزة وبرامج وإدارتها كونها أصبحت اليوم رأس المال الفعلي لتقييم الموارد البشرية بها.

تسمح الأنظمة الرقمية للموارد البشرية و التقنية أو الفنية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA باتباع الأساليب والوسائل العلمية والعملية الممهدة لعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بتحديد المشكلة التنظيمية و القانونية في شؤون الموارد البشرية و معالجتها.

# الفصل الأول التمهيدي: المقاربة المنهجية للدراسة

### • تقديم الفصل الأول:

هذا الفصل هو البناء المنهجي لموضوع البحث، نحدد فيه موضوع و اشكالية و أبعاد الدراسة.

#### I. تحديد موضوع البحث:

درسنا تأثير الرقمنة على تنظيم المؤسسة و تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية ميناء أرزيو EPA، من خلال محاولتنا معرفة كيف تؤثر الأنظمة الرقمية للموارد البشرية و التقنية أو الفنية في تسيير و تنمية الموارد البشرية؟

#### II. أهمية وأسباب اختيارالموضوع:

تكمن أهمية موضوع بحثنا في أنه لم تعد عملية تسيير و تنمية الموارد البشرية محلية تقليدي خاصة بالنظام الداخلي لمؤسسة معينة لكل دولة، بسبب ظهور البرمجة الادارية أو ما يعرف بالتسيير الرقمي لموارد البشرية E-RH، بحيث يتم التسيير و التخطيط التنبؤي للكفاءات و مناصب العمل عبر رقمنة الموارد البشرية و وظائف المؤسسة محل الدراسة التي تسمح بحركة المعلومات الادارية و توضح حلقات اتخاذ و تنفيذ القرارات و تقلص حجم المنازعات الجماعية و الفردية ذات الصلة بالحراك المهني داخل المؤسسة محل الدراسة.

اخترنا هذا الموضوع لقلّة الأبحاث السوسولوجية حوله و كونه تناول علاقة التطور التكنولوجي لتسيير و تنمية المورد البشري بالتغير التنظيمية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA ميناء أرزيو EPA أنموذجا.

#### III. أهداف وصعوبات الدراسة:

حددنا هدفين لمقاربة موضوع بحثنا هما:

(1) دراسة مدى استغلال الأنظمة الرقمية للموارد البشرية و التقنية أو الفنية بمؤسسة

ميناء أرزيو EPA ميناء أرزيو EPA بوهران أنموذجا.

(2) دراسة دور الأنظمة الرقمية للموارد البشرية و التقنية أو الفنية في تسيير و تنمية الموارد

البشرية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA ميناء أرزيو EPA بوهران أنموذجا.

لكل بحث سوسولوجي جملة من الصعوبات التي يواجهها في إنجازه فيما خصنا واجهنا غياب تام للدراسات التي تناولت الأنظمة الرقمية للموارد البشرية و التقنية أو الفنية في علم اجتماع التنظيمات و العمل، مما دفع بنا الى الاعتماد على أبحاث علوم التسيير و الاقتصاد التي قمنا بتكييفها حسب حاجتنا لها.

#### IV. سؤال الانطلاقة:

تمثل سؤال الانطلاقة في: ما هي الشروط التنظيمية و القانونية التي تسمح و تستوجب الاعتماد على الأنظمة الرقمية للموارد البشرية و التقنية أو الفنية بالقطاعات الصناعية الجزائرية ذات الطابع الطاقوي مثل: مؤسستي و في ظل اعادة الهيكلة المستمرة للبنى التنظيمية و الأطر القانونية لتسيير و تنمية الموارد البشرية بها؟

V. الدراسات السابقة:

اكتفينا بدراستين سابقتين لمقاربة موضوع بحثنا هما:

(1) دراسة لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و تأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة<sup>1</sup>:

اعتمد الباحث في دراسته على تبين علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتنمية وتطوير الأداء في المؤسسات، وقد توصل إلى أن تكنولوجيا المعلومات تعد قاسما مشتركا في أغلب المؤسسات، فالتكنولوجيا لها العديد من المميزات التي تتمتع بها على رأسها تقليل نسبة التدخل البشري في العمليات المتكررة، وتحسين صورة مخرجات وأداء المؤسسات وتسريع عمليات تبادل المعلومات عبر الشبكات. تُحدث ثورة تكنولوجيا المعلومات نقلة نوعية في أساليب الإدارة، وتُسهم بشكلٍ فعّال في تمكين متخذي القرار من اتخاذ قراراتٍ صائبة وسريعة، مُستندة إلى الحقائق والبيانات الدقيقة. كما تُعزّز هذه التكنولوجيا التحول التدريجي من نمط الإدارة المكتبية التقليدي إلى بيئة إلكترونية متطورة.

(2) دراسة مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة<sup>2</sup>: لجأ الباحث في دراسته إلى إبراز أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وقد توصلت إلى أن تكنولوجيا المعلومات ساعدت على رفع الأداء البشري وذلك بالسرعة والدقة في أداء الأعمال، والتقليل من التكاليف، والقضاء على ضغوطات العمل وتفادي بعض المشاكل والصعوبات المترتبة عن النظام الكلاسيكي كثرة الورق والإجراءات البيروقراطية والغموض في تأدية بعض المهام وضيق المكان بسبب كثرة الرفوف. كما بين

الباحث أن العمل عبر الشبكات أدى إلى تقليل حركة الأفراد داخل التنظيم وأداء أعمالهم في وقت قصير دون الحاجة إلى التنقل.

VI. إشكالية البحث:

مع الإصلاحات الهيكلية الاقتصادية التي شهدتها المؤسسات الصناعية الجزائرية عقب إصلاحات قانون العمل سنوات 2006 و 2014 و التعديل الأخير لسنة 2017 و تفعيل الحكومة الجزائرية لمرصد التشغيل النسوي سنة 2003، بدأت مديريات الموارد البشرية بمختلف القطاعات الاقتصادية الوطنية بتبني رقمنة الموارد البشرية و وظائف المؤسسة محل الدراسة كشكل من التطور التكنولوجي لتسيير و تنمية الموارد البشرية بها، من جهة لتتحكم في الحراك المهني لمختلف فئاتها السوسيو مهنية، و من جهة أخرى لكي لا تتخلف عن التحديث الإداري حين إقامة الشراكات الدولية و الاستعانة بالعمالة الأجنبية<sup>3</sup> les expatriés.

<sup>1</sup>لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و تأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال جامعة الجزائر، 2003-2004.

<sup>2</sup>مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 2005-2006 .

<sup>3</sup> Alain Meignant : Manager la Formation, 6 eme éditions, LIAISONS, Paris, 2003.

إن ضمان تسيير الموارد البشرية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA ميناء أرزيو EPA يستلزم المعرفة الدائمة لحركة المعلومات الادارية، الأمر الذي يتطلب وجود قاعدة بيانات رقمية لتسيير المستخدمين، التي تسمح بتتبع النشاطات الرئيسية كالتوظيف والتكوين و تسيير المسارات المهنية بشكل دوري منظم، عبر مراحل مختلفة من السنة المالية للمؤسسة<sup>4</sup>.

في ظل هذا النظام يحتفظ قسم الموارد البشرية لمؤسسة ميناء أرزيو EPA بسجلات رقمية كاملة عن كل الفئات السوسيو مهنية في جزئين، الأول يتعلق بالبيانات السوسيو اقتصادية و الثاني يتعلق بالحراك المهني<sup>5</sup>.

تسمح الأنظمة الرقمية للموارد البشرية و التقنية أو الفنية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA ميناء أرزيو EPA بالتنبؤ بالمخاطر الصناعية و التكنولوجيا التي يتسبب فيها المورد البشري مباشرة، و التنبؤ بمخاطر الأمراض المهنية و حوادث العمل و التنبؤ بمحاولات تسريب معطيات المؤسسة محل الدراسة للمنافسين، الى جانب تسهيل فهم قوانين العمل و اللوائح التنظيمية الداخلية الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة و تسمح لمختلف الفئات السوسيو مهنية في أن تشارك في التسيير الاداري العام لمؤسسة ميناء أرزيو EPA .

صغنا اشكال بحثنا في المقاربة السوسيوولوجية التالية: "كيف تستغل مؤسسة ميناء أرزيو EPA الأنظمة الرقمية للموارد البشرية و التقنية أو الفنية لتسيير و تنمية الموارد البشرية بها؟ كيف تعمل الأنظمة الرقمية للموارد البشرية و التقنية أو الفنية على تقليص حجم المنازعات الفردية و الجماعية؟

### .VII. الفرضيات:

حددنا فرضيتين هما:

(1) تسيير و تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة الصناعية الاقتصادية يعتمد على الأنظمة الرقمية للموارد البشرية و التقنية أو الفنية لتتبع و التحكم في الحراك المهني لمختلف الفئات السوسيو مهنية.

(2) تسمح أنظمة المعلومات للموارد البشرية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA ميناء أرزيو EPA بالتحكم في حركة المعلومات الادارية لتقليص حجم المنازعات الفردية و الجماعية.

### .VIII. مفاهيم البحث:

#### (1) الحراك المهني<sup>6</sup>:

تعني ما تحول المرء اليه جراء وظيفة، أو مهنة، أو حرفة، يتضمن، أبعادًا تفوق بكثير ما تتضمنه الوظيفة أو المهنة أو الحرفة . مسارنا المهني هو رحلة ممتدة عبر الزمن، تتخللها أنشطة وتجارب متنوعة. يُشكّل هذا المسار رحلةً وظيفيةً تشمل الوظائف التي شغلها الفرد خلال حياته، مُمتدةً من بداياته المهنية حتى بلوغه

<sup>4</sup> Elie Cohen : Gestion Financière de l'Entreprise et Développement Financier, édition : EDICEF ou ELLIPSES - selon pays, troisième édition, Canada, 1991.

<sup>5</sup> Jean – Marie Harribeby : Le Développement Soutenable, éditions : Economica, Paris, 1998.

<sup>6</sup> الصديق تاوبي: تكوين الإطارات من أجل التنمية، دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع، ط1 ، 2001.

سن التقاعد. وتتنوع مساراتنا المهنية بشكل كبير، فكلٌّ منها فريدٌ من نوعه، ويترك بصمةً مميزةً على حياة صاحبه. وتشمل القرارات المهمة في هذا الصدد اختيار مجالٍ مهنيٍّ مناسبٍ، وتحديد مسار التطور والتقدم ضمن هذا المجال.<sup>7</sup>

(2) **المجمع الصناعي<sup>8</sup>**: المجمع الصناعي منظمة اقتصادية، مستقلة ماليًا، لها إطار قانوني محدد وحرية في اتخاذ القرارات، و الحق في اختيار الاقتصاديين أعوانها، تتوزع فيها المهام والمسؤوليات في شكل منظم، وتتخصص في إنتاج السلع والخدمات؛ التي يتم بيعها في الأسواق؛ بغرض تحقيق أرباح؛ وفي ذلك تحتاج إلى الموارد المالية والبشرية اللازمة للإنتاج وتوزيعه في السوق.

(3) **البنية التنظيمية<sup>9</sup>**:

هو نسق من الأنشطة والمهام التي يتم توزيعها بين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة والقيام بعمليات التنسيق والإشراف، مُوجه نحو تحقيق أهداف المؤسسة محل الدراسة والتنظيم، مما يحدد أسلوب عملها ونتائجها.<sup>10</sup>

يُشكل الهيكل التنظيمي بوضوحاً دقيقة لتحديد المسؤوليات، حيث يوزع المهام بوضوح على مختلف الوظائف، ويُحدد العمليات المناطة بكل جهة من جهات المنظمة، سواء كانت فروعاً أو دوائر أو مجموعات عملٍ أو أفراداً. للمنظم المؤسسية تأثيران على العمل التنظيمي:

- أولاً: تُشكل الهياكل التنظيمية الأساس الذي تُبنى عليه إجراءات التشغيل القياسية والروتينية. فهي توضح كيفية سير العمل وتحديد الأدوار والمسؤوليات لكل فرد داخل المنظمة.

- ثانياً: تُحدد الهياكل التنظيمية من يتحمل مسؤولية صنع القرار في كل إجراء من إجراءات العمل. وبالتالي، فإنّ وجهات نظر هؤلاء الأفراد تُشكل مسار المنظمة وتُحدد اتجاهاتها المستقبلية.1

(4) **لاطار الصناعي<sup>11</sup>**: ظهر مصطلح الإطارات في فرنسا بعد الحرب العالمية الثانية؛ عرفه علماء الاجتماع من خلال مجموع التمثلات الاجتماعية والرمزية والمؤسسية، والإطارات وجه اجتماعي؛ يتوسط الطبقة العمالية وقادة المنظمات، وهم صورة تجسد النجاح الاجتماعي.<sup>12</sup>

<sup>7</sup> أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1992.

<sup>8</sup> Tayeb Belloula : Droit des Sociétés, éditions : BERTI, collection droit pratique, première édition, Alger, 2006.

<sup>9</sup> Eugène Enriquez : l'Organisation en Analyse, Presses Universitaires de France (PUF), première édition, Paris, 1992.

<sup>10</sup> ريمون بودون، فرانسوا بوريكو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة الدكتور: سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر، 1986.

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



اليوم فإن: تطورات المجموعات الاجتماعية ضمن الأجساد المهنية و إندماج المصطلحات المستوردة من البلدان الأنجلوسكسونية؛ مثل: مصطلح "المناجير Manager و خبير Expert"<sup>13</sup>. يعرف الدكتور "حسان ميراني – Mirani Hassan"، "يعتبر إطار صناعي كل فرد يعمل في إطار علاقة عمل، في إحدى القطاعات الاقتصادية الصناعية، و كان يقوم بتفويض من قيادة التنظيم، بإحدى مهام الدراسة أو التخطيط أو الرقابة سواء إمتلك سلطة أو لا، مع إعتراف رسمي له بإحتلال تلك المكانة مع ما يترتب عن ذلك الإعتراف من نتائج على موقعه و أجره و واجباته و حقوقه".

(5) الأنظمة الرقمية للموارد البشرية والتقنية أو الفنية<sup>14</sup> :

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

(6) تسيير الموارد البشرية<sup>15</sup> :

تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية بشكل ملحوظ في الكتابات السوسولوجية ما بين سنوات 1960 و 1980 ؛ تحت تأثير تشريعات العمل و إدخال نظام المعلوماتية على دفع الأجور و الحداثة و المنافسة و إعادة هيكلة المؤسسات و البطالة...؛ فيما نسميه نحن اليوم بعولمة الإقتصاد و إلغاء الحدود السياسية و التنظيمية. تسيير أو إدارة الموارد البشرية هو؛ جملة من ممارسات المناجمنت Management ، هدفه الأساسي تثبيت و تطوير الكفاءات البشرية بغية تحقيق أكبر قدر من الكفاءة و التنظيم و نشاط اجتماعي و مهني في آن واحد، يعنى بتطوير الإتصال الأفقي و العمودي في إطار خدمة السلطة الهرمية التنظيمية للمنشآت.

IX. الاختيارات المنهجية:

استخدمنا منهج تحليل المضمون، بما أننا اعتمدنا على المقابلة النصف الموجهة و الوثائق الداخلية لمؤسسة ميناء أرزيو EPA ميدان الدراسة.

<sup>12</sup>فؤاد نوار: التغير في الثقافة العمالية في مؤسسة تريفلور (مقاربة انثروبولوجية للتغير اعتمادا على بعد الذاكرة)، مجلة انسانيات CRASC:

(ابحاث اولى 2)، عدد مزدوج 29 – 30 ، (مجلد 9 ، 3-4) ، جويلية – ديسمبر 2005.

<sup>13</sup>ويكيبيديا الموسوعة الحرة: الكلمة المفتاحية: (معظم مفاهيم و مصطلحات الدراسة).

<sup>14</sup> Benbekhti Omar, Etudes méthodologiques sur l'organisation et l'analyse du travail en système industriel, office des publications universitaires, Alger, 1986.

<sup>15</sup> Jean Paul Jués : Gestion des Ressources Humaines : Principes et Points-clés, spécialité groupe : H.E.C, Édition : éllipses, 2002.

ك تقنية، اخترنا المقابلة النصف الموجهة التي تضمنت 42 سؤالاً، تم تقسيم و تحليل و تفسير و تبويب الجانب الميداني من الدراسة وفقها، بالإضافة، إلى بعض من وثائق و سجلات المؤسسة محل الدراسة، ساعدتنا في تسليط الضوء على الحقائق التنظيمية بالمنشأة.

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

استخدمنا هذا النموذج في تحليل الفصول كالتالي:

(1) تحديد مدى استغلال مؤسسة ميناء أرزيو EPA للأنظمة الرقمية للموارد البشرية و التقنية أو الفنية في تسيير و تنمية الموارد البشرية.

(2) تحديد دور الأنظمة الرقمية للموارد البشرية و التقنية أو الفنية في التحكم في حركة المعلومات الادارية لتقليص حجم المنازعات الفردية و الجماعية.

شمل مجتمع دراستنا الإطارات المتوسطة و المهندسين الرجال و النساء الذين يتوزعون على المستوى الاستشاري، الذين يتمتعون بصفة الاطار الصناعي في التشريع الجزائري و الدولي.

استندنا إلى عينة البحث المتكونة من 20 مبحوث، (5 اداريين نساء + 5 مهندسات) و (5 اداريين رجال + 5 مهندسين). جرى التحقيق الميداني في الأقسام التالية بالمؤسسة محل الدراسة: قسم الموارد البشرية، قسم الدراسات و تنفيذ الأشغال، قسم استغلال الكهرباء.

دامت كل مقابلة لحدود أربعة ساعات متقطعة بحيث كان المبحوثين يستدعيننا بين الحين و الآخر لإتمام البحث، جرى التحقيق الميداني فقط يومي الاثنين و الأربعاء من كل أسبوع، ابتداء من ديسمبر 2023 إلى مارس 2024.

استخدمنا الملاحظة المباشرة، و هي وسيلة من وسائل جمع البيانات، تعني مراقبة و معاينة الظاهرة المراد دراستها بدقة حيث؛ قمنا بملاحظة سلوكات معينة من خلال اتصالهما المباشر بالأشخاص أو الأشياء التي درسناها.

البحث المكتبي، كان الهدف منه الوقوف على ما تناولته المراجع العربية و الأجنبية الكلاسيكية و الحديثة في هذا الموضوع، بما فيها المقالات و الدراسات الواردة في المجلات العلمية المطبوعة و الإلكترونية و التقارير المهنية.

● خلاصة الفصل الأول:

<sup>16</sup> Aktouf Omar : Le Management entre tradition et renouvellement, édition Gaïtan Morin, 3ème édition, Montréal –Paris, 1999, p: 104.

للإجابة على إشكالية البحث و إثبات صحة أو نفي الفرضيات تمت الدراسة بالاعتماد على منهج تحليل المضمون في الدراسة التطبيقية، و هذا من خلال تحليل إصلاحات قانون العمل و تأثيرها على الرقمنة البشرية و الفنية محل الدراسة، و ذلك بمحاولة إسقاط الدراسة النظرية على الواقع العملي.

## الفصل الثاني - المقاربة النظرية للدراسة

● مقدمة الفصل الثاني:

يُعدّ تقديم تعاريف واضحة للمفاهيم والمصطلحات المستخدمة في الدراسة خطوةً ضروريةً قبل التعمّق في البحث، وذلك لضمان فهم القارئ لجوهر الموضوع المتناول. فالتعاريف الدقيقة تُساعد القارئ على تكوين صورةٍ مُتكاملةٍ عن الموضوع، وتُسهّل عليه استيعاب المحتوى بشكلٍ أفضل، إضافة إلى زوال الغموض الذي قد يحيط بجوانب الدراسة محل البحث، لذا فسوف نقدم أولاً تفصيل لمفهوم (التنمية) ومفهوم (البشرية) ثم تعريف مفصل لمفهوم (التنمية البشرية). حيث تتجه المضامين الحديثة لمفهوم التنمية إلى محورية الإنسان في العملية التنموية سواء تعلق ذلك ببناء القدرات أو توسيع الخيارات، بما يكرس مفهوم التنمية الإنسانية الذي نادى وتنادى به كل الإعلانات الدولية وتسعى إليه الجهود الدولية في إطار عولمة حقوق الإنسان وتنميط القيم.<sup>(1)</sup>

---

1. للمزيد انظر: زدام يوسف، قوة الدولة: نحو مفهوم جديد لقوة الدولة قائم على المواطنة<sup>1</sup>

المبحث الأول: تخطيط التسيير التنبؤي للكفاءات ومناصب العمل (الطلب على العمل):  
تحديد مفهوم (التنمية) :

الفرق بين مفهومي التنمية والنمو في اللغة العربية والإسلامية:

• التنمية:

- مشتقة من كلمة "نمى" وتعني الزيادة والانتشار.
- تركز على التغيير الجذري للنظام القائم واستبداله بنظام أكثر كفاءة.
- تُحدد رؤيتها من قبل المخططين الاقتصاديين (غالبًا خارجيين) دون مراعاةٍ ضروريةٍ لرؤية المجتمع وثقافته ومصالحه الوطنية.

• النمو:

- مشتق من كلمة "نما" ويعني الزيادة.
- يُعبّر عن الزيادة المرتبطة بالطهارة والبركة وأجر الآخرة، مع عدم إغفال "الحياة الطيبة" في الدنيا.

مقارنة مع مفهوم "Development":

• Development:

- يُركز على البعد الدنيوي من خلال قياس النمو بمؤشرات اقتصادية مادية بحتة.
- يهتم بالإنتاج الكمي بغض النظر عن أيّ غايةٍ إنسانيةٍ.
- يُركز على النجاح التقني حتى لو كان مدمرًا للبيئة ولنسيج المجتمع.
- يُؤكد على التنظيم الاجتماعي حتى لو أدى إلى الاضطهاد.

نشأة وتطور مفهوم التنمية:

برز مفهوم "التنمية (Development)" في علم الاقتصاد للإشارة إلى عملية إحداث تغييرات جذرية في مجتمع ما، تهدف إلى تمكينه من تحقيق التطور الذاتي المستمر بمعدلٍ يضمن تحسين نوعية حياة جميع أفراد.

وتشمل هذه التغييرات زيادة قدرة المجتمع على تلبية احتياجاته الأساسية والمتزايدة، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتوزيع عائداتها بشكلٍ عادل.

وقد انتقل مفهوم التنمية لاحقًا إلى حقل السياسة في ستينيات القرن العشرين، ليصبح مجالًا مستقلًا يُعنى بتطوير البلدان غير الأوروبية نحو الديمقراطية.

ونشأ ما يُعرف بمفهوم "التنمية السياسية" الذي يُعرف بأنه عملية تغيير اجتماعي شامل تهدف إلى الوصول إلى مستوى الدول الصناعية.

ويقصد بمستوى الدولة الصناعية إقامة أنظمة تعددية على غرار النظم الأوروبية، تُحقق النمو الاقتصادي والمشاركة الانتخابية والمنافسة السياسية، وتُرسخ مفاهيم الوطنية والسيادة والولاء للدولة القومية.

ولم يقتصر مفهوم التنمية على الاقتصاد والسياسة، بل توسع ليشمل مجالاتٍ معرفيةً أخرى، فظهرت:

- التنمية الثقافية: التي تسعى لرفع مستوى الثقافة في المجتمع وتطوير الإنسان.
- التنمية الاجتماعية: التي تهدف إلى تحسين التفاعلات المجتمعية بين مختلف أطراف المجتمع.
- التنمية البشرية: التي تُركز على دعم قدرات الفرد وقياس مستوى معيشتته وتحسين أوضاعه في المجتمع.

(<sup>2</sup>).

تتنوع تعريفات مفهوم "التنمية (Development)" المقدمة من قبل جهات اقتصادية وسياسية مختلفة، ونذكر منها:

- التنمية كنمو مدروس: تُعرّف التنمية بأنها نموٌّ مدروسٌ على أسسٍ علميةٍ، يُقاسُ بأبعادٍ علميةٍ محددة.
  - ويشمل هذا النموّ جميع جوانب المجتمع، من تنميةٍ شاملةٍ ومتكاملةٍ، إلى تنميةٍ في مجالاتٍ رئيسيةٍ مثل المجال الاقتصادي أو السياسي أو الاجتماعي. كما يشمل مجالاتٍ فرعيةً مثل التنمية الصناعية أو الزراعية.
  - التنمية كتغيير اجتماعي مخطط: تُعرّف التنمية بأنها عمليةٌ تغييرٍ اجتماعيٍ مُخطّطٍ يقوم بها الإنسان. تهدف هذه العملية إلى الانتقال بالمجتمع من وضعٍ إلى وضعٍ أفضل، بما يتوافق مع احتياجاته وإمكانياته الاقتصادية والاجتماعية والفكرية. (<sup>3</sup>).
- "جوهر التنمية:

- التغيير الإيجابي: تُعرّف التنمية بأنها أيّ تغييرٍ من شيءٍ غير مرغوبٍ فيه إلى شيءٍ مرغوبٍ فيه. وهذا يعني أنّها تسعى إلى إحداث تحولٍ إيجابيٍ في جميع جوانب الحياة، من خلال التخلص من المعوقات والمشكلات، والانتقال نحو حالةٍ أفضلٍ تُلبّي احتياجات الأفراد والمجتمعات.
  - البناء نحو الأهداف: تُمثّل التنمية أيضاً توجهاً فعلياً للبناء نحو تحقيق أهدافٍ محددةٍ، مستمدةٍ من منظومة القيم التي تُؤمن بها المجتمعات.
- وتشمل هذه الأهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وتهدف إلى تحسين حياة أفراد المجتمع ورفاهيتهم. (<sup>4</sup>).

2 . للمزيد من التفصيل انظر: نصر عارف ، مفهوم التنمية ، كلية العلوم السياسية ، جامعة القاهرة

، على الموقع الإلكتروني للمنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية .

( الجوهري ، عبد الهادي ، قاموس علم الاجتماع ، مكتبة نهضة الشرق ، القاهرة ، 1983 ، ص74. <sup>3</sup>)

الأمم المتحدة عرفت التنمية بأنها: "تقدم الأمم المتحدة تعريفًا مُكملاً للتنمية، حيث تُعرّفها بأنها العملية التي يمكن من خلالها توحيد جهود المواطنين والحكومة لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المجتمعات المحلية".

وتهدف هذه العملية إلى مساعدة المجتمعات المحلية على الاندماج في حياة الأمة والمساهمة في تقدمها بأقصى قدرٍ مُمكنٍ<sup>(5)</sup>.

- تعريف المجلس الاقتصادي والاجتماعي في هيئة الأمم المتحدة: "يُعرّف تنمية المجتمع على أنه مجموعة من الإجراءات الشاملة التي تهدف إلى رفع مستوى المعيشة، مع تركيزٍ خاصٍ على المناطق الريفية".

- تعريف هيئة الأمم المتحدة عام 1955م: هي "تُعرّف تنمية المجتمع بأنها عملية مُخططة تهدف إلى تقدم المجتمع ككل، اجتماعيًا واقتصاديًا، وتعتمد على مبادرة المجتمع المحلي وإشراكه بقدر الإمكان".

- تعريف إدارة التعاون الدولية التابعة للأمم المتحدة:

تُعرّف تنمية المجتمع بأنها عملية عملٍ اجتماعيٍّ تُساعد أفراد المجتمع على تنظيم أنفسهم للتخطيط والتنفيذ، من خلال:

- تحديد مشاكلهم واحتياجاتهم الأساسية.
- دمج الخطط الفردية والجماعية لتلبية تلك الاحتياجات ومعالجة تلك المشاكل.
- العمل على تنفيذ هذه الخطط بالاعتماد على موارد المجتمع الذاتية.
- استكمال تلك الموارد بالخدمات والمساعدات الفنية والمادية من جانب المؤسسات الحكومية والأهلية من خارج المجتمع المحلي.

- تعريف هيئة الأمم المتحدة عام 1956م: "تُعرّف تنمية المجتمع بأنها العمليات التي توحد جهود الأهالي وجهود السلطات الحكومية لتحسين الأحوال الاجتماعية والاقتصادية والثقافية للمجتمعات المحلية. وتهدف هذه العمليات إلى تحقيق تكامل هذه المجتمعات في إطار حياة الأمة، ومساعدتها على المساهمة في التقدم القومي.

( الطيب ،مولود زايد ،التنشئة السياسية دورها في تنمية المجتمع ،المؤسسة العربية الدولية للنشر ، 4) عمان ،2001، ص 14.

(<sup>5</sup>) United Nation , social Progress Through Economic Development ,U. N .Report ,New York ,1956 ,p,8.



مقدمة الاعلان العالمي عن الحق في التنمية تعرف التنمية بانها : التنمية ليست مجرد كلمة عابرة، بل هي سيرورةً شاملةً تُلامسُ جميع جوانب الحياة، من الاقتصادية إلى الاجتماعية والثقافية والسياسية. تُشكلُ هذه السيرورةُ رحلةً مستمرةً نحو التقدم والرفاهية لجميع أفراد المجتمع، دون استثناء. التنمية:

- تتجاوزُ النموَ : لا تقتصر التنمية على مجرد نموٍّ كميٍّ في مؤشراتٍ اقتصاديةٍ أو اجتماعيةٍ، بل تتضمنُ تغييراتٍ نوعيةً عميقةً تُلامسُ ثقافةَ المجتمع وهيكلةَ الاجتماعيِّ وقيمه.
- تُحيطُ بكلِّ جوانب الحياة: لا تُركِّزُ التنميةُ على جانبٍ واحدٍ فقط، بل تُحاطُ بكلِّ جوانب الحياة على اختلافِ صورها وأشكالها.
- تُشركُ الجميع: تسعى التنميةُ إلى تحقيقِ العدالةِ والمساواةِ بين جميع أفراد المجتمع، من خلالِ توفيرِ الفرصِ المتساويةِ للجميعِ للمشاركةِ في عمليةِ التنميةِ والاستفادةِ من نتائجها.<sup>(6)</sup>

التنمية هي التنمية ليست مجرد مصادفة، بل هي عمليةٌ مخططةٌ وشاملةٌ تُركِّزُ على التغييرِ الاجتماعيِّ والاقتصاديِّ.

تُسعى هذه العمليةُ إلى إحداثِ تغييرٍ جذريٍّ في البناءِ الاجتماعيِّ ووظائفه، بهدفِ إقامةِ بناءٍ اجتماعيٍّ جديدٍ يُتيحُ إشباعَ الحاجاتِ الاجتماعيةِ للأفرادِ وتحقيقِ الرفاهيةِ والسعادةِ لأبناءِ المجتمع. التنميةُ لا تتوقفُ عندَ التغييرِ فقط، بل تُعالجُ أيضًا العقباتِ والمعوقاتِ التي تُعيقُ تحقيقَ التنميةِ الاقتصاديةِ. وتُدعى إلى معالجةِ المشكلاتِ والسلبياتِ التي قد تصاحبها، لضمانِ استدامةِ التنميةِ وفوائدها على المدى الطويل.<sup>(7)</sup>

التنمية: " التنمية ليست مجرد عمليةٍ عاديةٍ، بل هي انبثاقٌ وتفجيرٌ للإمكانياتِ الكامنةِ في الأفرادِ والجماعاتِ. تُسعى هذه العمليةُ إلى خلقِ وضعٍ أفضلٍ للفردِ والمجتمعِ، يُكفلُ العيشَ الكريمَ ويُتيحُ تحقيقَ الأحلامِ والطموحاتِ. ولكن لا تتحققُ التنميةُ من فراغٍ، بل تعتمدُ على التخطيطِ العلميِّ المدروسِ والمنهجِ. فهذا التخطيطُ هو الذي يُوجِّهُ جهودَ الأفرادِ والجماعاتِ ويُحدِّدُ الأهدافَ التي تسعى التنميةُ إلى تحقيقها. ومن خلالِ التخطيطِ تُصبحُ البرامجُ المُعدَّةُ من أجلِ التنميةِ فعالةً ومُحقَّقةً لأهدافها."<sup>(8)</sup>

" التنميةُ ليست حدثًا عابرًا، بل هي عمليةٌ مُستمرةٌ تُلامسُ جميعَ الأبعادِ في حياةِ المجتمعِ، من الاقتصاديةِ إلى الاجتماعيةِ والسياسيةِ. تُسعى هذه العمليةُ إلى إحداثِ تغييرٍ جذريٍّ في جميعِ جوانبِ الحياة، لخلقِ

( محمد حسن ، عبد الباسط ، التنمية الاجتماعية ، ط2، دار غريب للطباعة ، القاهرة ، 1977 ، ص 70.)<sup>6)</sup>

( محمد حسن ، عبد الباسط ، التنمية الاجتماعية ، ط1، معهد البحوث والدراسات العربية ، القاهرة ، د ت <sup>7)</sup> ص 40 .

