

جامعة عمار ثليجي - الأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
تخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسات



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على توجيه الموارد البشرية
في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز - الأغواط

من إعداد الطالبتين:

- مشراوي فريال

- مخنت مريم إلهام

تحت إشراف:

أ.د. فرحي محمد

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	أعضاء المناقشة
رئيسا	أستاذ	أ.د. مدوخ ماجدة
مشرفا	أستاذ	أ.د. فرحي محمد
مناقشا	أستاذ محاضر - أ -	د. بن عطاء الله عائشة

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الحمد لله الذي من علينا بإتمام هذا العمل الذي نرجوه خالصا لوجهه الكريم
و الذي أهدي من خلاله ثمرة جهدنا
إلى منبع فخري ومكمن ذخري، إلى من سقاني من كأس الأخلاق و حرصني على طلب العلم
فهداني إلى أبي الغالي.
إلى من فتحت عيني على محياها إلى من احتضنتني و غمرتني بدفئها إلى نبض قلبي و شمعة
دربي و قرّة عيني أُمي الغالية.
إلى من هم بحار الحب و العطاء و التسامح إلى أغلى ما أملك في الوجود، إلى من تتفتح الزهور
بابتسامتهم و تحلو الحياة برفقتهم إخوتي "ياسين، فؤاد، فارس".
إلى صديقاتي العزيزات، وإلى رفيقة دربي وأختي الغالية وزميلتي في هذا العمل
فريال مشراوي.
إلى من جمعتني بهم الأقدار يوماً و أحبوني وأحببتهم، ولا ينبغي أن أنسى أساتذتي ممن كان لهم
الدور الأكبر في مساندي ومدي بالمعلومات القيّمة.
إلى كل من أعرفهم ولم تسنح لي الفرصة لذكرهم

مخنت مريم الهام





لك الحمد ربي على عظيم فضلك و عطاءك

اهدي ثمرة عملي

إلى أملي في الحياة وقرّة عيني وسر نجاحي إلى نبض قلبي إلى المرأه العظيمة التي
ربت وعلمت التي لطالما نظرت لعينيها لاستمد منها قوتي لاكمال مسيرتي العلميه تقف
كلماتي عاجزه عن شكرك يا حبيبة الى أمي الحنونة والغالية أسأل الله أن يحفظك لي.
إلى مثلي الأعلى الذي سار معي في كل درب و كل طريق لأصعد به الى طريق
النجاح الى أبي العزيز أطال الله في عمره.

إلى جدتي "الواليش خدوجة"، وجدتي "العيد بوسعيد" وأخواتي،

إلى الزملاء والزميلات وبالأخص إلى صديقتي و أختي و حبيبتي التي كانت معي في
إنجاز هذا العمل مخنث مريم إلهام.

وإلى أساتذة الكلية خاصة قسم العلوم الاقتصادية.

مشر او ي فريال





شكر و تقدير

الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا البحث

لا يسعنا إلا أن نتقدم بالشكر و التقدير إلى أستاذنا المشرف " فرحي محمد"
الذي ساعدنا في انجاز هذا العمل فهو أحق أن يشكر.
كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا وكان عوننا لنا في إنجاز هذا العمل.
بالإضافة إلى موظفي شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط نخص
بالذكر رئيسة مصلحة الموارد البشرية "موتح فاطمة".
كذلك نتقدم بأسمى عبارات الشكر إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة
المناقشة قبولهم مناقشة هذا العمل المتواضع.
و الشكر موصول لجميع طلبة السنة ثانية ماستر إقتصاد وتسيير
مؤسسات.



الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر وتقدير
VI – VI	خطة البحث
VI	قائمة الجداول والأشكال
VI – VI	ملخص
أ – د	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال
3	المطلب الأول: مفهوم ومراحل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال
6	المطلب الثاني: مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأهميتها
10	المطلب الثالث: خصائص وأهداف تكنولوجيا المعلومات والاتصال
12	المبحث الثاني: عموميات حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال
12	المطلب الأول: إستعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومجالات تطبيقها
16	المطلب الثاني: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية
18	المطلب الثالث: مزايا وعيوب تكنولوجيا المعلومات والاتصال

20	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: طبيعة وظيفة التوجيه (المورد البشري)	
22	تمهيد
22	المبحث الأول: ماهية وظيفة التوجيه
22	المطلب الأول: مفهوم وظيفة التوجيه
23	المطلب الثاني: مبادئ و أسس وظيفة التوجيه
25	المطلب الثالث: أهمية توجيه المورد البشري
26	المبحث الثاني: ركائز وظيفة التوجيه
26	المطلب الأول: القيادة الإدارية
32	المطلب الثاني: الإتصال الإداري
35	المطلب الثالث: التحفيز (الدافعية)
42	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - بالأغواط	
44	تمهيد
44	المبحث الأول: تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط
44	المطلب الأول: عرض عام لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز
47	المطلب الثاني: تعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز
49	المطلب الثالث: البنية التنظيمية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

53	المبحث الثاني: عرض مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية بشركة توزيع الكهرباء والغاز
53	المطلب الأول: واقع تكنولوجيا المعلومات والإتصال في شركة توزيع الكهرباء والغاز
53	المطلب الثاني: طبيعة وظيفة التوجيه في شركة توزيع الكهرباء والغاز
55	المطلب الثالث: تحليل نتائج المقابلة وعرضها
57	خلاصة الفصل
58	الخاتمة
61	قائمة المراجع

قائمة الجداول والأشكال

أولاً: قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
15	تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال والهدف منها	01

ثانياً: قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
08	البيئة التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال	01
36	ارتباط الدافعية بالحاجات والأهداف	02
38	سلم الحاجات لماسلو	03
49	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط	04

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى بيان وتحليل أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على توجيه الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، وتمت الدراسة على شركة توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط، وقد تحددت تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأبعادها المتمثلة في: (الأجهزة والمعدات، البرمجيات والمعالجات، الشبكات والاتصالات، البيانات والمعلومات، الاجراءات التنظيمية، الموارد البشرية) كما تحددت وظيفة التوجيه بثلاثة ركائز تتمثل في: (القيادة، الاتصال، التحفيز).

بالإعتماد على المنهج الوصفي، ومن خلال بحثنا توصلنا لوجود علاقة ايجابية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال ووظيفة التوجيه في المؤسسة، كما توصلنا إلى أهمية هذا الموضوع في التعرف على وظيفة التوجيه داخل المؤسسة والأسس التي تقوم عليها وضرورة الاهتمام بالموارد البشري في المؤسسة وهذا لضمان نجاحها وزيادة أرباحها وتحقيق أهدافها.

الكلمات المفتاحية: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، وظيفة التوجيه.

Abstract:

This study aims to clarify and analyze the impact of information and communication technology on directing human resources in the economic institution. The study was conducted on the Gas and Electricity Distribution Corporation in Laghouat. Information and communication technology has been identified with its dimensions represented in: (hardware and software, information and networks, communications, regulatory procedures and human resources) The job of subjugation was also determined by three pillars: (leadership, communication, and motivation).

Relying on the descriptive approach, and through our research, we concluded that there is a positive relationship between information and communication technology and the function of guidance in the organization.

مقدمة

مقدمة:

يشهد التاريخ بأن البشرية مرت بعدة حضارات علمية وآخرها هي ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي أدت إلى تحول العديد من إقتصاديات الدول إلى الإستفادة من السرعة، تحسين النوعية، الكفاءة وكذا تحقيق الميزة التنافسية، كل تلك المزايا تتحقق بفضل هذه التكنولوجيا التي أصبحت مهمة لممارسة الأعمال وإدارة الأنشطة الإقتصادية.

هذا و قد أصبحت المؤسسات تتجه نحو تبني هذا المفهوم بإعتباره إحدى أهم هذه المرتكزات التي تسمح للمؤسسة على إختلاف نشاطها وحجمها من وضع إستراتيجية تضمن لها النجاح وبلوغ الأهداف المسطرة، فالحصول على المعلومة والإستغلال الجيد لها يعني إتخاذ القرار في الوقت المناسب و بالشكل الأمثل وبالطريقة المثلى.

وخلال السنوات القليلة الماضية، شهدت الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز تحولات كبيرة، ترجع في المقام الأول إلى واقع التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال على نشاطها، التي قدمت فرصا كبيرة لتوسيع وتحسين خدماتها، فقامت بتبني حولا معلوماتية لتحديث نظم معلوماتها التشغيلية بغية تحسين جودة خدماتها الحالية وتقديم خدمات جديدة ذات قيمة مضافة تسمح لها بتلبية طلبات زبائننا المتزايدة.

من خلال ما سبق ذكره نبرز معالم إشكاليتنا وفق التساؤل التالي:

- كيف يمكن أن نقيم الإستعمال الراهن لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسة الاقتصادية، وما أثر استعمال هذه التكنولوجيا على أداء الموارد البشرية ؟

ولإجابة عن السؤال الرئيسي للإشكالية نقوم بالإجابة على الأسئلة الفرعية التالي:

- ما المقصود بتكنولوجيا المعلومات والاتصال؟ وما أثرها في توجيه الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ؟

- ما مدى أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في شركة توزيع الكهرباء والغاز؟

- هل تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساعد في عملية التوجيه ؟

فرضيات البحث:

- تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساعد في وظيفة التوجيه.
- المؤسسة الناجحة تعتمد على أداء جيد ونظام معلومات ناجح.
- مساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء شركة توزيع الكهرباء والغاز .
- وجود أثر إيجابي لاستعمال هذه التكنولوجيا على أداء الموارد البشرية.

أسباب اختيار الموضوع:

_ الإنتشار الواسع لاستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جل المؤسسات أحد أهم أسباب اختيار الموضوع.

- الدور الذي تلعبه حاليا تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إطار ما سمي بالإقتصاد الرقمي أو اقتصاد المعرفة أو اقتصاد المعلومات.

أهداف البحث:

- _ التعرف على مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية.
- _ تسليط الضوء على أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المنظمات.

أهمية البحث:

تبرز أهمية دراستنا عموما إلى الإجابة على التساؤلات واختبار الفرضيات المقدمة لإثباتها، وكيف أثرت تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظيفة التوجيه في المؤسسة الاقتصادية.

المنهج المتبع في البحث :

للإجابة عن التساؤل الرئيسي وكذا اختبار فرضيات الدراسة ونظرا لطبيعة الموضوع محل الدراسة اتبعنا المنهج الوصفي في الجانب النظري والتطبيقي.

صعوبات البحث:

لم نلق أي صعوبات في الحصول على المعلومات سواء من الجانب النظري وذلك لتوفر الكتب الخاصة بالموضوع بالمكتبة، كما هو الحال في الجانب التطبيقي فلم نواجه صعوبات في تلقي المعلومات الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة.

هيكل البحث:

طبقا للإشكالية العامة للدراسة ومن أجل الإجابة عن التساؤلات المختلفة المترتبة عنها، ومع الأخذ بالفرضيات التي تنطلق منها الدراسة وتطبيقا للمنهج الذي تم تحديده، تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول: يخص عرض الجانب المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

الفصل الثاني: وفيه تم التطرق لعناصر مهمة تخص طبيعة وظيفة التوجيه.

أما الفصل الثالث وهو الجانب التطبيقي الذي يخص دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط.

الدراسات السابقة

فضيلة بركة

"دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمة دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر بورقلة" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، جامعة ورقلة 2011-2012، حيث توصلت إلى تطوير أنظمة تكنولوجيا المعلومات والإتصال في ميدان المعالجة بإستخدام أحدث تقنيات الإتصال وكذا تبني المؤسسة الخدمة من خلال الأساليب المختلفة لتحسين جودة خدماتها من خلال تطوير ثقافة الجودة، تحقيق التميز.