( الطيب ، مولود زايد : التنشئة السياسية دورها في تنمية المجتمع ، ص 16.)<sup>8)</sup>

مجتمعٍ مزدهرٍ يُلبى احتياجاتِ أفرادِهِ ويُحقِّقُ لهم الرفاهيةَ والسعادةَ. ولكن لا تتحققُ التنميةُ من دونِ قوى دافعةٍ تُساهمُ في اجتيازِ العقباتِ والتحدياتِ التي تواجهُها. وهذه القوى قد تكونُ أفرادًا أو مؤسساتٍ أو حركاتٍ اجتماعيةٍ تُؤمنُ بأهميةِ التنميةِ وتعملُ جاهدةً على دفعها إلى الأمامِ باستمرارٍ. ولتحقيقِ استدامةِ التنميةِ، يجبُ أن تصبحَ نمطًا طبيعيًا في حياةِ المجتمعِ.

وهذا يعني دمجَ مبادئِ التنميةِ في جميعِ السياساتِ والبرامجِ والمشاريعِ، وإشراكِ جميعِ أفرادِ المجتمعِ في عمليةِ التخطيطِ والتنفيذِ. <sup>(9)</sup>.

### - اما مفهوم البشرية :

(البشرية) هي مفهوم مشتق من كلمة (بشر) والتي يراد بها مجموعة من الأشخاص أو الأفراد ككيان جماعي، يمكن أ، تعني أيضا الجوانب الإنسانية المتعلقة بالطبيعة البشرية بما في ذلك الشكات والتجارب التي تمز الإنسان عن الكائنات الحية الأخرى. <sup>10</sup>

اما مفهوم التنمية البشرية ( Human Development ) فقد برز في العقد الأخير من القرن الماضي وذلك بسبب تزايد الاهتمام بمفهوم حقوق الانسان اضافة الى تنامي الوعي بقيمة الإنسان ودوره في منظومة التنمية الشاملة، اضافة الى ادراك الامم والشعوب بانه لا تنمية اقتصادية او سياسية او اجتماعية دون تنمية الانسان وذلك بتعليمه وثقافته وتدريبه على كل الفنون والمهارات التي تساعد وتساعد مجتمعه على النهوض والتطور ، فالانسان هو الفاعل الاول والاخير في هذا الكون خاصة اذا ما ادركنا ان الكون موجود لخدمة الانسان ومسخر له وذلك تجسيدا لمفهوم الاستخلاف الذي اراده الله لهذا الانسان ، والغاية من الاستخلاف هي عمارة الكون وبناءة وتشبيدة. <sup>11</sup>

وبناء على ذلك زاد الاهتمام بقضية الانسان وحقوقه وزاد الاهتمام بالعناية به تثقيفا وتعلما وتربية وكثرت الدراسات والبحوث والمؤتمرات التي عقدت لتحديد مفهوم التنمية البشرية وتحليل مكوناتها وأبعادها، كإشباع الحاجات الأساسية، والتنمية الاجتماعية، وتكوين رأس المال البشري، أو رفع مستوى المعيشة أو تحسين نوعية الحياة. وتستند قيمة الإنسان في ذاته وبذاته إلى منطلقات قررتها الديانات السماوية التي تنص على كرامة الإنسان والذي جعله الله خليفة في أرضه ليعمرها بالخير والصلاح. لقد ترسخ الاقتناع بأن المحور الرئيس في عملية التنمية هو الإنسان.

بدأ مفهوم التنمية البشرية يتضح عقب انتهاء الحرب العالمية الثانية وخروج البلدان التي شاركت في الحرب مصدومة من الدمار البشري والاقتصادي الهائل وخاصة الدول الخاسرة. فبدأ بعدها تطور مفهوم التنمية الاقتصادية وواكبها ظهور التنمية البشرية لسرعة إنجاز التنمية لتحقيق سرعة الخروج

( محيي الدين ، عمرو ، التخلف والتنمية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1975، ص 210 - 212. <sup>9)</sup>

<sup>10</sup> مازن فارس رشيد ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، الرياض ، ص 13.

د. عبد الباسط محمد حسن، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر، 2012، ص 24 <sup>11</sup>

من النفق المظلم الذي دخلت فيه بسبب الحروب وجاء كل ذلك تكفيرا من قبل الامم المتحاربه عن خطيئتها التي ارتكبتها بحق الانسان الذي كان وقودا لحروب طاحنة . ومن هذا التاريخ بدأت الأمم المتحدة تنتهج سياسة التنمية البشرية مع الدول الفقيرة لمساعدتها في الخروج من حالة الفقر التي تعاني منها وقد ظهر الاهتمام الاممي بمفهوم التنمية البشرية من خلال الاعلان العالمي لحقوق الانسان حيث وردت تعاريف عديدة لمفهوم التنمية البشرية ففي مقدمة الاعلان العالمي عن الحق في التنمية<sup>12</sup> :

”التنمية: هي سيرورة شاملة، اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية، تهدف الى تحقيق تقدم مستمر في حياة جميع السكان ورفاهيتهم، وهذه السيرورة تقوم على اساس مساهمة جميع الافراد بشكل نشيط وحر في التنمية، وعلى اساس التوزيع العادل لعائداتها“.

اما الجمعية العمومية للامم المتحدة ف” تقر بان الانسان هو الموضوع المحوري لسيرورة التنمية، وان السياسات التنموية يجب ان تجعل من الكائن الانساني المشارك الاساسي في عملية التنمية، والمستفيد الاول منها، وتقر بان ايجاد الشروط المساعدة على تنمية الشعوب والافراد، هو المسؤولية الاولى للحكومات، كما انها تدرك ان الجهود العالمية المبذولة من اجل تطوير الالتزام بحقوق الانسان والدفاع عنها، لا بد ان تتلازم مع جهود مماثلة من اجل اقامة نظام اقتصادي عالمي جديد، “

لقد ازداد الاهتمام بمصطلح التنمية البشرية منذ التسعينات وبدأ يظهر جليا في محاضر الاجتماعات وخطابات القادة وصناع القرار السياسي والاقتصادي وزاد الاهتمام به على مستوى العالم بأسره منذ ذلك الحين ، كما لعب البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة وتقاريره السنوية عن التنمية البشرية دورا بارزا في نشر وترسيخ هذا المصطلح.

حيث صدر تقرير التنمية عام 1994 من الأمم المتحدة الذي أكد فيه ان التنمية البشرية هي نموذج من نماذج التنمية والتي من خلالها يمكن لجميع الأشخاص من توسيع نطاق قدراتهم البشرية إلى أقصى حد ممكن وتوظيفها أفضل توظيف في جميع الميادين. وهو يحى كذلك خيارات الاجيال التي لم تولد بعد. ويخلص التقرير إلى أن التنمية المستدامة تعالج الإنصاف داخل الجيل الواحد وبين الأجيال المتعاقبة<sup>(13)</sup>. وبناءً على ذلك يمكننا تعريف المفهوم بانها : عملية توسيع اختيارات الشعوب والمستهدف بهذا هو أن يتمتع الإنسان بمستوى مرتفع من الدخل وبعياة طويلة وصحية بجانب تنمية القدرات الإنسانية من خلال توفير فرص ملائمة للتعليم. ففي عام 1991 صدر تقرير التنمية والذي أكد فيه ان التنمية البشرية لا تؤدي مهامها بدون أن يكون هناك نمو اقتصاديا مصاحبا وإلا لن يكون هناك تحقيق في تحسن في الأحوال البشرية عموما.

وهناك من يطلق عليها اسم التنمية الانسانية وهو يأتي في إطار تطور مضامين مفهوم التنمية، استحدث مفهوم التنمية الإنسانية، وجعلت من المفهوم عنوانا لأول تقرير عن التنمية الإنسانية في نطاق الوطن

د. عبد الباسط محمد حسن، نفس المرجع السابق، ص 25<sup>12</sup>

. للمزيد من التفصيل انظر: تقرير برنامج الامم المتحدة الانمائي (برنامج ادارة الحكم في الدول<sup>13</sup> العربية ) ، بيروت ، لبنان ، 2000، ص 5.

العربي، تبناه برنامج الأمم المتحدة عام 2002. ويرى نادر فرجاني محرر التقرير إلى أن نقطة الانطلاق في مفهوم التنمية الإنسانية هو أن لجميع البشر لمجرد كونهم بشرا حق أصيل في العيش الكريم جسدا ونفسا. وكذلك فإن مفهوم الرفاه الإنساني في التنمية لا يقف عند المعايير الاقتصادية الضيقة، أو حتى عند التنعم المادي، أو إشباع الحاجات الأساسية وما شابه، ولكنه يمتد إلى الأمور المعنوية التي تؤكد سمو الإنسانية مثل التمتع بالمعرفة، بالحرية و احترام وتحقيق الذات(1). كما يرى بأن مصطلح الخيارات الوارد في تقارير التنمية الإنسانية، يعبر عن مفهوم أرقى، يعود للاقتصادي الهندي أمارتيا سن A.SEN أطلقه في الثمانينات ألا وهو الأحقيات الذي يعبر عن الحق البشري الجوهرى في هذه الخيارات(2)، لذلك فإن مفهوم التنمية الإنسانية أوسع من مفاهيم التنمية العادية.

ورد في تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2002 التعريف التالي "يمكن أن تعرف التنمية الإنسانية ببساطة بأنها عملية توسيع الخيارات، ففي كل يوم يمارس الإنسان خيارات متعددة بعضها اقتصادي وبعضها اجتماعي وبعضها سياسي وبعضها ثقافي، حيث الإنسان هو محور تركيز جهود التنمية فإنه ينبغي توجيه هذه الجهود لتوسيع نطاق خيارات كل انسان في جميع ميادين سعي الانسان"<sup>(14)</sup> وأورد التقرير أن هذا التعريف ينطوي على الدلالات التالية:

- تعزيز الخيارات الإنسانية من خلال إتاحة الفرص والتمكين.  
- اعتبار النمو الاقتصادي وسيلة لتحقيق الأهداف وليس غاية في حد ذاته.  
- تفعيل مشاركة الناس في القرارات والعمليات التي تشكل حياتهم.  
هذا التعريف يقودنا إلى التعريف الذي قدمه الباحث في مركز دراسات الوحدة العربية بشير مصطفى الذي يرى أن "مفهوم التنمية الإنسانية يستند إلى محورين اثنين:

1- بناء القدرات البشرية للتوصل إلى مستوى رفاه إنساني راقى من خلال التمتع بمزايا الحياة الطويلة، الصحة، المعرفة، التعليم، الحرية.

2- توظيف قدرات التسيير في كافة النشاطات الإنسانية الاقتصادية والسياسية والمدنية"<sup>(15)</sup>.

"وفي التحليل النهائي، التنمية الإنسانية هي تنمية الناس، ومن أجل الناس، ومن قبل الناس، وتشمل تنمية الناس بناء القدرات الإنسانية عن طريق تنمية الموارد البشرية، ويعني القول "التنمية من أجل الناس" أن مردود النمو يجب أن يظهر في حياة الناس، والقول "التنمية من قبل الناس" يعني تمكينهم من المشاركة بفعالية في التأثير على العمليات التي تشكل حياتهم"<sup>(16)</sup> فتتمة الإنسان هو جوهر التنمية

<sup>14</sup> . المزيد في : برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية الإنسانية العربية 2002، الأردن: إيقون للخدمات المطبعية، 2002، ص13

<sup>15</sup> . انظر: بشير مصطفى، تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2003: نحو إقامة مجتمع المعرفة. "مجلة المستقبل العربي"، لبنان، العدد 203، مايو 2004، ص134.

<sup>16</sup> . برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2002، مرجع سابق، ص14

الشاملة، ولا يمكن تحقيق أبعاد التنمية الأخرى بمعزل عن الإنسان، ولعل هذا ما يؤكد شمولية عملية التنمية.

ولقياس مستوى التنمية الإنسانية، أورد تقرير التنمية الإنسانية مجموعة مؤشرات هي: الصحة، التعليم، المعرفة، الحرية، الحرية السياسية، التسهيلات الاقتصادية، الفرص الاجتماعية، ضمانات الشفافية، الأمن الحماي، وتمكين النوع<sup>(17)</sup>.

وعودا على مفهوم التنمية البشرية وهو الأكثر شيوعا واستعمالا في التقارير والدراسات حيث تبين بانه هذا المفهوم قد تطور ليشمل مجالات عديدة منها: التنمية الإدارية والسياسية والثقافية، ويكون الإنسان هو القاسم المشترك في جميع المجالات السابقة. ولهذا فتطور الأبنية: الإدارية والسياسية والثقافية له مردود على عملية التنمية الفردية من حيث تطوير انماط المهارات والقيم والمشاركة الفعالة للإنسان في عملية التنمية إلى جانب الانتفاع بها. وعلى هذا يمثل منهج التنمية البشرية الركيز الاساسية التي يعتمد عليها المخططون وصانعو القرار لتهيئة الظروف الملائمة لإحداث التنمية الاجتماعية والاقتصادية. وبعد كل هذا يمكن إجمال القول أن التنمية البشرية هو المنهج الذي يهتم بتحسين نوعية الموارد البشرية في المجتمع وتحسين النوعية البشرية نفسها.

وفي تقريره "مبادرة من اجل التغيير"، عرف جيمس سبيث المدير التنفيذي لبرنامج الامم المتحدة الانمائي للتنمية البشرية المستدامة على النحو التالي:<sup>18</sup>

"التنمية البشرية المستدامة: هي تنمية لا تكفي بتوليد النمو وحسب، بل توزع عائداته بشكل عادل ايضا. وهي تجدد البيئة بدل تدميرها، وتمكن الناس بدل تهيمشهم؛ وتوسع خياراتهم وفرصهم وتؤهلهم للمشاركة في القرارات التي تؤثر في حياتهم. ان التنمية البشرية المستدامة هي تنمية في صالح الفقراء، والطبيعة، وتوفير فرص عمل، وفي صالح المرأة. انها تشدد على النمو الذي يولد فرص عمل جديدة، ويحافظ على البيئة، تنمية تزيد من تمكين الناس وتحقق العدالة فيما بينهم".

غايات التنمية البشرية :

تهدف عملية تنمية الانسان الى تحقيق جملة من الغايات والاهداف التي تصلح بها الحياة الانسانية وترفع من مستوى معيشة الانسان ومنها :

- 1- بناء انسان قادر على مواجهة الحياة والتغيرات التي تحدث حوله بشكل ايجابي وفعال.
- 2- مساعدة الفرد على التفكير بشكل ايجابي وخلاق وتغيير نظرتة من نظره سطحيه الى نظرة اكثر عمقا وبشكل مختلف للحياة من حوله.

. زدام يوسف، قوة الدولة : نحو مفهوم جديد لقوة الدولة قائم على المواطنة الصالحة ، مصدر سابق.<sup>17</sup>  
<sup>18</sup>مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري، تنموي، تكنولوجي، عولمي، الطبعة الأولى، 2014، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، دار الرواد، ص 372-373

3- تعليم الفرد على اتقان مهارات الاتصال الفعال وذلك من اجل اثناء تواصل الفرد بالمجتمع بشكل اخلاقي ومؤثر يعبر فيه الفرد عن نفسه ويتولد شئ من الارتياح بينه وبين أسرته واصدقائه وزملاء العمل وقائديه .

4- مساعدة الفرد في تطوير ادائه وقدراته وذلك من اجل ايجاد الوظيفة المناسبة له وكيفية الحصول عليها وما يحتاجه لذلك من مؤهلات ودورات سمات في الشخصية.

5- تعليمه مهارات وفنون التعامل وكيفية تعامله مع فريق العمل ومع قائد الفريق ويجب ان يتفهم الفرد انه مهما كان دوره صغيرا الا انه سيكون مؤثرا اذا ما قام به على النحو الامثل وعمل على اظهار ابداعاته الخلاقه به. فهو قائد المهمة التي يقوم بها مهما صغرت.

6- تعليم الانسان قيمة والهمية الوقت وتدريبه على مهارات اوفنون ادارة الوقت وتعليمه كيفية استغلال طاقاته ومواهبه ووضع اهداف لحياته.

7- كيفية التعامل مع المشكلات التي تواجه الفرد بشكل ايجابي، وفعال والبحث عن المخارج والحلول. ويمكن تلخيص غايات التنمية البشرية في ما قدمه جيمس سيث في تقريره "مبادرة من اجل التغيير"، حيث عرف جيمس سيث المدير التنفيذي لبرنامج الامم المتحدة الانمائي للتنمية البشرية المستدامة على النحو التالي:

"التنمية البشرية المستدامة: هي تنمية لا تكتفي بتوليد النمو وحسب، بل توزع عائداته بشكل عادل ايضا. وهي تجدد البيئة بدل تدميرها، وتمكن الناس بدل تهديمهم؛ وتوسع خياراتهم وفرصهم وتؤهلهم للمشاركة في القرارات التي تؤثر في حياتهم. ان التنمية البشرية المستدامة هي تنمية في صالح الفقراء، والطبيعة، وتوفير فرص عمل، وفي صالح المرأة. انها تشدد على النمو الذي يولد فرص عمل جديدة، ويحافظ على البيئة، تنمية تزيد من تمكين الناس وتحقق العدالة فيما بينهم".

أهم عوامل التنمية البشرية:<sup>19</sup>

التنمية البشرية يجب ان تتصف بالشمول والسعه وذلك لتحتوي كل ما يحيط بحياة الانسان ، اي كل مجالات الحياة التي يتعامل معها ، وهي بلا شك تشمل كل جوانب الحياة الانسانية ، ومن ابرز ما تشتمل عليه التنمية البشرية من عوامل هو :

1. العوامل الاجتماعية: نمو ثقافة العمل والإنجاز وتغير المفاهيم المقترنة ببعض المهن والحرف.
2. العوامل الطبقيّة: مرونة البناء الاجتماعي والمساواة الاجتماعية.
3. العوامل السياسية : عدم احتكار السلطة وتحقيق الديمقراطية.
4. العوامل النفسية . ضرورة تهيئة المناخ النفسى العام والتشجيع على التنمية
5. العوامل السكانية : الاستغلال الامثل للموارد البشرية
6. الظروف السكانية : ارتفاع مستويات المعيشة وانخفاض الكثافة السكانية.

عبد الله الزهراني، تنمية الموارد البشرية : منظور استراتيجي، جدة، دار الكتاب الجامعي، 2011 ص 45 <sup>19</sup>



7. العوامل الصحية: تحسن مستويات الرعاية الصحية وانخفاض الوفيات وارتفاع معدلات الحياة.
  8. أوضاع العمل: تطور تقسيم العمل وارتفاع المهارات الفنية والإدارية.
  9. العوامل التقنية: استخدام التقنية وتوطينها.
  10. الأوضاع الإدارية: تطور أساليب الإدارة واعتماد أسلوب التخطيط.
- أبعاد التنمية البشرية:<sup>20</sup>

- يشير كثير من الباحثين في مجال التنمية البشرية ان للتنمية بعدين هما:
- الأول: يهتم بمستوى تطوير المهارات والقدرات حيث يهتم بالنمو الإنساني في مختلف مراحل الحياة لتنمية قدرات الإنسان، طاقاته البدنية، العقلية، النفسية، الاجتماعية، المهارية الروحانية .
  - الثاني: هو البعد الاقتصادي البشري: حيث أن التنمية البشرية عملية تتصل باستثمار الموارد والمدخلات والأنشطة الاقتصادية التي تولد الثروة والإنتاج لتنمية القدرات البشرية عن طريق الاهتمام بتطوير الهياكل و البنية المؤسسية التي تتيح المشاركة والانتفاع بمختلف القدرات لدى كل الناس .
- لا شك ان التنمية البشرية تساهم في تحقيق النمو الاقتصادي، والتطور المضطرد في انتاج الثروات، وتحسين الانتاجية، لأنها من الشروط الضرورية لتحقيق التنمية، ، حيث يرى كثير من الباحثين انها هناك ارتباط ايجابي بين التنمية البشرية والنمو الاقتصادي وخاصة اذا تم اتباع السياسات التالية:
- أولاً: التركيز على الاستثمار في التعليم والصحة، وتطوير مهارات الناس.
- ثانياً: التشديد على بلوغ توزيع اكثر عدالة للدخل والاصول الإنتاجية.
- ثالثاً: خلق فرص عمل افضل بشكل مستمر.
- رابعاً: اعتماد سياسة مناسبة للإنفاق الاجتماعي، تتضمن قيام الدولة بتأمين الخدمات الاجتماعية الأساسية، وإنشاء شبكات الأمان الاجتماعي الضرورية، بالتلازم مع تمكين الناس وتقوية قدراتهم.
- ويجب ان تتصف التنمية البشرية بالاستدامة وهذا يعني ان تكون "التنمية عملية شاملة لسياسات اقتصادية وتجارية واجتماعية، تجعل التنمية عملية قابلة للاستمرار من وجهة نظر اقتصادية، واجتماعية وبيئية." ويتطلب ذلك:
- عدم توريث الأجيال القادمة ديونا اقتصادية، او اجتماعية، تعجز عن مواجهتها.
  - العقلانية في استثمار الموارد الطبيعية، وما يتطلبه ذلك من تعديل في أنماط النمو ومعدلاته، والتكنولوجيا المستخدمة.
  - تعديل أنماط الاستهلاك المبددة للموارد الطبيعية والتي هي غير قابلة للاستمرار.

عيد الله الزهراني ، نفس المرجع السابق ، ص 46 <sup>20</sup>

- تحقيق العدالة والإنصاف في التوزيع.

وفي الجانب الاجتماعي فإن القطاعات الاجتماعية تلعب دوراً مهماً في الإنتاج الاقتصادي، باعتبارها استثماراً إلى جانب كونها خدمات. ولقد أثبت كثير من دراسات اقتصاديات التعليم أثره في تحسين إنتاجية الفرد، وفي زيادة الإنتاج بصورة عامة. كما أثبتت كذلك العلاقة بين التعليم وانخفاض معدل وفيات الأطفال، وتنظيم الأسرة، وتوسيع قاعدة المشاركة الاقتصادية والسياسية.

وبالتالي يمكننا القول أن التنمية البشرية تستهدف توفير الشروط والظروف التي تمكن الإنسان - كل إنسان - من تحقيق إنسانيته - كل إنسانيته، وأن هذا التحقيق لذاتية الإنسان يشمل مختلف مقوماتها وخصائصها، وهو خط البداية في تصور مطالب الإنجاز الإنمائي، وهو كذلك خط النهاية في تقويم ذلك الإنجاز على آجاله القريبة والمتوسطة والبعيدة.

التنمية البشرية في الاسلام:<sup>21</sup>

كثير من الباحثين المعاصرين في مجال التنمية البشرية يؤكدون أن النبي محمد ﷺ كان المؤسس الحقيقي للتنمية البشرية، مجسداً في حياته مبادئ الالتزام، الإصرار، الانضباط، والمرونة. ولا شك ان منظمات الاعمال والمؤسسات المختلفة اليوم ادركت اهمية الاستثمار البشري بحيث يتم اعداد الانسان ذهنياً ونفسياً بالقدر الذي يمكنه من قيادة عجلة الإنتاج والنماء. ويؤكد الباحثون دائماً أن الإنسان هو أساس التنمية، كما تؤكد الوقائع العملية للكثير من النماذج الماثلة أمامنا طبيعة التمازج بين الإنسان والتنمية وحدود العلاقة الطردية بينهما. والمتفق عليه بشكل عام هو أن تنمية الإنسان هي الأساس والنموذج الأمثل لنجاح الخطط الاقتصادية والاجتماعية.<sup>22</sup>

من القضايا الهامة في مجال التنمية البشرية هو الاهتمام بالإعداد النفسي والروحي للإنسان. في تجارب التنمية البشرية الغربية، لوحظ أن العديد منها تعاني أو تكون على وشك الفشل بسبب إهمال هذا الجانب. هذه التجارب ركزت على تنمية الأفراد كأدوات لتحقيق التنمية الاقتصادية، وليس كغاية بحد ذاتها. السياسات المعتمدة تركز بشكل أساسي على جانب العرض، أي اعتبار البشر مجرد أدوات لإنتاج السلع، دون الاهتمام بجانب الطلب المتعلق بحاجات ورغبات الأفراد.

الأفراد هم في النهاية المنتفعون من العملية الإنتاجية، لذا من المهم أن تكون السياسات متوازنة. الهدف من السياسات الاقتصادية الحالية هو استغلال الكفاءات البشرية لتحقيق ثروات وأرصدة مالية يتفاخر بها أصحاب الثروات والمشروعات الضخمة، وحتى الدول والشركات العالمية فيما بينها. هذا الوضع وُصفه إيلي غنزيغ في كتابه "الاقتصاد البشري" بأن البشر أصبحوا سلعة تُباع وتُشتري ولكن بشكل منظم ضمن نظام السوق المفتوح.<sup>23</sup>

<sup>21</sup> علي، محمد عبد الفتاح ، إدارة الموارد البشرية : مفاهيم و نماذج وتطبيقات، القاهرة ، مكتبة الانجلو لمصرية، 2008 ، ص 65 - 67

<sup>22</sup> علي ، محمد عبد الفتاح، نفس المرجع السابق ، ص 65 - 67

<sup>23</sup> علي، محمد الفتاح، نفس المرجع السابق، ص 65 - 67



السياسات والبرامج الاقتصادية المتعلقة بالتنمية البشرية، والنظريات المؤطرة لها مثل "نظريات رأس المال البشري والاستثمار البشري"، أكدت على أهمية مراعاة الاعتبارات الاجتماعية مثل التعليم والصحة بجانب الاعتبارات الاقتصادية في عملية التنمية. لم تُدخل القيم التربوية والأخلاقية ضمن الاعتبارات الاجتماعية مثل التعليم وغيرها، بسبب صعوبة قياسها اقتصاديًا. هذا أمر يجب أن ينتبه إليه القائمون على رسم سياسات التنمية البشرية في مجتمعنا لتجنب مشكلة عدم التوافق بين مخرجات التعليم والتدريب واحتياجات سوق العمل. اعتبارات الإسلام في اختيار العنصر البشري الأفضل لقيادة عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية تختلف عن الأسس المادية التي تعتمد عليها السياسات الوضعية. الإسلام يعتمد على قاعدة "استعمال الأصلح" التي تقوم على عاملين يحددان إنتاجية الإنسان وهما "القوة والأمانة"، كما جاء في قول الله تعالى في قصة نبي الله موسى عليه السلام على لسان ابنة شعيب عليه السلام: {يا أبت استأجره إن خير من استأجرت القوي الأمين} (القصص: 26). أشار شيخ الإسلام ابن تيمية رحمه الله في كتابه "السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية" إلى أن الولاية لها ركنان: القوة والأمانة. هناك عنصران مكملان لبعضهما يحددان إنتاجية الإنسان وعطائه. وبالتالي، التنمية البشرية يجب أن تقوم على هذه الحقيقة الأكيدة التي تجمع بين المقومات العقلية والجسدية والروحية للإنسان، للوصول إلى الاستثمار الأمثل للإنسان.<sup>(24)</sup>

. للمزيد يمكن الرجوع الى : سليمان بن صالح الطفيل، الاستثمار البشري اولاً، على الموقع <sup>24</sup> [www.bab.com/articles/full\\_article.cfm?id=2103](http://www.bab.com/articles/full_article.cfm?id=2103) الالكتروني :

### المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية

اصبحت اليوم إدارة الموارد البشرية من ابرز وأهم وظائف الإدارة لانها تركز على العنصر البشري والذي يعتبر اغلى وأثمن مورد من موارد الانتاج والابرز في مجال اهتمام علم الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. وبما ان الهدف هو تحقيق الربح من خلال التقدم فالموارد البشرية يمكن أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف وريح للمنظمة. إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع. على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.<sup>25</sup>

### تعريف مفهوم ادارة الموارد البشرية :

لقد قدم باحثوا ومفكروا علوم التنمية البشرية تعريفات وتوضيحات كثيرة لمفهوم ادارة الموارد البشرية كل حسب اختصاصه وحسب الزاوية التي ينظر منها الى ادارة الموارد البشرية ومن ابرز هذه التعريفات:<sup>26</sup>

- فرنش:هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.
- SIKULA:هي استخدام القوى العاملة بالنشأة ويشتمل ذلك على:عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتببات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.

<sup>25</sup> عادل الشيباني ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، عمان، دار المسير للنشر و التوزيع ، 2010 ، ص 45 – 47

<sup>26</sup> عبد الباقي صلاح ، إدارة الموارد البشرية و تنميتها، ط 1 ، دار دجلة للنشر و التوزيع، 2015، ص 49 – 51

- GLUECK.W: هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها.
- SHERMAN & CHRUDEN: إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجه من رأى ومشورة تمكنهم من إدارة مؤسستهم بفعالية أكثر.
- GRANT.J&SMITH.G: هي مسئولية كافة المديرين في المنشأة وترصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد.
- هي إحدى الوظائف الأساسية في المنظمة ( إدارة الانتاج، التسويق، المالية، الأفراد .
- أنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كل النواحي المتعلقة بالأفراد في المنشأة.
- الموارد البشرية هي عملية إدارة الموارد البشرية بكفاءة عالية
- هي عملية جذب وتطوير والاحتفاظ بقوة عاملة ذات نوعية عالية وعلى كفاءة لأداء الأعمال المطلوبة منها على الوجه الصحيح .
- نموذج متميز لإدارة البشر والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع استراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة والولاء Storey".
- " مجموعة من النظم الفرعية المترابطة التي تشمل العمليات والأنشطة الخاصة بتوفير، وتنمية، وتشغيل الموارد البشرية في منظمات الأعمال".
- " مجموعة من الإستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها".
- هي أداء الفعاليات والأنشطة والتي تتم في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة وهي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية والجمع بين الشركة والموظف في الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم وكذلك المساهمة في زيادة حصة الشركة في السوق والمحافظة عليها ويهتم بالبعد البشري في المنشأة.<sup>27</sup>
- وتعرف بأنها ذلك النموذج متميز لإدارة رأس المال البشري، والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال إستراتيجية واضحة للحصول على الموارد البشرية التي تتميز بالكفاءة والولاء، وكيفية استثمارها بصورة فعالة ومنتجة، تسهم في نجاح المؤسسة وتميزها.
- لذا يمكن الحديث بأن مفهوم إدارة الموارد البشرية يركز على مبادئ أساسية، وهي:<sup>28</sup>

<sup>27</sup> عبد الباقي، صلاح، إدارة الموارد البشرية: من الناحية العملية و العملية 'دار الجامعية، الإسكندرية، 2000 ص211-212.

<sup>28</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، ص 29-30.

1. البشر هم أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسات وتسهم في نجاحها بصورة مباشرة.  
2. أحد أهم عوامل النجاح هو ربط سياسات وإجراءات الأفراد بأهداف المؤسسة واستراتيجياته.  
- هي أداء الفعاليات والأنشطة والتي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة وهي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية والجمع بين الشركة والموظف في الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم وكذلك المساهمة في زيادة حصة الشركة في السوق والمحافظة عليها.

وتمثل عملية إدارة الموارد البشرية جزءاً هاماً من عملية التخطيط في الشركات حيث ان مسئوليتها الرئيسية هي التأكد من وجود الأفراد المناسبين في الوقت المناسب لتحقيق أهداف الشركة. وبإمكاننا القول ان عملية الموارد البشرية تتضمن كافة القرارات الإدارية والإجراءات التي تؤثر على طبيعة العلاقة بين الشركة والعاملين بها.

والهدف الأساسي منها هو توفير:

② العدد المناسب من الأفراد المناسبين.

② في المكان الصحيح.

② في الوقت المناسب.

و يتضح من التعريفات السابقة ان إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت بكافة أنواعها.  
التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة، ومن هذه الأسباب:<sup>29</sup>

1-التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مم أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.

2-التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مم أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

<sup>29</sup> أبوشيحة نادر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2004، ص 81

3-زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال أصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مم أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.

4-ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية

وأهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية هي  
•المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية:<sup>30</sup>

ساهم ظهور الثورة الصناعية في أوروبا بإنشاء عدد كبير من المصانع وادى ذلك الي الحاجة الكبيرة الى قوي عاملة اكبر , مما ادي الي ظهور مفهوم ادارة الموارد البشرية .حيث تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلا الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة. ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث:

1. نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

2. نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير. وعلى الرغم من ذلك فان الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية:<sup>31</sup>

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تاييلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي: 1-تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد تاييلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

2-الاختيار العلمي للعاملين: ويعتبره تاييلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبد ان نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة-يتم اختيارهم.(تخصيص العمل وتقسيمية).