شاذلي شوقي

"أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الجزائر"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2007-2008، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم كثافة وطرح استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال وأثرها على مستويات الأداء في المؤسسات المتوسطة والصغيرة، توصلت الدراسة إلى أن معدل استخدام تكنولوجيا لا يتجاوز 29.5% على مستوى المؤسسات الجزائرية وهي درجة تتناسب ودرجة إمتلاكها لهذه التكنولوجيا طرديا وحجم المؤسسة، أما عن تأثيرها فقد تبين أنه يبرز في تخفيض تكاليف الإتصال والترويج، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن، وسهولة تداول المعلومات، التنسيق والتوسع إلى السوق المحلية.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

تمهيد:

احتلت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الدول الصناعية المتقدمة خلال السنوات السابقة مكانة عظيمة في أنشطة المجتمع كافة، وكانت المحرك الرئيسي لنمو اقتصادياتها في جميع الميادين وشتى المجالات، فانعكس تأثيرها إيجابيا على بيئة المجتمع في هذه الدول وغيرت من سلوك أفرادها وأحدثت آليات تعامل جديدة لم تكن معروفة سابقا، أين أصبح ينظر للمورد البشري كرأس مال متحرك، فالتحول من المؤسسة التقليدية التي تربط بين مواردها باتصالات مباشرة تقليدية إلى المؤسسات المعاصرة باتصالات ذات طابع تكنولوجي يقوم أساسا على نوعية وخصائص الموارد البشرية، حيث يساهم الإتصال في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم إلى مختلف الأفراد في المؤسسة بما يساعد في توجيه سلوك الأفراد ويدفعهم للتطوير والتعلم بما يحقق أهداف وخطط المؤسسة وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين:

المبحث الأول: المدخل المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

المبحث الثاني: عموميات حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال

المبحث الأول: المدخل المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

إن التكنولوجيا والمعلوماتية يعدان عصب تطور البشرية وتوسع إمكاناتها وطاقاتها في الحقبة الأخيرة، إذ كانت للمنتجات التقنية المختلفة انعكاسات إيجابية على المجتمع العالمي بأجمعه، وكعامل رئيسي في حركة البشر خلال القرن الحادي والعشرون أصبح الإنسان يعيش على أوتار هذا التقدم والعامل الأساسي وراء هذا التأثير لتكنولوجيا المعلومات هو التطور المذهل فيها، فضلا عن تطور الإتصالات، حتى أصبح العالم يوصف بالقرية الصغيرة وصيغ لذلك مفهوما عرف بالعلومة والتي لها الأثر الواضح، فضلا عن الدور المحوري الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في دفع المنظمات نحو التنافس.

المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومراحل تطورها

إن التداول لمصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصال، يوحي ببساطة وسهولة تحديد مفهومه، في حين أنه يعد من المفاهيم المتداخلة بعض الشيء نظرا للتطور الذي يشهده بالرغم من أن التكنولوجيا كانت موجودة منذ السنوات الثلاثين الماضية أو أكثر، وما يمكن اعتباره حديثا هو توسع استخداماتها في مجال تسيير المؤسسات.

➤ أولا: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال

مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال من المصطلحات العلمية شائعة الإستخدام في الوقت الحاضر، وله مدلولات علمية مختلفة، لذلك نقدم هنا بعض أهم التعريفات وهي كالتالي:

تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أنها: "الأدوات والأساليب والوسائل والتجهيزات المتطورة التي يتم توظيفها بغرض نقل المعلومات والبيانات من المرسل إلى المستقبل في أقل فترة زمنية وبأقل تكلفة بدقة أكثر".¹

¹ ياسين سعد غالب، "أساسيات نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005، ص44.

وتعرف أيضا على أنها: "أنظمة بالغة الدقة تتكون من مجموعة أدوات تستخدم التخزين والتحليل والمعالجة وبت ونقل المعلومات بجميع أشكالها، وهي تعني استخدام المعلومات التي هي من صنع الإنسان وفق معايير تطبقها برامج الحاسوب والتكنولوجيا الأخرى للحصول على معلومات تحل مشكل النظم والإرتقاء بخدمات المعلومات التي قد تعجز الإنسان عن تقديمها بالطرق التقليدية خصوصا في المجتمعات ذات الكم الكبير والضخم من المعلومات والذي يفقد السيطرة على معالجتها بالشكل السريع والدقيق إلا بواسطة استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات التي تخدم مجالات عدة مثل الأبحاث العلمية والأعمال والمال والاقتصاد".¹

ويقصد بتكنولوجيا المعلومات بأنها: "مجموعة من الأفراد، البيانات، الإجراءات والمكونات المادية والبرمجيات التي تعمل سوية من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة وهو بذلك يركز على المكونات الأساسية وأهميتها في تحقيق أهداف إدارة المعلومات".²

تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصال أيضا على أنها: "مختلف أنواع الاكتشافات والمنتجات والإختراعات التي تأثرت بظهور تكنولوجيا الحواسيب والاتصالات الحديثة والتي تتعامل مع شتأنواع المعلومات من حيث جمعها، تخزينها واسترجاعها في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة المتاحة".³

➤ ثانيا: مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال

إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال مرت بمراحل تاريخية متشعبة ومتراصة ولكن ظهور مفهوم تكنولوجيا المعلومات بشكل واسع حقيقة كان مع عقد الأربعينات وبداية الخمسينات من القرن

¹ الشرايبي فؤاد خليل، نظم المعلومات الادارية"، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2007، ص09.

² جمال يوسف بدير، "اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة والمعلومات"، دار الكنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، ط1، 2010، ص68.

³ جمال العمار، مالك عماري، "اثر استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول الانكسار الرقمي شمال جنوب على تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص2.

الماضي، مع ظهور الحواسيب والهواتف النقالة وشبكات الانترنت على نطاق تجاري كبير، وهكذا نجد ان تكنولوجيا المعلومات قد مرت بمراحل تاريخية عدة نوجزها فيما يلي:¹

• **المرحلة الأولى لتطور تكنولوجيا المعلومات:**

تتمثل بثورة المعلومات والاتصالات ابتداء من اختراع الكاتبة والطباعة ومختلف أنواع مصادر المعلومات المسموعة والمرئية واختراع الحاسوب، والتزواج فيما بين تكنولوجيا الحاسبات المتطورة وتكنولوجيا الاتصالات المختلفة الأنواع والتطورات وصولاً إلى شبكة المعلومات المختلفة وعلى رأسها الأنترنت.

▪ **المرحلة المتوسطة للتطورات التكنولوجية:**

منذ أوائل محاولات بناء الحاسوب والجيل الأول للحاسبات، وبدايات مرحلة تناقل المعلومات عبر الأقمار الصناعية، والجيل الثاني للحاسبات، ومرحلة مخرجات الحاسوب المصغرة computer.

• **المراحل الحديثة للتطورات التكنولوجية:**

وتبدأ بالجيل الثالث للحاسبات وبناء النظم المحلية والتي أطلقت عليها اسم الدوائر الإلكترونية المتكاملة، والجيل الرابع للحاسبات والذي يتميز بالتطورات الكبيرة للمكونات المادية والبرمجيات والمعالجات المصغرة micro processors ونظم البحث بالاتصال المباشر. والجيل الخامس للحاسبات والذي يتميز بظهور الحاسبات المصغرة، ونظم الاقراص المكتنزة compact disk فضلاً عن ظهور الأنترنت، وغيرها من التطورات.

¹ أشرف السعيد احمد، "تكنولوجيا المعلومات وإدارة الامتات"، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، ط1، 2013، ص42.

المطب الثاني: مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأهميتها

تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أنها مظلة واسعة تشمل كلا من نظم المعلومات وتقنيات معالجة البيانات والاتصال وغيرها، وفيما يلي توضيح لمكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

➤ أولاً: مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال (البنية التحتية):

إن مصطلح البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعريفه التقليدي يشير إلى شبكات الاتصال التي تقوم بتحديد خدمة الهاتف الثابت التقليدية، والتي تلبي حاجة أساسية لدى الإنسان هي حاجة الإتصال عن بعد، أما الآن فإن تطور التكنولوجيا المدهش وما صاحبه من نمو منظومة إحتياجات العصر الحديث قد أثار المصطلح وعمق مفهوم البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات وإعطائها أبعاداً لم تكن معروفة ولا حتى قابلة للتصور في ما مضى، كما أن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال لم تعد تشمل شبكة الهاتف الثابت وحسب، بل أيضاً الكثير من التجهيزات والمرافق التي يستند إليها تقديم خدمات الإتصالات الحديثة من انترنت وهاتف محمول وحواسيب شخصية، وتشكل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والخدمات المرتبطة بها والمتمثلة في الهواتف والانترنت وغيرها شرطاً أساسياً للتعامل مع مجتمع المعلومات والمشاركة فيه، وعليه يمكن اعتبار أن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات تشمل العناصر التالية: الأجهزة والبرمجيات، البيانات والمعلومات، الشبكات والإتصالات، نظم التشغيل، المستشارين، الانترنت وبناءاً على ذلك فإن عناصر البنية التحتية التي تم الإهتمام بها في هذه الدراسة هي: الأجهزة والمعدات، البرمجيات والمعالجات، الشبكات و الإتصالات، البيانات والمعلومات، الاجراءات التنظيمية، العاملون في مجال تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية وهو شامل لجميع العناصر المبينة أعلاه.¹

¹ وصفي عبد الكريم الكساسبة ، " تحسين فاعلية الاداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات " ، الطبعة الاولى، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الاردن ، عمان ، 2011، ص33، ص 56.

وفيما يلي شرح موجز للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال:¹

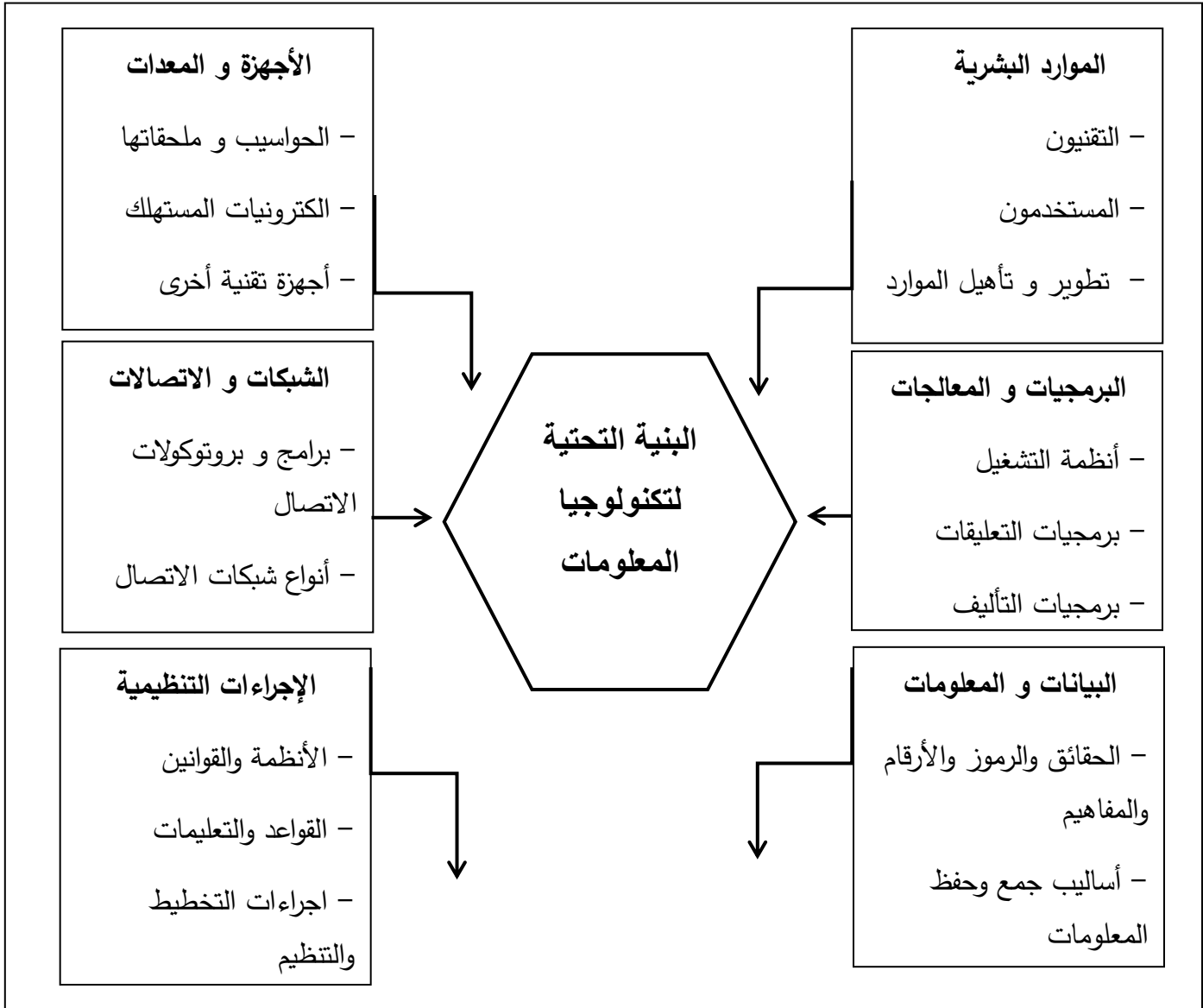
1. الأجهزة والمعدات Hardware and devices: تشمل كافة المكونات المادية المعتمدة في إدخال البيانات ومعالجتها لتصبح معلومات تستخدم في إتخاذ القرارات وتضم الحاسوب وكل ملحقاته، الأقراص، الهاتف والصراف الآلي.
2. البرمجيات والمعالجات software and processing: هي سلسلة من الأوامر التي يتم تنفيذها من قبل جهاز الكمبيوتر بهدف إنجاز مهمه معينه، فهي بذلك تعتبر مكمل لجهاز الكمبيوتر، تتمثل في برامج النظام system software وكذا مختلف البرامج التشغيليه، system operating بالإضافة إلى برامج المعالجه والتطبيق application software التي تختلف باختلاف الهدف المنشود، ويتم تخزينها كمجموعه من الملفات في الذاكره.
3. الشبكات والاتصالات Networking and communication: تعني كل الأجهزة والمعدات المالية والبرمجية التي تسهل عليه تبادل البيانات والمعلومات بكل أشكالها المقروءة والمسموعة إلى استخدامها، الشبكات والاتصالات عنصران ضروريان مع بعضهما البعض يكمل أحدهما الآخر فلا يمكن بناء شبكات دون توفير بيئة جيدة للاتصالات لخدمة الشبكات.
4. البيانات والمعلومات data and information: هي تلك البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد وتكون منسقة ومنظمة ومرتبطة لإتخاذ قرار معين.
5. الإجراءات التنظيمية organizing procedures: هي مجموعة من الأنظمة والقوانين الموضوعه لحماية البيانات المخزنة في أجهزة الحاسوب إضافة إلى الأجهزة الملحقة وشبكة الإتصالات والتصدي للمحاولات الإلزامية إلى الدخول غير المشروع إلى قواعد البيانات المخزنة.
6. الموارد البشرية Human and resource: وهم مجموعة من الأفراد الذين يستخدمون الحاسوب والبرمجيين الذين يقومون ببناء وتصميم البرامج.

ومن هنا تتمثل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الشكل الآتي:²

¹ ابراهيم عادل قنديلجي، عبد القادر الجنابي علاء الدين، "نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2007، ص 32.

² حيدر شاكر نوري، محمد حسن جمعة، دراسات في أثر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الاردن، عمان 2013،

الشكل رقم (01): البيئة التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال



المصدر: حيدر شاكر نوري، محمد حسن جمعة، دراسات في أثر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الاردن، عمان 2013، ص 144.

➤ ثانيا: أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تؤدي تكنولوجيا المعلومات دور كبير في تحديث وتطور إدارة الأعمال وتؤدي إلى خلق أنواع جديدة في مجالات العمل ونشاطات متنوعة في بيئات الأعمال، ويمكن توضيح أهميتها في العناصر التالية:¹

- تساعد على توفير قوة عمل فعلية داخل المؤسسة؛
- الحصول على المعلومات المطلوبة لأداء أعمالها بشكل مناسب ومتميز؛
- إيجاد فرص جديدة للعمل؛
- الإستفادة من مزايا وتقنيات الاتصال الحديثة؛
- تتيح للمؤسسة إمكانية الوصول لنتائج هامة جدا من حيث التواجد في أسواق جديدة وتعزيز جودتها؛
- تعمل على اختصار الوقت والمسافات وترشيد الجهود والموارد وإزالة المعوقات المكانية؛
- سرعة الإستجابة لمتطلبات الزبون؛
- الإبتكار والتحديد بدون الإنقطاع للبقاء في الخدمة والمحافظة على الحصة السوقية؛
- إتساع شبكة التوزيع وخلق عروض ملائمة لمتطلبات الزبون؛
- انتشار وتوسع التجارة الإلكترونية؛
- ركيزة الابداع والتنمية، خلق منتجات جديدة، خدمات جديدة، أسواق جديدة وغيرها؛
- بناء علاقة وطيدة بين المؤسسة وزبائنا.

¹ محمد الهادي، "تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها"، دار الشروق، مصر، القاهرة، ط1، 1989، ص32.

المطلب الثالث: خصائص وأهداف تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تميزت تكنولوجيا المعلومات والاتصال بخصائص جعلتها تحتل الصدارة في الوقت الحالي، لهذا سنتطرق في هذا المطلب إلى معرفة خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإلى ماذا تهدف.

➤ أولاً: خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تتمثل أهم خصائصها فيما يلي:¹

- * **التفاعلية:** أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مرسل أو مستقبل في نفس الوقت.
- * **الإلزامية:** أي عني بذلك إستقبال الرسالة بأي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين في عملية الإتصال غير مطالبين بإستخدام النظام في نفس الوقت.
- * **قابلية التواصل:** أي إمكانية الربط بين أجهزة الإتصال المختلفة.
- * **قابلية التحرك والحركية:** أي يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، من أي مكان عن طريق وسائل كثيرة مثل الهاتف النقال.
- * **الشيوع والإنتشار:** بمعنى قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم.
- * **تقليل الوقت:** تكنولوجيا المعلومات والاتصال تمكنت من إختصار الوقت والمكان.
- * **تقليص المكان:** تتبع تكنولوجيا المعلومات ووسائل التخزين التي تستوعب حجماً هائلاً من المعلومات، والتي يمكن الوصول إليها ببسر سهولة.
- * **المرونة:** تعددت إستعمالات تكنولوجيا المعلومات بتعدد الإحتياجات لها.

¹ بومايلة سعاد، فارس بو باكور، "اثر التكنولوجيا الحديثة للاعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد والمانجمنت، العدد 3، مارس 2004، ص 205.

➤ ثانيا: أهداف تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تتمثل أهداف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ما يلي:¹

- الأعمال الممكن تشغيلها وأدائها؛
- الأداء (حجم المبيعات)؛
- طبيعة وخبرة المستخدم؛
- ضمان التكامل لعدم ضياع البيانات؛
- أمن المعلومات؛
- سرعه تطوير النظام؛
- قدره على التغير والتعديل؛
- المجهود اللازم للحفاظ على النظام.

نلاحظ أن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا كبيرا في صناعة الأعمال الحديثة وبناء الأهداف الاستراتيجية المهمة للمؤسسة الاقتصادية.

¹ زرزار العياشي، عياد كريمة، " استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 33، 32.

المبحث الثاني: عموميات حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال

إن الطبيعة الاقتصادية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال للمجتمعات سواء كانت مطلوبة أو غير مطلوبة، مرغوبة أو غير مرغوبة وذلك لما تقدمه من سلع جديدة أو بما تولد الحاجة إلى سلع جديدة أو خدمات، جعل من استخدامها العديد من الأهداف.

المطلب الأول: إستعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومجالات تطبيقها

نتطرق في هذا المطلب إلى إستعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكذا مجالات تطبيقها:

1. إستعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

1.1 الإستعمالات الداخلية: تتمثل الإستعمالات الداخلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال فيما يلي:¹

- وضع دليل عاملين الذي يساعد فيما يخصهم من المعلومات الشخصية الوظيفية؛ الترتيبات؛ العقوبات وغيرها ويتم هذا من خلال شراء البرامج المتخصصة في ذلك؛
- تربط كل أجزاء المؤسسة بعضها البعض و ان كانت في اكثر من مبنى مهما تباعدت جغرافيا اذ تسمح لكل جزء فيها بمعرفة ما يجري في الأجزاء الأخرى؛
- الإستعمال الإلكتروني لبطاقات الدوام أي التسجيل اليومي لحضور العاملين لتسهيل معالجة البيانات والاستقاء منها وسرعة الوصول إليها؛
- توصيف الوظائف وتحديد مهامها ومسئولياتها؛
- وضع معلومات عن المنتج ومواصفاته لتجنب تكرار الشرح عدة مرات؛
- الانتقال السهل والسريع للمعلومات داخل المؤسسة؛
- النقل السريع والاقتصادي للمستندات بتوفير التكاليف البريدية والوقت المستهلك.

¹ أمال الحاج عيسى، هواري معراج، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين قدرات المؤسسة"، ورقة مقدمة إلى الملتقى الوطني الاول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية الاقتصادية والتسيير، جامعة دحلبل البلدية الجزائر، 2003، ص05.

2.1 الإستعمالات الخارجية: تتمثل مختلف الإستعمالات الخارجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

فيما يلي:¹

- نشر إعلانات وإشهار المنتجات وخدمات المؤسسة لتجلب أكبر عدد من العملاء تسمح لهم بالشراء عبر الانترنت (التجارة الإلكترونية)؛
- توفر سرعة الإتصال مع الأشخاص خارج المؤسسة عن طريق البريد الإلكتروني فهو يكسب ميزة الهاتف من ناحية السرعة؛
- تمكن من الحصول على المعرفة الخارجية من الخبراء كأساتذة جامعيين محترفين في مجال عملها لحل بعض مشاكلها دون دفع ثمن الاستشارة؛
- تساهم في الاطلاع على سوق العمالة من أجل اختبار ثم اختيار متطلبات الموظفين عند الحاجة؛
- تمكن من اختيار المورد المناسب من خلال العروض المقدمة من طرفهم وأجال التسليم والسعر والمنتج وغيرها؛
- تمنح فرص متابعة تطور قطاع المؤسسة وذلك عن طريق الإتصال الدائم بالعالم من أجل الحصول على معلومات كزيارة مواقع مؤسسات أخرى من نفس قطاع نشاط المؤسسة؛
- تساعد المؤسسة على التزود بمعلومات عن مواد تريد شراءها.

¹ أمال الحاج عيسى، هواري معراج، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين قدرات المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص06.

2. مجالات تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

تنقسم مجالات تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى ثلاثة مجالات نوجزها فيما يلي:¹

1.2 تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجالات التسيير:

إن التدفق المتزايد للمعلومات والحاجة الماسة لمعالجتها داخل المنظمة، دفعت بالمنظمة لتطوير تكنولوجيا المعلومات بها، فكانت من بين الوسائل الخارجية لحل مشاكل التسيير خاصة بالبلدان المتطورة، فمع تطور تكنولوجيا المعلومات احتل الحاسوب مكانة هامة في الإدارة، وكذلك تخطت حدود الإتصال والربط بين مختلف مكاتب الإدارة لتسهيل عملية التسيير.

2.2 تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال الصناعة:

في ظل التطور المتزايد لتكنولوجيا المعلومات وازدياد شدة المنافسة أمام التغيرات الكبيرة في المحيط دفع بالمنظمة إلى استعمال وتطبيق تقنيات جديدة لتكنولوجيا المعلومات حتى تحافظ على بقائها واستمرارها، ومنها:

_ التصميم المساعد من طرف الحاسوب؛

_ البرامج الرقمية؛

_ تسيير الانتاج المساعد من طرف الحاسوب؛

_ تسيير الصيانة المساعدة من طرف الحاسوب.

3.2 تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في قطاع المال والاقتصاد:

ساعدت التكنولوجيا بصفة عامة المجتمعات في ممارسة أعمالهم اليومية بسهولة، وتكنولوجيا المعلومات في الآونة الاخيرة لم تترك مجتمعا إلا واقتحمت جميع أنشطته سواء السياسية أو المدنية،

¹ بدري جميلة، "تكنولوجيا المعلومات واثرها على تسيير الشغل"، شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تسيير 1994، ص11.

التجارية، التعليمية، وباتت بذلك تطبيقاتها غير محدودة ولا متناهية وشملت الميادين الى عجز الانسان عن اقتحامها ففتحت بذلك آفاقا جديدة وأوجدت مجالات حديثة للبحث.

ويمكن الإشارة إلى بعض التطبيقات التي مست علم الاقتصاد على سبيل المثال فيما يلي:¹

- **اتمام أعمال البنوك:** تحسين خدمة وسرعة ضبط الحسابات، بالإضافة لمساندة الرقابة المالية على البنوك.
- **تحويل الأموال إلكترونيا:** والهدف منه سرعة الخدمة، تقليل العمل الورقي للعمليات بين البنوك.
- **إقامة النماذج الاقتصادية:** تحليل أداء النظم الاقتصادية وتقييم الاستراتيجيات.
- **إدارة الإستثمارات:** بتعظيم عائد الاستثمارات، وتحليل المخاطر.
- **التصميم بمساعدة الكمبيوتر:** لسرعة تعديل و تعدد تجارب التصميم وتوفير جهد ما بعد التصميم من خلال قيام النظام الذي يتصدر قوائم المكونات والمواد الداخلية فيه.

¹ كمال عبد الحميد زيتون، "تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال"، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الاولى، 2002، ص161،159.

يمكن توضيح أهم التطبيقات في الجدول التالي:¹

الجدول رقم (01): تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال والهدف منها

الهدف منها	تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال
تحسين خدمة وسرعة ضبط الحسابات، بالإضافة لمساندة الرقابة المالية على البنوك.	إتمام أعمال البنوك
سرعة الخدمة، تقليل العمل الورقي للعمليات بين البنوك.	تحويل الأموال إلكترونياً
تحليل أداء النظم الاقتصادية تقييم الاستراتيجيات	إقامة النماذج الاقتصادية
- بتعظيم عائد الاستثمارات، تحليل المخاطر	إدارة الاستثمارات
- لسرعة تعديل و تعدد تجارب التصميم وتوفير جهد ما بعد التصميم من خلال قيام النظام الذي يتصدر قوائم المكونات والمواد الداخلية فيه	التصميم بمساعدة الكمبيوتر

المصدر: كمال عبد الحميد زيتون، مرجع سبق ذكره، ص 159، ص 161.