3-الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: حيث يؤكد تاييلور ان العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

<sup>30</sup> مصطفى أحمد ، إدارة الموارد البشرية : تحديات ومعالجات، القاهرة، دار الفكر العربي ، 2013، ص 35 – 37

<sup>31</sup> مصطفى أحمد، نفس المرجع السابق، ص 40 – 42

4-التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية (التعاون الاخوي بين العاملين ) :: حيث يؤكد تايلور انه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

• وقد أكد تايلور على معايير العمل وقبول بهجوم وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على اجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنساني.

### •المرحلة الثالثة:نمو المنظمات العمالية:<sup>32</sup>

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل)ساعدت في ظهور النقابات العمالية.

### •المرحلة الرابعة:بداية الحرب العالمية الأولى:

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم وطُبقت بنجاح على العمل تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم. ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي،ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث. وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان؛ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شئون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.

ثم أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة وأُعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وعام 1920 أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية .

### •المرحلة الخامسة:ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:<sup>33</sup>

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أُجريت تجارب هوثورن بواسطة التون مايو، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

### •المرحلة السادسة:ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن:<sup>34</sup>

<sup>32</sup> حسن علي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر ، 2011 ، ص 50

<sup>33</sup> حسن علي، نفس المرجع السابق، ص 52 – 55

<sup>34</sup> جلال الدين عمر، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين ، بيروت ، دار الكتب الجامعي ، 2009 ، ص 46 – 50

- في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية.
- ما زالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والانثروبولوجيا وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ماهي إلا مجرد أداة معاونة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين واثـر العوامل على هذه السلوك، وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يُستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.
- و مستقبلاً يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والاتوماتيكيات في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل. وأيضاً الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.
- المرحلة المعاصرة (عصر المعلومات وثورة الاتصالات وأثرها على إدارة الموارد البشرية : تواجه المنظمات في العصر الحديث ضغوط وتحديات تتمثل في الزيادة المستمرة للقوى الداخلية والخارجية المؤثرة على استقرارها وربحيتها، فالحاجة إلى تحسين الربحية والإنتاجية والجودة، أمور كلها تتطلب تغييرات ديناميكية في جميع نواحي المنظمة لضمان البقاء الاقتصادي لها. لقد أدت التحولات التي ألمت بعالمنا اليوم إلى عديد من المتغيرات شملت جميع نواحي الحياة الاقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، سياسية، ثقافية، وتشريعية، هذه المتغيرات العالمية تتسم بأنها سريعة ولم تعد تشمل مجالات بعينها ولكنها أصبحت تتسم باتساع النطاق والمجال، ولذلك فإن آثار تلك المتغيرات على منظمات اليوم أصبحت تتبلور أما في تحقيق نتائج أفضل أو العكس اتجاهات "العولمة" الاقتصادية المتمثلة في تزايد الاندماج والترابط بين أجزاء الاقتصاد العالمي وفعالياته المختلفة مثل :
  - استمرار الثورة التقنية في مجال المعلومات والاتصالات وما يتمخض عنها من تطور هائل ومتصل في إمكانات معالجة البيانات والمعلومات وتخزينها واسترجاعها ونقلها وتدقيقها محلياً وعالمياً بسرعة فائقة وتكلفة معقولة.
  - بروز العلم والتقنية وسيلة ضرورية وحاسمة لتحقيق مكاسب اقتصادية في ظل تعاظم المنافسة على الصعيدين المحلي والدولي.



- عدم استقرار الأسواق العالمية للأوراق المالية والصراف الأجنبي والمواد الأولية وما يلازم ذلك من تدبذبات - ظلّت تزداد حدة وتواتراً - في الأسعار والعوائد.
- ظهور المجموعة الأوروبية بعد الاتفاق على توحيد نظامها النقدي وبدء العمل بالعملة الأوروبية الجديدة (اليورو) في مطلع القرن الجديد بصفته تكتلاً مهماً على الساحة الدولية بجانب التكتلات الاقتصادية الأخرى وهي مجموعة دول أمريكا الشمالية (نافتا) ومجموعة دول حوض الباسيفك (ايبك).<sup>35</sup>

### أهم العوامل التي أبرزت أهمية ودور إدارة الموارد البشرية<sup>36</sup>

1. اكتشاف أهمية العنصر البشري .
  2. كبر حجم المنظمة ونموه وكبر عدد الموظفين .
  3. ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل.
  4. نمو حجم المنشآت نتيجة التطور الفني والتكنولوجي .
  5. التطور التعليمي والثقافي .
  6. التدخل الحكومي في مجال العمل .
- ### مهام ووظائف وانشطة إدارة الموارد البشرية :<sup>37</sup>
1. إعداد البنية الأساسية اللازمة للضبط الإداري والتنظيمي للمنشأة (تحليل وتوصيف الوظائف).
  2. البحث واستقطاب العمالة المتميزة اللازمة للوفاء باحتياجات المؤسسة.
  3. إدارة وتنظيم دخول الموظفين الجدد إلى المؤسسة.
  4. تنفيذ نظام متابعة وتقييم وقياس أداء العاملين بالمؤسسة.
  5. التأهيل والتدريب المستمر بهدف تنمية الموارد البشرية.
  6. التحفيز المستمر للعاملين بالمؤسسة (المكافآت) ووضع نظام تآديبي للعاملين .
  7. إدارة وتنظيم العلاقات (الحقوق والواجبات) بين الأفراد والمؤسسة.
  8. الترقيات والتنقل وانهاء الخدمات للعاملين.
  9. صحة وسلامة العاملين.
  10. تخطيط الموارد البشرية بشكل عام .
- ### اهداف إدارة الموارد البشرية :<sup>38</sup>

1. رفع مستوى الكفاءة للعاملين : وتتمثل الكفاءة في ( القدرة على العمل + الرغبة في العمل )، ويتم رفع الكفاءة عن طريق التدريب ورفع الروح المعنوية وزيادة المرتبات وتحسين بيئة العمل .

<sup>35</sup> جلال الدين عمر ، نفس المرجع السابق، ص 50

<sup>36</sup> بد الحميد بشير بوطه، تنمية وتسيير الموارد البشرية (جديلة المفهوم النظرية و الواقع ، عمان: دار الأيام للنشر و التوزيع 2014 ص98

<sup>37</sup> علي غربي و آخرون: تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، عين مليلة ، 2002 ص33

<sup>38</sup> علي غربي و الآخرون ، نفس المرجع السابق، ص 34 – 36



2. تنظيم برامج التدريب علي أسس علمية .
3. المساهمة في تحقيق أهداف الشركة.
4. توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.
5. زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
6. إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.
7. المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
8. إدارة وضبط عملية "التغيير" لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.
9. السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة.

### اهمية ادارة الموارد البشرية :

تنبع أهمية الموارد البشرية في الإدارة من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيها ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز. لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين والاستعانة بتقنية عالية من الآلات والمعدات) بل إن التوسع الرأسي للإنتاج هو توسع مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المحفزة والقابلة لعمليات التغيير والتأهيل والتدريب. الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية: وضع استراتيجية Strategy لإدارة الموارد البشرية (على أن تكون مستمدة ومتماشية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة ومتماشية مع رؤية ورسالة وأهداف المنظمة) بحيث يتضمن عمل وتطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية والتي تشمل القيام بالوظائف والمهام التالية:<sup>39</sup>

- تحليل الوظائف وتصميمها
- استقطاب الكفاءات واختيارها وتعيينها
- إدارة الأداء
- إدارة المزايا والتعويضات والبدلات
- تطوير الموارد البشرية
- نظام تحفيز الموظفين
- تخطيط الموارد البشرية
- وضع الصلاحيات والمسؤوليات
- وضع وتحديث الهياكل التنظيمية
- وضع أنظمة السلامة
- دراسة مشاكل العاملين ومعالجتها

موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة:<sup>40</sup>

<sup>39</sup> محمد ماهر عليش إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للنشر ، القاهرة 1981، ص 28

<sup>40</sup> الصديق تاوتي: تكوين الإطار من أجل التنمية، دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع، ط1 ، 2001 ، ص 21 – 22

أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً استراتيجياً وأخذت مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي ومع ذلك يختلف تحديد هذا الموقع من منظمة لأخرى لعدة عوامل، وأهمها استيعاب الإدارة العليا للمنظمة لحاجتهم إلى إدارة قوية للموارد البشرية، ويتمثل العامل الثاني في مدى قوة نفوذ القائمين على إدارة الموارد البشرية في المنظمة وطبيعة علاقاتهم ببقية إدارات المنظمة؛ ومن أهم العوامل الأخرى:

1. نمط إدارة المنظمة ومدى فهم الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية.

2. عدد العاملين في المنظمة.

3. الهيكل التنظيمي العام للمنظمة الذي تعمل فيه إدارة الموارد البشرية.

• إستراتيجية إدارة الموارد البشرية<sup>41</sup>:

هي خطة معاصرة طويلة المدى، تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد البشري في العمل، وتتفق وتتكامل وتتناسق هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتعمل على تحقيق رسالتها، وغايتها، وأهدافها، في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة، والتي من أهمها المنافسة الحادة بين المنظمات العالمية والإقليمية والمحلية.

أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تستمد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أهميتها من المزايا التالية<sup>42</sup>:

1. ربط تحركات إدارة الموارد البشرية بما تهدف إليه المنظمة، ويعني هذا قيام إدارة الموارد البشرية بمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها.

2. ضمان التنسيق و التعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا بالمنظمة وتبادل التأثير لكل طرف منها على الآخر.

3. ضمان توجيه موارد المنظمة (ما يمس الموارد البشرية) إلى تحقيق أهداف المنظمة.

4. ضمان أخذ الإدارة العليا نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية في الحسبان عند تحديد وتنفيذ استراتيجيات المنظمة.

5. ضمان توجيه أنشطة إدارة الموارد البشرية في نفس الاتجاه التي تسير فيه أنشطة المنظمة.

تحليل للأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي جزءاً أساسياً في المؤسسات فتطورت وتوسعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية بدلاً من موظف واحد وأصبحت تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة وكذلك في ربحيتها.

وتهدف إدارة الموارد الإستراتيجية إلى إيجاد قوة عمل حقيقية، مؤهلة تأهيلاً عالياً، وفعالة وقادرة على تحمل مسؤوليات وتبعات الأعمال داخل المنظمة، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات

الإستراتيجية العامة للمنظمة ككل.<sup>43</sup>

<sup>41</sup> الصديق تاوتي، المرجع السابق، ص 24

<sup>42</sup> عادل الشيباني، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2010، ص 28 – 30

وفيما يلي أهم الجوانب التي يجب أن تغطيها ممارسات إدارة الموارد البشرية من أجل صنع بيئة عمل مثالية حيث تؤدي إدارة الموارد البشرية Human Resource Management التي يرمز لها بالاختصار "HRM" في المنشآت دوراً مهماً في رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، وبالتالي في تحسين وتدعيم العلاقات الإنسانية. حيث إن القوة العاملة وإدارتها من أصعب ما تواجه المنظمة على الإطلاق، فالإنسان هو عنصر التغيير والتطوير، ولهذا توضع له الأهداف والسياسات والبرامج التي يقوم بتحقيقها من خلال الآلات والمعدات، فالمنظمة بأكملها ترتكز على العنصر الإنساني من قمة هرمها التنظيمي إلى قاعدتها.

فالإنسان بطبيعته عنصر التغيير والتطوير، وهو المسؤول الأول أيضاً عن صياغة الأهداف والخطط والسياسات والبرامج التي يقوم بتنفيذها بمعاونة الآلات والمعدات، لهذا فإن هذا العنصر له أهميته على مستوى المنظمة وعلى المستوى الاقتصادي ككل.

ومن هنا يمكن القول أن بيئة العمل المثالية هي البيئة التي تعرف خلالها الموارد البشرية دورها والأهداف المناطة بها جيداً، وأهم أهداف الموارد البشرية ما يلي:<sup>44</sup>

1. استقطاب وتعيين أفضل موارد بشرية متاحة.
2. تدريب وتطوير الموارد البشرية لدى الشركة.
3. الحفاظ على الموارد البشرية لدى الشركة وعدم فقدها.
4. تهيئة المناخ الملائم لإيجاد نوع من العلاقات الجيدة والفعالة بين الموظفين والتي تتيح اتصالات مباشرة فيما بينهم.
5. جعل سياسات إدارة الموارد البشرية جزءاً من خطط العمل، وإعادة تشكيل ثقافة المنظمة للتوافق مع تلك السياسات.

6. تكوين بيئة يتم فيها إطلاق العنان للإبداع المستتر، وطاقات العاملين.

7. الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات.

على الرغم من أن وظائف إدارة الموارد البشرية تختلف من منظمة لأخرى بحسب حجم المنظمة وأنشطتها إلا أن هناك عددًا من الوظائف الأساسية للموارد البشرية في أي تنظيم وهي:<sup>45</sup>

1. البحث والاستقطاب للموارد البشرية. وهو عملية مكونة من عدة خطوات صممت لتزويد المنظمة بالأفراد المناسبين للوظائف المناسبة. هذه الخطوات تتضمن: توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين من خلال الاستقطاب ثم الاختيار ثم التعيين. يعتبر توصيف الوظائف البداية الحقيقية لعمل إدارات الموارد البشرية لأنه يحدد الأعمال والمهارات المطلوبة بعد تحديد أهداف المنظمة. عرّف توصيف الوظائف بأنه "تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المنظمة من حيث واجباتها ومسؤوليتها ومتطلباتها والشروط التي يجب أن

<sup>43</sup> علي الشيخ نجيب، تخطيط وتنفيذ التدريب والتطوير في المؤسسات، بيروت، دار النهضة العربية، 2015، ص 45

<sup>44</sup> علي الشيخ نجيب، نفس المرجع، ص 46

<sup>45</sup> السيد محمد، إدارة الأداء و تقييم العاملين، القاهرة، دار الفكر العربي، 2009، ص 40

تتوفر فيمن يشغلها". يستخدم توصيف الوظائف كأساس لوضع نظام سليم لاختيار وتعيين الأفراد ويساهم أيضاً في تحديد الاحتياجات الدقيقة من الموارد البشرية. هذا الوصف المكتوب عن الوظيفة ومتطلباتها يساهم في تحديد وتخطيط الاحتياج الفعلي من الموارد البشرية أيضاً.

وقد أوضح بعض الباحثين أن تخطيط الموارد البشرية عبارة عن "نظام توافقي أو مقابلة عرض الأفراد داخلياً (الأفراد الموجودين فعلاً) وخارجياً (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة والتي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة".

يتبين لنا أن من أهم بنود تخطيط الموارد البشرية أنها تهدف إلى التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتطوير خطط واضحة تبين عدد العاملين الذين سيتم توظيفهم (من خارج المنظمة) والأفراد الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات. من خلال ما تقدم يتبين لنا أيضاً أن تخطيط الموارد البشرية لا يعني بالضرورة عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة، بل يعني تحديد الاحتياج الحالي والمتوقع من الأفراد. أما توفير الموظفين كما أوضح حنفي فيتم عن طريق الاستقطاب الذي يُعرف بأنه العملية التي يمكن من خلالها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة عن طريق نشر مواصفات الوظيفة ومتطلباتها وقد يكون هذا الجذب من داخل المنظمة وقد يكون من خارجها. وتلجأ المنظمات للعديد من الوسائل للبحث عن يغطي هذه الاحتياجات، مثل الصحف اليومية والصحف المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكلية التجارية، أو مواقع الويب المختصة والعديد من الوسائل التي تمثل الاستقطاب السلبي أما الايجابي فهو عندما يذهب ممثلو المنظمة إلى ذوي الخبرة المؤهلين ويعرضوا عليهم الوظائف الشاغرة. بعد ذلك تأتي عملية الاختيار وهي كما ذكر ثومسون "اختيار أنسب شخص للعمل من بين مرشحين من داخل المنظمة أو من خارجها". يتم اختبار المرشحين الذين تقدموا لشغل الوظائف المعلن عنها بعدة وسائل منها ملء بعض الاستمارات، أو المقابلات، والاختبارات التحريرية أو المهاراتية، بعد ذلك يتم تعيين مَنْ ينجح وتتطابق عليه المتطلبات. وقد أشار البعض إلى أن التعيين لابد أن يتم بصفة مبدئية حتى يتم التأكد من أن العاملين قد اجتازوا الاختبار الفعلي.<sup>46</sup>

من خلال ما تقدم يتبين لنا أهمية التسلسل المنهجي العلمي في عملية التوظيف والتي تعتبر أهم وظيفة في إدارة الموارد البشرية لأنها الأساس الذي يُبنى عليه نجاح أو فشل الموارد البشرية في المنظمة. و مما أفقد سياسات إدارة الأداء والاختيار والتعيين (أي التوظيف) المعمول بها حالياً في منظماتنا أهميتها هو كونها لا تعتمد على أسس الاستحقاق والجدارة والتنافسية، وتفتقر إلى الشفافية والمساءلة، وتعتبر تقليدية وغير فعّالة أو مرنة، وكونها تعمل وفق أنظمة مغلقة تعتمد على مبدأ المركزية في اتخاذ القرار، والمحسوبية بدلاً من معايير أداء دقيقة. يتبين لنا أيضاً أن أي إخلال في أي مبدأ من هذه البنود المتسلسلة من شأنه أن يُضعف فرص المنظمة في النجاح ويضعف وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى.

<sup>46</sup> صالح الحسيني، إدارة الموارد البشرية : من التوظيف إلى التطوير، الرياض مكتبة العبيكان، 2010، ص 17 – 20

### 2. تحليل الوظيفة (الوصف الوظيفي):<sup>47</sup>

يقصد بتحليل الوظائف أي الإلمام الشامل بتفاصيل كل وظيفة عن طريق الدراسة العلمية لكل منها على حدة. وهي ترتبط مع النقطة السابقة ارتباطاً وثيقاً. ويرتبط نجاح تحليل الوظيفة بمجموعة من الاعتبارات أهمها:

- حسن اختيار وإعداد القائمين بعملية تحليل وتوصيف الوظائف .
- يجب أن يعكس اسم أو لقب الوظيفة الجوهر التي تمثله والتخصص الأساسي التي تقوم بتحقيقه .
- يجب أن يكون الوصف مطابقاً للواقع الفعلي .
- تأكيد صحة ودقة البيانات التي تستخدم أساساً لعملية تحليل وتوصيف الوظائف .
- يجب أن يكون هناك تمهيد للعاملين على طبيعة هذه الدراسة والفوائد التي قد تعود عليهم من إتمام وصف الوظائف .
- توفر الدعم الكامل من جانب الإدارة العليا لدعم هذه العملية الشبه دورية .

### 3. التدريب والتطوير الذي يكون بعد توصيف الوظائف لمعرفة المهارات المطلوب توافرها في الأفراد المعنيين لشغل وظيفة معينة. التدريب هو العملية التي تقوم على تزويد الأفراد بالمعلومات والخبرات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية. ويمكن ان يعرف التدريب بأنه عبارة عن البرامج الرسمية التي تستخدمها المنشأة لأجل مساعدة العاملين على كسب المهارات والفاعلية والكفاءة المناسبة على القيام بأعمالهم من خلال تنمية قدراتهم الفكرية والعملية . والتدريب والتطوير به عدة مزايا منها زيادة الإنتاجية ورفع معنويات الأفراد وتقليل الحاجة للإشراف عن قرب وتخفيض حوادث العمل وتعميق المعرفة المتخصصة وتعزيز استقرار ومرونة التنظيم.

❑ مراحل التدريب :

#### المرحلة الأولى : اكتشاف الحاجة للتدريب:<sup>48</sup>

التدريب ليس غاية في حد ذاته ولكن وسيلة لرفع قدرات الأفراد تعديل سلوكياتهم بقصد رفع إنتاجية المنظمة , ولكي يتم وضع برامج تدريبية معين يجب الأخذ بثلاثة جوانب مهمة في المشروع وهي تحليل النظم , تحليل الأعمال , تحليل الأفراد .

#### المرحلة الثانية : تحديد الاحتياجات التدريبية:<sup>49</sup>

وهي تعبر عن أنواع التغيرات أو الإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للأفراد ودرجة كفاءته وهو ما لا يتم إلا عن طريق التدريب .

#### المرحلة الثالثة : تصميم البرامج التدريبية :

<sup>47</sup> صالح الحسيني ، نفس المرجع السابق، 20

<sup>48</sup> مصطفى البيطار، منهجية تدريب و تطوير الموارد البشرية ، عمان، دار الفكر العربي، 2012، ص 34 – 36

<sup>49</sup> مصطفى البيطار، نفس المرجع السابق، ص 35

ويتم في هذه المرحلة تحديد موضوعات التدريب وقت التدريب ، ومكان التدريب ، وأساليب التدريب ، وأدوات التدريب .

### المرحلة الرابعة : تنفيذ البرامج التدريبية :

وهي تغطي الجوانب التنفيذية التي يهتم المخطط التدريبي بالإعداد لها والتي من أهمها : توقيت البرنامج ، تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة ، تجهيز المطبوعات ، الاتصال بكل من المدربين والمتدربين .

### المرحلة الخامسة : تقييم برامج التدريب :

يقضي هذا التقييم للبرنامج للتأكد من أن يسير في طريقة الصحيح وأنة في النهاية سيعطي النتائج المطلوبة.

ومن فوائد التدريب انه يساعد المنظمات على تحقيق الاكتفاء الذاتي وبالتالي تقليل الاعتماد على الخبير الأجنبي. ولا شك أن هناك عدة مستويات من التدريب منها:<sup>50</sup>

-تدريب العاملين الجدد .

- التدريب أثناء العمل.

- تجديد المعلومات لإكساب العاملين المهارات الجديدة في مجال تخصصهم أو إعادة تدريبهم لشغل وظائف أعلى.

ويذكر بعض الباحثين عن أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين بانه من أكثر الاستراتيجيات الفاعلة في مجال الموارد البشرية. اضافة الى انه "يصبح التدريب أكثر جدوى وفعالية عندما يكون مبنياً على أساس التتابع والاستمرارية من خلال تبني استراتيجية لتنمية وتطوير قدرات العاملين تعتمد على إعداد البرامج التدريبية لتقويم أي اعوجاج في الأداء".

والتدريب الفعال يساهم في تحقيق التوازن وسد النقص في ظل غياب التأهيل التعليمي المؤهل من مخرجات التعليم، لذا نرى أنه إذا ما تم إنشاء تنسيق وثيق بين تخطيط الموظفين والتدريب وتطوير الموارد البشرية، فان نظام تدريب الموارد البشرية سيتمكن من تحقيق أهم أهدافه الطموحة وهو التأكد من حصول المنظمة على الكادر الوظيفي المؤهل الذي تحتاجه في الوقت المناسب من خلال عملية التدريب في عصر التقنية المتطورة يوماً بعد يوم.<sup>51</sup>

4. تقييم الوظائف واداء العاملين : وهو القياس للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير

الأداء المحددة. ويعتبر التقييم متطلب حتمي لكي تحقق المنظمة أهدافها بناءً على المعايير الموضوعية. إن تقييم أداء الموظفين هو عبارة عن مراجعة لما أنجزوه بالاعتماد على وصفهم الوظيفي ومعايير عملهم، كما يوفر تقييم الأداء معلومات عن المهارات التي يحتاجونها للقيام

<sup>50</sup> فتحي الغنيمي، إدارة الموارد البشرية : دريب و تطوير المهارات الإدارية، دمشق، دار المسيرة، 2008، ص 56

<sup>51</sup> محمد عبد الرحمن، التدريب و التطوير في الشركات العصرية : أساليب و تطبيقات، القاهرة، دار الفكر العربي، 2013، ص 70

بمهامهم على أكمل وجه. فمن خلال التقييم وبناءً على نتائجه تتخذ القرارات بمكافأة المجتهدين ومعاقبة المقصرين.

أما تقييم أداء العاملين : فهو عبارة عن التقييم الدوري لأداء الفرد على وظيفته ومدى اتجاه قدراته وإمكانياته نحو التقدم ويفيد تقييم الأداء لاستخدامه في أغراض إدارية قد تتعلق باكتشاف الحاجة للتدريب. ولأجل تحسين تنمية فاعلية تقييم الأداء يجب الأخذ بالاعتبارات التالية :

أ. الاعتماد على معايير عادلة في تقييم وتقدير الإنجاز .

ب. التوصيل لمعايير مقبولة من كل من الإدارة والعاملين .

ت. استخدام أساليب تقييم متعددة .

ث. مراعاة تحسين عملية التغذية العكسية للمعلومات الرائدة عن التقييم .

اهمية نظام التقييم :<sup>52</sup>

أن من المميزات الهامة للتقييم هو الكشف عن مدى كفاءة بعض وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى المرتبطة ارتباط وثيق بالتقويم مثل الاختيار والتدريب والتوظيف. ويستطرد العقدة يساهم التقييم في إنجاح عمليات تخطيط أهداف المنظمة ويساعد على وضوح الرؤية.

أهداف عملية تقييم الأداء :<sup>53</sup>

لاشك إن نظام تقويم الأداء الذي يتسم بالفاعلية يساهم في كشف أوجه القوة والضعف في أداء الفرد ومن ثم ينمي ويدعم أوجه القوة ويعالج أوجه الضعف مما يؤدي إلى رفع مستوى الفرد. وبالتالي يحقق العديد من الأهداف وهي على نوعين :

• تطويرية .

• تقييمية .

0 تغذية عكسية عن الأفراد .

0 توجد مستقبلي للأداء .

0 تشخيص الاحتياجات التدريبية والتطويرية

0 قرارات المكافآت .

0 قرارات استقطاب وتعيين العاملين

0 تقييم نظام اختيار العاملين .

طرق تقييم الأداء : هناك طرق كثيرة لتقييم أداء العاملين ومنها :

• طريقة معايير العمل .

• طريقة المقالات (التقييم المقالي).

• طريقة السلم البياني للتقييم .

<sup>52</sup> محمد عبد الرحمن، نفس المرجع السابق، ص 72

<sup>53</sup> نجيب الشيخ علي، استراتيجيات التدريب و التطوير في المنظمات، بيروت، دار النهضة العربية، 2015 ، ص 45 – 46



- طريقة المقارنة ( الزوجية ) بين العاملين .
- طريقة وضع الأهداف .

5. الأجور والحوافز: يمكن تعريف الأجور بأنها هي ما يُدفع للفرد بالساعة أو اليوم أو الشهر مقابل قيامه بالعمل، وتشترك جميع المنظمات في دفع نظام الأجور إلا أنها تختلف في نظام الحوافز. تعتبر الأجور ضمان حصول العاملين على أجرٍ عادل يتناسب مع أعباء وظائفهم. ويجب أن تكون عملية الأجور والحوافز نتيجة طبيعية لعملية توصيف الوظائف والتقييم. ولكن القائمين على الموارد البشرية أدركوا أن الأجور قد توفر قدرًا من الرضا للعاملين لكنها لا تولد فيهم الحماس أو الدافع للعمل المتقن أو الإبداع ، لذا كان لزامًا وضع نظام للحوافز يساهم في مكافأة المبدع ويشجع غير المبدع على الإبداع. وتنوع طرق الحوافز ما بين مادية كزيادة في الأجر أو المكافأة وما بين معنوية كترقية أو خطاب شكر وهناك عدة نظم للحوافز المادية منها نظام جانت ونظام المشاركة في المكاسب ونظام هالسي ونظام راون، وجميع هذه النظم تشجع الإبداع في المنظمات بطرق مختلفة.<sup>54</sup>

وورد في مقال الأسس المهنية لإدارة الموارد البشرية أن من أهم طرق تحفيز الموظفين إدماجهم في الأعمال المهمة، كأن تشركهم المنظمة في التقييم السنوي لها، أو التخطيط الاستراتيجي، أو تصميم البرامج والمشاريع والخدمات، فمشاركتهم في مثل هذه المهام سيشجعهم على تطوير أدائهم. لكن في الغالب يعاني نظام الحوافز في الممارسة والتطبيق فهناك اللا موضوعية والمحسوبية والعلاقات في المنظمات مما يؤثر على قيمة الحوافز لدى العاملين.

ومن ابرز مقومات نظام الحوافز هو المعنويات حيث أن "الحوافز المعنوية تلعب دورًا أساسيًا وفاعلاً مؤثرًا في أداء العمل. فهي تستهدف الروح المعنوية للعاملين مما يؤثر في العمل وينعكس على زيادة الكفاءة الإنتاجية". وفي الواقع يجب ربط الحوافز والمكافآت بمعايير التفوق والامتياز والتقييم في المنظمة فيشعر الأفراد بأهمية التقييم وهذه المعايير وبالتالي المساعدة على تطوير أدائهم في المنظمة.

### 6-تخطيط الموارد البشرية.

يقصد بها تقدير احتياجات المنشأة من الأفراد كما ونوعاً خلال المدة القادمة مع تحديد الوظائف التي يشغلونها والمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغلها وتمر عملية وتخطيط الموارد البشرية بعدة مراحل وهي على النحو التالي:<sup>55</sup>

- \* (أ) دراسة أهداف التنظيم : الغرض من دراسة أهداف التنظيم لأغراض التخطيط للموارد البشرية التعرف على الاعتبارات التي تؤثر على تقدير الاحتياجات من القوة العاملة المطلوبة .
- \* (ب) تقدير الطلب : حيث يتركز في هذا الشأن على جانبين هما :
  - تحديد نوعية ومواصفات الأفراد المطلوبين .

نجيب الشيخ علي، نفس المرجع السابق<sup>54</sup>

علي السلمي، إدارة وتخطيط الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، 2011، ص 29 – 30<sup>55</sup>



- تحديد عدد الأفراد المطلوبين لإدارة وتشغيل المنظمة .
  - وبناءً على هذين الجانبين يتم اختيار الفرد المناسب وتعيينه .
  - \* (ج) التنبؤ بالعرض : يعد التنبؤ بالعرض الوجه الثاني المكمل لعملية تخطيط الموارد البشرية ويتطلب الأمر بالنسبة لهذه المرحلة القيام بالآتي :
    - تحليل عوامل البيئة الخارجية المؤثرة على العمالة .
    - تحليل العمالة الحالية .
    - تحليل العمالة في فئات العمر المختلفة .
    - تحليل سياسة الترقية وهيكل التنمية الإدارية .
    - تحليل ظاهرة الغياب .
    - تحليل معدل الدوران .
  - \* (د) تحديد الفائض أو العجز من العمالة : ويقصد بذلك تحديد كل من :
    - الفائض أو العجز الكمي في العمالة .
    - الفائض أو العجز النوعي في العمالة .
- ويتم التوصل إلى ذلك عن طريق مقارنة العمالة المطلوبة (الطلب) بالعمالة المتاحة (العرض) .
7. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (الاختيار):<sup>56</sup>
- 1- الاختيار والتعيين : وهي النشاط الإداري الذي يتعلق بالبحث عن المهارات المطلوبة للمنشأة , وحث الأفراد الذين تتوفر لديهم الاشتراطات للتقدم للوظائف الشاغرة .
- كما تعد سياسة الاختيار من أهم سياسات الأفراد للعوامل التالية :
- تعد مفتاح دخول العنصر البشري إلى المنشأة .
  - تحدد وكفاءة الاختيار وكفاءة الإدارة على تصميم باقي السياسات الأخرى الخاصة بالأفراد .
  - تؤثر سياسة الاختيار في فرص الترقية مستقبلاً .
  - تؤثر سياسة الاختيار على معدلات الدوران ومعدلات فاقد العمل .
  - الارتفاع المتزايد في تكاليف العمالة يجعل من الضروري التركيز على أنسب المهارات الإنسانية التي تتلاءم مع الوظائف الزائدة والعمالة الناقصة في بعض القطاعات .
  - تؤثر فشل سياسة الاختيار على مستوى الكفاءة الإنتاجية للمنشأة .
  - تؤول كثير من مشكلات العمالة المتاحة إلى سوء سياسات الاختيار والتعيين المتبعة في المنظمة .
8. الترقية والنقل : يقصد بها انتقال العمل من وظيفة إلى وظيفة أخرى ذات مسؤوليات ومهام أعلى وبالتالي ذات دخل أعلى .
- هناك أسس عديدة للترقية تتبعها المنشآت المختلفة منها:<sup>57</sup>

<sup>56</sup> علي السلمي، نفس المرجع السابق، ص 30

<sup>57</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة محل الدراسة، دار العجبية، ط2، الجزائر، 1998، ص209

(أ) أساس الأقدمية : حيث يتم المفاضلة من بين الأفراد على أساس أقدميتهم فالأقدم له أولوية الترقية للوظيفة الشاغرة .

(ب) أساس الكفاءة في الوظيفة الحالية : يعترى هذا الأساس صعوبات كثيرة إذ ليس هناك مقاييس دقيقة موضوعية لقياس الكفاءة .

(ت) أساس الترقية بالأقدمية والكفاءة : وتعتمد هذه السياسة على ضرورة وجود جد أدنى من الأقدمية لكي يسمح باختيار الفرد للترقية , أحياناً يكون النقل إلى وظيفة أقل مسؤولية وأقل أجراً وتسمى هذه الحالة التنزيل الوظيفي .

### 9. توفير الرعاية الصحية للعاملين.

### 10. الأعمال الروتينية كحفظ ملفات العاملين ومعرفة الاحوال والظروف الاجتماعية للعاملين.

واخيرا فإن أي جهاز إداري لا يألوا جهداً في تنمية العنصر البشري لأنه يتوقف عليه تحقيق أهداف الجهاز. فإدارة الموارد البشرية تعمل أو تدور حول محور قوامه زيادة الاهتمام بالموارد البشرية بما يضمن الاستخدام الأمثل لهذا المورد وبالتالي نجاح المنظمة. فاغلب المنظمات في العالم النامي تعاني من عدم وضوح الرؤية فيما يتعلق بالتقييم والحوافز، لذا وجب على جميع المنظمات في العالم النامي توجيه الاهتمام بتبني سياسة شاملة لإعادة النظر في وظائف إدارة الموارد البشرية لديها. حيث ذكر بعض الباحثين "إن رفع كفاءة الأداء الجيد أمر لا يُحل عن طريق الحوافز المالية أو المعنوية فقط رغم أهميتها، وإنما يحتاج إلى فهم الظروف السائدة في داخل الأجهزة الإدارية والبيئة التي تعمل في إطارها. فالموارد البشرية في بيئة العمل تتأثر بالظروف الاجتماعية مثل ظروف منظمات العالم النامي والتزاماتها الاقتصادية والإدارية التي تشكل أرضاً لانتشار الفساد الإداري وينعكس ذلك على حافزية العاملين في بيئات العمل المختلفة"<sup>58</sup>.

من خلال ما تقدم، يتضح لنا أنه فيما يتعلق بالموارد البشرية وحجمها في المنظمات الحكومية، فيجب أن يكون هناك عملية إعادة توزيع واستغلال للموارد البشرية الحالية وتوجيهها نحو الأهداف المطلوبة، مع توفير التدريب المناسب للحصول على موارد جديدة مؤهلة عن طريق تفعيل برنامج تطوير القطاع العام وتوفير التدريب المستمر لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب بناء على أسس الجدارة والاستحقاق الوظيفي. فالسياسات والإجراءات الخاصة بالموارد البشرية المطبقة في معظم البلدان النامية ما زالت دون مستوى الطموحات، ولا تعكس الممارسات المثلى في هذا المجال. فتخطيط الموارد البشرية لا يتم وفق منهجية علمية ودقيقة، الأمر الذي يترتب عليه عدم تمكن الوزارات والمؤسسات الحكومية من تحديد احتياجاتها المتوقعة من الأعداد والمهارات والخبرات العلمية اللازمة لتحقيق أهدافها، أو حتى من تحديد الفائض منها، وبالتالي يعاني القطاع العام من تدني مستوى الأداء والإنتاجية وتضخم جهازه الوظيفي في اغلب البلدان النامية من هذا العالم ولا شك ان هذا ناجم عن سوء ادارة الموارد البشرية .

<sup>58</sup> بشير علاق، الإدارة المبادئ و تطبيقات، مؤسسة شباب الجامعة ط1، الأردن 2002، ص182

المبحث الثالث: مدخل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات NTIC ودورها في تسيير الموارد البشرية:  
أولاً: تعريف تكنولوجيا المعلومات:

### 1- مفهوم التكنولوجيا :

و يجب التمييز بين التقنية "Technique" و التكنولوجيا "Technologie" .

● التقنية : "هي كيفية التصرف، طريقة، وسيلة، أو فعل مجسد عن طريق تجميع خاص لعناصر(مورد، معرفة، حركة يد عاملة، الخ) و التي تسمح بتحويل و تحويل فقط للمواد الأولية إلى منتج، فالتقنية تعمل على مزج عناصر المعرفة الخاصة بميدان ما بغية اتخاذ شكلها النهائي كمنتج"<sup>59</sup> .

● التكنولوجيا : " يقصد بها المعرفة المنهجية للتقنية؛ فهي مجموع المعارف العلمية و التقنية التي يجب أن نتحكم بها من أجل تشكيل الأهداف، فالتكنولوجيات تتطور وفق العلوم و التقنيات فهما متلازمتان، و تنتشر بفعل انسياق السريان العادي أو التقليد"<sup>60</sup> .

كما تعرف التكنولوجيا على أنها " :عملية أو مجموعة من العمليات تسمح من خلال طريقة واضحة للبحث العلمي، تحسين التقنيات الأساسية وتطبيق المعارف العلمية من أجل تطوير الإنتاج الصناعي"<sup>61</sup> .

2- تكنولوجيا المعلومات : لم تحض تكنولوجيا المعلومات – كغيرها من المصطلحات الجديدة – خاصة مع ظهور الاقتصاد الجديد بتعريف موحد، بل تعددت هذه التعاريف وتنوعت تبعاً لرؤية كل واحد لها، لذا سندرج عدة تعاريف حتى تبرز لنا أوجه الاختلاف والاتفاق فيما بينها.

التعريف الأول: « تكنولوجيا المعلومات هي استعمال التكنولوجيا الحديثة للقيام بالتقاط ومعالجة، وتخزين واسترجاع، وإيصال المعلومات سواء في شكل معطيات رقمية، نص، صوت أو صورة»<sup>62</sup>.

التعريف الثاني (تعريف منظمة اليونسكو) : " و هي تطبيق التكنولوجيا الالكترونية ومنها الحاسب الآلي والأقمار الصناعية وغيرها من التكنولوجيات المتقدمة لإنتاج المعلومات التناظرية والرقمية وتخزينها واسترجاعها، توزيعها ونقلها من مكان لآخر"<sup>63</sup> .

التعريف الثالث: «جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل، ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات»<sup>64</sup>.

الاقتصادية ورقة عمل قُدمت إلى الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل المؤسسة التنافسية الميزة لبناء كفاءة التكنولوجيا رحال، فيروز شنين، اليقظة، سولاف الطيب داودي<sup>59</sup> الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية 27-28 نوفمبر 2007، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، الجزائر .

8-9 مارس و الحكومات، المتميز للمنظمات الأداء حول الدولي المؤتمر المؤسسة، ورقة عمل قُدمت إلى للتنافسية حديثة تسييرية وسيلة التنافسية اليقظة حديد، وفوق حديد رتيبة<sup>60</sup> ورقة، الجزائر .، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح 2005

الجديدة الركيزة المعرفة : حول تسيير المؤسسات ؛ الدولي الملتقى التنافسية ورقة عمل قُدمت إلى الميزة بناء في ودورها الكفاءة، تسيير شابونية، كريمة بوخمخ الفتح<sup>61</sup> 13 نوفمبر 2005 كلية العلوم الاقتصادية و التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر -الاقتصاديات، 12 للمؤسسات التنافسي والتحدي

2005-2006 ص: 28 . في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر : مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية<sup>62</sup>

المعرفة ورقة عمل قُدمت إلى الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في اقتصاد ظل في التنافسية الميزة تحقيق في أثرها و المعلومات، خديجة بلعيا، تكنولوجيا الزهرة غربي فاطمة<sup>63</sup> ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية 27-28 نوفمبر 2007 كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير الشلف، الجزائر .

من خلال التعاريف السابقة نستنتج عنصريين هامين:

الأول: أن تكنولوجيا المعلومات هي حقل من حقول التكنولوجيا والتي تهتم بمعالجة المعلومات.

الثاني: التركيز على عمليات الاستقطاب، التخزين والمعالجة (المعلوماتية)، وعمليات البث (الاتصال).

ثانياً : خصائص تكنولوجيا المعلومات :

لقد تميزت تكنولوجيا المعلومات عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بمجموعة من الخواص أهمها:<sup>65</sup>

- 1 - تقليص الوقت: فالتكنولوجيا جعلت كل الأماكن - إلكترونيا - متجاوزة؛
- 2 - تقليص المكان: تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجماً هائلاً من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بسهولة؛
- 3 - اقتسام المهام الفكرية مع الآلة: نتيجة للتفاعل بين الباحث والنظام.
- 4 - النمومة: بمعنى آخر، أسرع، أرخص... إلخ، وتلك هي وتيرة تطور منتجات تكنولوجيا المعلومات؛
- 5 - الذكاء الاصطناعي: أهم ما يميز تكنولوجيا المعلومات هو تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج؛
- 6 - تكوين شبكات الاتصال: تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستخدمين والصناعيين، وكذا منتجي الآلات، ويسمح بتبادل المعلومات مع باقي النشاطات الأخرى.
- 7 - التفاعلية: أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت، فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة؛
- 8 - اللاتزامنية: وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت؛
- 9 - اللامركزية: وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فالانترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطلها على مستوى العالم .
- 10 - قابلية التوصليل: وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع؛
- 11 - قابلية التحرك والحركية: أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة مثل الحاسب الآلي النقال ، الهاتف النقال... إلخ.
- 12 - قابلية التحويل: وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر، كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة مع إمكانية التحكم في نظام الاتصال.

<sup>64</sup>بعداد بوماليه وفارس بوبكور ، أثر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد المناجمت، العدد 03، مارس 2004، ص 205.

<sup>65</sup> مراد رايس ، مرجع سابق ، ص : 29

13 - اللاجماهيرية: وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك، كما أنها تسمح بالجمع بين الأنواع المختلفة للاتصالات. سواء من شخص واحد إلى شخص واحد، أو من جهة واحدة إلى مجموعات، أو من مجموعة إلى مجموعة؛

14 - الشبوع والانتشار: وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمطها المرن؛

15 - العالمية: وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيات، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم، وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونيًا خاصة بالنظر إلى سهولة المعاملات التجارية التي يحركها رأس المال المعلوماتي فيسمح لها بتخطي عائق المكان والانتقال عبر الحدود الدولية.

ثالثا: فوائد تكنولوجيا المعلومات:<sup>66</sup>

- تعمل على تطوير أدوات الإدارة العليا عن طريق تنظيم كفاءات المستخدمين .
- تسمح بالتواجد في كل مكان.
- تحسين التوظيف الداخلي للمؤسسة.
- العمل على تقليص الأعمال الإدارية و التركيز على المهام الأساسية.
- تمثل أداة لتخفيض المصاريف و تحسين الإنتاجية و الكفاءة و تطوير الخدمات و المنتجات.
- تعطي التفاعل مع تحركات المنافسين بمسايرة تطورات الحديثة التي تمس طرق الإنتاج و التوزيع
- تساعد على الابتكار و التجديد و كذا التفاعل من تحركات المنافسين، كما تساهم في تقديم عروض ملائم مع احتياجات العملاء لخلق الميزة التنافسية و إيجاد أسواق جديدة بأحسن سرعة و أقل ثمنا.
- تسمح بتقديم الخدمة للزبون على أكمل وجه .
- تمكن من إنشاء علاقات مثالية مع الموردين و تساهم في خلق انفتاح كبير على المحيط.
- تساهم في تجميع المؤسسات بتسهيل تسويق المنتجات و توفير المواد الأولية اللازمة مما يخلق مجالا فسيحا لتعامل فيما بينها.
- تعد الوسيلة الأمثل لإدارة المؤسسات الكبيرة ذات الفروع.
- تمنح فرصة توسيع التجارة الإلكترونية وكذا العمل مع فرق خارجية
- تمثل وسيلة هجوم و منافسة بالنسبة للمؤسسة، إذ تسمح بالخروج من الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية.

<sup>66</sup> إبراهيم بختي، تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، على الخط: 29/04/2008, 09:58 [http://bbekhti.online.fr/trv\\_pdf/TIC.pdf](http://bbekhti.online.fr/trv_pdf/TIC.pdf)

رابعاً : المجالات الاقتصادية لتطبيق تكنولوجيا المعلومات : ساعدت التكنولوجيا بصفة عامة المجتمعات في ممارسة أعمالهم اليومية بسهولة، و تكنولوجيا المعلومات في الآونة الأخيرة لم تترك مجتمعا إلا و اقتحمت جميع أنشطته سواء السياسية او المدنية ، العسكرية ، التجارية ، التعليمية ،... و باتت بذلك تطبيقاتها غير محدودة و لا متناهية و بل و شملت الميادين التي عجز الإنسان عن اقتحامها ففتحت بذلك آفاقا جديدة و أوجدت مجالات حديثة للبحث .

و يمكن الإشارة إلى بعض التطبيقات التي مست علم الاقتصاد على سبيل المثال لا الحصر في ما يلي :<sup>67</sup>

### 1 - قطاع المال والاقتصاد:

- إكمال أعمال البنوك : من اجل تحسين الخدمة بشكل عام ، و سرعة الضبط للحسابات،بالإضافة الى مساندة الرقابة المالية على البنوك.
- تحويل الأموال إلكترونياً: والهدف منه سرعة الخدمة، تقليل العمل الورقي للعمليات بين البنوك.
- إقامة النماذج الاقتصادية لتحليل أداء النظم الاقتصادية وتقييم الإستراتيجيات.
- إدارة الاستثمارات: بتعظيم عائد الاستثمارات، وتحليل المخاطر.
- تنظيم معلومات أسواق الأوراق المالية من خلال فورية بث المعلومات للمتعاملين و استخراج إحصائيات السلاسل الزمنية لتغير أسعار الأسهم والسندات والمؤشرات الاقتصادية الأخرى.
- التصميم بمساعدة الكمبيوتر: لسرعة تعديل وتعدد تجارب التصميم وتوفير جهد ما بعد التصميم من خلال قيام النظام الآلي بتحديد قوائم المكونات والمواد الداخلة فيه.

### 2 - مجال التعليم والتدريب :<sup>68</sup>

- نظم التدريب من خلال المحاكاة لرواد الفضاء والطيارين على قيادة المركبات وهذا ما يقلل التكاليف و الخطر.
- برمجيات مساندة التعليم و التعلم: الهدف منها زيادة إنتاجية المعلم والطالب في مواجهة تضخم المادة التعليمية وتعقدتها.
- نظم المعلومات التربوية، والتي تساعد على صياغة ووضع السياسات التربوية والتخطيط التربوي وجهود البحوث و التنظير في مجال التعليم.
- هذا وغيرها من المجالات التي مستها هذه التكنولوجيا، ولا تعتبر نوعا من المبالغة إذا قلنا أنها مست مختلف مجالات

الحياة بدون إستثناء ( الطب والدواء، النقل والمواصلات، الأمن و القانون،الإعلام، البيئة...إلخ).

المطلب الثاني : تكنولوجيا الاتصال وشبكات المعلوماتية :

أولا : تكنولوجيا الاتصال :

1- الاتصال:

<sup>67</sup> كمال عبد الحميد زيتون ، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات و الاتصال ، عالم الكتب ، القاهرة،مصر،2002، ص ص: 159-161

<sup>68</sup> جابر عوض سيد: التكنولوجيا و العلاقات الإجتماعية، القاهرة، 1996، ص 11

"الاتصال هو إرسال من جانب واحد لرسائل موجهة بغرض تحقيق تغيير في الرأي، العادة، أو سلوك المستقبل"<sup>69</sup>.

كما انه : " هو عملية مستمرة ومتغيرة تتضمن انسياب أو تدفق أو انتقال الأشياء"<sup>70</sup>.

أما علماء نظم المعلومات فينظرون إلى الاتصال من وجهة النظر الرياضية والإحصائية والهندسية فيعرفونه على أنه " استقبال و ترميز و تخزين و تحليل و استرجاع و عرض و إرسال المعلومات"<sup>71</sup>.

و قد شهد العالم في السنوات الأخيرة تطورا مذهلا في وسائل وتكنولوجيا الاتصالات، وأصبح من الصعب متابعة المخترعات الجديدة في هذا المجال فلقد تطور الهاتف إلى التيلكس، والفيديو الذي تطور إلى الفيديوتكس، ودخلنا عصر الأقمار الصناعية وعصر الانترنت والبريد الإلكتروني، ولا يزال التطور مستمرا في هذا المجال مما جعل العالم قرية صغيرة عن طريق استخدام وسائل للاتصال ( تكنولوجيا الاتصال ) متنوعة الأشكال نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:<sup>72</sup>

2- التلكس والتليتكس .

### ● التلكس (المبرقة) : Télex :

وهو: " نظام لنقل الرسائل باستخدام جهاز يسمى المبرقة وهي أول جهاز تم استخدامه في إرسال الرسائل بالكهرباء. ومعظم رسائلها كان يتم إرسالها في وقت من الأوقات بتخصيص شفرة معينة لكل حرف عن طريق مفتاح المبرقة ثم تقوم هذه الأخيرة بتحويل النقط (...) والشرطات (--) الخاصة بالشفرة إلى نبضات كهربائية وإرسالها عبر أسلاك البرق. وتعرف الشفرة الخاصة بالمبرقة (شفرة مورس)<sup>73</sup>.

في أواخر القرن ظهرت الوسائل والمعدات التي يتم استخدامها في شكل مطبوع بدلا من إشارة (مورس). وفي بداية القرن العشرين بدأ استخدام وسائل إرسال واستقبال الرسائل بواسطة الشرائط المثقبة. وفي العشرينيات من القرن العشرين تم استخدام الطابعات عن بعد (التلبرنتر) التي بإمكانها إرسال نبضات كهربائية مباشرة عبر خطوط البرق إلى مبرقة أخرى على الطرف الآخر من الخط.

لقد ساهم التلكس في نقل الرسائل والأنباء الصحفية وكان لسنوات طويلة هو العصب الرئيسي للتجارة وأعمال الحكومة والأعمال الحربية. وعندما صارت خدمة الهاتف في متناول الأفراد والمؤسسات تم الاستغناء عن خدمات التلكس لحد كبير، واستبدال التلكس بمعدات اتصال أخرى أسرع ولها القدرة على التعامل مع أنواع مختلفة من الرسائل والمعلومات.

### ● التليتكس (تبادل النصوص عن بعد) : Télétex :

يعد نظام تبادل النصوص عن بعد أو ما يسمى بالتلكس حالة متقدمة على نظام المبرقة وتطويرا لها، حيث أنه يجمع بين عمل التلكس الاعتيادي وعمل نظام معالجة النصوص، الذي يعمل بواسطة الآلة

لمين علوطني، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال <sup>69</sup> جامعة الجزائر، 2003-2004، ص: 14

<sup>70</sup> ابراهيم بختي، تكنولوجيا نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، على الخط: 29/04/2008، 09:58، [http://bbekhti.online.fr/trv\\_pdf/TIC.pdf](http://bbekhti.online.fr/trv_pdf/TIC.pdf)

<sup>71</sup> أحمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية ، مصر، 1998 ، ص ص : 23- 24 .

<sup>72</sup> لمين علوطني ، مرجع سابق ، ص ص : 23- 30 .

<sup>73</sup> ربحي مصطفى عليان ومجد عبد الديس، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفاء، الأردن، 1999، ص 106.



الكاتبة الإلكترونية والشاشة المرئية المثبتة فيها، مع وجود إمكانية لخزن المعلومات المطبوعة. وبذلك يمكن إعداد نص كامل من المعلومات بواسطة الآلة الكاتبة، ثم قراءته على الشاشة وتعديله قبل إرساله إلى المستقبل أو الجهات المعنية في أي وقت لاحق. وهذا يعني أن تبادل الرسائل والمعلومات يكون إلكترونيا من وحدة ذاكرة (Mémoire) إلى وحدة ذاكرة ثانية أو أكثر وعبر شبكة اتصالات. ويعمل التليتكس بجهازين (واحد للإرسال، وآخر للاستقبال) محدودة القدرة، أي أنها ترسل 6-7 حروف في الثانية، مع إمكانية الطباعة على الورق العادي، ورقة ورقة، حيث يمكن نقل 2400 وحدة في الثانية أي 50 مرة نظريا أسرع من التيلكس، ويتميز التليتكس على التلكس فيما يلي:

1. سرعة تناقل المعلومات والتراسل. (تعاود ما يقارب 50 مرة سرعة التلكس العادي)
2. كمية أكبر من الرموز المستخدمة - بمعدل (307) رمز مقارنة مع 47 رمزا في نظام التلكس-
3. يكون إرسال المعلومات بشكل صفحة متكاملة، وهذا أفضل من نظام الكلمات والجمل الممغنطة في نظام التلكس؛

4. يمكن إرسال الرسالة أو النص المطلوب إلى عدة مستفيدين وفي وقت واحد؛
  5. يوفر تبادلا محليا وإقليميا ودوليا للمعلومات أسرع وأفضل من نظام التلكس.
- وبشكل عام يمكن استخدام التليتكس في المجالات التالية:<sup>74</sup>
- المراسلات: مثل المذكرات والتقارير والرسائل العامة أو المخصصة في مجال معين؛
  - الشؤون الإدارية: مثل وثائق الموظفين، جرد المخازن، اعتماد النماذج و الطلبات؛
  - الشؤون المالية: كالحسابات الجارية، وقوائم الأسعار، وتسجيل المبيعات والصفقات؛
  - مجالات أخرى: مثل الإعلانات التجارية، القوائم التفصيلية للمؤسسات والمعلومات المرجعية.

### 3- الهاتف وبنوك الاتصال المتلفزة

#### ● الهاتف وخطوطه Téléphone:

يمثل الهاتف من أهم وسائل الاتصال الصوتي ومن أقدمها وأكثرها انتشارا بين الناس، والهاتف ليس أداة للتواصل بين الأفراد والجماعات، ولكنها أداة تلعب دورها في الإنتاجية والتسويق وإيصال الخدمات للكثير من المؤسسات، وينظر إليه كقناة اتصال غير مباشر بين الراسل والمستقبل عند مزاولة عملية الاتصال وقد تطور الهاتف في حجمه وشكله ومزاياه وإمكاناته عدة مرات، وأصبحت هناك شبكات هاتفية. من أحدث الابتكارات في عالم الاتصالات الهاتفية الهاتفي الصوري أو الهاتف الفيديو الذي يستطيع نقل الصورة مع الصوت بسرعة هائلة، وهو مزود بذاكرة تؤهله لخزن الصور واسترجاعها عند الحاجة ومشاهدتها على الشاشة أو طباعتها على الورق وينتشر حاليا الهاتف النقال بشكل واسع بين الناس. ويستخدم الهاتف كوسيلة اتصال بالهواتف الأخرى المنتشرة جغرافيا بطريقتين أساسيتين:<sup>75</sup>

- 1- طريقة الاتصال المباشر: من المتحدث على الهاتف (أ) إلى متحدث آخر على الهاتف (ب)؛

<sup>74</sup> محمد فتحي عبد الهادي، المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على أعتاب قرن جديد، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، مصر، 2000

<sup>75</sup> عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السمراي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الوراق، عمان الاردن، 2002، ط1، ص216.



2- طريقة الاتصال غير المباشر: وذلك عن طريق ربط الخط الهاتفي مع وسيلة أخرى من وسائل الاتصال ونقل المعلومات مثل التلكس والحوايب وغيرها.

ويمكن للاتصال الهاتفي (المباشر وغير المباشر) أن يكون بشكليين أساسيين هما:<sup>76</sup>

(1) الاتصال السلكي: عبر الأسلاك الموصلة بين الهواتف المختلفة، وعبر محطات مركزية تنتشر في المدينة أو المؤسسة؛

(2) الاتصال اللاسلكي: دون الحاجة إلى وجود أسلاك، وعن طريق البث والتوصيل للأمواج الأرضية أو الاتصالات الفضائية.

وهناك طريقتان تستخدمان لنقل الكم الهائل من المعلومات بين الهواتف:<sup>77</sup>

(1) طريقة استخدام الكابل: الذي يضم عددا من الأسلاك النحاسية عالية التحميل، أي القدرة على نقل كميات هائلة من الرسائل والمعلومات. تستخدم كذلك في نقل المعلومات والصور والبرامج التلفزيونية بين الحوايب وهناك الكابل البحري الذي يربط بين الدول والقارات.

(2) أما الميكروويف أو الموجات الدقيقة، فهي وسيلة أخرى مهمة لنقل المعلومات الصوتية أو المكتوبة أو لمرئية بين المناطق الجغرافية المتباعدة. وهو نوع من الاتصالات اللاسلكية الأرضية التي تتم عن طريق هوائيات وأبراج توضع في مناطق مرتفعة وعلى مسافة تقرب من 50 كلم بين كل هوائي وآخر. ويمكنه نقل 10 آلاف خط هاتفي، ويمتاز بقلّة تكلفته. إلا أنه يتعرض في الأحوال الجوية الماطرة للتشويش.

ومع التطورات التي تشهدها وسائل وتكنولوجيا الاتصال، أخذت الاتصالات الهاتفية تتحول إلى نظام جديد رقمي يعمل عن طريق ترجمة موجات البث الإلكتروني إلى جزيئات تفصل بينهما مسافات. وهذه الجزيئات هي نتاج الأرقام الثنائية، وهي أصغر الوحدات في معالجة البيانات؛ ويعتبر هذا النوع من الأنظمة أكثر دقة وفعالية ويمكن الاعتماد عليه أكثر من وسائل الاتصال التقليدية، وهو مناسب لمختلف أنواع الاتصالات و الأكثر ملائمة للاتصال مع الحوايب. بالإضافة إلى أنه يعطي نوعية أفضل بالنسبة للصوت والصورة المنقولة.

### • بنوك الاتصال المتلفزة:<sup>78</sup>

تعد بنوك الاتصال المتلفزة أو ما يطلق عليها مصطلح الفيديو تيكس (أو الفيديو تيكست) من تقنيات الاتصال الحديثة المستخدمة في نقل الرسائل والمعلومات بين الأفراد والمؤسسات، وهي حالة متطورة لاستخدام واستثمار جهاز التلفزيون العادي عن طريق إضافة محطات وقنوات جديدة إلى جانب قنواته الاعتيادية. ويعرف الفيديو تيكس على أنه وسيلة لعرض الكلمات والأرقام والصور والرموز على شاشة التلفزيون عن طريق ضغط مفتاح معين ملحق بجهاز التلفزيون.

ويشمل تقنية الفيديو تيكس على ثلاث ركائز مهمة هي:<sup>79</sup>

<sup>76</sup> أمين علوي، مرجع سابق، ص: 25.

<sup>77</sup> عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، مرجع سابق، ص: 212-215.

<sup>78</sup> رجي مصطفى عليان عبد النبي، مرجع سابق، ص: 111.

1. البث عن طريق شاشة تلفزيونية؛

2. تخزين واسترجاع عن طريق الحاسوب؛

3. نقل هاتفي أو بوسيلة سلكية أو لا سلكية.

وتشمل بنوك الاتصال المتلفزة (الفيديوتكس) على نوعين رئيسيين هما:

1. الفيديوتكس العادي أو الإذاعي ويسمى التليتكست (Télex) أو النص المتلفز.

2. الفيديوتكس المتفاعل ويسمى أيضا بخدمة البيانات المرئية.

3- الفاكسميلي (الناسخ الهاتفية) Facs mile والأقمار الصناعية :

• الفاكس (الناسخ الهاتفية) :

وهو: "جهاز يقوم ببث الرسائل والنصوص والصور والوثائق المكتوبة عبر خطوط الهاتف العادي"<sup>80</sup>. ولهذا فهو يشبه آلة التصوير الصغيرة، غير أنها متصلة بهاتف لإرسال الوثيقة، فما على المرسل إلا أن يضعها في الجهاز، ثم يدير رقم هاتف جهاز فاكس المرسل إليه، وبمجرد أن يفتح الخط أو يتم الاتصال، تتحرك الأداة الفاحصة الإلكترونية في جهاز الإرسال وتحول الصفحة المرسل إلى مجموعة من الإشارات الكهربائية الرقمية التي تنتقل عبر خط الهاتف إلى جهاز فاكس المستقبل الذي يعيد الإشارات الكهربائية الرقمية مرة أخرى إلى نسخة طبق الأصل من الوثيقة الأصلية ثم يطبعها.

فالفاكس إذن، عبارة عن تقنية اتصال حديثة تشمل على:

1. جهاز استنساخ إلكتروني صغير مرتبط بخط الهاتف؛

2. جهاز هاتف مرتبط بخط هاتف.

ويمكن تحديد أهم مميزات وخصائص الفاكس على النحو التالي:

- سهولة الاستخدام ولا تحتاج إلى خبرة أو فني متخصص؛

- رخيص الثمن ويمكن للأفراد شرائه؛

- لا يحتاج إلى متطلبات كثيرة، فخطوط الهاتف متوفرة في كل مكان؛

- مناسب جدا لنقل الوثائق والرسائل المالية والقانونية وكافة المطبوعات؛

- من الصعب إرسال الوثائق عبر وسائل أخرى غير الفاكس بنفس السرعة والدقة والتكلفة؛

- يمكن إرسال الرسائل والوثائق إلى عدة جهات في نفس الوقت؛

- يمكن حمل الفاكس ونقله إلى أي مكان وبسهولة.

• الأقمار الصناعية<sup>81</sup> :

بشكل عام، تصنف الاتصالات إلى نوعين رئيسيين هما:

أولا: الاتصالات الأرضية، سواء كانت سلكية أو لا سلكية.

ثانيا: الاتصالات الفضائية التي تتم عن طريق الأقمار الصناعية.

<sup>79</sup> لمين علوطي، مرجع سابق، ص: 26-27.

<sup>80</sup> محمد دياب مفتاح، معجم مصطلحات نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، مصر، 1995، ص 63.

<sup>81</sup> لمين علوطي، مرجع سابق، ص: 28-30.

يعرف القمر الصناعي بأنه: "مركبة فضائية تدور حول الكرة الأرضية، لها أجهزة لنقل إشارات الراديو والبرق والهاتف والتلفزيون، وترسل محطات على سطح الأرض (المحطات الأرضية) الإشارات إلى القمر الصناعي الذي يبث الإشارات بعد ذلك إلى محطات أرضية أخرى، وجاءت فكرة الأقمار الصناعية معززة لطرق الاتصال عبر الأثير وكانت سعة الانتقال للدوائر الهاتفية التي تنقلها هذه الأقمار مغرية إلى حد كبير".<sup>82</sup>

ويتكون القمر الصناعي من:<sup>83</sup>

- أجهزة الاستلام والإرسال؛
- أجهزة التكبير والتضخيم؛
- جهاز تتبع الأرض؛
- محرك الاشتعال الرئيسي؛
- الهوائيات؛
- الخلايا الشمسية للطاقة؛
- جهاز تتبع الشمس؛
- محركات صاروخية جانبية؛
- خزانات الوقود.

وتقدم الأقمار الصناعية خدماتها لكونها محطات تحويل فضائية لبث إشارات ترسل بواسطة المحطات الأرضية والتي تعمل أيضا على ربط شبكات الاتصالات الأرضية من خلال شبكات الهاتف. وقد أخذت الاتصالات الفضائية عبر الأقمار الصناعية دورا هاما في مجال نقل الرسائل والمعلومات بفضل فعاليتها وعدم تأثرها بالظروف المحيطة. ويمكن القول أن للاتصالات عبر الأقمار الصناعية فائدتين هامتين هما: أولا: إمكانية البث المتوافق، بحيث تستطيع كل محطة في الشبكة أن ترتبط مع كل المحطات الأخرى في نفس الوقت؛

ثانيا: إمكانية الوصول إلى أماكن بعيدة ودعمها للمركزية في أساليب جمع وتوزيع الرسائل والمعلومات. وقد فتحت الأقمار الصناعية الباب على خدمات جديدة من بينها توفير نوع من الاتصالات بين الإنسان والآلة، وبين الآلة والأخرى كما تحدث في عملية الاتصال بين الحواسيب. وتستخدم الأقمار الصناعية العديد من الوظائف والأنشطة والخدمات مثل نقل الصوت والصورة والبيانات والوثائق والمؤتمرات البعيدة<sup>83</sup> (Teleconferencing) والأرصاد الجوية، والاستشعار عن بعد، والبث التلفزيوني والخدمات الهاتفية وغيرها.