¹ كمال عبد الحميد زيتون، "تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال"، مرجع سبق ذكره، ص 162.

المطلب الثاني: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية

يؤثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية على مجموعة من العناصر نوجزها في ما يلي:¹

1. أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تقليل التكاليف :

تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا كبيرا في تقليل المصاريف المنظمة من خلال:

- بدلا من دفع تكاليف هاتفية ذات مسافة بعيدة يمكن إرسالها بالبريد الإلكتروني؛
- تقليل التكاليف البريدية عن طريق استبدالها بالبريد الإلكتروني؛
- تقليل مساحة المكاتب وتكاليف الخدمة بتقديم الفرصة للموظفين للتعديل من بعد استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
- تقليل استعمال الاوراق والموارد المصاحبة باستعمال البريد الإلكتروني وجعل المستندات متاحة باستعمال التسيير الإلكتروني للوثائق؛
- عقد الاجتماعات بنظام اللقاءات عن بعد؛

2. تأثير التكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحقيق الفعالية في إدارة الوقت:

- تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين إدارة الوقت من خلال:
- فترة الحاسبات الشكلية على البحث والتخزين واستعاب المعلومات في مجموعات منظمة؛
- البرامج المتخصصة في إدارة الوقت التي تساهم في إدارة الوقت بكفاءة؛
- قدرة نظم الشبكات الإلكترونية على ربط العاملين وأنشطة العمل عبر الإدارات والتي تساعد على تخفيض الوقت المنفق على التنسيق.

¹ ابراهيم بختي، "التكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة"، محاضرات لطلبة ماجستير تخصص تسيير مؤسسات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر، 2005، ص 51.

3. تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين التنسيق:

يعرف التنسيق على أنه مجموعة من التدابير الموضحة تهدف من جهة إلى إيجاد نوع من الانسجام بين الأعمال لتحقيق مهام مختلفة، ومن جهة أخرى تحسين وترتيب وتنظيم المهام في بعدها الزمني وترتيبها من ناحية التسلسل التاريخي وجعلها مترامنة، عندما تتعلق العلاقات ما بين الأفراد في مجموعة ما بأسلوب إتصال معين والمستخدم من طرف عدد كبير من المنظمات فإن تبادل المعلومات يتم بطريقة رسمية ومحددة عن طريق إرسال وإستقبال الرسائل التي تبث وتوزع الواحدة تلو الأخرى في نظام معد مسبقاً، هذا النوع من الإتصال يترجم نوعية العلاقات الإجتماعية التي تأخذ مكانتها في أوقات مختلفة.¹

4. تأثير التكنولوجيا المعلومات والاتصال على فعالية إتخاذ القرار:

تعتبر عملية إتخاذ القرار جوهر العملية الادارية، فالمسير في أي مستوى تنظيمي يقوم بإتخاذ القرارات التخطيطية والتنظيمية الخاصة بالتوجيه والتحضير والرقابة، كما يواجه العديد من المشكلات التي تتفاوت في الأهمية ونتيجة للتنوع في المشكلات تنتوع المعلومات التي يحتاج إليها المسير، دون شك تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال على نشر أفضل معلومات والوصول أسهل لهذه الأخيرة ومنه المشاركة في عملية إتخاذ القرار، ومن هنا يظهر أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال بحيث يسمح بتفويض سلطه القرارات على المستويات المتوسطة من التنظيم الإداري وفعالية دوران المعلومة بفضل وجود نظام معلوماتي محسوب أو وجود بعض الأنظمة الإلكترونية المساعدة على إتخاذ القرار.²

¹ ابراهيم بختي، "التكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة"، مرجع سبق ذكره، ص51.

² بن بوزيد شهرزاد، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين تنافسية المنظمات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماجستي في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات الصغيرة والمتوسطة، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 2011، ص92.

المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

إن الإنتشار الواسع والمتسارع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في وقتنا الحاضر أدى إلى زيادة إتفاف الجماهير حولها والإستفادة منها من خلال ما تقدمه من خدمات إتصالية وإعلامية في شتى المجالات.

1. إيجابيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ايجابيات عديدة ومتنوعة لا يمكننا حصرها بشكل كلي، ومن بين هذه الإيجابيات التي جاءت بها تكنولوجيا المعلومات والاتصال نذكر:¹

- الزيادة في سرعة إعداد الرسائل الإعلامية والقدرة العالية على تحويلها إلى أشكال مختلفة والقدرة على نشرها وتوزيعها وتخطي حاجز الزمان؛
- التحكم والإستكشاف وتبادل المعلومات التي تقدمها شبكات المعلومات؛
- ظهور الحاسب الشخصي، والتوسع في استخداماته حيث يتيح قائمة ضخمة من الخدمات والمعلومات سواء للإستخدام الشخصي أو إمكانية الإستعادة من المعلومات التي تقدمها شبكات المعلومات؛
- ظهور العديد من خدمات الإتصال مثل البريد الإلكتروني...؛
- تجاوز قيود العزلة التي يفرضها الإتصال الرقمي، حيث يتعامل الفرد لساعات مع الحاسب بعيدا عن الإتصال بالآخرين.

¹ حساين حمزة، "واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة العربي تبسي، تبسة، 2016، ص71.

2. سلبيات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال

للأسف رغم الإيجابيات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى أن هناك العديد من المشاكل ساهمت في خلقها في حياة البشر، والمتمثلة فيما يلي:¹

_ نقصان اليد العاملة وذلك بسبب أن الآلات تقوم بعمل عشرة عمال لذلك أصبحت الشركات تعتقد أنها لا تحتاج إلى توظيف عدد كبير من العمال؛

_ عدم وجود وعي بما يكفي أن توفره هذه التكنولوجيا؛

- جهل العديد من الأفراد بما تقدمه تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خدمات وفوائد؛

_ الافتقار إلى الأطر القانونية والتنظيمية المناسبة؛

¹ عبد الرحمن القري، "ادارة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال"، دار جليس الزمان، الاردن، عمان، الطبعة 1، 2014، ص75.

خلاصة الفصل :

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال أحد أهم الأدوات للتكيف والتعامل مع المتغيرات وتساعد بشكل كبير في تلائم وتماسك المنظمة كوحدة واحدة، وذلك من خلال ادماج مختلف تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المنظمة المتمثلة خاصة في أنظمه المعلومات ومختلف تقنياتها لتلعب هذه الأخيرة دورا فعالا في تفعيل استراتيجية المنظمة في ما يخص تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال تحديد سياسة معلوماتية خاصة بالمنظمة ومنه وضع المخطط الشامل لهذه السياسة.

كما يمكن القول أن ظهور تكنولوجيا المعلومات كان له الأثر البالغ في تطور نظام المعلومات من خلال التأثير في التكاليف وإدارة الوقت وكذلك تأثيره في فعالية اتخاذ القرار حيث أصبح هذا الأخير أكثر فاعلية في المنظمة من خلال تحسين أداء انشطتها ورفع مستوى كفاءتها وبالتالي يجب على المنظمة التي ترغب في البقاء والاستمرار أن تطبق تكنولوجيا المعلومات والاتصال بكفاءة وفعالية وذلك عن طريق استعمالها في تصميم برامج عمل تمكنها من تحسين أدائها وزيادة قدراتها التنافسية.

الفصل الثاني:
طبيعة وظيفة التوجيه

الفصل الثاني: طبيعة وظيفة التوجيه

إن ممارسة وظيفتي التخطيط والتنظيم تصبح مجرد قوالب جامدة لا معنى لها ما لم يتم تحريك جهود الأفراد نحو تنفيذ الأعمال وفقاً للخطة المحددة وفي إطار التنظيم المعتمد، وهو ما يشار إليه بوظيفة التوجيه وعليه فإن وظيفة التوجيه هي الوظيفة تمثل أولى المراحل التنفيذية لتحقيق الأهداف المحددة، ويمارس التوجيه الفعال في ضوء فهم طبيعة السلوك البشري ومحاولة التأثير في هذا السلوك وتوجيهه الوجهة المرغوبة، وكما أن وظيفة التوجيه تؤثر وتتأثر بالوظائف الإدارية الأخرى فإن نجاحها يتوقف على التحديد السليم للأهداف والخطة والتنظيم الإداري الكفء، وتركز وظيفة التوجيه على تحقيق التفاعل والانسجام بين الأفراد لتوليد الحماس والرغبة والطاقة لديهم نحو تحقيق الأهداف المحددة في الخطة بكفاءة وفاعلية وبما يعود بالنفع على المنظمة والفرد، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل.

المبحث الأول: ماهية وظيفة التوجيه

يعتبر التوجيه إحدى أهم الوظائف الإدارية وذلك لارتباطه بالحوافز والقيادة والاتصال، بالإضافة إلى علاقته المباشرة بالإدارة ومهما كانت الخطة والتنظيمات فعالة، إلا أنها تطلب أن تتطلع الأدلة بمسؤوليتها نحو توجيه الأفراد لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم، ومن هذا المنطلق فإن وظيفة التوجيه هي التي يتم من خلالها البدء الفعلي للعملية الإدارية عن تفصيل الخطة والتنظيم.

المطلب الأول: مفهوم التوجيه

لقد اختلف العلماء في إعطاء تعريف دقيق للتوجيه وذلك باختلاف وجهات النظر المتعددة والتي تحدد وتصف الأنشطة التي يتضمنها الإطار العام لمفهوم التوجيه ومن بين هذه التعاريف:¹

يمكن تعريف التوجيه بأنه: "الوظيفة الإدارية التنفيذي التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليها وتوجيههم وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين جهوداتهم وتنمية التعاون الإختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك، والمقصود بالقيادة في إطار هذا التعريف، القدرة على الحصول على تعاون ومساعدة الأفراد على قبول توجيه نشاطهم بطريقة إختيارية، أي أن السلطة التي يتمتع بها القائد إنما تتبع في حقيقة الأمر من الذين يقوم بتوجيه نشاطهم، وبذلك تعمل جماعة العمل في شكل منسق ومتربط".

¹ بشير العلق، "القيادة الادارية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2009، ص89.

والمشرف أو القائد هو الشخص المسؤول عن إنجاز العمل الذي ينفذ عادة عن طريق الغير، ومن ثم لا يقتصر الاشراف أو القيادة على مجرد إعطاء الأوامر أو ملاحظة المرؤوسين للتأكد من اتباعهم للخطط الموضوعة فحسب بل يهدف أساسا إلى خلق قوة فعالة وتشجيع كل فرد من أعضاء هذه الجماعة نحو تحقيق أداء أفضل وإنتاجية أعلى.¹

ويعرف التوجيه على أنه: "عملية إرشاد لنشاطات أفراد المنظمة في الاتجاهات المناسبة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة، العملية التي يتم بها الإتصال بالعاملين لإرشادهم وترغيبهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم لتحقيق الأهداف الكيفية التي تتمكن بها الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المنشأة وتحفيزهم للعمل بأقصى طاقتهم وتوفير بيئة العمل الملائمة والتي تمكنهم من إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم".²

المطلب الثاني: مبادئ وأسس وظيفة التوجيه

التوجيه الإداري هو العنصر الأساسي في إدارة العمال، والذي يعمل على تحريك عمل الناس نحو التخطيط والتنظيم والتوظيف، وهو جانب من جوانب الإدارة المهمة في التعامل بشكل مباشر مع التأثير والتوجيه والإشراف، وتطوير عمليات التحفيز لتحقيق الأهداف التنظيمية، بحيث أنه يقوم على عدة مبادئ وأسس يجب استخدامها وتطبيقها للحصول على توجيه اداري فعال، وتحقيق الأهداف.³

أولا: مبادئ وظيفة التوجيه:

إن نجاح وظيفة التوجيه تتوقف بصفة أساسية على مجموعة من مبادئ الإدارة نوجزها فيما يلي:⁴

1. مبدأ تجانس الأهداف:

إن مبدأ تجانس الأهداف هو مبدأ غرض التوجيه وينادي هذا المبدأ بأن فاعلية التوجيه تتوقف على مدى تجانس أهداف الفرد في النشاط التعاوني مع أهداف الجماعة فمن المفروض أن

¹ بشير العلق، "مبادئ الإدارة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة العربية، 2008، ص203.

² ربحي مصطفى عليان، "أسس الإدارة المعاصرة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص175 .

³ عباط سعاد، "محاضرات مقياس تسيير مؤسسة"، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة محمد طاهري، بشار، 2016، ص43.

⁴ عباط سعاد، "محاضرات مقياس تسيير مؤسسة"، مرجع سبق ذكره ، ص43.