<sup>82</sup> الشافعي منصور، مملكة العلم والتكنولوجيا، ايتراك للنشر، مصر، 2000، ص 82.

<sup>83</sup> عامر ابراهيم قنديلجي، ايمان فاضل السمراي، مرجع سابق، ص: 230

<sup>83</sup> . الشافعي منصور، مرجع سابق، ص 87.

وتستطيع كذلك الأقمار الصناعية التعامل مع كمية ضخمة من البيانات وأن تنقلها بين الحواسيب، وتستطيع تداول 30 ألف مكالمات هاتفية في وقت واحد، والوصول إلى جمع من الناس في وقت واحد.<sup>2</sup> ويمكن تحديد مجالات استخدام الأقمار الصناعية فيما يلي:<sup>84</sup>

1- الاتصالات الهاتفية، وتمتاز بأنها فورية ومباشرة وقليلة التكلفة- مقارنة مع الوسائل الأخرى- كما أنها خالية من التشويش والاضطراب الذي يحدث في الاتصالات الأرضية.

2- النقل التلفزيوني المباشر للبرامج المختلفة؛

3- خدمات تجارية للطائرات والملاحة الجوية والبحرية والأرصاد الجوية وغيرها؛

4- نقل المعلومات والخدمات الأخرى بين الدول؛

5- التنقيب عن الثروات الطبيعية كالنفط والمعادن وغيرها...؛

6- الأغراض العسكرية مثل رصد التحركات العسكرية والتجسس.

وتعد الأقمار الصناعية وسيلة اتصال فضائية متقدمة تتميز عن غيرها من وسائل الاتصال (السلكية ولا سلكية) بالمميزات التالية:<sup>85</sup>

- قدرتها على نقل المعلومات وتوفير الترابط على المستوى العالمي بكفاءة عالية؛  
- ملائمة ومثالية لتناقل وتناول جميع أشكال الربط بين الشبكات القياسية التشابيهية (Analog) والرقمية (Digital)؛

- توفر الوصول المتزامن (في نفس الوقت) من وإلى العديد من النقاط الموزعة في دول العالم؛  
- إمكانية بناء شبكات إقليمية للاتصالات والمعلومات أو توسيعها أو إعادة بناء هيكلها. سواء كانت هذه الشبكات واسعة أو محددة؛

- قدرة على تسهيل وتوفير الوصول إلى شبكات الاتصال القريبة من المستفيدين وتقليل تكاليف ونفقات الاتصال؛

- الاتصال عبر الأقمار الصناعية يؤمن نقل المعلومات بأشكالها المختلفة مثل: النصوص، الأرقام، الرسومات والأشكال، الأصوات الموسيقى الصور، وغير ذلك من الأوعية والوسائط؛

- كمية وحجم المعلومات المنقولة في الثانية الواحدة عن طريق الأقمار الصناعية أكبر بكثير من أية وسيلة أخرى من وسائل الاتصال المستخدمة حالياً.

وفي نهاية المطاف سادت نظم كوابل الألياف الضوئية\* بعد إشراكها في صراع محموم مع أنظمة الاتصالات عبر الأقمار الصناعية، فهي تتمتع بارتفاع في سعة النقل وانخفاض كلفتها وطول عمرها<sup>1</sup>

و حالياً تطورت هذه التكنولوجيا الى كل من المحاضرات المرئية الحانية و الفيديو كونفيرونس و المحاضرات السمعية بالإضافة إلى خدمات الدردشة و المتصفحين .

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان عبد الدبس، مرجع سابق ، ص 115-116.

<sup>84</sup> عامر ابراهيم قنديلجي ، ايمان فاضل السمراي، مرجع سابق، ص ص : 232-233

<sup>85</sup> نفس المرجع ص ص : 231-232.

\* هي ألياف مصنوعة من الزجاج وتكون مرنة ورقيقة جداً. تتميز بخاصية تمرير الضوء دون هدر في طاقته.

<sup>1</sup> محمد دياب مفتاح ، مرجع سابق ، ص 120.

أما فيما يخص البريد الإلكتروني و مجموعات التحاور الإلكتروني و الشبكات الداخلية فسوف نتناولها لاحقا .

ثانيا : الشبكات المعلوماتية :

قبل التطرق إلى المفاهيم الأساسية لهذا المطلب يجب أولا التعرف على الوسائل التي تعد أساس هذه الشبكات و المتمثلة في الحاسوب ( الكمبيوتر ) و البرمجيات :

1- الحاسوب و البرمجيات : و سنتطرق للأول بشيء من التفصيل.

• الحاسوب : يعرف الحاسوب بأنه : "آلة الكترونية أوتوماتيكية لمعالجة المعلومات بمختلف أنواعها و يستطيع حفظها و استرجاعها كليا أو جزئيا عند الطلب"<sup>86</sup> كما انه : "آلة تقوم بأداء العمليات الحسابية والمنطقية على البيانات الرقمية بوسائل الكترونية و تحت تحكم البرامج المخزنة به"<sup>87</sup>

من خلال التعريفين المقدمين يتضح انه يتميز بمجموعة من الخصائص يمكن إدراجها فيما يلي :

- الدقة في أداء العمليات؛
- السرعة العالية التي تساعد على توفير الوقت في أداء العمليات؛
- المرونة في تأدية العديد من الأعمال وعدم الاقتصار على أداء عمل واحد فقط؛
- السعة الكبيرة في تخزين البيانات والسرعة في استرجاعها عند الطلب؛
- قابلية التوسع والنمو في ذاكرته الأصلية والذاكرات الثانوية التي تلحق به، وإضافة ملحقات مساعدة.

تطوره :<sup>88</sup> و قد تطور عبر مراحل يمكن تلخيصها في ما يلي :

- الجيل الأول 1946-1959 : ظهر هذا الجيل بجامعة Pennsylvanie ما بين 1944-1946 من خلال أعمال Mouchly و Eckert على شكل أول آلة الكترونية تحتل مساحة تقارب 160م، وكانت تعمل بالصمامات المفرغة و تستهلك الكثير من الطاقة و تفرز الكثير من الحرارة.
- الجيل الثاني 1959-1965 : و قد استعمل في هذا الجيل الترانزستور بدلا من الصمامات المفرغة و التي ساعدت على التغلب على مشكلة الحرارة و أقله من معدلات التوقف و وفرت في الطاقة .
- الجيل الثالث 1964-1970: و الفروق بينه و بين الجيل الذي يسبقه هي :
- صغر حجمه ، و الذي نتج عن استعمال الالكترونيات الدقيقة بإدماج الدوائر الالكترونية
- تطور الذاكرات الفرعية القادرة على استيعاب معلومات كبيرة بأقل تكلفة
- تطور لغات البرمجة مثل ظهور البازيك و الباسكال .

<sup>86</sup> إبراهيم بختي، تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، على الخط: 29/04/2008، 09:58 [http://bbekhti.online.fr/trv\\_pdf/TIC.pdf](http://bbekhti.online.fr/trv_pdf/TIC.pdf)

<sup>87</sup> مراد رايس ، مرجع سابق ، ص: 33

<sup>88</sup> محمد صالح الحناوي و آخرون ، نظم و تكنولوجيا المعلومات في الاعمال في عصر التكنولوجيا ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004 ص ص: 298-296

- الجيل الرابع من بداية 1970: و قد ارتبط باكتشاف و تطوير Micro-processors و الذي يعتمد على تقنية دمج أكبر عدد ممكن من المكونات الأساسية على شريحة واحدة ، كما تم التوصل لصناعة الذاكرات المعتمدة على شرائح السيلكون ذات الحجم الصغير و السعة الكبيرة .
- الجيل الخامس من الآن إلى المستقبل : و هو جيل قيد التحضير و هو محور بحوث تجرى في اوربا و الولايات المتحدة و اليابان حيث تعمل هذه الدول على ابتكار ما يسمى بالحواسيب الذكية و التي يمكنها القيام بكثير من الأعمال المكتبية من خلال إدماج اللغة العادية كتابيا و التواصل الصوتي مع الآلة .
- البرمجيات : يعد هذا العنصر من مركبات تكنولوجيا المعلومات بمثابة الروح و الجسد ، فدونها لا يمكن الاستفادة من العتاد التكنولوجي ، فهي بذلك تعد حلقة الوصل بين المستخدم و الآلة أي أنها برامج تساعد على حفظ المعلومات بنظام ، و يمكن تعريفها بأنها: "مجموعة منفصلة من التعليمات و الأوامر المعقدة و التي توجه المكونات المادية للحاسوب للعمل بطريقة معينة بغرض الحصول على النتائج المطلوبة"<sup>89</sup> .
- و للبرمجيات لغات عدة تشكل وسيلة تخاطب الإنسان مع الآلة تنقسم إلى :
  - لغات متدنية الأداء : و تشمل :
  - لغة الآلة : و هي اللغة الوحيدة التي يفهمها الحاسوب و قد استخدمت في كتابة برمجيات الجيل الأول منه.
  - لغات التجميع:وهي ناتجة عن صعوبة كتابة البرامج بلغة الآلة فهي بذلك تشكل تطورا لها لتجاوز تلك الصعوبة.
  - لغات المستوى العالي : مثل بيسيك ، كوبول ، باسكال .
  - لغات الجيل الرابع : مثل دي بيس ، اوراكل.
- 2- مفهوم الشبكات المعلوماتية :
  - شبكة الانترنت :
  - تعريف الانترنت : "هي مجموعة الأجهزة الإلكترونية المرتبطة فيما بينها و المتناثرة جغرافيا و التي تسمح بتمرير المعطيات بسهولة و بطريقة اقتصادية من نقطة إلى أخرى"<sup>90</sup> .
  - كما أنها: " و هي تجميع لشبكات متصلة فيما بينها لتشكل بذلك عالمية أكبر "<sup>91</sup> .
  - و بذلك فهي تتصف بمجموعة من الخصائص تميزها عن باقي الشبكات يمكن تلخيصها كما يلي :<sup>92</sup>

<sup>89</sup>عمر إبراهيم قنديلجي ، ايمان فاضل السمراي ، مرجع سابق ، ص 160 ، ص 30-31 ، 1999. والتوزيع ، ط1، والنشر للطباعة هومه دار المعلومات ، ثورة عصر و لعقاب، الانترنت مجد <sup>90</sup>

<sup>91</sup> مراد رايس ، مرجع سابق ، ص 44 .

<sup>92</sup> هشام بن عبد الله عباس ، المكتبات في عصر الانترنت تحديات و مواجهات ، مجلة العربية 3000، العدد2،2001، ص ص:296-298

- \* مفتوحة ماديا ومعنوية : أي يمكن لأي شبكة أن ترتبط بها .
- \* عملاقة ومتنامية : أي أنها حققت ما لم تحققه أي تقنية سابقة من حيث السرعة و الابتكار و النمو .
- \* العشوائية : أي أن المعلومات تتواجد فيها بشكل متناثر مما دفع بعدة جهات إلى إنشاء فهارس و تطوير برامج للبحث ، كما يصعب الرقابة عليها أو محاسبة من ينشر فيها .
- \* الشعبية : فلا توجد وسيلة حاليا تضاهي شعبيتها و هي ليست مقصورة على عن جهة معينة .
- \* وسيلة للتجارة الالكترونية : فهي تعد وسيلة تجارية و تسويقية فعالة مقارنة مع الوسائل الأخرى .
- \* متطورة باستمرار: ساهمت البحوث المنجزة في تكنولوجيا المعلومات في تطورها المستمر و نموها نحو الأحسن .
- الخدمات التي تقدمها الانترنت : تقدم الانترنت خدمات جليلة لمستخدميها نذكر منها :<sup>93</sup>
  - البريد الالكتروني : و هو أهم خدمة تقدمها هذه الشبكة حيث تسمح بإرسال و استقبال رسائل الكتونية من و الى مشكري الشبكة العالمية ، و يمتاز البريد الالكتروني ب:<sup>94</sup>
    - \* سرعة وصول الرسالة و عدم ضياعها و انخفاض تكلفتها .
    - \* تمنح إمكانية حفظها و طباعتها أو إعادة إرسالها .
    - \* السرية في الاتصال عند استعمال التشفير .
    - \* إمكانية توزيع الرسالة الى عدد من الصناديق دفعة واحدة .
    - \* الاشتراك في الندوات و المؤتمرات الالكترونية .
  - خدمة بروتوكول نقل الملفات و تبادلها : تسمح هذه الخدمة بالاتصال المؤقت بين حسابين بنقل الملفات و تحويلها من حساب إلى آخر و بذلك تعد وسيلة للتبادل السريع .
  - المجموعات الإخبارية : و هي منتديات تجمع بين أفراد لهم اهتمام موحد بنفس الموضوع تعالجه و تناقشه بهدف زيادة الاستفادة العامة لهم .
  - خدمة الشبكة العنكبوتية العالمية : و هي أهم خدمة للانترنت في المجال التجاري ،وتشمل حقل واسع من المعلومات في شتى الميادين لكونها تربط كما هائلا من المؤسسات المتنوعة ( تجارية، علمية، حكومية ) ، و تسمح بالإبحار و تصفح في الانترنت كونها تشمل اغلب خدماتها .
  - خدمة بروتوكول الربط عن بعد:و يمكن المستخدم من التنقل عبر شبكات الانترنت الجزئية المتصلة بالانترنت للحصول على معلومات معينة، كاستغلال حواسيب ذات الطراز العلمي في التنفيذ بعض البرامج لقيام بحسابات معقدة، فمثلا الجامعات الغربية تملك مثل هذه الأنظمة التي تجمع الأبحاث الدوريات و المنشورات العلمية الصادرة

<sup>93</sup> إبراهيم بختي،تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، على الخط:29/04/2008,09:58،[http://bbekhti.online.fr/trv\\_pdf/TIC.pdf](http://bbekhti.online.fr/trv_pdf/TIC.pdf)

<sup>94</sup> مراد رايس مرجع سابق ، ص 44-46



- خدمة مجموعة نقاش : حيث تسمح هذه الخدمة لمستخدميها بالتعبير عن آرائهم حول موضوع معين يحدد على أساس الاشتراك في مجموعة ويشترط فيها احترام آراء الآخرين و احترام موضوع النقاش .
- خدمة الاتصال المباشر : تمكن هذه الخدمة باستعمال الانترنت كوسيلة اتصال مباشرة بين الأفراد و المؤسسات بغية تخفيض تكلفة.
- شبكتا الانترنت و الاكسترانت:
- الانترنت:

و تعرف بأنها: "شبكة داخلية خاصة بالمؤسسة و لكنها تستخدم بروتوكولات الانترنت و أدواتها"<sup>95</sup> .  
كما أنها: " أنها شبكة محلية تعتمد تقنيات الانترنت والشبكة العنكبوتية والسطح البيئي الذي تتميز به الحواسيب الميكروية، ويهدف استخدامها إلى تحسين آليات الاستغلال المشترك للموارد والمعلومات، والرفع من كفاءة العمل الذي يميز المؤسسة أو شركة المعنية"<sup>96</sup> .  
أي أنها شبكة داخلية تخص منظمة معينة تستعمل بروتوكولات الانترنت كي تسمح للعاملين فيها بالاتصال ببعضهم البعض و الوصول إلى المعلومات بطريقة أسرع و اقل تكلفة و أكثر كفاءة و بذلك فهي تتسم بكونها لا تتعدى حدود العلاقات الداخلية بين الأفراد .

\* أسباب استخدام الانترنت : تحتاج المؤسسات الكبيرة و المتوسطة إلى الانترنت للأسباب التالية :

○ تخفيض التكاليف .

○ توفير الوقت .

○ الاستقلالية و المرونة .

○ تسخير خدمات الانترنت .

■ الاكسترانت :

و هي نتيجة لتزاوج كل من الانترنت و الاكسترانت و بذلك هي : " المشاركة بين الانترنت الخاص بالشركة و شركائها التجاريين . " او هي : " الاكسترانت تتمثل في شبكة الانترنت لمؤسسة أو شركة يسمح باستغلالها، بالإضافة إلى موظفيها، للبعض من شركائها على غرار المزودين والحرفاء، فهي إذن شبكة انترانت متاحة لمجموعة منتقاة من الأشخاص داخل وخارج المؤسسة أو الشركة، ومن أهم فوائدها تعزيز سهولة التعامل وقابلية الاستعمال مع الحرفاء والمزودين وشركاء المؤسسة بصفة عامة، وإبقاء الحرفاء والمزودين على علم

دائم بالأحداث المتصلة بالمؤسسة؛ وتقوية العلاقة مع الحرفاء وإدخال السرعة، والمرونة في تسويق الإنتاج والخدمات»<sup>97</sup>.

<sup>95</sup> نفس المرجع أعلاه ، ص 46  
<sup>96</sup> عبد المجيد ميلاد، المعلوماتية و شبكات الاتصال الحديثة ، سبناكت ، ٢٠٠٤، ص : 158  
<sup>97</sup> نفس المرجع اعلاه ص 162.



وهي اذن وجدت استجابة للتعامل مع المحيط الخارجي لتوفير السهولة و السرعة في التعامل مع الاطراف الخارجيين ( المؤسسة-موردين أو المؤسسة-زبائن ) و تنقسم الى :

1. شبكات الاكسترنات للتزويد: تربط هذه الشبكات مستودعات البضائع الرئيسية مع المستودعات الفرعية بغرض سير العمل فيما آليًا، للمحافظة على قيمة ثابتة من البضائع في المستودعات الفرعية إستنادًا لقاعدة نقطة الطلب للتحكم في المعروض، وبالتالي تقليل احتمال رفض الطلبات بسبب عجز في المستودع.

2. شبكات الاكسترنات للتوزيع: وتمنح صلاحيات للمتعاملين مستندة إلى حجم تعاملاتهم، وتقدم لهم خدمات الطلب الالكتروني وتسوية الحسابات مع التزويد الدائم بقوائم المنتجات الجديدة والمواصفات التقنية وغيرها من الخدمات .

3. شبكات الاكسترنات التنافسية: تمنح للمؤسسات الكبيرة والصغيرة فرصًا متكافئة في مجال البيع و الشراء عن طريق الربط فيما بينها قصد تبادل المعلومات عن الأسعار و المواصفات التقنية الدقيقة للمنتجات، مما يرفع من مستوى الخدمة، ويعزز وجود المنتجات، ويمكن إبراز أهم الفروقات بين الانترانت و الاكسترنات من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (2/1) : أهم الفروقات بين الانترانت والانترنت :

الفروقات	الانترنت	الانترانت
(1) الملكية	غير مملوكة لأحد	هي ملك للمؤسسة التي تستضيفها
(2) الوصول	أي شخص يمكنه الوصول إليها	وصول للأشخاص المسموح لهم فقط
(3) المحتوى	تحتوي على مواضيع و معلومات مختلفة ومتعددة	تحتوي على مواضيع و معلومات خاصة بالمؤسسة

المصدر: إبراهيم بختي، دور الانترانت وتطبيقاته في مجال التسويق ، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2002 – 2003 ، ص 23.

3-أنواع شبكات المعلوماتية وأهميتها :

• أنواعها : تعرف الشبكة المعلوماتية بمعناها الإلكتروني بأنها: " مجموعة من معدات الإعلام الآلي المرتبطة فيما بينها"<sup>98</sup>

يمكن تصنيف الشبكات إلى صنفين هما<sup>99</sup> :

■ تصنيف بناء على التوزيع الجغرافي:

\* الشبكة المحلية (LAN) Local Area Network :وهي تربط بين حواسيب متواجدة في مؤسسة

واحدة .

<sup>98</sup>محمد لعقاب،مرجع سابق ، ص32  
<sup>99</sup> إبراهيم بختي،تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، على الخط:29/04/2008,09:58 http://bbekhti.online.fr/trv\_pdf/TIC.pdf

## الفصل الثاني ----- المقاربة النظرية للدراسة

\* الشبكة الإقليمية (Metropolitan Area Network (MAN) وهي الجامعة ما بين شبكتين محليتين أو أكثر

\* الشبكة العالمية (Wide Area Network (WAN هي الشبكة الرابطة بين الشبكات المتباعدة جغرافيا.

طوبولوجية التشبيك : نذكر منها:

\* شبكة ذات هيكلية خطية : يكون العمود الفقري - وهو وسط النقل - لهذه الهيكلية عبارة عن قطعة واحدة،

تتصل به مباشرة جميع الأجهزة المكونة للشبكة.

\* شبكة ذات هيكلية حلقيية : يكون وسط النقل في هذه الهيكلية على شكل حلقة تتكون من اتصال كل جهاز

بالجهاز المجاور له مع وصل الجهاز الأخير بالأول .

\* شبكة ذات هيكلية نجمية : تتصل الأجهزة المكونة لهذه الشبكة بنقطة مركزية واحدة، و تكون هذه النقطة عادة موزعا شبكيا Hub او محولا Switch

\* شبكة ذات الهيكلية الترابطية: في هذا النوع من التصميم يتم وصل جهاز بأجهزة أخرى في الشبكة، فإذا تم ربط الجهاز المعني

بجميع الأجهزة الأخرى في الشبكة تصبح هذه الهيكلية كلية، أما إذا تم ربط هذا الجهاز ببعض تكون هيكلية ترابطية جزئية. هذا النوع

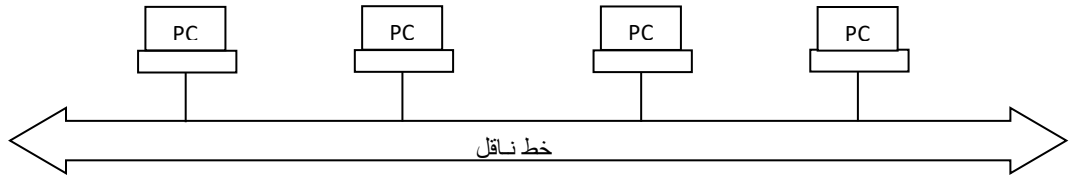
من الهيكلية إعتمدت عليه شبه أربانت، بحيث إذا تعطل وصل بين

الجهاز المرسل والجهاز المستقبل، فإنه توجد مسالك أخرى لتأمين تبادل المعلومات بين الجهازين.

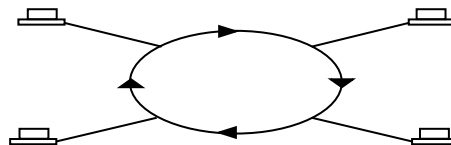
و الشكل الموالي يجسد مختلف وضعيات هذا التصنيف :

الشكل رقم (2/1) : مختلف وضعيات التصنيف حسب طوبولوجية التشبيك

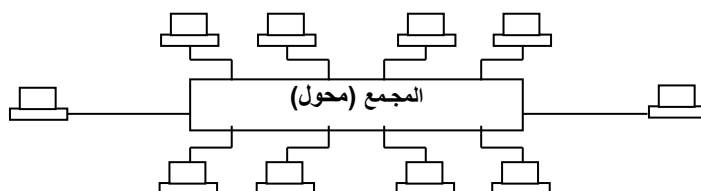
خطية. هيكلية ذات شبكة



حلقيية. هيكلية ذات شبكة



نجمية. هيكلية ذات شبكة



المصدر: عبد المجيد ميلاد، المعلوماتية وشبكات الاتصال الحديثة، سبائك، ؟،؟، 2003، ص: 132.

- أهمية الشبكات المعلوماتية: تستمد الشبكات المعلوماتية أهميتها، خاصة في عالم الأعمال، من الايجابيات التي توفرها:<sup>100</sup>
- تطوير تدفق المعلومات وتسهيل العلاقة مع المساهمين داخل المؤسسة وخارجها .
  - تحسين سلاسة العمل لزيادة الإنتاجية، عن طريق العمل عن بعد والمشاركة في الموارد مما يسمح باستغلال موارد الشبكة بالمؤسسة عند وبعد إنجازه الأعمال .
  - التواصل عن بعد فالشبكة تتيح إمكانية التواصل بين المستخدمين في مواقع مختلفة .
  - يمكن للمؤسسة من تجهيز طلبيات للموردين بعرض منتجاتها عن طريق قوائم البيع بطريقة لم تكن متاحة لها من قبل.
  - ربط مصادر الموارد البشرية المؤهلة (الجامعات، المعاهد، مراكز التدريب) مع سوق العمل، مما يتيح استغلال الطاقات البشرية الكامنة في المجتمع من طرف المؤسسات.
- كما تساعد كذلك على:<sup>101</sup>

<sup>100</sup> : إبراهيم بختي، دور الانترنت وتطبيقاته في مجال التسويق، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2002 – 2003، ص 26.

<sup>101</sup>M- H Delmond, Y- Petit et J- Gantier, Management des Systèmes d'information, (Dunod, Paris, France, 2003), p 59.

- ضمان بث وتبادل المعلومات الأساسية لمختلف التطبيقات داخل التنظيم .
- تمكن أعضاء المؤسسة بالحصول على معلومات من أي مكان متواجدين فيه .
- تسمح بتبادل المعلومات المختلفة مع الشركاء الخارجيين للمؤسسة (زبائن، موردين...إلخ).
- إتاحة قاعدة بيانات، تحوي حجم هائل ومهم من المعلومات للتسيير العملي للأنشطة (تسيير المخزونات، إدارة مبيعات.. إلخ)

### 4- أمن الشبكات المعلوماتية:

مع الانتشار الكبير لشبكات المعلومات وتزايد الأعداد مستخدميها أصبحت مسألة الأمن المعلوماتي قضية ضرورية و احد اهم التحديات التي يواجهها الأفراد والمنظمات للحفاظ عن المعلومات التي تحولها .

• **طبيعة حرب المعلومات:** تعرف حرب المعلومات أنها « الصراع (التنافس) من أجل السيطرة (التحكم) في المعلومة والتي تعتبر عنصر أساس للقوة والثورة في عالمنا المعاصر ». <sup>102</sup> كما ان حرب المعلومات هي تلك التي تدور رحاها من خلال الشبكات المعلوماتية، إذ لا تعترف بالحدود والزمان ولا حتى القوانين والتشريعات إذ تقف عاجزة أمامها. هذا و تأخذ هذه الحرب ثلاث مستويات: <sup>103</sup>

▪ حرب المعلومات الشخصية: والتي يتم من خلالها الهجوم على خصوصية الأفراد والعبث بملفاتهم والتصنت عليهم .

▪ حرب المعلومات بين المنظمات: وهي التي تدور رحاها ضمن إطار المنافسة إلا أنها ليست منافسة لشريفة في كثير من الحالات .

▪ حرب المعلومات الدولية (العالمية): التي تكون بين الدول وبعضها البعض، أو تلك التي تشنها القوى الاقتصادية أو العسكرية العالمية ضد بلدان بعينها .

• **أدوات حرب المعلومات:** يصنف الأفراد الذين يقومون بعمليات الإخلال في الأمن المعلوماتي إلى نوعين هما: <sup>104</sup>

▪ أصحاب القبعة السوداء: وهم المخترقين الذين يقسمون بعملياتهم لأغراض تخريبية وإجرامية، كاختراق شبكات المصارف سعيًا وراء سرقة الأموال.

▪ أصحاب القبعة البيضاء: وهو اللقب المخترقين الذين لا يقصدون من وراء عملياتهم القيام بتخريب متعمد، أو أعمال إجرامية بل للوصول إلى تحقيق لأهداف تعليمية أو تطويرية، أو سياسية .

يستعمل في عمليات الاختراق العديد من الأدوات المعلوماتية (أسلحة المعلوماتية)، أهم أهمها: <sup>105</sup>

1. فيروسات الكمبيوتر: و تستخدم لضرب وتعطيل البنية التحتية، عن طريق الإخلال بالنسق العام للشبكة .

<sup>102</sup> مراد رايس مرجع سابق ، ص: 52

<sup>103</sup> نفس المرجع اعلاه ، و نفس الصفحة.

<sup>104</sup> : فادي سالم، المخترقون وخبراء أمن المعلومات .. وجهها لوجه، مجلة PC Magazine، الطبعة العربية، العدد 10، السنة 7، أكتوبر 2001 ص 122

<sup>105</sup> : هشام سليمان، حرب المعلومات الوجه الجيد للحروب، على الخط: www.islamolin.net، يوم 2005/03/05.

الديدان: و هي برنامج مستقلة، يتكاثر بنسخ نفسه عن طريق الشبكة، ا تستخدم غالبا في حروب المعلومات التي تستهدف الشبكات المؤسسة المالية .

2. أحصنة طروادة: وهو جزء من الشفرة ( برنامج صغير مخفي داخل برنامج كبير) يعمل بطريقة خفية على إطلاق فيروسات لا يمكن اكتشاف وجوده، حيث يمسح أثاره التي لا تحمل صفة تخريبية و التي تعمل على إضعاف بيئة الخصم، وإرسال بيانات عن الثغرات الموجودة، وكلمات المرور السرية الخاصة بكل ما هو حساس من مخزون الخصم.

3. القنابل المنطقية: وهي نوع من أحصنة طروادة، تزرع داخل النظام و يقوم البرنامج في حالة نشوء صراع بين الطرفين، بإرسال أي ملف أو كلمة حساسة لمنتج هذا. كما يمكنه القيام بتهيئة للقرص الصلب.

4. الأبواب الخلفية: وهي ثغرات تترك عمداً من مصمم النظام، لتسلل عليه عند الحاجة، .

5. الرقائق: حيث يعمل مصممها إلى إضافة وظائف معينة أثناء تصنيع و التي لا تعمل في الظروف العادية، إلا أنها قد تعلن العصيان في توقيت معين، أو بالاتصال بها عن بعد.

6. الماكينات والميكروبات فائقة الصغر (Nano machines): وهي عبارة عن ربوت فائقة الصغر تنتشر في مبنى النظام المعلوماتي حيث تنحشر في المكاتب حتى تجد حاسباً آلياً وتدخل فيه من خلال الفتحات، وتقوم بإتلاف دوائره الالكترونية.

7. الاختراق المروزي الالكتروني: حيث يمكن عن طريقه ، سد قنوات الاتصالات و بالتالي لا يمكن تبادل المعلومات، أو يتم هذا التبادل

بعد استبدال المعلومات وهي في طريقها المستقبل بمعلومات أخرى تكون مضللة.

● المخاطر التي تهدد شبكات المعلوماتية و يمكن تصنيفها الى صنفين:<sup>106</sup>

■ التهديدات المقصودة: وهي التي يقوم بها المخترقون عمداً قصد تعطيل عملها أهمها:

أ. صناعة الفيروسات الالكترونية: وهي أكثر الجرائم تأثيراً و انتشاراً في عالم الشبكات.

ب. الاختراقات: وهي محاولة الدخول إلى الشبكة المعلوماتية من قبل شخص غير مصرح له بذلك، وقد يستغل في هذا ثغرات في نظام الحماية.

كما يدخل في هذا المجال من المخاطر: صناعة ونشر الإباحية، التشهير وتشويه السمعة، المضايقة والملاحقة، و الاحتيال.

■ التهديدات غير المقصودة: وهي التي تكون نتيجة عدم اتخاذ التدابير الوقائية، أو خارجة عن نطاق التحكم ، أهم هذه التهديدات التي تنتج عن:

\* الكوارث الطبيعية (العواصف، الفيضانات، الحرائق، الزلازل...).

\* تكنولوجيا النانو: النانو هو جزء من ألف مليون (10<sup>9</sup>)، وتعني تكنولوجيا التصغير. تستخدم في خدش الرقائق السيلكون لصنع الدوائر الكهربائية. وهذا ما أدى إلى ظهور النعمة في صناعة تكنولوجيا المعلومات.

<sup>106</sup> عبد المجيد ميلاد، مرجع سباق ، ص 161 – 165.

\* تعطيل الشبكات بسبب الأشغال.

\* عطب أحد مكونات الشبكة أو خطأ في تنفيذ أحد البرامج المشغلة للحواسيب أو الشبكة.

\* خطأ فني ناتج عن سوء تصرف أو سوء تقدير من طرف الساهرين على الشبكات ونظم المعلومات.

### ● مستلزمات أمن الشبكات :

نظرا لدور الشبكات الهام و الفعال في حياتنا اليومية لما جلبته من فوائد عظيمة و جليلة للبشرية ، و لضمان أدائها لدورها على أحسن وجه ينبغي أن تستجيب للأهداف التالية :

■ التواجد: ويقصد به قدرة على توفير الموارد الضرورية لتشغيل الشبكة ووضعها على ذمة المستفيد منها في جميع المستويات ولذا يجب الحرص على توفير المعلومات، وعدم تشويهاها أو حذفها، وكذا تشغيل الأجهزة وعدم تعطيلها.