الأفراد الذين يعملون في المشروع تكون لهم أهدافهم الخاصة التي يعملون على تحقيقها لكن من الضروري والحتمي العمل على تحقيق أهداف المشروع أيضا، لأن هذا هو السبب الوحيد لوجود النشاط المنظم، وبالتالي يجب أن يكون هناك تكامل وتجانس بين أهداف الأفراد وأهداف المشروع، بمعنى أن تحقيق بعض أهداف الفرد لا بد وأن تعمل في نفس الوقت على تحقيق أهداف المشروع، تلك الأهداف التي إذا ما تحققت حصل الأفراد على مكافآتهم، ويمكن تحقيق هذا المبدأ عن طريق نظام الحوافز السليم فمثل هذا النظام يشجع على الوفاء بتلك الحاجات الإنسانية التي يشغل العاملون لغرض إشباعها بينما في الوقت نفسه يساهمون في تحقيق أهداف المشروع.

2. مبدأ وحدة الأمر (وحدة الرئاسة):

إن مبدأ وحدة الرئاسة هو مبدأ عملية التوجيه، و ينص هذا المبدأ على أنه ينبغي أن لا يكون الفرد مرؤوسا لأكثر من رئيس واحد، وذلك منعا للإحتكاك وضمانا للإحساس بالمسؤولية الشخصية عن النتائج، وتدل تلك الدراسات في هذا المجال أن تجاوب الأشخاص يكون أفضل عندما يكون التوجيه بواسطة رئيس واحد، ويعمل مثل هذا التوجيه على تجنب تقسيم الولاء، ومشكلات الأولوية المتنازعة، ومن ثم يكون المرؤوسون في مركز يسمح لهم بإعطاء كل إهتمامهم لما يتطلبه رئيسهم.

ثانيا: أسس التوجيه الفعال

يعتبر التوجيه بمثابة القلب في أعمال الإدارة لأنه هو الذي يحفز على العمل، ويشمل التوجيه ضمن ما يشمل القيادة أو الملاحظة أو إعطاء الأمر أو الإرشاد الخ...، وإيا كان اللفظ الذي يطبق على هذه العملية، فإن معناه أن يعمل شخص على تنفيذ الأوامر والقرارات والخطط والبرامج التي تم إتخاذها والواجبة التنفيذ للوصول إلى أهداف معينة عن طريق الغير (أي المنفذين)، ومنه يتضح مما سبق أن التوجيه يقوم على عنصرين أساسيين هما الإتصال والقيادة، ومن ثم يشمل التوجيه كل ما

يستعمله المدير للتأثير على سلوك معاونيه خلال أعمالهم لحين الإنجاز، وعليه فإن أسس التوجيه تستند بشكل عام إلى ما يلي:¹

- إصدار الأوامر الواضحة في حدود طاقة المرؤوسين، وأن تكون هذه الأوامر مقنعة وقابلة للتنفيذ (إذا أردت أن تطاع فأمر بما هو مستطاع)؛
- أن يتم تزويد المرؤوسين بتعليمات وإرشادات واضحة تدلهم على طرق ووسائل إنجاز المهمات، أن تتناسب هذه التوجيهات مع ظروف العمل؛
- حفز الأفراد على الإنجاز لمقابلة ما يتوقعه المدير منهم من كفاءة في الإنجاز والوصول إلى هذه الكفاءة ما أمكن.

المطب الثالث: أهمية توجيه المورد البشري

يستمد التوجيه أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزع الواجبات بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب فلا بد من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف وهذه هي وظيفة التوجيه، وفيما يلي إبراز أهمية هذه الوظيفة في المؤسسة:²

- يسهل مهمة المرؤوسين في استثمار وتوظيف أفضل ما لديهم من إمكانيات شخصية وفنية؛
- يوفر إتصالا مباشرا بوظائف المرؤوسين، ويساعد على تلبية احتياجاتهم بالشعور بالرضا عن أعمالهم عندما يحققون المستوى المطلوب للجودة؛
- يتيح الفرصة للمرؤوسين للتغلب على نقاط ضعفهم في الأداء وما يواجههم من مشكلات؛
- يستخدم كوسيلة للنهوض سريعا للمستخدمين في وقت قصير؛

¹ بشير العلاق، "مبادئ الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص 206.

² موقع مجلة الجودة الصحية، تم تصفحه بتاريخ 2022/05/14 بتوقيت 16:55، <https://cutt.us/fWeHz>

- إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضمانا لعدم الإنحراف عن تحقيق أهداف المؤسسة؛

- يساعد بشكل غير مباشر في تدريب المرؤوسين وتنمية قدراتهم.

المبحث الثاني: ركائز وظيفة التوجيه

إن ممارسة وظيفة التوجيه تقوم على ثلاثة ركائز: القيادة، الاتصال، التحفيز وفي هذا الشأن يتناول هذا المبحث.

المطلب الأول: القيادة الإدارية

يمكن القول أن ما من مجموعة بشرية الا ويوجد بينهما قائد يدير أمورهما ويمتلك زمام المبادرة فيها، فالقيادة كلمة تتداول قديما وحديثا ولكنها اشتهرت قديما وارتبطت بالحروب والمعارك حيث كانت الإنتصارات في الحروب سببا رئيسيا في إظهار مواصفات القائد وشخصيته، ولقد شهد العالم قيادات كثيرة سجلها التاريخ و لكن ثبت بما لا يدع مجالا للشك أن أفضل قيادة شهدها التاريخ ولن يشهد لها مثل هي قيادة " الرسول محمد صلى الله عليه و سلم "حيث جمع فيها بين القوة العسكرية والجوانب الانسانية والتربوية.¹

يعرفها هربرت سيمون: "هي أن يكون القادة الذين يستعملون ذكائهم ويعيدون فن توجيه الآخرين والتأثير فيهم، ويعرفون أنواع التكنولوجيا التي تستعمل لتحقيق الأهداف المنشودة، وهم الذين يمكن أن يعتمد عليهم الفرد لإيجاد حلول للمشكلات بمهارة ومقدرة فائقة".²

ويعرفها هايمن: "القيادة هي القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك كونه يقوم بمهمته كقائد".³

¹ نعيم ابراهيم الظاهر، "اساسيات ادارة الاعمال و مبادئها"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، ص237، 238.

² أحمد قوارية، "القيادة المركزة على المنظور النفسي الاجتماعي الثقافي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص25.

³ عبد العزيز السيد الشخصي، "علم النفس الاجتماعي"، دار القاهرة للكتاب، القاهرة، مصر، ط1، 2001، ص33.

1- نظريات القيادة:

يمكن تصنيف نظريات القيادة إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي:¹

1.1 نظرية السمات:

إن أول ما استقطب إهتمام العلماء والكتاب المعنيين بالقيادة هو السعي للتعرف واكتشاف الخصائص والسمات الشخصية التي تميز القائد عن غيره، وقد اعتقد هؤلاء بأن هناك خصائص أو سمات معينة إذا توفرت في الفرد أصبح قائداً فعالاً ناجحاً، وقد إقترح هؤلاء الكتاب العديد من السمات، من بينها على سبيل المثال وليس الحصر: القوة البدنية؛ طول القامة، الذكاء، الأمانة، الإلتزان، الثقة بالنفس، الحيوية، الاستعداد لتحمل المسؤولية، القدرة على اتخاذ القرار، الدافعية العالية وغيرها ومن ناحية أخرى لقد رأى بعض أنصار هذا الإتجاه أن الإنسان يولد قائداً، أي أنه يرث الخصائص السابق ذكرها ولكن هذه النظرية تعرضت لإنتقادات وتحفظات كثيرة، ومن أهمها:

- وجود عدد كبير من السمات التي يصعب حصرها؛

- أن السمات لم تتنبأ بدقة من الأفراد الذين ينجحون في القيادة، فهناك العديد من الأفراد لديهم هذه السمات ولم يصبحوا قادة ناجحين كما أنه يوجد قادة ناجحون وليس لديهم بعض السمات سابقة الذكر؛

- عدم سهولة قياس الصفات المحددة وعدم إمكانية تحديد القدر المناسب من كل سمة؛

- عدم شمولية النظرية لأنها اغفلت متغيرات عديدة تعلق بفعالية القيادة.

2.1 النظرية السلوكية:

لقد كان من بين الإستنتاجات التي توصلت إليها الدراسات هي وجود علاقة بين أسلوب الإشراف والإنتاجية، ونظراً لإخفاق نظرية السمات في تقديم تفسير واضح مقبول لفاعلية القيادة، تحول إهتمام

¹ فادي محمد صلاح، "أساسيات الادارة"، "أساسيات الإدارة"، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، ص113.

الكتاب والباحثين إلى السلوك القيادي بدلا من السمات، ويفترض مؤيدو هذه النظريات أن أنشطة القائد وأفعاله وتصرفاته أثناء العمل وليس سماته والتي تشكل أسلوبا أو نمطا عاما لقيادته، هي التي تحدد فاعليته، وهذا التحول يعتبر هاما لأنه ينطوي على الإعتقاد بأن السلوك (الأسلوب) يمكن تعلمه وتعديله، وهكذا سعى الباحثون والكتاب إلى تحديد أنماط السلوك (أساليب القيادة) التي مكنت القادة من التأثير بفاعلية على الآخرين لقد أجريت دراسات مكثفة كثيرة في هذا المجال، وقد صنفت هذه الدراسات أساليب القيادة التي مارسها المديرون استنادا إلى بعدين رئيسيين فيما يتعلق بأعمال وأنشطة القائد، هما:¹

- الإهتمام بالعمل: ويركز على تحقيق الأهداف، وتوصيف الأعمال و توزيعها بين الأفراد، وانجاز الأعمال في المواعيد المحددة.
- الإهتمام بالناس: ويتضمن إنشاء علاقات جيدة بين العاملين، والشعور بالموودة نحو العاملين، والإهتمام بمشكلات العاملين وأمورهم الشخصية.

3.1 النظرية الظرفية (النماذج الموقفية):

لقد أخفقت النظريات والنماذج السلوكية في القيادة في التوصل إلى نتائج قاطعة محددة تشير إلى أن أسلوبا قياديا معينا كان فعالا بشكل دائم، بل كانت النتائج متناقضة والحلقة الناقصة في هذه النظريات والنماذج هي إغفال دور المرؤوسين والعوامل الموقفية في فعالية القائد، لذا برزت هذه النظريات (النماذج الموقفية) لتعالج هذا القصور في النظريات السابقة، حيث تفترض النظريات الموقفية في القيادة أن فعالية القائد تتوقف على تبني سلوك يلائم متطلبات الموقف، وتحاول هذه النظريات تحديد المواقف القيادية الهامة واقتراح الأساليب القيادية المختلفة التي تناسب تلك المواقف والتي تحقق رضا العامل والإنتاجية، وتضمنت هذه النظريات وجهتي نظر متناقضتين وهما:

وجهة النظر الأولى على القائد أن يتكيف، أما وجهة النظر الثانية تكيف سلوك القائد حسب الموقف، وتفترض وجهة النظر الأولى أن أسلوب القائد نسبيا ثابت وليس من السهل تغييره، و تقترح

¹ فادي محمد صلاح، "أساسيات الادارة"، مرجع سبق ذكره، ص114.

إيجاد الموقف الذي يكون فيه القائد فعالاً وتجنب المواقف التي يكون فيها القائد أقل فاعلية، ولكن هذا الأمر ليس ممكناً دائماً، أما وجهة النظر الثانية فتتضمن أن قرارات المدير والموقف المتعلق بالعمل كلاهما مرناً نسبياً وقابل للتغيير، وهذه النظرية ترى أن المدير مرناً وقابل للاستجابة للمواقف المختلفة والأفراد المختلفين ومن الواضح أن وجهة النظر الثانية تقترح نظرة أكثر واقعية لطبيعة الإنسان، فالقائد يتعامل مع أناس تختلف شخصياتهم ومقدراتهم ودوافعهم، ومن السذاجة أن يعاملهم القائد على أنهم متشابهون.¹

2- أنماط القيادة الادارية :

تتمثل أهم الأنماط القيادية فيما يلي:²

1.2 حسب نظرية الاهتمام بالعمل و العاملين: مرتكزات السلوك: الإهتمام بالعمل والعاملين.

أ - القائد السلبي (المنسحب):

- لا يقوم بمهام القيادة ويعطي المرؤوسين حرية منفلة في العمل؛
- ضعيف الإهتمام بالعمل والعاملين على حد سواء؛
- لا يحقق أي أهداف، ويغيب الرضا الوظيفي عن العاملين معه؛
- تكثر الصراعات والخلافات في العمل.

ب - القائد الرسمي (العلمي):

- شديد الإهتمام بالعمل والنتائج؛
- ضعيف الإهتمام بالمشاعر والعلاقات مع العاملين، ويستخدم معهم السلطة والرقابة.

¹ ربحي مصطفى عليان، عيسى يوسف قدارة، محمود أحمد فياض، "مبادئ الادارة(ج1)"، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2010، ص159.

² نعيم ابراهيم الظاهر، أساسيات ادارة الاعمال ومبادئها، مرجع سبق ذكره، ص 255.