■ سلامة وسرية المعلومات: وهذا بالحرص على حماية عمليتي تخزين المعلومات، ونقلها عبر الشبكة ويتمثل ذلك في ضمان عدم تغير المعلومات المخزنة في أجهزة الحواسيب أو المنقولة عبر الشبكة إلا من قبل الأطراف المرخص لهم.

■ التحقق من الهوية: بالتأكد من هوية الأطراف المعنية بعملية التبادل، إذا يجب على كل طرف معرفة هوية الطرف الآخر لتفادي عملية الخداع، وتتوفر عدة طرق للتأكد من هوية الأطراف المتصلة بالشبكة كطلب كلمة العبور والإمضاء الإلكتروني ... وغيرها.

■ الإثبات و هو توفير آلية تثبت عملية تبادل المعلومات عبر الشبكة، ولا تدع مجالاً للمرسل أن ينكر عملية الإرسال وللمستقبل أن ينكر عملية الاستقبال.

### المبحث الثالث: تأطير استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات NTIC في الجزائر:

لم تصل الجزائر الى مرحلة متقدمة في الاستثمار بتكنولوجيات المعلومات و الاتصال و التي يقصد بها بشكل خاص إنتاج البرمجيات و العتاد إلا أنها وعت أهمية هذا الاستثمار و بدأت في العمل على إعداد البنية التحتية الضرورية من اجل بلوغ تلك المرحلة بهدف إعداد لمجتمع المعلومات ، حيث أن مختلف المشاريع في مجال المعلوماتية تدخل في إطار السياسة الوطنية لتعميم التكنولوجيات الإعلام و الاتصال و العمل على تهيئة الظروف المرتبطة بالتعليم عن بعد – خاصة لفائدة المناطق البعيدة- و كذا المكتبات الافتراضية والشبكة التي تربط مختلف الجامعات، و كنقطة بداية لهذا الهدف جاء مشروع حاسوب لكل بيت<sup>107</sup> ، حيث أعلنت عملية "أسرة تيك" رسميا بتاريخ 22 أكتوبر 2005 ، و التي تهدف إلى تزويد كل بيت جزائري بجهاز كمبيوتر من أجل تحسين و تعميم الربط بالانترنت و رفع نسبة استعمال الكمبيوتر الشخصي من أجل تجسيد أكثر لفكرة خلق المجتمع الجزائري للمعلومات ، و تمتد هذه العملية إلى غاية

<sup>107</sup> الرابطة الولاية للأنشطة العلمية و التقنية لشباب ولاية المدية على الخط : [http://www.lwastj26.123.fr/news\\_articles/algerie\\_telecom.html](http://www.lwastj26.123.fr/news_articles/algerie_telecom.html) /2008/07/13

سنة 2010 و يحصي قرابة 5 ملايين بيت معني بهذه العملية تجدر الإشارة إلى أن التقديرات المالية لهذه العملية قد تبلغ 400 مليار دينار أي ما يعادل 5 ملايين دولار أمريكي و هذا ما يشكل تحديا و حدثا لم يسبق لهما مثيل.

و قد صرح مؤخرا احمد كيحيلي الرئيس المدير العام لمؤسسة "جواب" يوم 20 افريل 2008 إلى ما تحقق لحد الان بربط 1500 بلدية بالانترنت ذات التدفق السريع كخطوة اخرى لذلك الهدف .

و تعتبر الجهود (المشاريع والتنظيمات) التي تبذلها الدولة لترقية قطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال أهم معالم التنمية الاقتصادية البارزة خاصة وأنها تمتلك موارد هامة تشجع على تطوير و إنتاج هذه التكنولوجيايات في السوق الجزائرية، بعد ان باتت هذه التكنولوجيايات المحرك الأساسي للتنمية الاقتصادية الوطنية ، حيث أصبحت المؤسسة الجزائرية أكثر وعيا أن الإعلام يعد وسيلة إنتاجية". ومن جهته أخرى تعتبر السوق

الجزائرية في أوج تطورها تزامنا مع نمو معتبر مقارنة بدول المغرب العربي.<sup>108</sup>

كما انه في غضون الآجال القريبة سيتم وضع أول شبكة داخلية للحكومة ستمكن كل الوزارات من تبادل المعلومات والمراسلات الإلكترونية لغاية الوصول إلى عدم استخدام الورق، كمرحلة ابتدائية للانتقال الى انجاز مشروع الحكومة الالكترونية بهدف تقليص المسافة بين المواطن و الادارة، و بالرغم من كل هذه المعطيات التي تظهر مدى الاهتمام الحكومي والمؤسسي بمجال المعلوماتية، كشفت آخر الدراسات حول تكنولوجيا الإعلام والاتصال عن وجود تأخر كبير في اكتساب هذه الوسائل في الجزائر مقارنة بالمغرب وتونس، و الجزائر الآن في مرحلة تدارك تأخرها.<sup>109</sup>

■ ظهور الانترنت:<sup>110</sup>

o الفترة 1994-2002:

سعت الجزائر إلى الاستفادة من خدمات شبكة الإنترنت والتقنيات المرتبطة بها ، من خلال ارتباطها بشبكة الإنترنت في شهر مارس من عام 1994 ، عن طريق مركز البحث والإعلام العلمي والتقني (CERIST)<sup>111</sup> ، الذي أنشئ في شهر مارس سنة 1986 من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وكان من مهامه الأساسية آنذاك، هو العمل على إقامة شبكة وطنية وربطها بشبكات إقليمية ودولية.

عرفت الجزائر منذ سنة 1994 تقدما ملحوظا في مجال الاهتمام والاشتراك والتعامل مع الإنترنت، ففي نفس السنة،

<sup>108</sup> الرابطة الولاية للأنشطة العلمية و التقنية لشباب ولاية المدية على الخط : [http://www.lwasti26.123.fr/news\\_articles/tic\\_algerie.html](http://www.lwasti26.123.fr/news_articles/tic_algerie.html) 2008/07/12 8:45

<sup>109</sup> الرابطة الولاية للأنشطة العلمية و التقنية لشباب ولاية المدية على الخط : [http://www.lwasti26.123.fr/news\\_articles/tic\\_algerie.html](http://www.lwasti26.123.fr/news_articles/tic_algerie.html) 2008/07/12 8:45

<sup>110</sup> ابراهيم بختي الانترنت في الجزائر على الخط : [http://bbekhti.online.fr/trv\\_pdf/Internet%20en%20Algerie\\_%20Ar.pdf](http://bbekhti.online.fr/trv_pdf/Internet%20en%20Algerie_%20Ar.pdf) 2008/07/15 20:45

<sup>111</sup> Centre de Recherche sur l'Information Scientifique et Technique

كانت الجزائر مرتبطة بالإنترنت عن طريق إيطاليا، تقدر سرعة 9.6Ko وهي سرعة جد ضعيفة، وقد تم ذلك في إطار مشروع تعاون مع منظمة اليونسكو، بهدف إقامة شبكة معلوماتية في إفريقيا تسمى ب (RINAF)<sup>112</sup>، وتكون الجزائر هي النقطة المحورية للشبكة في شمال إفريقيا.

في سنة 1996، وصلت سرعة الخط إلى 64 ko والذي كان يمر عن طريق العاصمة الفرنسية باريس؛ وتم في نهاية 1998، ثم ربطت الجزائر بواشنطن عن طريق القمر الصناعي بقدرة 01 ميغابايت في الثانية، وفي شهر مارس 1999، أصبحت قدرة الإنترنت في الجزائر بقوة 2 ميغابايت في الثانية، وتم إنشاء أكثر من 30 خطا هاتفيا جديدا من خلال نقاط الوصول التابعة للمركز والمتواجدة عبر مختلف ولايات الوطن والمربوطة بنقطة خروج وحيدة هي الجزائر العاصمة.

قدر عدد الهيئات المشاركة في الانترنت عام 1996 ب 130 هيئة.

اما عام 1999 بلغ عددها 800 منها:

\* 100 في القطاع الجامعي .

\* 50 الطبي .

\* 500 الاقتصادي .

في نفس السنة كان للمركز حوالي 3500 مشترك و 180 ألف مستعمل<sup>113</sup>.

بعد إصدار المرسوم التنفيذي رقم 257-98 بتاريخ 25 أوت 1998 والمعدل بمرسوم تنفيذي آخر يحمل رقم 307-2000 بتاريخ 14 أوكتوبر 2000 الذي يحدد شروط وكيفية وضع واستغلال خدمة الإنترنت، ظهر مزودون جدد خواص وعموميين إلى جانب CERIST، مما زاد في عدد مستخدمي الشبكة، وقد وصل عدد الرخص الممنوحة لهم عبر القطر الجزائري إلى 65 رخصة حتى بداية 2001؛ لكن في حقيقة أن جل هؤلاء لم ينشطوا فيها، لسبب أو لآخر.

وقد وفرت الجهة الوصية -وزارة البريد والمواصلات - خط اتصال أساسي للإنترنت من الألياف الضوئية قدرته 34 ميغابايت/ثا قابل للتوسعة لغاية 144 ميغابايت/ثا، لتمكن موزعي خدمات وبعض مؤسسات الإتصال من الارتباط بالإنترنت على أحسن وجه، فشرعت في إقامة شبكة لتقديم خدمات الإنترنت كموزع للمؤسسات والأفراد، بحيث تستهدف شبكتها كل ولايات الوطن و قدرتها فاقت 10.000 خط، وتوقع أن يكون لها 100.000 مشترك؛ والتي تتميز بضمها لمختلف الخدمات التي يوفرها الويب بالإضافة للخدمات التي تتطلبها التجارة الإلكترونية وقد تم بالفعل تشييد شبكة البريد والمواصلات، وهي قابلة للاستغلال، دون كلمة مرور، ودون اشتراك أو إلزام، فالتكلفة تحسب أتوماتيكيا مع تسعيرة الهاتف لكن هذه التسعيرة كانت مرتفعة جدا مقارنة بموزع آخر.

نفس الطريق سلكه CERIST بهدف تقوية بنيته التحتية، حيث بدأ في مشروع يربطه بموزعه في الولايات المتحدة بخط سعته تصل إلى 30 ميغابايت

<sup>112</sup> Regional Information Society Network for Africa

<sup>113</sup> يمثل هذا العدد نسبة أكبر بقليل من 01 في الألف من عدد مستعملي الإنترنت في العالم



الثانية، وزودت المشتركين العوام بأكثر من 20 نقطة وصول للإنترنت، و 43 خط متخصص لقطاع التعليم العالي والهيئات البحثية، و 48 خط متخصص لبقية القطاعات الأخرى من بينها الموزعين الخواص؛ ويصل عدد خطوط الهاتف المستخدمة في الولوج إلى الشبكة ب 2000 خط، وحسب مصادر المركز فإن عدد المستخدمين في سنة 2001، بلغ 250.000 مستخدم، منهم 20.000 مشترك؛ وقد حصر المركز نفسه لخوض غمار التجارة الإلكترونية من خلال تنمية البرامج، وبناء المواقع التجارية، أي تحضير البنية التحتية لهذا النوع من التجارة؛ ونذكر بأن هذا المركز هو الذي يشرف على إدارة وتسيير النطاق .dz. يساهم بكل ثقله في تنمية شبكة الإنترنت، في بداية سنة 2001 إنطلق المركز وبإيعاز من الوزارة الوصية، في تشييد شبكة علمية على المستوى الوطني، يتم الولوج إليها من خلال الشبكة الدولية للمعلومات، ، ARN ويطلق على الشبكة إسم الشبكة الأكاديمية للبحث هدفها ربط جميع الجامعات الجزائرية، وتزويدها بحاسبات لإحتواء موقع الويب، بحيث يشتمل كل موزعة موقع على الأبحاث العلمية والمذكرات وما يتاح لدى المؤسسة الجامعية من دوريات وكتب ومجلات علمية، أي تشكيل 9 مكتبة افتراضية، بقصد تبادل المعلومات بين الجامعات والهيئات والمراكز البحثية بالوطن، إضافة للاستعانة بهذه الشبكة في تقديم الدروس عن بعد ولذلك عمد لإقامة دورات تدريبية لتكوين المكونين بمساهمة هيئات من خارج الوطن للإسراع في عملية التنفيذ.

o الفترة 2003-2007<sup>114</sup> :

- ❖ 2003:
- بداية ظهور (ADSL) و كان ذلك في شهر نوفمبر بمساهمة L'EEPAD و ALGERIE . TELECOM
- و صل عدد المواقع إلى 2000 موقع
- ❖ 2004:
- بلغ مستخدمي الانترنت مليون ونصف بنسبة توافر 2,4 %
- وجود 5000 نادي انترنت مع نقص خطوط الهاتف التي لا تتعدى 6 لكل 1000 نسمة بينما تصل الى 90 خط لكل مواطن في الدول المتقدمة .
- من يملك مستوى تعليم مقبول 17,5 مليون من بينهم 13 مليون مؤهلين لإستخدام الانترنت .
- لا يوجد سوى 200 الف اسرة تملك كمبيوتر، رغم توافر 3 ملايين كمبيوتر في البلاد توجد اغليها في المؤسسات و الادارة .
- مساهمة البنك العالمي ب 9 ملايين دولار لإنشاء خطوط انترنت و تطوير التكنولوجيا بالجزائر العاصمة
- ❖ 2005:

<sup>114</sup> غنية بركات، يمينه محبوب، كريمة بن صالح الاقتصاد المعرفي حالة الجزائر بحث مقدم بمقياس اقتصاد و تسيير العارف مدرسة دكتوراه باتنة 2007-2008 ص: 6

- تم تعميم الانترنت في المدارس و الجامعات مع نهاية 2005 بحسب الاتفاق بين وزارة التربية الوطنية و وزارة البريد و تكنولوجيا الاعلام و الاتصال
- انشئت عدة محركات بحث متواضعة لكنها مهمة مثل (www.algerieinfo.dz)
- بلغ عدد نوادي الانترنت 5000 نادي انترنت.
- ❖ 2006: <sup>115</sup>
- في بداية هذه السنة انطلقت حملة "مدونة للجميع" على يد "الحركة التكنولوجية" وهي مجموعة من المتحمسين لنشر هذه الثقافة، وقامت المجموعة بإنتاج "دزيلوج" أول منصة تدوين جزائرية مجانية تهدف لازدهار عالم التدوين الجزائري .
- حسب تقرير رسمي نشرته وكالة الأنباء الجزائرية:
- \* بلغ عدد مستخدمي شبكة الانترنت 3 ملايين شخص في تموز/يوليو 2006
- \* بلغ عدد الذين يستخدمون منهم من يستخدم الانترنت عالي السرعة الـ A.D.S.L 700 ألف شخص في نفس التاريخ
- وخلال هذه الفترة أيضا بلغ عدد المشتركين في خدمات الهاتف المحمول 18.6 مليون شخص .
- حسب : التقرير اثر جلسة عمل خصصها الرئيس عبد العزيز بوتفليقة لقطاع البريد وتكنولوجيات الاعلام في اطار حصيلة عمل الحكومة لعام 2006 :
- \* الكثافة الهاتفية الشاملة (الهاتف الثابت والنقال) ارتفعت من 5.28% خلال العام 2000 الى 65% في نهاية جويلية 2006.
- ❖ 2007:
- بلغ مشطري الانترنت 1,2 مليون مشترك بالمقارنة مع 21 مليون مالك لهاتف نقال
- بلغ عدد المواقع حوالي 5000 موقع
- عدد موردي الانترنت تقريبا 80 مورد
- احتلال الجزائر المرتبة العاشرة من حيث الدخول الى عالم الانترنت في العالم العربي ( الإمارات العربية المتحدة المرتبة الأولى)
- في مجال الاستثمار في TIC تحتل الجزائر المرتبة 87 من مجموع 115 دولة بمؤشر سالب قدر بـ -0,72-
- تخفيضات 20 افريل 2008 لخدمة الانترنت <sup>116</sup> :
- أعلن وزير البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال "بوجمعة هيشور" بمناسبة اليوم الوطني للانترنت و الذي اختير هذا العام ليكون مصادفا لـ 20 أفريل من كل سنة بإجراء تخفيضات على سعر الإنترنت ذات السرعة الفائقة بنسبة 50 % كما سيتم توفير الخدمة لكل من يحتاجها من المؤسسات و الطلبة ، مشيرا

<sup>115</sup> <http://www.openarab.net/reports/net2006/algeria.shtml> 8:30 2008/07/13

<sup>116</sup> <http://www.djelfa.info/ar/index.php?news=1317:23/2008/07/13>

## الفصل الثاني ----- المقاربة النظرية للدراسة

الى دراسة مشروع توفير جهاز حاسوب محمول بسعر لا يتعدى 10 آلاف دينار استكمالا للبرنامج خاص الذي يهدف إلى توفير جهاز كمبيوتر لكل عائلة جزائرية بحلول عام 2010 كما قال احمد كيجيلي الرئيس المدير العام لمؤسسة "جواب" أن المؤسسة تهدف لربط مليون و 100 الف مشترك بالإضافة إلى 13 ألف مؤسسة إلى غاية 2010 ، و أضاف أن الأسعار هي اقل من المعمول به في تونس و المغرب بنسبة 20% .والجدول الموالي يظهر مقارنة التسعيرة السابقة بالتسعيرة الحالية :

الجدول رقم (3/2) : مقارنة التسعيرة السابقة بالتسعيرة الحالية

نوع الخدمة	السعر السابق بدج	السعر الحالي بدج
128 كيلوبيت/ثا موزعة على 60 سا شهريا	800	400
128 كيلوبيت/ثا غير المحدودة	1180	590
256 كيلوبيت/ثا موزعة على 60 سا شهريا	11300	650
256 كيلوبيت/ثا غير المحدودة	2200	1100
512 كيلوبيت/ثا موزعة على 60 سا شهريا	2500	1250
512 كيلوبيت/ثا غير المحدودة Pack Double Play	3000	1500
512 كيلوبيت/ثا غير المحدودة	2980	1490
1ميقابيت غير المحدودة	3700	1850
1ميقابيت غير المحدودة (عرض أسرتك)	2600	1300

المصدر : من اعداد الطلبة اعتمادا على الخط:

13:10 2008/07/21 <http://www.elchabaka.net/modules/news/article.php?storyid=19>

و لقد بلغ حجم الاستثمارات الإجمالي خلال السنوات الست الماضية نحو خمسة مليارات دولار أربعة منها من الاستثمارات الأجنبية حسب التقرير، وارتفع عدد الوظائف في هذا القطاع من 45 ألفا إلى 120 ألفا خلال 2006<sup>117</sup>

### ■ الإصلاحات على قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال:<sup>118</sup>

شرعت الجزائر في إصلاحاتها على قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال في سنة 2000 من خلال القانون رقم (3) لعام 2000 في ظل تأخر محسوس عن بلدان المنطقة. حيث وحاولت الحكومة استدراك هذا التأخر في تحديث هذا القطاع الذي يشكل جزءا مهما من البنية القاعدية للاقتصاد الوطني، وقد كان الهدف المسطر للتغييرات الهيكلية على قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال هو الوصول إلى

<sup>117</sup> <http://www.openarab.net/reports/net2006/algeria.shtml> 8:30 2008/07/13

المعرفة : حول تسيير المؤسسات ؛ الدولي الملتقى صالح بو عبد الله ، معوقات استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في تحديث مؤسسة " بريد الجزائر ورقة عمل قدمت إلى 13 نوفمبر 2005 كلية العلوم الاقتصادية و التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر .-الاقتصاديات ، 12 للمؤسسات التنافسي الجديدة والتحدي الركيزة

تسيير أكثر فعالية ومرونة وتحسين مستوى الخدمة العمومية المقدمة وذلك عن طريق خلق جو من المنافسة بين عدد من المتعاملين المستغلين للخدمات المختلفة. في هذا الإطار تقرر الفصل بين الوظائف الثلاث التي كانت بيد الإدارة المتمثلة في وزارة البريد والمواصلات:

• وظيفة التسيير

• وظيفة الضبط

• وظيفة تحديد السياسات

تجسدت هذه الرؤية في إطار القانون الجديد للقطاع. بموجب هذا القانون احتفظت الوزارة بمهمة تحديد الرؤية المستقبلية لتطوير القطاع وتحديد السياسات المتبعة لذلك مع تأسيس وكالتين هما

• الوكالة الوطنية للموجات .

• الوكالة الوطنية للفضاء .

أما وظيفة الاستغلال فقد حولت فيما يتعلق بالخدمات البريدية والمالية إلى

• مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي هي "بريد الجزائر"

• وشركة ذات أسهم برأسمال عمومي هي "اتصالات الجزائر".

على أن تنشأ مؤسسات أخرى تختص بخدمات فرعية معينة مثل

• مؤسسة "موبيليس" للهاتف المحمول

• "الجواب" للبريد الإلكتروني،

تابعتين لاتصالات الجزائر،

ومؤسسة "السرّيع" للبريد السريع تابعة لبريد الجزائر.

وخلافا لبريد الجزائر التي احتفظت في إطار القانون الجديد بنظام الاحتكار لاستغلال الأنشطة الأساسية مثل

• خدمة توزيع البريد الأقل وزنا من 2 كغ

• الحوالات

• الحساب البريدي الجاري (قانون 2000-3، المادة 63)

و قد مهد هذا القانون الطريق لحد الآن لدخول مؤسستين في مجال الاتصالات ( WTA و OTA ) ومؤسستين في مجال البريد الدولي السريع ( D.H.L و U.P.S ) بالإضافة إلى مؤسسات أخرى تتنافس في مجال البريد للوزن أكثر من 2 كغ مع مؤسسات جزائرية ناشئة، أما وظيفة الضبط فقد أفرد لها القانون هيئة مستقلة تتمتع بشخصية معنوية وبالاستقلالية المالية، وتتكفل هذه الهيئة أساسا بالحرص على توفير منافسة فعلية ونزيهة في كل من مجال البريد والمواصلات بالإضافة إلى تخطيط وتسيير ومراقبة مجال الدبذبات، معالجة الخلافات بين المؤسسات المستغلة للقطاع وتقديم استشارات إلى الوزارة

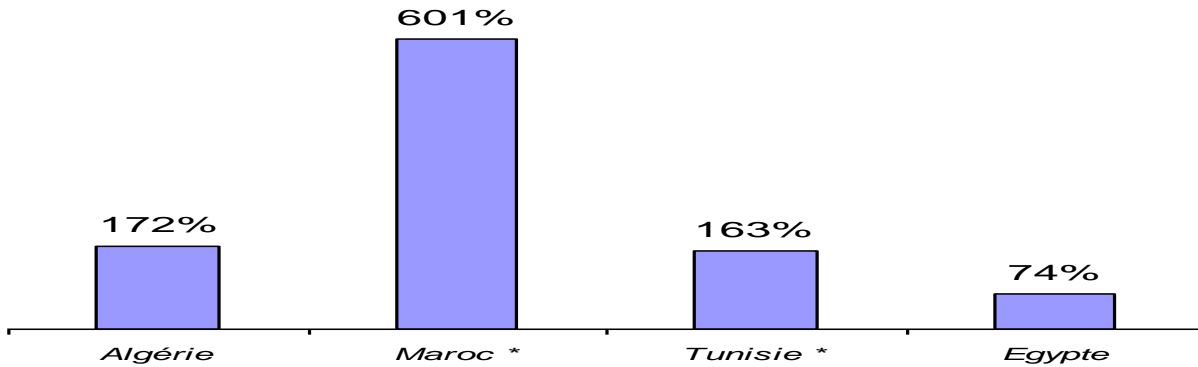
## الفصل الثاني ----- المقاربة النظرية للدراسة

الوصية (قانون 2000-3، المادة 13)، أدت هذه التعديلات الهيكلية إلى بعث نشاط كبير في القطاع، إلا أن النتائج بعد خمس سنوات من بداية عملية الإصلاح لم تكن كلها إيجابية. وقد شهدت سنتي 2004 و2005 تطورا كبيرا في مجال الاتصالات للهاتف الثابت والمحمول في الجزائر. وقد قدرت نسبة الزيادة في عدد الزبائن بين 2001 و 2004 ب 172 % . وهي نسبة تفوق ما سجلته مصر في نفس الفترة .

وتؤكد تقارير سلطة الضبط أن دخول متعامل ثالث للهاتف المحمول في سنة 2004 أدى إلى بداية منافسة حقيقة أثمرت تخفيضات في الأسعار، كما أدت المنافسة بين المتعاملين إلى تنوع الخدمات المقدمة وطرق الدفع، وازداد مستوى التغطية بالهاتف المحمول، وزادت نسبة الهاتف المحمول إلى الهاتف عموما من 19 % في 2002 إلى 40 % في سنة 2003 ثم 63 % في 2004.. و قد لوحظ ارتفاع الكبير في أسعار مكالمات الهاتف الثابت خلال سنوات الإصلاح أي بين سنتي 2000 و2005. فقد بلغت الزيادة نسبة 900 % بالنسبة للمكالمات المحلية و160% بالنسبة للمكالمات بين المدن و الشكل الموالي يظهر هذه المعطيات :

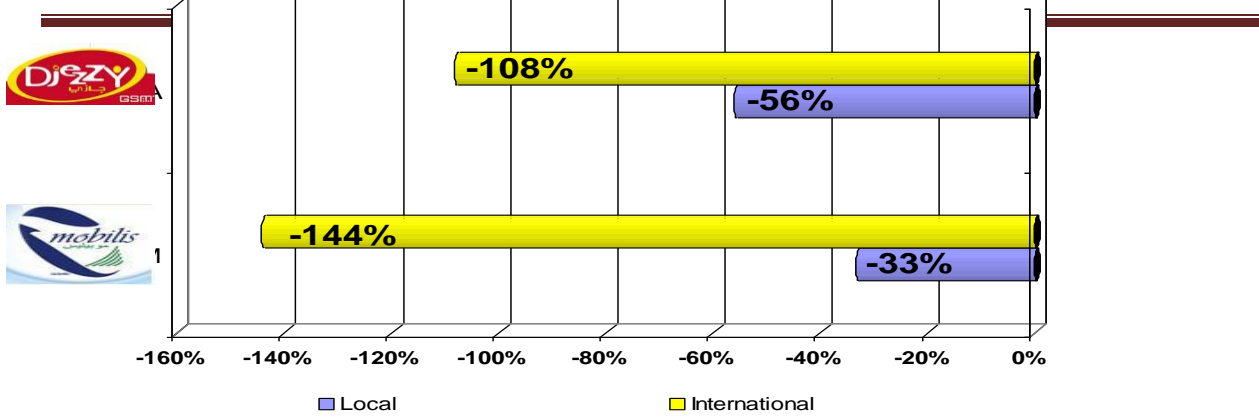
الشكل رقم (3/3) : واقع الاتصالات في الجزائر ومقارنتها مع بعض الدول العربية .

### La Dynamique Mobile/Fixe dans les pays arabes

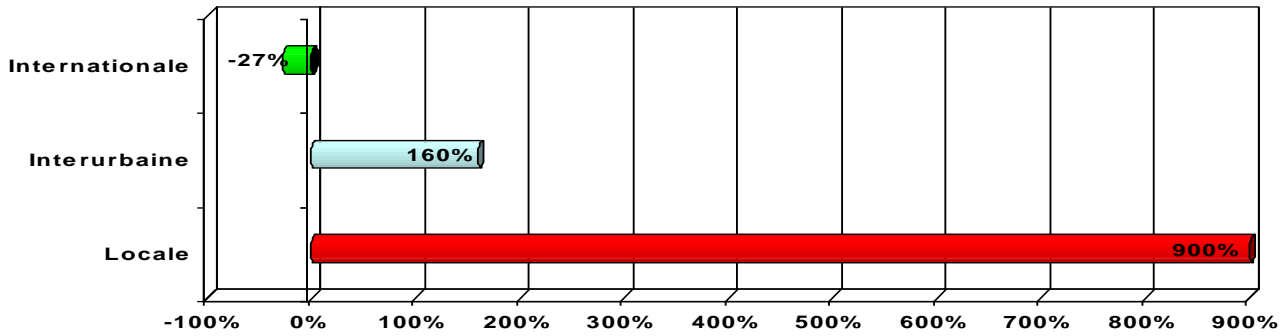


\* Source : Année 2003

Variation nette des tarifs des communications mobiles  
du Prépayé  
المقاربة النظرية للدراسة الفصل الثاني



Variation nette des tarifs des communications de la téléphonie fixe  
sur la période 2000 - 2005



المصدر: سلطة الضبط للبريد و الاتصالات - مديرية الاقتصاد و المنافسة (2005).

هذه المؤشرات وغيرها تدل على أن الإصلاحات على قطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في الجزائر قد حققت فعلا تقدما كبيرا، لكننا ما نزال بعيدين عن أحد أهم الأهداف الأولية لأي سياسة في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، ألا وهو توفير الخدمات بأسعار في متناول الجميع.

كما لا يجب أن نغفل عن أن النسب المعتبرة في ازدياد عدد الزبائن بين 2001 و 2004 يفسر ليس فقط بعدد المنتميين الجدد و إنما أيضا بكون هذا العدد في 2001 كان ضئيلا جدا؛ وهو ما يحيلنا من جديد التأخر الزمني في انطلاق الإصلاحات. لذلك لا يتوقع أحد أن تستمر هذه النسب على هذا النحو لمدة طويلة، ومع ذلك، عندما نقارن مع النسبة المسجلة في المغرب (601%) ندرك أنه مازال هناك مجال واسع لزيادة حجم أعمال قطاع الاتصالات في الجزائر.

وإذا كنا قد أخذنا تطور الهاتف المحمول والثابت كمؤشر على التطورات التي عرفها قطاع الاتصالات في الجزائر في السنوات الأخيرة، فلا يجب أن يغيب عن بالنا بقية المجالات الأخرى المكونة لقطاع الاتصالات. وبصفة عامة فإن مجالات مجتمع المعلومات واقتصاد المعرفة متعددة وإن كانت تكنولوجيايات الإعلام والاتصال أحد أهم ركائزها.

إن الجهد من أجل مواكبة واستغلال فرص اقتصاد المعرفة يتطلب تضافر قطاع آخر مهم هو قطاع التربية. فالمدرسة والثانوية والجامعة يجب أن تستفيد من الوسائل الجديدة التي توفرها التقنية الحديثة في مجال الإعلام والاتصال، وفي الوقت نفسه تقع عليها مسؤولية تلقين هذه المعرفة المتطورة باستمرار و

بسرعة. كما يتوجب أن تأخذ دورها في تحضير مواطن مجتمع المعلومات، و بالأخص من خلال تدريبه على التعلم الذاتي في مختلف مراحل العمر باستعمال الوسائل الجديدة المتاحة أمامه. و يتوجب على المدرسة بشكل خاص أن تراجع سلم القيم في رسالتها الأخلاقية، حتي تعطي الأولوية اللازمة لقيم الإبداع والمبادرة. فإذا كانت التكنولوجيا تجعل المعلومة في متناول الجميع فإن تحويل المعلومة إلى معرفة و مهارة يحتاج إلى كفاءات خاصة. إن حاجة المجتمع المعاصر من المدرسة إلى جيل من أرباب العمل والمديرين الناجحين لا تقل عن حاجته إلى أبطال عسكريين وسياسيين. ويجب أن تدعم مجموعة من القيم تشكل عقلية المقاول الناجح والإيجابي لمجتمعه.