ج- القائد الاجتماعي (المتعاطف):

- إهتمام كبير بالعنصر الانساني من حيث الرعاية والتنمية؛
- يسعى حثيثا للقضاء على ظواهر الخلاف بين العاملين؛
- أهتمام ضعيف بالعمل والإنتاج وتحقيق الأهداف.

2.2- حسب نظرية النظم الإدارية: هي كالآتي¹:

مرتكزات السلوك: الثقة بالعاملين، قدرة العاملين.

أ- القيادة المستغلة (المتسلطة):

- درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة جدا؛
- التركيز على أساليب الترهيب والترغيب؛
- ضعف التداخل والإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- إستخدام الأساليب الرقابية الصارمة.

ب- القيادة الجماعية (المشاركة):

- درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم؛
- إستخدام نظام الحوافز المبني على فعالية المشاركة؛
- مشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه.

ج- القيادة الإستشارية:

- درجة مرتفعة من الثقة بالمرؤوسين؛

¹ نعيم ابراهيم الظاهر، "اساسيات ادارة الاعمال و مبادئها"، مرجع سبق ذكره، ص 256.

- درجة المشاركة من قبل المرؤوسين أقل نسبياً؛
- يسمح للأفراد بابداء آرائهم في بعض الأمور، لكن القرار النهائي من اختصاص القائد.

3.2 - حسب نظرية الفعالية والكفاءة: و هي كالآتي: ¹

- مرتكزات السلوك: الإهتمام بالعمل، الإهتمام بالعاملين ، درجة الفعالية.

أ- القائد الإنسحابي:

- غير مهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية؛
- غير فعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة؛
- يعد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين.

ب- قائد المجامل:

- يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار؛
- تغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين.

ج- القائد الإنتاجي(وتوقراطي):

- يضع إهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار؛
- ضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية؛
- يعمل الأفراد معه تحت الضغط.

¹ نعيم ابراهيم الظاهر، "اساسيات ادارة الاعمال و مبادئها"، مرجع سبق ذكره، ص 257، 258.

المطلب الثاني: الإتصال الإداري

لا شك من أن هناك اتفاقاً تاماً على ضرورة وجود إتصال فعال في المؤسسة، لكن هناك اختلافاً على تحديد تعريف دقيق للإتصال فقد عرف الإتصال بأنه: "تبادل المعلومات والحقائق والمعاني والمشاعر من بين جهة وجهة أخرى لانجاز عمل أو إتخاذ قرار أو تغيير سلوك، وهو فن إيجاد وإشاعة التفاهم بين الأشخاص سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات".¹

يعرف الإتصال على أنه: "تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار أو الآراء أو المعلومات مما يتطلب عرضاً واستقبالاً، يؤدي إلى التفاهم بين كافة العناصر بغض النظر عن وجود أو عدم وجود انسجام ضمني، فهو عملية تفاعل إجتماعي معلوماتي هادف".²

ونظام الإتصال الفعال في المؤسسة يقود ويساعد إلى حد كبير في إتخاذ القرارات الإدارية الصائبة حيث أن نجاح عملية إتخاذ القرارات تعتمد إلى حد كبير على دقة المعلومات اللازمة وإمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب وهو ما يوفره الإتصال الفعال.³

1- مكونات عملية الإتصال:

تتطلب عملية الإتصال الإداري لكي تكتمل عدداً من العناصر أو المكونات الأساسية المترابطة والمكاملة لبعضها البعض، وبدون هذه العناصر لا يمكن لعملية الإتصال أن تتم بشكل فعال وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:⁴

* **المرسل أو المصدر:** الجهة الراغبة في إيصال المعلومات، أول من يبادر بعملية الإتصال وهو الذي يختار نوع وسيلة الإتصال، ويقوم بتحديد رموز الرسالة أو اللغة المرسلة المراد إيصالها للمستقبل.

¹ ربحي مصطفى عليان، عيسى يوسف قدارة، محمود احمد فياض، "مبادئ الادارة (ج1)، مرجع سبق ذكره، ص168.

² فضيل ديلو، "التكنولوجيا الجديدة للاعلام والاتصال"، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص24.

³ نعيم ابراهيم الظاهر، "اساسيات ادارة الاعمال و مبادئها"، مرجع سبق ذكره، ص230.

⁴ فادي محمد صلاح، "اساسيات الادارة"، مرجع سبق ذكره، ص105.

* **الرسالة:** هي محور عملية الإتصال وهي التي يتم من أجلها الإتصال بين المرسل والمستقبل، وهناك نوعان من الرسائل: الرسائل اللفظية وهي عبارة عن كلمات وألفاظ، وهناك غير لفظية مثل حركات الجسد وتعبيرات الوجه.

* **وسيلة الإتصال:** هي الطريقة التي يختارها المرسل لإيصال المعلومات، فكل من الحديث المباشر أو المكالمة الهاتفية أو المذكرة مثلا هي وسيلة لذلك الإتصال.

* **المستقبل:** هو الطرف المستهدف بالرسالة والذي يقصده المرسل من أجل اثاره سلوكه لعمل شيء ما، فهو يقوم بفك وتفسير تلك الرموز والتعبيرات التي تتضمنها الرسالة.

* **التغذية العكسية أو الإستجابة:** وهي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل واستلامه لها وتأكده من أنه تم فهمه للرسالة وتفاعله معها.

2- أنواع الإتصالات الإدارية:

توجد عدة أنواع للإتصالات، وسوف نقتصر هنا على ذكر نوعين رئيسيين من الإتصالات مهمة وهما:¹

1.2 - الإتصالات الرسمية:

وهي ذلك النظام من الإتصالات الذي يخضع لقواعد وإجراءات محددة رسمية ومثبتة بصورة مكتوبة، وفيه تتدفق المعلومات في المؤسسة بما يتماشى والتوزيع الرسمي للسلطات والإختصاصات الوظيفية وهي بصفة عامة تنقسم لثلاث أنواع هي:

1.1.2 - الاتصالات العمودية: وتنقسم إلى:

أ- إتصالات نازلة: وهي الإتصالات التي تتدفق من أعلى التنظيم إلى أسفله من الرؤساء إلى المرؤوسين تكون عادة على شكل أوامر، تعليمات، قرارات، توجيهات.

¹ فادي محمد صلاح، "أساسيات الادارة"، مرجع سبق ذكره، ص9،10.

ب- إتصالات صاعدة: وهي الإتصالات الصادرة من المرؤوسين إلى الرؤساء تكون على شكل شكاوى، إقتراحات، تقارير، الخ...

2.1.2- الإتصالات أفقية: وهي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة (إتصال مدير بمدير آخر)، ويعزز هذا النوع من الإتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصا إذا ما ركز على: تنسيق العمل، تبادل المعلومات، حل المشكلات والاقبال من حدة الصراعات والاحتكاكات ودعم صلات التعاون بين العاملين.

3.1.2 - الإتصالات المقابلة أو المحورية: وهي الإتصالات بين المدراء جماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيما(مثل اتصال مدير بمدرسين في مدرسة أخرى)، ويحقق هذا النوع من الإتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات.

2.2 - الإتصالات الغير الرسمية:

وهي الإتصالات التي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للإتصال وبين مستويات مختلفة متخطية خطوط السلطة الرسمية، ولا يحدث الإتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط بل يتعداه إلى خارج التنظيم إذ تتفاعل إدارات التنظيمات مع التنظيمات الأخرى من خلال اللقاءات غير الرسمية، الحفلات، المناسبات الإجتماعية، الخ...

3- أهداف الإتصال

إن الهدف الرئيسي للإتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك وتعديل سلوك الأفراد ونعني به الأداء الجيد، ومهما يكن فبواسطة الإتصال يمكن تحقيق الأهداف المختلفة للمنظمة وفيما يلي عرض لأهداف الإتصال على الصعيد الوظيفي الإداري:¹

- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد؛

- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وحفزهم للعمل؛

¹ ربحي مصطفى عليان، عيسى قدارة، محمود أحمد فياض، "مبادئ الإدارة(ج1)"، مرجع سبق ذكره، ص197، 198.

- تحقيق التفاهم بين الإدارة والعاملين وبين أعضاء الإدارة العليا؛

- إقامة الثقة والإحترام والتفاهم بين المنظمة والمجتمع؛

- إتخاذ القرارات اللازمة؛

- شرح أهداف وخطط المنظمة للعاملين؛

- تغيير اتجاهات وآراء الأفراد نحو العمل؛

4- أهمية الاتصال في الإدارة:

يمكن ايجاز أهمية الإتصال في نقاط أساسية وهي كالتالي:¹

- يتم من خلال الإتصال نقل المعلومات والبيانات والاحصائيات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة،

مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة ونموها وتطورها؛

- تساهم الإتصالات في أحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من

خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة وبذلك

يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعي لمعالجتها بشكل يضمن

كفاءة عالية في أداء المنظمة؛

- الإتصالات هي المفتاح المؤدي للإدارة، فتنسيق الجهود يعد أساسا في النظام التعاوني، حيث يتم

على أساس هذا التنسيق تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال؛

- تعد عملية الإتصال بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي

للعاملين في المنظمة، كما تعد العوامل المؤثرة في اتجاهات الأفراد العاملين داخلها؛

- يتم من خلال عملية الإتصال، إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف أيضا

على مدى تقبلهم لآرائه، أفكاره، أعماله داخل المنظمة، وبمعنى آخر فإن الإتصال يمثل وسيلة رقابية

¹ فريد فهري زيارة، "وظائف الادارة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة العربية، 2009، ص274.

وإرشادية لنشاطات المدير في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين وتعد عملية الإتصال على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للعاملين في المؤسسة وبخاصة في الإدارة العليا، حيث يقضي المدير ثلثي وقته في الإتصالات.

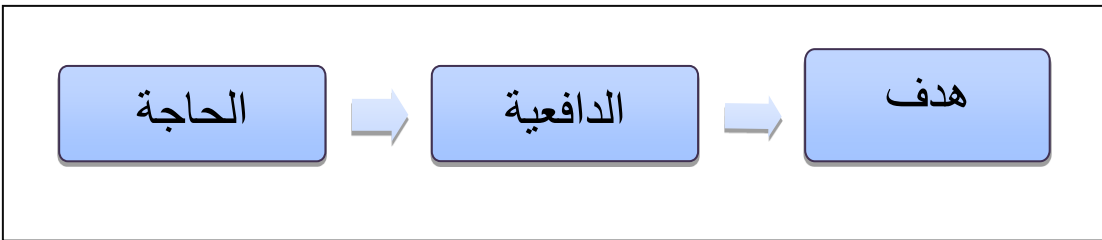
المطلب الثالث: التحفيز (الدافعية)

إن قيام المؤسسة بالعمليات التدريبية والتكوينية لتحقيق ربح وتنمية كفاءات المؤسسة غير كافي إن لم يكن هناك عمليات تحفيزية من قبل الإدارة لإنجاز برامجها التدريبية والتكوينية.

1- مفهوم التحفيز

يعرف على أنه: "المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز، وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد لأدائه المتميز يسمى حافزا أو مكافأة، ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المنظمة قادرة على قياس الأداء بحيث يكون الحافز على قدر الكفاءة في الأداء".¹

وللإشارة، فإن الحاجة وراء قيام الفرد بسلوك معين قد تتمثل في حالة من التوتر تنشأ عن النقص أو عدم الإشباع وتتحول إلى دافع عندما تصل إلى درجة كافية من التوتر أو الضغط لتوجه السلوك نحو هدف معين بغرض اشباع الحاجة أو التقليل من التوتر، ولهذا يجب الا نخلط بين الحاجة والدافع ولتوضيح ذلك، فإن الشكل الذي أمامنا يبين لنا ارتباط الدافعية بالحاجات والأهداف:²



المصدر : محمد بكرى عبد العليم، مبادئ ادارة الاعمال، ص156.

¹ احمد ماهر، " ادارة الموارد البشرية "، الدار الجامعية ، مصر، 1999، ص 186.

² عبد العزيز حنان، محاضرات مقياس علم اجتماع المنظمات، تخصص علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، جامعة محمد طاهري، بشار، 2015، ص4.

2- أنواع التحفيز

إن إثارة سلوك الفرد نحو فعل شيء ما يتطلب مجموعة من الحوافز حسب حاجة الفرد نفسه، فإذا أردت قطعة خبز من البقال فعليك بدفع أخيك الصغير لجلبها مقابل مبلغ محفز (حافز مادي) كمكافأة لخدمته مثلاً، في هذه الحالة تكونت رغبة داخلية عند أخيك حفزته للظفر بذلك المبلغ بعد اتمام المهمة، فالحافز هنا هو (رغبة داخلية+مبلغ محفز) وهذا ما نقصده بالحوافز (الدوافع) وهي على أنواع¹:

دوافع داخلية: وهي الدوافع الذاتية التي تحفزنا داخليا مثل الرغبة والطموحات.

دوافع خارجية: وهي عبارة عن الدوافع الخارجية التي تحفزنا خارجيا مثل المكافآت، الرواتب، العلاوات، السلوكيات، ونميز منها:

* حوافز مادية: هي الحوافز النقدية كالزيادة في الراتب، المنح.

* حوافز معنوية: وهي التي لا تحتوي على اية عناصر مادية، كتقديم شهادات تقدير أو أوسمة أو ترقية (لا تؤدي الى زيادة في الراتب).

* حوافز فردية: هي حوافز موجهة للفرد وليس للجماعة، مثل جائزة أفضل موظف.

* حوافز جماعية: إن الهدف الأول والأخير لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع روح الفريق الواحد وبث روح التعاون بينهم، مثل جائزة لأفضل قسم أو فرع وتتم هذه في شكل أجور جماعية.

3 - نظريات التحفيز

درست بعض النظريات الأمور التي تحفز الشخص للعمل والارتقاء إلى مستويات أعلى بعيدا عن الغرق في أعباء الحياة، مما يؤثر سلبيا في سير العمل ومستوى الإنتاجية، ومن هذه النظريات:²

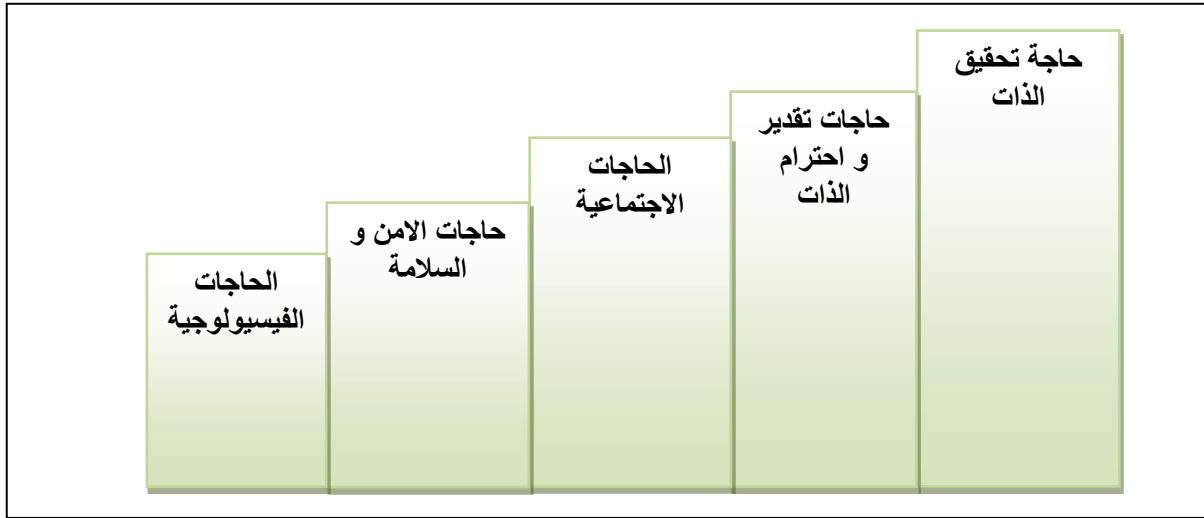
¹ فادي محمد صلاح، "أساسيات الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص 67.

² زياد محمد عبد، "أساسيات الإدارة"، دار البداية للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، ط1، 2010، ص 158.

1- نظرية سلم الحاجات (الاحتياجات الإنسانية):

تعتبر نظرية سلم الحاجات التي وضعت من قبل (ابراهيم ماسلو) من أكثر نظريات الحفز شيوعاً وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، وقد صنف ماسلو الحاجات الإنسانية في خمس فئات بحسب أولويتها كما في الشكل، فجوهر هذه النظرية يعتمد على ترتيب هذه الحاجات بحسب ولويتها للفرد، فعندما يتم تلبية الاحتياجات الأدنى نسبياً يبحث الإنسان عن المستوى الأعلى من الاحتياجات. هذه الأنواع الخمسة من الاحتياجات هي:¹

الشكل (03): سلم الحاجات لماسلو



المصدر: زياد محمد عبد، أساسيات علم الإدارة، ص158.

والحاجات الإنسانية حسب ماسلو كالآتي:²

- احتياجات فسيولوجية **Physiological needs**: وهي الاحتياجات الأساسية التي يحتاجها الإنسان ليحي وهي المأكل، المشرب، الهواء، المسكن، الملابس والأسرة، لذلك فإن المؤسسات تحتاج

¹ زياد محمد عبد، "أساسيات الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص 159.

² نعيم ابراهيم الظاهر، "أساسيات إدارة الأعمال و مبادئها"، مرجع سبق ذكره، ص 262، 263.

أن تلبية هذه الحاجات الأساسية بتوفير الدخل المادي الكافي أو بعض الدعم لموظفيها مثل قروض الإسكان.

- **احتياجات الأمان Safety needs**: يحتاج كل إنسان أن يشعر بالأمان من المخاطر ومن التهديد فهو يبحث عن العمل الآمن المستقر والسكن الآمن والصحة المستقرة، لذلك فإن المؤسسات يمكنها تحفيز موظفيها بتوفير وسائل الأمان في العمل وبتوفير الاستقرار والإحساس بعدم الخوف من الفصل وبتوفير بعض برامج العلاج المجاني أو المدعم وبرامج توفر ما يشبه المعاش بعد التقاعد.

- **احتياجات اجتماعية needs Social**: وهي الحاجة لتكوين صداقات والانتماء للمجتمع، لذلك فإن المؤسسات يمكنها تحفيز العاملين بتوفير جو اجتماعي جيد وتنظيم لقاءات اجتماعية أو توفير الوسائل لها، هذه الاحتياجات تشمل الاحتياجات الاجتماعية خارج العمل بمعنى قضاء وقت مع الأسرة والأصدقاء والأقارب، فهذه الاحتياجات لا بد من تلبيتها من خلال وجود إجازات وتحديد أوقات العمل بحيث لا يصبح العامل يذهب لبيته عند النوم فقط.

- **احتياجات الاحترام (التقدير) Esteem needs**: بعد توفير الاحتياجات الأساسية ثم الأمان ثم الاحتياجات الاجتماعية فإن الإنسان يبحث عن التقدير ممن حوله، فهو يبحث عن النجاح وعن تقدير الناس لذلك والحصول على وضع متميز، لذلك فإن مكافأة العاملين وتقدير مجهودهم ماديا ومعنويا هو من الأمور المحفزة، الإنسان يريد أن يقدره زملاؤه في العمل ومن يعرفونه خارج العمل، فهو يذهب لأسرته ليخبرهم بحصوله على جائزة التفوق في كذا أو أن مديره شكره لقيامه بمجهود أو تقديمه فكرة وهكذا، وهو يريد أن يشعر زملاءه بتقدمه في العمل فيريد مثلا أن يترقى لمراكز أعلى لكي يظهر نجاحه.

- **تحقيق الذات Self-Actualization needs**: بعد توفير كل هذه الاحتياجات فإن الإنسان يبدأ في البحث عن تحقيق الذات وهو أن يقدم أحسن ما عنده ويستغل كل طاقاته فيبدع ويتطور إلى حدود عالية جدا.

هذه النظرية شهيرة جدا وقد وفرت إطارا عاما للاحتياجات والتي يسعى الإنسان لتلبيتها ولذلك فإن المؤسسات تحاول مساعدة الموظفين في تلبية هذه الاحتياجات كوسيلة لتحفيز العاملين.

2- نظرية إي آر جي ERG Theory:

هذه النظرية تشابه نظرية ماسلو ولكنها حاولت إعادة تصنيف الاحتياجات إلى ثلاثة أنواع وهي:¹

- **احتياجات البقاء Existence needs** : وهي مرادفة للاحتياجات الفسيولوجية واحتياجات الأمان في النظرية السابقة.

- **احتياجات الارتباط Relatedness needs**: وهي مرادفة للاحتياجات الاجتماعية في النظرية السابقة.

- **احتياجات النمو Growth needs**: وهي مرادفة للاحتياجات التقدير وتحقيق الذات في النظرية السابقة. أي أن الإنسان يحتاج أن يشعر بنموه الشخصي بتحقيق إنجازات والحصول على التقدير. هذه النظرية تختلف عن نظرية ماسلو في أنها تقول بأن الاحتياجات لا تتبع هَرَمًا مثل ما قال ماسلو بل قد يحاول الإنسان تلبية أكثر من نوع من الاحتياجات في آن واحد ولا يوجد تسلسل محدد لها. فالشخص قد يحفز بجوانب تحقيق الذات بالرغم من ضعف تحقيق الحاجات الأساسية (الفسيولوجية).

3 نظرية العاملين لهيرزبرج Herzberg's 2-factor theory:

تقول هذه النظرية بأن هناك مجموعتان من العوامل:

- المجموعة الأولى وهي التي يسميها هيرزبرج العوامل الصحية (أي الأساسية) تشمل:
- الاستقرار الوظيفي: بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل.
- المنزلة المناسبة: وهي تشمل المركز الوظيفي والسلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم مثل المكتب المناسب.

¹ نعيم ابراهيم، "أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها"، مرجع سبق ذكره، ص 264.

- الدخل المادي الكافي والمميزات: وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من أجر ومميزات مثل العلاج والإجازات ووسيلة مواصلات وغير ذلك.
 - العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل.
 - ظروف العمل: وهي تعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفير أدوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين.
- حسب هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست محفزات بل إن نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضيا وليس محفزا. أي أنها أشياء لا بد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية التحفيز.

- المجموعة الثانية هي التي يسميها هيزبرج مجموعة الحوافز وتشمل:
 - التقدير: أي التقدير من الرؤساء والزملاء.
 - فرص النمو: أي الشعور بوجود فرص للتقدم والتطور وزيادة الدخل.
 - تحمل المسؤوليات: أي وجود فرص لتحمل مسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين.
 - العمل المثير: أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته.
 - الإنجازات: وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما أو كيفا.

هذه النظرية توضح أهمية تصميم العمل بحيث يكون مُمتعاً للعاملين فيعطيهام مجالاً للإبداع واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وتحقيق الإنجازات. من الأشياء الجيدة التي تشرحها هذه النظرية هي ظاهرة عدم تحفز العاملين في بعض الأحيان بالرغم من ارتفاع الدخل المادي وتوفير فرص للتقدم وذلك يحدث حين لا يكون العاملين راضين عن العمل نفسه. فحسب هذه النظرية فارتفاع الدخل المادي والترقيات لا تعوض عن طبيعة العمل الممتعة التي يشعر فيها الإنسان أنه يحقق ذاته ويقوم بعمل رائع يقدره الآخرون.¹

¹ نعيم ابراهيم، "أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها"، مرجع سبق ذكره، ص268.

خلاصة الفصل

خلاصة القول أن وظيفة التوجيه هي الوظيفة الأساسية الثالثة في الإدارة فهي تقوم على تنسيق جهود الأفراد وارشادهم وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، ونجاح ذلك يتوقف على ما يعرف بمبدأ تجانس الأهداف ومبدأ وحدة الامر، فعملية التوجيه تخص فقط إدارة العنصر البشري في المؤسسة، ولهذا يجب على المدير أن يكون على دراية تامة بالسلوك الإنساني وأسلوب التوجيه التحفيزي، فوضوح التوجهات ومدى قابلية تنفيذها يشجع المؤسسين على القيام بالمهام الموكلة إليهم على أكمل وجه وهذا هو دور وظيفة التوجيه داخل المؤسسة.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لشركة توزيع الكهرباء
والغاز بالأغواط

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لشركة توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط

سنتناول في هذا المبحث دراسة تطبيقية في شركة سونلغاز بالأغواط، وذلك من خلال التعرض لها من الناحية التاريخية والتعريف بها وبمراحل نشأتها، ثم التعريف بمديرية التوزيع بالأغواط، بالإضافة إلى هذا سنلقي نظرة على المهام والأهداف كما سنتناول هيكلها التنظيمي بالشرح.

المبحث الاول: تقديم شركة الدراسة

المطلب الاول: عرض عام لشركة توزيع الكهرباء والغاز

1 - نبذة تاريخية عن شركة توزيع الكهرباء والغاز:

تعتبر شركة سونلغاز من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر، وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد بأقل من 50% منذ يوم تأسيسها عام 1969، كما تعد مؤسسة سونلغاز أكبر مرفق كهربائي على صعيد العالم العربي ككل، كما أنها تحتل المرتبة الرابعة بعد الشركات السعودية و المصرية و الكويتية، فهي رقما صعبا في السوق الاقتصادية إذ بلغ مجمل أعماله أكثر من 43 بليون دينار جزائري (حوالي 600 مليون دولار أمريكي) في سنة 1999 بالنسبة لقطاع الكهرباء، أما بالنسبة لقطاع الغاز فقد وصل رقم أعمالها فيه أكثر من سبعة بلايين دينار جزائري ما يعادل 97 مليون دولار أمريكي.