■ ظهور الهاتف المحمول في الجزائر:

- جازي<sup>119</sup> :و هي إحدى فروع أوراسكوم للاتصالات مقرها في مصر وفي جويلية 2001 حصلت على رخصة الهاتف المحمول الثانية في الجزائر ، لمبلغ 737 مليون دولار. ، وأطلقت رسميا في 15 شباط 2002، و قد استثمرت 2,5 مليار دولار أمريكي منذ عام 2001 الى الآن ووصل عدد مشتركها في ديسمبر 2007 إلى 13 مليون مشترك.
  - موبليس<sup>120</sup> : موبليس هي أول شبكة عمومية للهاتف المحمول في الجزائر تأسست عام 2003 كفرع للمؤسسة العمومية اتصالات الجزائر بلغ عدد مشتركها ديسمبر 2006 : 7 476 ألف مشترك ووصل إلى تسعة ملايين مشترك سنة 2007 ،
  - نجمة<sup>121</sup> :، عضو من المجموعة «الوطنية» تليكوم الكويتية ، تحصلت في 2 ديسمبر 2003 على رخصة استغلال الهاتف النقال في الجزائر بعد عرضها المالي المقدر بـ 421 مليون دولار، وفي 25 أغسطس 2004 تم الإطلاق التجاري لعلامتها التجارية بمختلف التشكيلات و التي أدخلت معايير جديدة لعالم الاتصالات ، حيث كانت أول متعامل يدخل خدمة الوسائط المتعددة السمعية البصرية و في عام 2007 و صل عدد عملائها 4.53 ملايين مشترك .
- ونجحت هذه الشركات خلال فترة لا تتجاوز أربع سنوات (2002-2006) في الوصول بعدد مشتركها خدمات الهاتف المحمول إلى أكثر من 13 مليون مشترك، في الوقت الذي لا يتجاوز فيه عدد مشتركها الهاتف الثابتة 2.6 مليون مشترك الأمر<sup>122</sup> الذي يؤثر بشكل واضح على انتشار خدمات الانترنت<sup>123</sup> . و الجدول التالي يظهر تطور انتشار الانترنت و الهاتف بأنواعه خلال عامي 2005-2006 .

الجدول رقم (3/3) : تطور استخدام الانترنت و الهاتف المحمول و الثابت 2005-2006 :

2006	2005
------	------

<sup>119</sup> <http://www.djezygsm.com/propos/historique.asp>8:40 2008/07/15 في

<sup>120</sup> <http://ar.wikipedia.org/wiki/موبليس>7:36 2008/07/11

<sup>121</sup> [http://ar.wikipedia.org/wiki/نجمة\\_\(شركة\\_اتصالات\)](http://ar.wikipedia.org/wiki/نجمة_(شركة_اتصالات))8:40 2008/07/11

<sup>123</sup> <http://www.openarab.net/reports/net2006/algeria.shtml>8:30 2008/07/13

عدد السكان بالمليون	33.2	33.35
مجموع الهواتف الثابتة بالألف	2600	2841
نسبة الانتشار لكل 100 منزل	-	42
نسبة الانتشار لكل 100 فرد	-	8.52
عدد الأعطال لكل 100 خط	3.5	-
مجموع الهواتف الخلوية بالالف	13662	20998
نسبة الانتشار لكل 100 فرد	-	62.96
مجموع مستخدمي الانترنت بألف	1900	2460
مجموع مواقع الانترنت المسجلة	4028	-

المصدر :الاتحاد الدولي للاتصالات المكتب الإقليمي العربي على الخط :  
5:00 2008/07/18 [http://www.ituarabic.org/arab\\_country\\_report.asp?arab\\_country\\_code=5](http://www.ituarabic.org/arab_country_report.asp?arab_country_code=5)

■ التجارب الجزائرية في اطار الاستثمار في TIC:<sup>124</sup>

- الوكالة الفضائية و القمر الصناعي الجزائري: في جانفي 2002 تم إنشاء الوكالة الفضائية الجزائرية، و في نوفمبر 2002 تم إطلاق القمر ألسات 1 ووضعه في مساره (ALSAT 1) وقد نقله إلى مداره الصاروخ الروسي "كوسموس - 3م"، و هو مخصص لاستشعار الأرض عن بعد ، ومنذ عام 2004 تربط بين روسيا والجزائر اتفاقية "حول التعامل والتعاون في مجال التكنولوجيات الفضائية وتطبيقها " كما تجدر الإشارة إلى الإعداد لإطلاق مستقبلي للقمر ALSAT2 و ALSAT3، و هذه الانجازات تعتبر مساهمة وطنية هامة في حركة التنمية و التكنولوجيا و التطوير، خاصة أنه ألحق بها المركز الوطني للتكنولوجيات الفضائية بأرزو بغرب الجزائر.
- جهود شركة سونلغاز: تجربة أخرى ينبغي الإشارة إليها في هذا المقام، ذلك أنها تحمل في طياتها خطوة هامة في إطار تسهيل توفير إمكانيات الاتصال إلى أكبر شريحة في المجتمع، و هي الاختبار الذي قامت به الشركة الوطنية سونلغاز حيث قامت بربط مركز سونلغاز بثانوية عمر راسم و في الآفاق ثانوية بعناية و أخرى في وهران لتحول كابل الكهرباء من مجرد ناقل لها إلى ناقل لتدفق انترنت يصل حوالي 5,4 ميغابايت و ذلك باستخدام تكنولوجيا الانترنت بواسطة الكهرباء أو ما نسميه و الاستغناء عن استخدام التلفون ، و

عبيرات مقدم ،زيد الخير ميلود ، متطلبات التحضير النوعي للمؤسسة الجزائرية لتسيير المعرفة ، ورقة عمل مقدمة الى الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإنمـاج في 124  
اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 09-10 مارس 2004 كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة الجزائر .



تبدو أهمية هذه الطريقة إذا علمنا أن 97% من السكان يتوفر لديهم الاشتراك للكهرباء بينما نسبة مشتركي التلفون بالجزائر اقل من ذلك بكثير .

● انخراط مؤسسات الجزائرية في أوميديس<sup>125</sup> : انخرط 70 مؤسسة صغيرة ومتوسطة جزائرية في القاعدة الإعلامية أوميديس التي اعتمدها الاتحاد الأوروبي لفائدة الشركات الصغيرة والمتوسطة للبحر المتوسط في إطار خلق مؤسسة معلوماتية متوسطة من بينها المؤسسات الجزائرية ، حيث سيقوم الاتحاد الأوروبي بتمويل المشروع الذي يرمي إلى إقامة شبكة للشركات المتوسطة عبر الانترنت، والتي سيتم إيصالها بالشبكة الأوروبية لتبادل المعلومات.

● تجربة الحضيرة السيرية سيدي عبد الله: يدخلها الانجاز في إطار تهيئة مناخ ملائم تشريعيا و تنظيميا لما عرف قطاع البريد و المواصلات من تغييرات جذرية، و كان الإطار التقديري لها يتمحور حول جوانب ثلاثة تنبني عليها الحضيرة و هي مراكز البحث و التكوين ثم المؤسسات و أخيرا الحضانة و الدعم. و الحضيرة السيرية سيدي عبد الله، و التي تتكون من 10 مشاريع منها انجاز فندق ذي خمسة نجوم يحوي على 156 غرفة وقاعة عرض ب 600 مقعد ومقر وكالة التسيير ومركز البحث لتكنولوجيات الإعلام و الاتصال و فيه معهد عالي للاتصالات، ووكالة انترنت، ووكالة اتصالات ومقهي بريدي ومركب تيليكوم<sup>126</sup> ، بالإضافة إلى ومدرسة للناغبين،. إضافة إلى مكاتب الحاضنات لمؤسسات التكنولوجيا المتقدمة وهو مشروع قطب تقني و اقتصادي مستقبلي ساهم في تمويله أطراف محلية وأخرى دولية، حيث هناك شراكة جزائرية مع أمريكا، كندا، فرنسا، كوريا علما بأن كوريا وحدها ساهمت بمليون دولار في إطار هذا المشروع.

● اتفاقيات أوراكل مع سوناتراك و البريد: إضافة إلى هذا هناك توقيع اتفاقيتين من طرف مجموعة ORACLE الأمريكية و هو أحد الرواد العالميين في البرمجيات للمؤسسة :

\* الأولى مع المدرسة الوطنية للبريد و المواصلات بالجزائر . وهذا لخلق ORACLE UNIVERSITY و تتعلق بتنظيم برامج التكوين في مجال التقنيات الجديدة للإعلام و الاتصال في 12 مؤسسة للتعليم العالي، حيث تلتزم أوراكل بتقديم تجهيزات الإعلام الآلي و برامج التكوين والمصادر المعتمدة في التعليم العالي

\* الثانية مع مركز مؤسسة سوناتراك الذي اعتبر كشريك، و هذا لأول مرة في إفريقيا ولقد أتاحت له شهادة مطابقة، بحيث أصبح مؤهلا لتقديم خدمات تكوينية معتمدة من ORACLE في مجال المنتجات التكنولوجية المتعلقة بأنظمة المعلومات ، أدوات التصميم

<sup>125</sup> عبد المالك حداد على الخط: <http://www.chihab.net/modules.php?name=News&file=article&sid=923> 9:44 2008/07/17 تاريخ المقال: 1-6-1426 هـ  
<sup>126</sup> الرابطة الولاية للأنشطة العلمية و التقنية لشباب ولاية المدية على الخط: [http://www.lwastj26.123.fr/news\\_articles/tic\\_algerie.html](http://www.lwastj26.123.fr/news_articles/tic_algerie.html) 8:45 2008/07/12

تطوير و تطبيق الحلول للإعلام الآلي و إنتاج برمجيات التسيير المدمجة و قواعد المعطيات و شبكات المعلومات... الخ ؛ إضافة إلى شبكة الانترنت داخل المؤسسة التي تسهل الاتصال في جميع المستويات ومع تقنية بورصة العمل الذي اتبعته الشركة في عمليات التوظيف الداخلي و تطمح إلى تطويره ؛ و من جهة أخرى تجمعات كوادر الشركة في أيام دراسية تحمل اسم Brain storming و الاهتمام بمصلحة التوثيق في المستوى العملياتي.

كل هذا يشكل خطوات واقعية و كبيرة باتجاه إدارة المعرفة لأنها تضع في متناول الشركة أدوات تحقيق ذلك، و بالتالي تعزيز قدراتها التكنولوجية بشكل جوهري، و من هنا يمكن التفكير في المساهمة في بناء خلايا الذكاء الاقتصادي التي تعتبر امتداد هام لكل من اليقظة و الإستراتيجية.

- اتفاقيات أيباد مع مؤسسة "تيليكوم الجزائر" :<sup>127</sup> يأتي اتفاق الشراكة بين مؤسسة "أيباد" مع مؤسسة "تيليكوم الجزائر"، لتأهيل وتطوير وإعطاء دفع إضافي في مجال تكنولوجيات الاتصال عن طريق الشراكة، حيث كانت هذه الخطوة أول شراكة جزائرية-جزائرية قبل تجسيد شراكة مع الأجانب حيث ستشرع مؤسسة التعليم المهني عن بعد (أيباد) ابتداء من السنة الجارية في تركيب ثم صناعة أجهزة الحاسوب المحمولة من نوع "لاب توب" بعد تدشين وحدتها الإنتاجية التي يتم بناؤها حاليا بعناية، إذ ستقوم المؤسسة في البداية بتركيب أجهزة الحاسوب قبل التوجه تدريجيا نحو الاندماج" هذا وتنوي ذات المؤسسة "صناعة مليون جهاز حاسوب محمول سنة 2008".
- محاولات قطاع التكوين المهني: وقد شرع قطاع التكوين المهني بدوره في بناء شبكته الداخلية وهو مشروع الانترنت الذي يربط كل مؤسسات القطاع في برنامج واحد هدفه بناء قاعدة معطيات بها شقين أساسيين :
- \* المعلومات المتعلقة بالجانب الإداري التجهيزات و الموارد البشرية و المالية و غيرها.
- \* المعلومات المتعلقة بالجانب البيداغوجي و تسيير و هندسة التكوين الذي تقوم به عدد من الفروع و الاختصاصات بالإضافة إلى إعداد رزنامة التكوين و المتربصين وقاعات الدروس و المحاضرات و المخابر وغير ذلك .
- مؤسسة الضمان الاجتماعي: مؤسسة الضمان الاجتماعي تتحرك بدورها، فقد تدعمت بشبكة انترانت وربطت أداة تغذية جدول القيادة بهذه الشبكة. كما أنها من جهة أخرى بادرت إلى عملية إعادة التقييم للمشاركين و ذلك في إطار بناء قاعدة معطيات وطنية لهم، بحيث أصبحت لديها مكتبة وطنية رقمية يمكن الاتصال بها من جميع

<sup>127</sup> عبد المالك حداد على الخط: <http://www.chihab.net/modules.php?name=News&file=article&sid=923> 2008/07/21 9:44 تاريخ المقال: 1-6-1426 هـ .

وكالاتها، والتأكد من المشترك وهذا ما يمكن اعتباره إشارة إلى التفكير في دمج المعلومة بالتسيير وهو بداية واعدة إن استثمرت و تواصلت .

### ● خاتمة الفصل الثاني:

لقد واكب ذلك تعميم توفير التجهيزات والقيام بتربصات من أجل تأهيل العاملين في مجال استخدامها، كما يوجد مشروع جديد بدأ بخوضه قطاع التكوين وهو ما يسمي بنظام المعلومات الجغرافية ، حيث يقدم مؤسسات التكوين المهني في خريطة جغرافية رقمية . ومستقبلا يدعم بدليل خاص حول التجهيزات بالقطاع وخصائصها التقنية وبجزء للتحليل الإحصائيات بناءا علي المعطيات الرقمية؛ وهو بهذا يجمع المعلومات و البيانات لتسهيل عمليات اتخاذ القرار وتحقيقها في امثل وقت، وأقل تكلفة وبالتالي يتيح أرضية أخرى لبناء نظام إدارة معرفة .

## الفصل الثالث - المقاربة الميدانية للدراسة

• مقدمة الفصل الثالث:

بعد أن تناولنا في الفصلين السابقين الجانب النظري حول موضوع سياسة التوظيف، أردنا أن ندعم بحثنا هذا بدراسة تطبيقية، نستطيع من خلالها تحديد مدى التطابق الموجود بين ما هو نظري و ما هو موجود فعلا على أرض الواقع وذلك من خلال دراسة حالة على مستوى مؤسسة " ميناء أرزيو " كنموذج لإنجاز بحثنا هذا.

في هذا الصدد، سنحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على سياسة التوظيف في المؤسسة محل الدراسة الاقتصادية، حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث الأول تحت عنوان تقديم عام للمؤسسة لمحة تاريخية وهيكلها، ثم تناولنا في المبحث الثاني سياسة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة و أما في المبحث الثالث فتناولنا سياسة التوظيف بها.

المبحث الأول: تحليل البنية التنظيمية للمؤسسة:

يرجع إنشاء ميناء أرزيو إلى العصور الرومانية (التسمية القديمة بورتوس-ماغنوس) بفضل الصفات الاستثنائية لمينائه وموقعه من منفذ السهول الغنية في سيق وهابرا، وقد عرف هذا الميناء مراحل مختلفة في بنائه وكان أول هيكل بحري عبارة عن هبوط  $60 \times 12$  مترا بين 1833 و 1870

يسمى الآن مول 2. وفيما بين عامي 1905 و 1982، نُفذت أعمال مختلفة لتوسيع الميناء وتطويره. وأصبح مع بداية وحدات البتروكيماويات، ميناء متخصص في حركة المحروقات.<sup>1</sup>

أنشئت في 14 آب/أغسطس 1982 بموجب المرسوم رقم 82-288 في شكل شركة اشتراكية ذات طابع اقتصادي. وقد تحولت مؤسسة ميناء أرزيو المسماة "E.P.A" منذ 25 كانون الأول/ديسمبر 1989 إلى المؤسسة الاقتصادية العامة. وقد حدد رأسمالها بمبلغ 150 مليون دينار جزائري بموجب قرار مجلس التخطيط الوطني رقم 053 المؤرخ 21 آذار/مارس 1989، وهو حاليا 15.8 مليار دينار مملوكة بالكامل للمساهم الوحيد، portuaire Group Services تسمى «SERPORT/Spa»

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

1. القواعد الدولية المتعلقة بالملاحة البحرية

2. مدونة نظام الموانئ الأمنية الدولية "I.S.P.S"

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

يتمتع ميناء أرزيو وبطيوة، اللذان يتمتعان بموقع مثالي، بقدرات إنتاجية هامة جدا يفضلها وجود مرافق عاملة ومتكيفة مع حركة المرور التي تتولى زمامها لعدة سنوات، كانت الموانئ الوطنية الرائدة بنسبة 52% من إجمالي حركة النفط والغاز الوطنية. تم اعتماد الشركة منذ 25 يونيو 2014 وفقاً لمعيار iso9001 «

<sup>1</sup> (2008/2009) ACTIVITY HARBOUR - R.H.U المقر الرئيسي لشبكات - EPA وثائق مؤسسة

« 2008 version لنظام إدارة الجودة «SMQ» الذي تم تغييره إلى معيار iso9001version « 2015/2018 »

في سنة 1974 وعلى أتر المرسوم رقم 74/71 والمؤرخ في 16 نوفمبر 1974 تم فصل مؤسسة ميناء أرزيو بعدما كانت تابعة لمؤسسة ميناء وهران لتصير مؤسسة وطنية مستقلة ذات خدمات خاصة.<sup>2</sup>



تقوم مؤسسة ميناء أرزيو بتسيير ميناءين :

<sup>2 2</sup> ACTIVITY HARBOUR - R.H.U (2008/2009) المقر الرئيسي لشبكات - EPA وثائق مؤسسة

## الفصل الثالث ----- المقاربة الميدانية للدراسة

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

1. استغلال الأدوات ومرافق الموانئ.
  2. أعمال الصيانة والتجهيز و الصيانة تجديد الهيكل الفوقي للميناء.
  3. القيام، بالتنسيق مع السلطات المعنية الأخرى، بتطوير برامج الصيانة والتجهيز والصيانة وإنشاء الهياكل الأساسية للموانئ.
  4. عمليات إرشاد السفن والقطر وعمليات ربط وفك السفن.
  5. ممارسة الضبط والأمن الميناء داخل الحدود العامة للميناء
- المؤسسة لا تركز اهتمامها على الاستيراد ، لأنه لا يشكل ما يقارب 2% من نشاطها الإجمالي ، ويظهر ذلك جليا من خلال نوعية المواد المستوردة ، أما التصدير فهو منحصر في المحروقات ويشكل نسبة 99% من صادراتها.<sup>3</sup>

تصدير المحروقات	الاستيراد خارج المحروقات
البتروال الخام، بتروال مكثف، غاز طبيعي مميح، غاز بروبان المميح، منتجات مصفاة ، بقايا معدنية، ومواد أخرى ( ميتا نول امونياك الخ )	خشب، أسمدة صناعية، مواد معدنية، مواد البناء، منتجات معدنية، ملح غير معبأ، مواد فلاحية، صفقات خاصة، التجهيزات، الحاويات

<sup>33</sup> EPA وثائق مؤسسة (2008/2009) ACTIVITY HARBOUR - R.H.U المقر الرئيسي لشبكات - EPA وثائق مؤسسة



المبحث الثاني: تحليل سياسة الموارد البشرية للمؤسسة:

تتطلب المهارات في مؤسسة ميناء أرزيو مجموعة مستقرة و مهيكلة نسبيا من الممارسات المتقنة والسلوك المهني والمعرفة التي اكتسبها الناس من خلال التدريب والخبرة وأنه يمكنهم تحديث السلوك المهني الذي تقدره شركاتهم (تدريب الموظفين) دون تعلم جديد.

ولكي تكون المهارات جاهزة للعمل في مؤسسة ميناء أرزيو ، يجب التعبير عنها بطريقة توجه العمل، مما يدفعنا إلى الاعتقاد بأن الكفاءات يجب أن تستوفي ستة خصائص رئيسية:

1. يجب أن تكون بمثابة جسر بين الناس والوظائف، هذا يعني أن ينطبق على الرجال أنها تمثل القدرات على العمل، المطبقة على الوظائف إنهم لا يحددون المتطلبات المهنية فحسب بل يحددون أيضاً خصائص المنظمة (استخدام المخططات التنظيمية).

2. يجب أن تستجيب لمبدأ المنفعة الاقتصادية. هذا يعني أن: قيمة المهارات ليست فقط دالة على مستوى الخبرة التي يعبرون عنها أو ندرتها في سوق العمل، إنها تعتمد بشكل أساسي على مشاريع ووظائف الشركة التي يساعدون على إرضائها

3. يجب تحديدها بصورة جماعية ولمفهوم الكفاءات آثار فردية ومحلية، ولكنه يستند إلى الاهتمام بالمسارات الجماعية.

4. يجب أن تيسر التنمية الفردية والهدف من إدارة الكفاءات ليس إرساء حالة تراث الكفاءة بقدر ما هو جعلها مثمرة من خلال أساليب العمل المؤهلة والتحسين المستمر، فإن صياغة الكفاءات تتيح تحديد الاحتياجات التدريبية.

5. أن تكون قابلة للتحويل من حالة عمل إلى أخرى. علاوة على ذلك ، فإن التمكن من مهارة ما يمكن أن يساعد في اكتساب مهارة أخرى تقدم أوجه تشابه مع الأولى ، مما يبرر تقييمات المهارات وقوائم جرد الإنجازات المهنية.<sup>4</sup>

6. يجب أن يخضعوا لتقييم متدرج، نظراً لأنه لا يكفي تحديد مهارة ما، فمن الضروري أن تكون قادراً على تحديد مستوى الاكتساب (التقييم الفردي) أو المتطلبات (تقييم الوظيفة).

4 (2008/2009) R.H.U - ACTIVITY HARBOUR المقر الرئيسي لشبكات - EPA وثائق مؤسسة

سياسة المسارات المهنية هذه في مؤسسة ميناء أرزيو تسير من قبل قسم تخطيط القوى العاملة وإدارة الحياة المهنية يتألف الأخير من ستة من المديرين التنفيذيين في RHU المسؤولين عن دراسات المسارات المهنية و جميعهم من كلية العلوم الاجتماعية بجامعة وهران بعبارة أخرى: علم نفس العمل ، وعلم الاجتماع السياسي ، وعلم اجتماع العمل ، أو حتى: علوم المسارات والإحصاء.

إدارة مهارات مؤسسة ميناء أرزيو يواجه العديد من التغييرات لتوقع ما إذا كانت تريد مواصلة تطويرها ، هذه التغييرات تهم بشكل خاص:

1. زيادة المنافسة في الأسواق الوطنية والدولية.

2. أهمية علاقة خدمة العملاء.

3. تسريع التغييرات في المنظمات والمهن.

4. نقص العمالة.

5. إطالة عمر العمل.

6. الصدمة الديموغرافية التي أدت إلى حالات تقاعد عديدة.

سياسة المسارات المهنية في مؤسسة ميناء أرزيو تدار من قبل قسم تخطيط القوى العاملة وإدارة الحياة المهنية يتألف الأخير من ستة من المديرين<sup>5</sup>

اطارات المسؤولين عن دراسات المسارات المهنية وقسم تنمية الموارد البشرية مساعدة القسم

بمعنى آخر: الاختيار والتوظيف في مقر أنشطة شبكات الموانئ لمؤسسة ميناء أرزيو

تطوير خطة التوظيف بالنظر إلى هذا التجديد تم نقلها من مختلف مقرات مؤسسة ميناء أرزيو وتم

تحويلها إلى مركز مركزي من خلال إنشاء قسم الاختيار والتوظيف الذي يمارس كامل سلطة اتخاذ القرار

فيما يتعلق باكتساب وكلاء جدد ، ومتابعة توجيهم وتدريبهم وكذلك تطوير المهارات والمهن من خلال

مراقبة ومراقبة أساليب وإجراءات المسارات المهنية المطبقة داخل مؤسسة ويمكن ملاحظة أن المسارات

الوظيفية تستند إلى طريقة تتألف مما يلي:

1. من ناحية، لتحليل الوضع القائم (تحليل الوظيفة).

2. من ناحية أخرى تقييم الاحتياجات المستقبلية للشركة (تقييم الموظفين وأنواع المغادرة المختلفة).

<sup>5</sup> وثائق مؤسسة EPA -المقر الرئيسي لشبكات.(2008/2009) R.H.U - ACTIVITY HARBOUR

من مقارنة هذين المتغيرين، يطبق قسم المسارات المهنية سياسة إدارة الموارد البشرية لتناسب مع الاحتياجات الموارد البشرية للشركة ثم تقود هذه السياسة الشركة إلى وضع إجراءات تعديل فيما يتعلق بتدريب الموظفين (التكيف النوعي) أو إجراءات التعديل المتعلقة بحجم العمالة المستخدمة من قبل الشركة (التكيف الكمي).

يمكن أن تكون مصادر التوظيف داخلية أو خارجية ومع ذلك، وفقاً للأحكام التنظيمية المطبقة على مؤسسة ميناء أرزيو، يتم إجراء التنقيب أولاً داخلياً، فيما يتعلق بالمصدر الخارجي يتم تحديد العملية في الخطوات أو ثلاثة.<sup>6</sup>

تهدف المصادر الداخلية إلى شغل الوظائف بالمهارات الداخلية للشركة وهي الأربعة التالية:

1. الترافف: التوظيف هو العمل عند وجود وظيفة شاغرة في وظيفة لا تتوافق مع إجراء تبادل الوظائف، إدارة تنمية الموارد البشرية يقوم بتحليل اختيار المرشح بناءً على عدد معين من معايير التقييم مثل: المستوى الأكاديمي، والخبرة المهنية، وتقييمات التسلسل الهرمي، والسلوك، وما إلى ذلك الإمكانيات المحتجزة يخضع للمراقبة ويجب أن يخضع للتدريب كتدبير مصاحب إذا لزم الأمر.
2. عملية التحويل/النقل/التبادل: الاتفاقية الجماعية لمؤسسة ميناء أرزيو يعرف التحويل على أنها: "... المرور من منصب عمل إلى مناصب عمل أخرى، مما يؤدي إلى تغيير التخصيص. قد يؤدي هذا التغيير في التخصيص إلى تغيير مكان العمل أو الإقامة ، أو كليهما في نفس الوقت ". يجب على العامل يجب تقديم الطلب كتابياً والإشارة بدقة إلى الأسباب التي دفعته، يتم إرسال الطلب تحت غطاء القناة الهرمية إلى المدير المفوض للهيكل الذي يستدعيه إذا لزم الأمر لإجراء مقابلة في حالة الموافقة، الطلب مصحوباً بالشكل التنظيمي. يتم نقل التحويل إلى هيكل الاستقبال الذي يستدعي الشخص المعني لإجراء مقابلة. أثناء المقابلة ، يتم إبلاغ العامل بأي خصوصيات تتعلق بمنصب العمل مثل (نظام العمل، المضايقات، البدلات، التصنيف ، إلخ).

3. الترقية: الترقية هو أحد عناصر ناتج "النتائج" لعملية "نظام التقييم". الوكيل المحبوب للغاية مؤهل للترقية. الترقية هي تطوير مهني عمودي النقل من وظيفة عمل إلى وظيفة أخرى ذات تصنيف أعلى. والغرض منه هو تحسين الأداء العام للشركة من خلال التخصيص لكل منصب عمل يجب على

<sup>6</sup> (2008/2009) ACTIVITY HARBOUR - R.H.U المقر الرئيسي لشبكات - EPA وثائق مؤسسة

الوكيل الذي يلبي متطلبات الوظيفة على أفضل وجه تحسين أدائه الفردي من خلال تطوير المعرفة والمهارات المهنية وتطوير ثقافة قائمة على الجدارة. يتم الترقية داخل إطار منظم اعتمادًا على احتياجات مؤسسة ميناء أرزيو ومخططها التنظيمي فإنها تتطلب حدًا أدنى قدره. ثلاث سنوات من الخبرة ومشروط بالجهود التي يبذلها الموظف في مكان عمله والتي تؤدي نتائجها إلى زيادة في القيمة هذه الجهود تحظى بتقدير المدير وترجم إلى ترقية خلال الحملة السنوية لتقدير وظائف التيار، ويخضع تعيين الترقية إلى حد أدنى من التدريب وشغل الوظائف يبلغ عامين من الخبرة. ويتعلق التدريب المتدفق بموظفي العمليات مثل: فنيي الصيانة والإنتاج والتقنيين والسلامة).<sup>7</sup>

4. بورصة العمل: البحث عن الطلبات من خلال المصدر الداخلي. يتم من خلال مكتب التوظيف الذي يديره قسم الموارد البشرية بناءً على إعلان داخلي ، يتعلق الأمر بجميع الفئات الاجتماعية والمهنية (التنفيذ والماجستير والتنفيذيون). يتم توزيع الإعلان الداخلي بالبريد عن طريق: (الفاكس ، الجريدة إنفو اكسبريس أو عن طريق الإنترنت) اعتمادًا على الاستعجال والموعد النهائي لتلقي الطلبات. التشاور مع جميع الإعلانات. على الإنترنت من الموقع: EPA.dz/bourse de l'emploi ، أي وكيل مهمتهم بملء وظيفة شاغرة يمكن التقديم إذا كان ملفهم الشخصي يلبي متطلبات المنصب.

<sup>7</sup>وثائق مؤسسة EPA (2008 / 2009) - EPA - R.H.U

المبحث الثالث: تفرغ المقابلات وتحليل الميدان:

1. التعريف بالخصائص الاجتماعية والمهنية لمجتمع البحث:

مجتمع الدراسة يحتل الجيل المهني 27 سنة الى 42 سنة هو مجتمع ذكوري بحيث لدينا 10 مقابلات في المجموع.

المهندسات متزوجات ولا يسمح لهن محيطهن العائلي القيام بالمداومات الليلية.

أغلب المبحوثين يختلفون في آرائهم حول وضعياتهم الاقتصادية بربطها بعامل الأجر أو مصادر دخل أخرى.

• يرى المبحوث (المقابلة، رقم 11): «الوضعية الاقتصادية لي راني فيها مستقرة نوعا ما عندي سكن لابس به وراتبي أكثر من 80000 دج وهو كافي باش يقضي حاجياتي وحاجيات أسرتي»<sup>8</sup>.

• في حين يرى مبحوث آخر (المقابلة رقم 07): «مستواي المعيشي تنجني تقولي متدهور نوعا ما لخاطرش نسكن في حوش مع عائلي وخلصتي ضعيف par rapport للخدمة لي نديرها وعلى هذا الخلصة ما تكفيش باش نصرف ولا نديرها اي حاجة منقدرش حتى نكري و لا نشري دار. عليها وليت نخدم في التجارة تاغ المواد الغذائية كمصدر دخل جانبي».

بعضهم عملوا في مؤسسات خاصة وعمومية بعقود محددة المدّة قبل دخولهم المؤسسة محل الدراسة ، وكلهم التحقوا بالمؤسسة محل الدراسة على أساس مسابقات وإمتحانات وعن طريق وكالة التشغيل L'ANEM.

ii. دراسة دور الرقمنة بمؤسسة ميناء أرزيو EPA في تسيير وتنمية الموارد البشرية<sup>9</sup>:

(1) تحليل إستراتيجية التوظيف:

تقوم إجراءات التوظيف بمؤسسة ميناء أرزيو EPA على عدة مراحل هي:

<sup>9</sup> Abdelatif Rebah : SONATRACH : (une entreprise pas comme les autres), édition : CASBAH, 2eme ed, Alger, 2010.

1. الإعتماد على ترتيب مناصب العمل الشاغرة؛ وفق الإستراتيجية الوطنية للترتيب الواردة في قانون العمل.
  2. مقارنة بطاقة التشخيص، التي تحوي خصوصيات و متطلبات الوظيفة من جهة، و محتوى المقابلات و اللقاءات التي أجريت مع الإدارة، و ذلك: بغرض التعرف على أنواع المناصب الشاغرة.
  3. تحديد مصادر التوظيف إما الداخلية أو الخارجية؛ بحيث: يعتمد التوظيف الداخلي على بورصة العمل- التي أنشئت في أكتوبر 1997 ؛ و تهدف إلى التكفل باحتياجات المؤسسة محل الدراسة من الموارد البشرية؛ تقوم بورصة العمل بواسطة الإعلانات الداخلية بإعلام جمهور العاملين بالمؤسسة محل الدراسة بعملية التوظيف الداخلية، و تكون هذه الإعلانات دورية و فصلية؛ و هي تحوي على عدد المناصب الشاغرة و أماكنها و متطلباتها و شروطها و محتويات ملف الترشيح، و من خلال هذه العملية تقوم بورصة العمل بضمان فرص الحركية و دوران المناصب بالمؤسسة محل الدراسة.
  - يتدخل التوظيف الخارجي عندما لا يستطيع التوظيف الداخلي الإستجابة لإحتياجات المؤسسة محل الدراسة من الموارد البشرية و يتم ذلك؛ بالإعلان عنه في الصحف اليومية و المجالات و الدوريات المتخصصة للمؤسسة.
  4. بعد إيداع الملفات و قبولها على مستوى المديرية المتخصصة بالمؤسسة محل الدراسة؛ يتم استدعاء المترشحين لإعلامهم بإجراءات المقابلة و الاختبارات البسيكولوجية و البسيكوتقنية، ثم تأتي عمليتي الاختيار و التعيين.
- خلال الفترة الممتدة ما بين 2002 و 2017 قامت مؤسسة ب بتوظيف 71 موظف.
- ما يمكننا ملاحظته من خلال هذا الجدول هو أن: مؤسسة مؤسسة ميناء أرزيو EPA؛ تنتهج سياسة توظيف ثابتة في ظل نفس الفترة (2002 – 2017) بحيث جرى التوظيف حسب التقسيم الاجتماعي و المهني كالتالي:

التصنيف السوسيو مهني	النسبة المئوية
----------------------	----------------

5,41%	اطارات جامعية ومحلية عليا
17,09%	اعوان التنفيذ الاداري والفني

التوظيف بالمؤسسة محل الدراسة ارتكز كثيرا على الإطارات الجامعية بغية الحفاظ على الشبابية و القدرة التنافسية.

## (2) تحليل إستراتيجية التكوين:

تبتت مؤسسة على مستوى جميع أنشطتها الصناعية إستراتيجية تكوين على المدى الطويل (2002 – 2017) تنطوي على الأهداف التالية:

- (1) على أقسام التكوين بكل وحدات المؤسسة محل الدراسة السهر على تكريس مفردات المحاور الرئيسية و الأولويات المحددة في مخطط التكوين.
- (2) التكوين يصبوا في الزيادة المتنامية للإنتاج.
- (3) ضرورة التكيف مع المتعاملين و المحيط بحيث أن منطق التكوين يشتق من تسيير الكفاءات المهنية.
- (4) أن يتمركز التكوين حول الأعمال القاعدية (métiers de bases ou cœurs d'activité) و المهارات القياسية.

تقوم هذه المرحلة على إعداد دفتر الشروط للتكوين الذي يحوي الكيفيات الواجب اتباعها لكل برنامج تكويني مرسوم لسنة مالية واحدة و يضم عمليتين هما:

- عملية الإنجاز و لاحظنا فيها غياب قياس دافعية العون نحو التكوين بواسطة المقابلة المقننة التي وجدناها منعدمة في تحديد الحاجات التكوينية و الناتجة عن غياب شروط موضوعية لتقييم الأداء المهني.
- عملية المتابعة و لاحظنا فيها غياب أساليب و أدوات المتابعة لغياب الرقابة في حد ذاتها بعد كل عملية تكوينية و على مستوى كل التمارين المهنية اليومية.

أغلب المبحوثات متزوجات و لا تعملن بالعمل الليلي كما أن أغلب المبحوثين يحملون تصورات متعددة ومختلفة حول مفهوم العمل، وهذا يرجع بسبب الاختلاف في المستويات المتحصل عليها من طرف العمال

وحسب منصبه الذي يشغله العامل، حيث نرى من خلال رأي المبحوثين أنهم متشابهين في تعريف العمل على أنه وسيلة لكسب العيش وتحقيق رغباتهم.

• (المقابلة رقم 01، مفتش الآلات): « le travail: c'est un moyen

d'ascension socioéconomique»

لم يلتحقوا بمؤسسة ميناء أرزيو EPA مباشرة بعد تخرجهم من الجامعات بل عاشوا فترات متقطعة من اكتساب خبرة مهنية بالعمل عند الخواص في إطار عقود عمل محددة المدة.

وظفوا بناء على الشهادة العلمية و عدد من اختبارات الشخصية و معظمهم يمارس في تخصصه المهني.

الأنظمة الرقمية للموارد البشرية و التقنية أو الفنية تقلل من حجم حوادث العمل الذي ينجم عن نقص الكفاءة في الأداء المهني و حجم الأخطاء المهنية و التكاليف المالية و التي تركز أساسا على مستوى الذكاء و الاستعداد النفسي.<sup>10</sup>

تسمح الأنظمة الرقمية للموارد البشرية و التقنية أو الفنية بالتكيف مع التغيرات التكنولوجية و التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة و رفع مستوى المعرفة المهنية للعمال و الإطارات و يمكنهم من تقلد مناصب عمل عليا و هي ميزة تدل على الاستقرار التنظيمي.

تعتبر عملية التوظيف بمؤسسة ميناء أرزيو EPA من أهم الوظائف التي تقوم بها مصلحة الموارد البشرية نظرا لأهمية هذه العملية بالنسبة للمؤسسة، بحيث أن عملية التوظيف تقوم أساسا على جلب العنصر البشري المناسب للمؤسسة.

تكون عملية التوظيف في مؤسسة حسب (المقابلة رقم 05، رئيس مصلحة المسارات المهنية): «تتم عملية التوظيف في مؤسسة على أساس الشهادة والامتحان المهني والوساطة في مناصب التأطير».

نظام الأجور بمؤسسة ميناء أرزيو EPA لا يتناسب مع الجهد الذي يبذله العمال فهذا ما يؤدي بهم بالعمل عند الخواص بسبب الأجر المضاعف.

يتفق المبحوثين على ندرة تمكينهم من توظيف المعارف المستوحاة من التكوين و هذا ما يعطي لهم شعورا بالإقصاء المهني ذلك أنهم؛ متأكدون من تقديم أداء مهني متميز.

المقابلة رقم 1 مع مفتش الآلات ، اجريت 19 من فبراير 2024 ، على ساعة عاشر صبا.<sup>10</sup>



معظمهم لم يتحصلوا على ترقية و يشعرون بلا عدالة مهنية؛ هذه الوضعية يفسرها الالتحاق الحديث بالمؤسسة محل الدراسة و قلة التكوينات المتخصصة المحصل عليها بالنسبة إلى عددها المنصوص عليه ضمن شروط الترقية، فالأشخاص الذين يستفيدون من التكوين حاليا بمؤسسة ميناء أرزيو EPA هم المهندسون و ليس الإداريون بسبب إعادة هيكلة المؤسسة محل الدراسة.

سعيانا إلى التعمق و التعرف على استخدام نظم المعلومات للموارد البشرية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA ، لاحظنا عدم إدراك مديرية الموارد البشرية لأهمية نظم المعلومات الموارد البشرية وإهمالها أو عدم إعطائها الأهمية المطلوبة في تسيير و تنمية الموارد البشرية.<sup>11</sup>

تمتلك مؤسسة بعض التكنولوجيات الرقمية الحديثة للأنظمة الرقمية للموارد البشرية و التقنية أو الفنية مثل GSAO – BROWSER – BOOT E-RH – EPRH، إلا أن الدورات التدريبية لعمالها تعتبر قليلة في هذا المجال.

تساهم الأنظمة الرقمية للموارد البشرية و التقنية أو الفنية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA في تحسين الأداء الإداري وذلك من خلال توفير المعلومات الضرورية والشاملة وفي الوقت المناسب لمتخذي القرارات من أجل وضع الاستراتيجيات المناسبة واتخاذ القرارات بطريقة سليمة والقيام بعمليات التنظيم والتخطيط والرقابة.

تساهم الأنظمة الرقمية للموارد البشرية و التقنية أو الفنية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA في تحسين الأداء الوظيفي الذي يؤدي إلى توفير الوقت والجهد وتقليل الأخطاء ودعم العمل الجماعي وتحسين رضا الموظفين وزيادة قدرتهم الإنتاجية وتقليل التعامل بالأوراق.

تساهم الأنظمة الرقمية للموارد البشرية و التقنية أو الفنية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA في تحسين الأداء التسويقي الذي يؤدي إلى زيادة قنوات توزيع المنتجات والتعريف بها وزيادة رضا الزبائن وتحقيق الميزة التنافسية وذلك بتحسين جودتها وتقديمها بالأسعار المناسبة.

المقابلة رقم 5 مع رئيس مصلحة المسارات المهنية ، اجريت 13 من مارس 2024 ، على ساعة الثانية مساءا 11

• خاتمة الفصل الثالث:

علمني هذا التكوين الكثير على الصعيدين المهني والشخصي كان علي التكيف مع بيئة مهنية جديدة، للاندماج في فريق عمل مترابط بالفعل. اكتشفت أيضاً قطاعات لا أعرف عنها إلا القليل جداً التفسيرات والإجابات على أسئلتني التي تلقيتها من رئيس موظفي الإدارة الإدارية سمحت لي بفهم الأداء الأساسي للعمل المنجز في مؤسسة ميناء أرزيو.

تأخذ مؤسسة ميناء أرزيو في الاعتبار أكثر فأكثر إدارة مواردها البشرية وتحاول أكثر لتزويدهم بظروف عمل جيدة ، إدارة تعتمد بشكل متزايد على الإنصاف ليس فقط في المؤهلات ولكن على العديد من المهارات.

تهتم مؤسسة بأنظمة المعلومات الموارد البشرية كنمط للتطور التكنولوجي للمنظمة الحديثة وإجراءاتها وتقنياتها الحديثة من أجهزة وبرامج وإدارتها كونها أصبحت اليوم رأس المال الفعلي لتقييم الموارد البشرية بها.

## مناقشة نتائج الدراسة

## مناقشة نتائج الدراسة

للتذكير تقدمنا بالطرح السوسيولوجي التالي: "كيف تستغل المؤسسة محل الدراسة الرقمنة لتنظيم وظائف المؤسسة محل الدراسة وتسيير وتنمية الموارد البشرية بها؟  
بالتالي، سنعرض نتائج الدراسة وفق الخصائص السوسيو مهنية و الفرضيتين.

• طرح النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: "نظام الرقمنة داخل المؤسسة محل الدراسة يعتمد على لتتبع و التحكم في الحراك المهني لمختلف الفئات السوسيو مهنية".

(1) تقلل من حجم حوادث العمل الذي ينجم عن نقص الكفاءة في الأداء المهني و حجم الأخطاء المهنية و التكاليف المالية و التي تركز أساسا على مستوى الذكاء و الاستعداد النفسي.

(2) تعتبر عملية التوظيف بمؤسسة ميناء أرزيو EPA من أهم الوظائف التي تقوم بها مصلحة الموارد البشرية نظرا لأهمية هذه العملية بالنسبة للمؤسسة، بحيث أن عملية التوظيف تقوم أساسا على جلب العنصر البشري المناسب للمؤسسة.

(3) تسمح بالتكيف مع التغيرات التكنولوجية و التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة و رفع مستوى المعرفة المهنية للعمال و الإطارات و يمكنهم من تقلد مناصب عمل عليا و هي ميزة تدل على الاستقرار التنظيمي.

(4) نظام الأجور بمؤسسة ميناء أرزيو EPA لا يتناسب مع الجهد الذي يبذله العمال فهذا ما يؤدي بهم بالعمل عند الخواص بسبب الأجر المضاعف.

(5) يتفق المبحوثين على ندرة تمكينهم من توظيف المعارف المستوحاة من التكوين و هذا ما يعطي لهم شعورا بالإقصاء المهني ذلك أنهم؛ متأكدون من تقديم أداء مهني متميز.

(6) معظمهم لم يتحصلوا على ترقية و يشعرون بلا عدالة مهنية؛ هذه الوضعية يفسرها الالتحاق الحديث بالمؤسسة محل الدراسة و قلة التكوينات المتخصصة المحصل عليها بالنسبة إلى عددها المنصوص عليه ضمن شروط الترقية، فالأشخاص الذين يستفيدون من التكوين حاليا بمؤسسة ميناء أرزيو EPA هم المهندسون و ليس الإداريون بسبب إعادة هيكلة المؤسسة محل الدراسة.

(7) لاحظنا عدم إدراك مديرية الموارد البشرية لأهمية نظم المعلومات الموارد البشرية وإهمالها أو عدم إعطائها الأهمية المطلوبة في تسيير و تنمية الموارد البشرية.

- طرح النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: "تسمح الرقمنة بالمؤسسة محل الدراسة بالتحكم في حركة المعلومات الادارية".

(8) تساهم بمؤسسة ميناء أرزيو EPA في تحسين الأداء الإداري وذلك من خلال توفير المعلومات الضرورية والشاملة وفي الوقت المناسب لمتخذي القرارات من أجل وضع الاستراتيجيات المناسبة واتخاذ القرارات بطريقة سليمة والقيام بعمليات التنظيم والتخطيط والرقابة.

(9) تساهم بمؤسسة ميناء أرزيو EPA في تحسين الأداء الوظيفي الذي يؤدي إلى توفير الوقت والجهد وتقليل الأخطاء ودعم العمل الجماعي وتحسين رضا الموظفين وزيادة قدرتهم الإنتاجية وتقليل التعامل بالأوراق.

(10) تساهم بمؤسسة ميناء أرزيو EPA في تحسين الأداء التسويقي الذي يؤدي إلى زيادة قنوات توزيع المنتجات والتعريف بها وزيادة رضا الزبائن وتحقيق الميزة التنافسية وذلك بتحسين جودتها وتقديمها بالأسعار المناسبة.

(11) تساهم بمؤسسة ميناء أرزيو EPA في تحسين الأداء المالي وذلك من خلال التقليل من التكاليف وزيادة الإيرادات وزيادة رضا مالكي الشركات وتجنب الأزمات المالية.

(12) تساهم بمؤسسة ميناء أرزيو EPA بزيادة محسوسة في الإنتاج.

(13) لا تخلو بمؤسسة ميناء أرزيو EPA من المخاطر والمعوقات التي تحول دون تطبيقه بالشكل الأمثل بسبب أن سياسات وخطط التنمية البشرية غير واضحة و غياب مراقبة محكمة على الأنظمة التوظيفية و التكوينية و التقييمية، كما أن الكفاءات البشرية والتدريبات في مجال المعلوماتية قليلة.

أثبتنا صحة الفرضيات التي اعتمدها لمقاربة البحث و أجبنا عن الاشكالية المطروحة.

## خاتمة الدراسة

## خاتمة الدراسة

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

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

في ظل البيئة التنافسية الراهنة و المتغيرات الاقتصادية المعقدة التي تحكم مؤسسة بولاية ، ازدادت حاجاتها أكثر فأكثر لتسيير و تنمية الموارد البشرية من خلال تبني و التحكم في الأنظمة الرقمية للموارد البشرية و التقنية أو الفنية، خاصة مع توسع نطاق أسواق المعلومات البشرية و تغير حدودها بدخول المؤسسات الدولية المتعددة الجنسيات العابرة للقارات بفعل سياسات الريع البترولي و الالكترونيات من جهة، و ظهور الأسواق الافتراضية مثل أنظمة حماية المؤسسات من الهجمات السيبرانية و مواقع التواصل الاجتماعي من جهة أخرى.

هنا، في ظل التحولات التي يشهدها النظام الاقتصادي و السياسي الجزائري، أجبرت مؤسسة بولاية و بمختلف المديرات الولائية و الادارة المركزية الاهتمام البالغ بعامل الإبداع التكنولوجي باعتباره الرابط بين مستوى الموارد البشرية و المستوى المعرفي و العلمي، ليسمح بانعكاس مدى تقدم نشاطات البحث و التطوير و مساهمة التكنولوجيات و التقنيات الحديثة لتسيير و تنمية الموارد البشرية للتأقلم مع تغيرات المحيط الاقتصادي المحلي و الدولي في اطار النظام المفتوح للمنظمات.

## خاتمة الدراسة

تؤثر كنمط للتطور التكنولوجي على تصميم استراتيجية لتطوير المؤسسة محل الدراسة و هيكل التنظيم و الانتاج و التسويق.

يرتبط كل نمط أو مستوى تكنولوجي بكفاءات و مهارات تركيبية معينة من الموارد البشرية. عادة ما يرتبط التطوير و التقدم التكنولوجي بعمالة ذات أجور أو نفقات مرتفعة، مما يستلزم العمل لتحقيق الاستغلال الأقصى لذلك العمل.

اختلاف النمط أو المستوى التكنولوجي ينعكس على مستويات و معايير الأداء التي يلتزم بها الأفراد بالمنظمة، كما يستلزم التغيير التكنولوجي عملية الإعداد المسبق للعاملين من خلال عمليات التكوين الأندراغوجي، بما يضمن مقدرة الأفراد على التكيف مع الخصائص التكنولوجية الجديدة لمؤسسة . انعكاس التباينات بين الأنماط أو المستويات التكنولوجية على نوعية و مستوى الأعمال و الأنشطة و التي تنعكس بالتبعية على المدى العاملين من قدرات و مهارات و معارف.



## قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### • أولاً: الكتب:

- (1) أبو بكر محمد الهوش، ، تقنية المعلومات ومكتبة المستقبل ، عصبي للنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر، 1996.
- (2) أحمد عبد الونيس ،مدحت أيوب ،اقتصاد المعرفة ،مركز الدراسات وبحوث الدول النامية، القاهرة،2006
- (3) العروي، عبد الله. مفهوم الانسان، الدار البيضاء، المغرب: المركز الثقافي العربي،1994.
- (4) بشير هديفي: الوجيز في شرح قانون العمل،(علاقات العمل الفردية و الجماعية)، دار الريحانة للكتاب، الطبعة الثانية، القبة – الجزائر، 2001.
- (5) بوفلجة غياث ، التربية و التكوين في الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992.
- (6) بول جامبل ، جون بلاكويل، إدارة المعلومات، دار الفاروق، مصر، 2003 .
- (7) ثابت عبد الرحمن إدريس ، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية، الإسكندرية،2005.
- (8) ربيحي مصطفى عليان ومحمد عبد الدبس، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفاء، الأردن، 1999 .
- (9) الشافعي منصور، مملكة العلم والتكنولوجيا، ايتراك للنشر، مصر، 2000 .
- (10) الصديق تاوتي: تكوين الإطارات من أجل التنمية، دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع، ط1 ، 2001.
- (11) عامر إبراهيم قنديلجي ، إيمان فاضل السامرائي ، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها ، الوراق ، عمان الأردن ، ط1، 2002 .
- (12) عبد الحميد المغربي: نظم المعلومات الإدارية (الأسس و المبادئ)، المكتبة العصرية، الطبعة الأولى، المنصورة – مصر، 2002.
- (13) عبد الرحمان الهاشمي ، فائزة محمد العزاوي، المنهج و الاقتصاد المعرفي ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، ط1، 2007.

## قائمة المراجع

- (14) على محمد منصور، مبادئ الإدارة "أسس و مفاهيم"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999،
- (15) كمال عبد الحميد زيتون ، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات و الاتصال ، عالم الكتب ، القاهرة، مصر، 2002 .
- (16) محمد دياب مفتاح ، معجم مصطلحات نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، مصر، 1995.
- (17) محمد صالح الحناوي و آخرون ، نظم و تكنولوجيا المعلومات في الأعمال في عصر التكنولوجيا ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004 .
- (18) محمد عبد العزيز عجمية، إيمان عطية ناصف: التنمية الاقتصادية دراسات نظرية و تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية – مصر، 2000.
- (19) محمد فتحي عبد الهادي، المعلومات وتكنولوجيات المعلومات على أعتاب قرن جديد، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، مصر، 2000.
- (20) محمد لعقاب، الانترنت و عصر ثورة المعلومات ، دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع ، ط1، 1999 .
- (21) منال محمد الكردي ، جلال إبراهيم العبد، المعلومات الإدارية المفاهيم الأساسية و التطبيقات، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية، مصر، 2003 .
- (22) نوري منير ، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثانية ، 2014، ص 31.
- (23) محمد ماهر عليش إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للنشر ، القاهرة 1981، ص 28.
- (24) يوسف حجيم و آخرون ، إدارة الموارد البشرية مدخل الاستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان ، الطبعة الأولى ، 2006 ، ص 57.
- (25) علي غربي و آخرون: تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، عين مليلة ، 2002 ص 33.
- (26) زكي محمود هاشم: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية الطبعة الثانية ، دار سلاسل للطباعة و النشر ، 1979 ص 266.

## قائمة المراجع

- (27) عبد الحميد بشير بوطه، تنمية وتسيير الموارد البشرية (جديلة المفهوم النظرية و الواقع ، عمان: دار الأيام للنشر و التوزيع 2014 ص98.
- (28) عبد الرازق علي، الانسان والمجتمع، القاهرة مكتبة الانجلو المصرية، 1999.
- (29) راشد أحمد عادل:مذكرات في إدارة الأفراد- دار النهضة العربية للنشر والطباعة ، الطبعة الأولى ،بيروت 1981 ، ص 153-154.
- (30) أبوشيحة نادر ،أحمد: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ،عمان 2004، ص 81.
- (31) عبد الباقي ،صلاح، إدارة الموارد البشرية: من الناحية العملية و العملية 'دار الجامعية، الإسكندرية ، 2000 ص 211-212.
- (32) خضير كاضم حمود ،ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية 2007، ص39.
- (33) حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، ص 29-30.
- (34) علي غربي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية ، عين مليلة ، الجزائر ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، 2002 ص 50.
- (35) عبد الباقي صلاح: إدارة الموارد البشرية و تنميتها، الطبعة الأولى 2015، دار دجلة للنشر و التوزيع ص 49-51.
- (36) بن عنتر عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية، ( المفاهيم و الأسس و الأبعاد الإستراتيجية) دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2014، ص 27.
- (37) محمد صفوح:"نقل التكنولوجيا"، مجلة التنمية التكنولوجية، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة 1984، ص13.
- (38) جابر عوض سيد: التكنولوجيا و العلاقات الإجتماعية، القاهرة، 1996، ص11.
- (39) يعقوب فهد العبيد: التكنولوجيا في العالم العربي"، مجلة التنمية التكنولوجية، الدار الدولية و النشر و التوزيع، القاهرة، 1989، ص19.
- (40) محمد مسن، التدبير الاقتصادي للمؤسسات، منشورات الساحل، الجزائر، 2001، ص21.

## قائمة المراجع

- (41) عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، الأردن، 1999، ص 189-190.
- (42) هوشيار معروف، تحليل الإقتصاد التكنولوجي، الطبعة الثانية، دار جرير للنشر و التوزيع، 2006، ص 214-215.
- (43) علي عبد الحسن عباس-الادرة الحديثة لمنظمات الاعمال-البيئة الوظائف والاستراتيجيات – الطبعة الاولى – دارحامد للنشر – عمان – الاردن -1999-ص 3-4.
- (44) فاروق أبو زيد، مدخل إلى الصحافة عالم الكتب، القاهرة، الطبعة الأولى، 1998، ص 45.
- (45) ناصر دادي عدون، المؤسسة محل الدراسة الاقتصادية، الطبعة الأولى، دار المحمدية العامة، الجزائر 2000.
- (46) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، دار المعرفة الجامعية، مصر 1998، ص 220.
- (47) مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري، تنموي، تكنولوجي، عولمي، الطبعة الأولى، 2014، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، دار الرواد، ص 372-373.
- (48) مازن فارس رشيد ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، الرياض ، ص 13.
- (49) سهلية محمد عباس و على حسين علي، دار الموارد البشرية، دار وائل للنشر طبعة 1، 1999، ص 322 – ص 323.
- (50) سليم الحسنية- نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، طبعة 2 عمان سنة 2002، ص 36 37.
- (51) سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية ، الإسكندرية ، 1977 ص 24 ، 1977 ص 24.
- (52) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة محل الدراسة، دار المحمدية، ط2، الجزائر، 1998، ص 209.
- (53) بشير علاق، الإدارة المبادئ و تطبيقات، مؤسسة شباب الجامعة ط1، الأردن 2002، ص 182.
- (54) فريد النجار، إدارة الأعمال الاقتصادية و العالمية التنافسية المتواصلة، مؤسسة شباب الجامعة، 1998، ص 222.

## قائمة المراجع

- (55) عبد الحليم المغربي، نظم المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية، المنصورة، 2002، ص 352-353.
- (56) سيد محمد جاد الرب، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري، 2009، ص 519-520.
- (57) المغربي عبد الحميد، نظم المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية المنصورة، 2002، ص 333.
- (58) على لطفي و محمد عبد الفتاح العشماوي و آخرون، تكنولوجيا الموارد البشرية"إدارة و تنمية و تخطيط و تطوير"، الطبعة الأولى، 2009.
- ثانيا: المجلات والدوريات:
- (59) فؤاد نوار: التغير في الثقافة العمالية في مؤسسة تريفيلور (مقاربة انثربولوجية للتغير اعتمادا على بعد الذاكرة)، مجلة انسانيات CRASC: (ابحاث اولى 2)، عدد مزدوج 29 – 30، (مجلد 9، 3-4)، جويلية – ديسمبر 2005.
- (60) لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال جامعة الجزائر، 2003-2004،
- (61) مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 2005-2006.
- (62) مهدي عمر، تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية باستخدام تقنية معمارية النظم، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان 2008، ص 113.

# الملاحق:

## دليل المقابلة النصف موجهة:

### "رقمنة وظائف المؤسسة وأثرها على سياسة التوظيف"

دراسة سوسيولوجية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA نموذجاً

من إعداد الطالبة:

✓ مغربي نريمان

**المحور الأول:** التعريف بالخصائص الاجتماعية والمهنية لمجتمع البحث.

1- النوع الاجتماعي؟

2- السن؟

3- الحالة العائلية؟

4- الأصل الاجتماعي؟

5- مهنة الأم؟

6- مهنة الأب؟

7- نوع السكن؟

8- القدرة الشرائية؟

9- المستوى الدراسي؟

10- طبيعة المهنة؟

11- الشهادة و التخصص؟

12- هل أنت راضي عن الأجر الذي تتقاضاه؟

13- هل شغلت وظيفة مندوب نقابي أو جمعي؟

14- ما هو نمط العيش؟ مع العائلة الكبيرة مع العائلة النووية؟

**المحور الثاني:** إنتاج التخصص الوظيفي.

15- هل توفر المؤسسة محل الدراسة المساعدة التقنية لموظفيها في حالة وجود مشاكل عند استخدام

التكنولوجيا؟

16- ما هي الوظائف التي تقدمها هذه المؤسسة محل الدراسة؟

17- هل تهتم المؤسسة محل الدراسة بتنمية مواردها البشرية؟

18- هل العمل عن بعد و التسيير الإلكتروني مهم بالنسبة لكم؟

19- ما رأيك في التوظيف الإلكتروني؟

20- هل تهتم المؤسسة محل الدراسة بالتكوين عن بعد لموظفيها؟

21- حسب رأيك هل التطور التكنولوجي يؤدي إلى رفع أجور العمال؟



- 22- ما رأيك في سياسة الأجور داخل المؤسسة محل الدراسة؟
- 23- ما هي الصعوبات التي تواجهها في العمل؟
- 24- هل توجد سلامة مهنية و رقابة في المؤسسة محل الدراسة؟
- 25- ما هي المهام التي تقوم بها داخل المؤسسة محل الدراسة؟
- المحور الثالث:** دوران المعلومات الإدارية التقنية لتنمية الموارد البشرية.
- 26- هل تمتلك جهاز كمبيوتر في مكتبك؟
- 27- ما هي الشبكات التي تمتلكها هذه المؤسسة محل الدراسة؟
- 28- هل تمتلك بريد إلكتروني؟
- 29- ما نوع البرامج التي تستخدمها المؤسسة محل الدراسة، برامج بسيطة أم مركبة؟
- 30- ما مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على تكنولوجيا المعلومات؟
- 31- ما رأيك في سياسات التكوين و التوظيف و التنظيم بالمؤسسة محل الدراسة؟
- 32- هل التكنولوجيا بالنسبة لك إيجابية أم سلبية؟
- 33- كيف تساعد أنظمة المعلومات على إنجاز المهام؟
- 34- هل يؤدي نقص التكنولوجيا المعلومات الإدارية إلى فشل المؤسسة محل الدراسة؟
- 35- هل توجد سرية في نقل المعلومات الإدارية؟
- 36- هل الإدارة الإلكترونية أفضل من الإدارة العادية؟
- 37- هل تشكل تكنولوجيا المعلومات الجديدة خطراً على وظيفتك؟
- 38- ما مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على تكنولوجيا المعلومات؟
- 39- في رأيك ما هي المزايا التي تقدمها استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال تسيير وظائف المؤسسة محل الدراسة؟
- 40- ما هو الأسلوب الأنسب للاتصال بالعمال؟ رسمي أو غير رسمي؟
- 41- ما هي الجوانب التي تميز مؤسستكم عن المؤسسات الأخرى من حيث عملية تسيير الموارد البشري

## المخلص:

درسنا تأثير الرقمنة على تنظيم المؤسسة و تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية ميناء أريزو EPA، من خلال محاولتنا معرفة كيف تؤثر الأنظمة الرقمية للموارد البشرية و التقنية أو الفنية في تسيير و تنمية الموارد البشرية؟  
تكمّن اهمية موضوع بحثنا في أنه لم تعد عملية تسيير و تنمية الموارد البشرية محلية تقليدي خاصة بالنظام الداخلي للمؤسسات، بسبب ظهور البرمجة الادارية أو ما يعرف بالتسيير الرقمي لموارد البشرية E-RH، بحيث يتم التسيير و التخطيط التنبؤي للكفاءات و مناصب العمل عبر رقمنة الموارد البشرية و وظائف المؤسسة محل الدراسة التي تسمح بحركة المعلومات الادارية و توضح حلقات اتخاذ و تنفيذ القرارات و تقلص حجم المنازعات الجماعية و الفردية ذات الصلة بالحراك المهني داخل المؤسسة محل الدراسة.

تسمح الأنظمة الرقمية للموارد البشرية و التقنية أو الفنية بمؤسسة ميناء أريزو EPA بالتنبؤ بالمخاطر الصناعية و التكنولوجية التي يتسبب فيها المورد البشري مباشرة، و التنبؤ بمخاطر الأمراض المهنية و حوادث العمل و التنبؤ بمحاولات تسريب معطيات المؤسسة محل الدراسة للمنافسين، الى جانب تسهيل فهم قوانين العمل و اللوائح التنظيمية الداخلية الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة و تسمح لمختلف الفئات السوسيو مهنية في أن تشارك في التسيير الاداري العام للمؤسسة.  
**الكلمات المفتاحية:** الرقمنة – وظائف الموارد البشرية – وظائف المؤسسة – المهام – الأدوار – مناصب العمل – مؤسسة ميناء أريزو.

## ➤ Résumé :

Nous avons étudié l'impact de la digitalisation sur l'organisation de l'établissement et la gestion des ressources humaines dans l'établissement économique de l'EPA du port d'Arzew, en essayant de savoir comment les systèmes numériques des ressources humaines et techniques ou techniques affectent la gestion et le développement des ressources humaines ?

L'importance du sujet de notre recherche réside dans le fait que le processus de gestion et de développement des ressources humaines n'est plus traditionnel local pour le système interne des institutions, en raison de l'émergence de la programmation administrative ou de ce que l'on appelle la gestion numérique des ressources humaines E-RH, de sorte que la gestion et la planification prédictive des compétences et des postes de travail à travers la numérisation des ressources humaines et des fonctions de l'institution étudiée qui permettent la circulation de l'information administrative et clarifient les épisodes de prise de décision et de mise en œuvre et réduisent la taille des conflits collectifs et individuels liés à la mobilité professionnelle au sein de l' L'institution à l'étude.

Les systèmes numériques des ressources humaines, techniques ou techniques de l'Arzew Port Corporation (EPA) permettent de prédire les risques industriels et technologiques causés directement par la ressource humaine, de prédire les risques de maladies professionnelles et d'accidents du travail, de prédire les tentatives de fuite des données de l'établissement étudié à des concurrents, de faciliter la compréhension du droit du travail et du règlement intérieur de l'établissement étudié et de permettre aux différents groupes socio-professionnels de participer à la gestion administrative générale de l'établissement.

➤ **Mots clés :** Numérisation – Emplois RH – Fonctions d'entreprise – Tâches – Rôles – Postes – Entreprise Portuaire d'Arzew.

## ➤ Abstract :

We have studied the impact of digitalization on the organization of the establishment and the management of human resources in the economic establishment of the EPA of the port of Arzew, trying to find out how the digital systems of human and technical or technical resources affect the management and development of human resources?

The importance of the topic of our research lies in the fact that the process of human resource management and development is no longer traditional local for the internal system of institutions, due to the emergence of administrative programming or what is called digital human resources management E-HR, so that the management and predictive planning of skills and jobs through the digitization of human resources and the functions of the institution under study that allow the flow of administrative information and clarify the episodes of decision-making and implementation and reduce the size of collective and individual conflicts related to professional mobility within the institution under study.

The digital systems of human, technical or technical resources of the Arzew Port Corporation (EPA) make it possible to predict industrial and technological risks caused directly by human resources, to predict the risks of occupational diseases and accidents at work, to predict attempts to leak data from the institution studied to competitors, to facilitate the understanding of the labor law and the internal regulations of the institution studied and to allow the different socio-professional groups to participate in the general administrative management of the establishment.

➤ **Key words :** Digitalization – HR Jobs – Corporate Functions – Tasks – Roles – Positions – Arzew Port Company.