زيادة على كل هذا فإنها تتميز ببيع الكهرباء والغاز بأسعار منخفضة وذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى حد الآن، و رغم فتح راس مال الشركة على شكل أسهم فقد وصلت اليد العاملة في مؤسسة سونلغاز إلى أكثر من 21 ألف عامل من بينهم حوالي ثلاثة آلاف موظف وسبعة آلاف رئيس فريق و 11 ألف عامل.¹

¹ موقع شركة توزيع الكهرباء والغاز www.sonelgaz.dz

2 - نشأتها

إن نشأة شركة سونلغاز تعود إلى العهد الاستعماري، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر (E G A) كان ذلك في 1947/06/05. وبعد استقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 1969/06/28 حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، وبصدور الأمر (69-59) تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز ومع مطلع التسعينات وبالضبط 1991، تغير طابع المؤسسة الى شركة ذات طابع صناعي وتجاري (E.P.I.C) وفقا للإصلاحات الاقتصادية المستهدفة آنذاك.

3 - أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة:

إن سونلغاز لم تصل إلى المكانة التي هي عليها الآن إلا بعد مرورها بعدة مراحل منذ ولادتها إلى يومنا هذا والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي:¹

- مرحلة ما بعد الاستقلال.

- مرحلة التسيير الاشتراكي.

- مرحلة التسعينات.

3.1 مرحلة ما بعد الاستقلال: 1962-1969

في هذه المرحلة سارت مؤسسة سونلغاز على نفس الوتيرة التي كانت تسيير عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية وهذا يرجع للأسباب التالية:

- سهولة الاتصال وقرب المسافة؛

- طبيعة المعدات والتجهيزات التي كانت موجودة والتي تطلبت وجود عمال وتقنيين فرنسيين للقيام بعمليات الصيانة.

¹ موقع شركة توزيع الكهرباء والغاز www.sonelgaz.dz

ونظرا لوجود هذه الأسباب تميزت هذه الفترة بما يلي:

- إتباع نفس الطرق وأساليب العمل التي كانت تعتمد عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية؛
- السعي إلى الحفاظ على استمرارية الخدمة أكثر من السعي إلى إضافة زبائن جدد؛
- عدم وجود الاستثمار لانعدام وجود سياسة طاقوية واضحة.

2.3 مرحلة التسيير الاشتراكي: 1969-1990

بعد حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر تم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، وفي هذه المرحلة أنشأت مجموعة من الشركات الوطنية لتكون بمثابة المحرك للتحويل الذي عرفته البلاد. ومجمل مهامها يكمن فيما يلي: احتكار لصالح الدولة 100%، توزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات في كامل التراب الوطني، تسويق غاز البوتان المميع المنتج من طرف سونطراك، كما أنها قامت ببيع وصيانة أدوات العد الموجهة للسوق الوطنية.

وفي سنة 1983 تمت إعادة الهيكلة لشركة سونلغاز أدت إلى تحويل ستة وحدات إلى مؤسسات عمومية قائمة بذاتها لكنها تابعة لسونلغاز هي:

- كهريف KAHIRIF أشغال الكهرباء الريفية؛
- كهركيب KAHRAKIB تختص بالأشغال الكهربائية؛
- كاناغاز KANAGAZ إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز؛
- إينارغا INERGA بناء الهياكل الإدارية لسونلغاز؛
- أتركيب ETRKIB تركيب المعدات في مختلف المحطات؛

وقد سعت سونلغاز في هذه المرحلة إلى ما يلي:

- التخلي عن التبعية لمؤسسة كهرباء والغاز فرنساح
- العمل على نشر أكبر قدر ممكن من الغاز (توسيع شبكة الغاز)؛

- العمل على توسيع دائرة التغطية.

3.3 مرحلة التسعينات:

في هذه المرحلة برز نظام قانوني جديد يتماشى مع معطيات المحيط حيث تحولت شركة الكهرباء والغاز إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، وهذا بموجب المرسوم التنفيذي 91-475 المؤرخ في 14/12/1991 الأمر الذي سمح للمؤسسة بالتحرك شيئاً فشيئاً من تدخل الدولة.

وبعد ظهور المرسوم الرئاسي 02-195 المؤرخ 01-06-2002 حيث تغير بموجبه النظام القانوني للشركة وأصبحت شركة ذات أسهم الأمر الذي أعطاه دفعا كبيرا للتنظيم والإنتاج والتحرر في العمل فمؤسسة سونلغاز تتكفل بتوفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر كامل التراب الوطني.

تمارس المؤسسة لحساب الدولة الاحتكار على النشاطات التالية:

- إنتاج الكهرباء: تقوم به مديرية إنتاج الكهرباء؛
- نقل وتوزيع الكهرباء: وتقوم به مديرية نقل الكهرباء والغاز ومديرية توزيع الكهرباء والغاز؛
- نقل وتوزيع الغاز: وتتكفل به مديرية نقل الكهرباء والغاز، ومديرية توزيع الكهرباء والغاز.

المطلب الثاني: تعريف بمديرية التوزيع بالأغواط:

إن مديرية الأغواط هي مديرية جهوية تابعة للمديرية العامة لشركة توزيع الكهرباء والغاز الوسط S.D.C الموجود مقرها حاليا بالبلدية.

كانت سونلغاز الأغواط وفق الهيكل التنظيمي لسنة 1969 عبارة عن مقاطعة تحت إسم مقاطعة الواحات إلى غاية 1985 حيث أصبحت مركزا للتوزيع تابع لمنطقة التوزيع بورقلة إلى غاية مارس 2005 حيث أصبحت مديرية التوزيع بالأغواط.¹

• مهامها الرئيسية

¹ موقع شركة توزيع الكهرباء والغاز www.sonelgaz.dz

- إيصال الكهرباء والغاز للزبائن الجدد.

- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية.

- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة.

- استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية والغازية.

• مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز

1- المهام:

هناك مهام تسييرية وأخرى تقنية وهي كالآتي:¹

1.1- المهام التقنية:

- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.

- تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد.

- الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل

بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

2.1 - المهام التسييرية:

- الإنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج.

- نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه.

- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج.

- خلق فروع وأخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج

¹ موقع شركة توزيع الكهرباء والغاز www.sonelgaz.dz

2 - الأهداف:

تتمثل أهداف شركة توزيع الكهرباء والغاز فيما يلي:¹

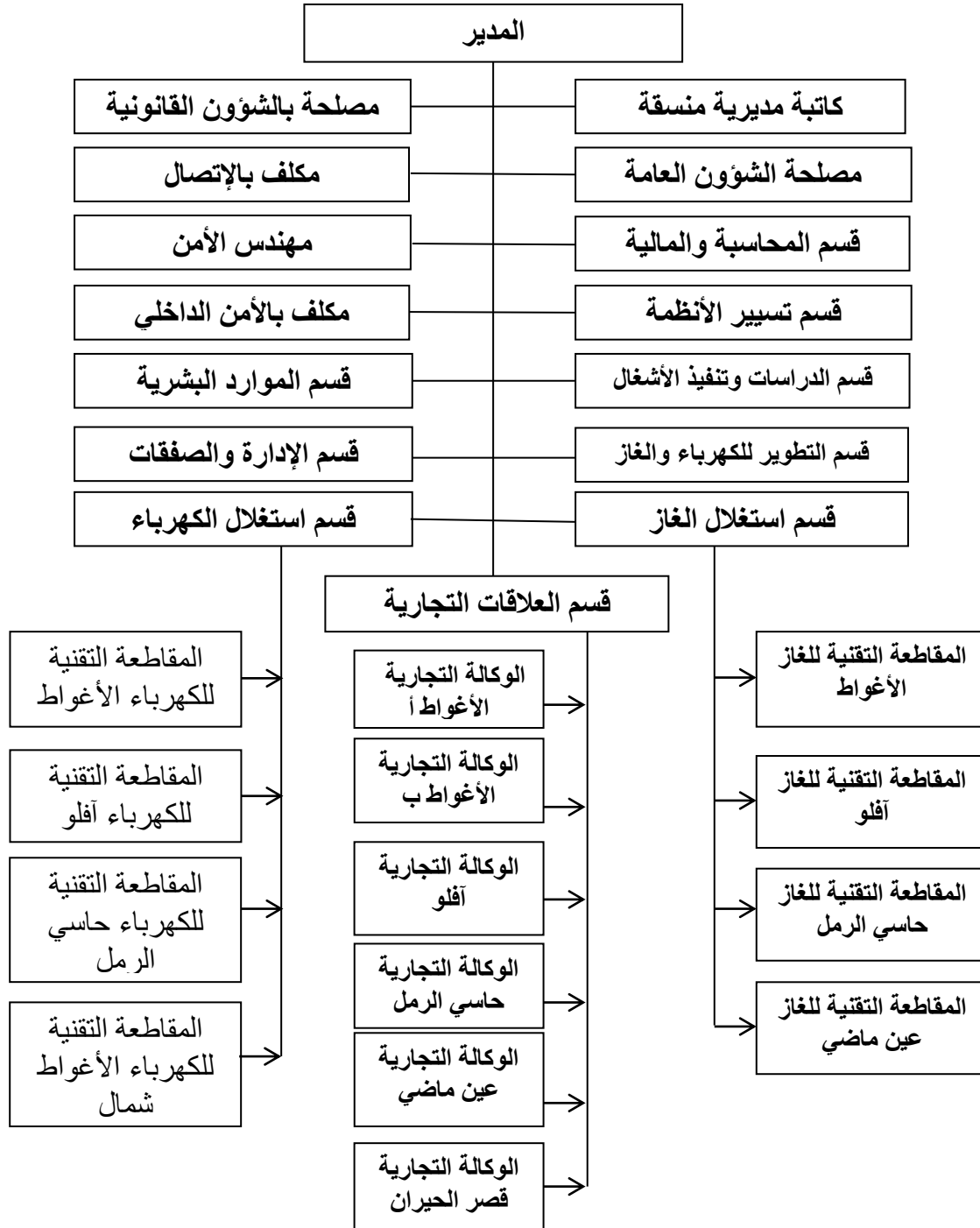
- ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر.
- ضمان إنتاج وتوزيعا لكهرباء ذات الجودة.
- تخطيط برنامج المؤسسة السنوي.
- القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرو منزلية والغازية.
- محاولة تقليص الديون.
- تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.

¹ موقع شركة توزيع الكهرباء والغاز www.sonelgaz.dz

المطلب الثالث : البنية التنظيمية لمؤسسة سونلغاز

تقديم الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط:¹

الشكل (04): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالأغواط



¹ موقع شركة توزيع الكهرباء والغاز www.sonelgaz.dz

1 - تحليل الهيكل التنظيمي:

تحتوي مديرية للتوزيع بالأغواط على العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها تتمثل فيما يلي:¹

1.1- مدير مديرية التوزيع بالأغواط: وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة، يتم تعيينه بموجب مرسوم ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة مالياس وإداريا وتمثيل المؤسسة وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويقوم بتعيين الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة ويعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية.

2.1- كاتبة مديرية: وهي كاتبة المدير وتقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين والعمال ومن بين مهامها الأساسية: الاهتمام بانشغالات المدير واستقبال مكالماته واستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير.

3.1- مصلحة الشؤون القانونية: تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منهم كسرقة الكهرباء والغاز، البناء على شبكة الغاز، تقديم الصكوك بدون رصيد.

4.1- مهندس الأمن: حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء، مثل وضع عمود الكهرباء في المكان الملائم.

5.1- المكلف بالأمن الداخلي: ومهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة.

6.1- قسم العلاقات التجارية: لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى، ويقوم بمهام تسييرية أخرى تقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد:

أ- مصلحة تقني تجاري: ويوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين: فوج توصيل الغاز والكهرباء للزبائن الجدد، فوج ترقية المبيعات.

¹ موقع شركة توزيع الكهرباء والغاز www.sonelgaz.dz

ب- مصلحة الزبائن: ونجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج هي:

- فوج الفوترة والضغط المنخفض للزبائن العاديين (ADM) الإدارات

- فوج تغطية الديون.

- فوج الخزينة.

ج- مصلحة الحسابات الكبرى: ونجد على مستوى هذه المصلحة فوجان هما:

- فوج الفوترة لزبائن التوتر والضغط العاليين؛

- فوج الفوترة للتوتر والضغط المتوسط.

7.1- قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال: تتمثل مهام هذا القسم في دراسة وتنفيذ الأشغال المطلوبة من طرف قسم العلاقات التجارية والأقسام التقنية ويضم هذا القسم: مصلحة تسيير الاستثمارات، مصلحة دراسات الكهرباء، مصلحة دراسات الغاز.

8.1- قسم الأنظمة المعلوماتية: يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد. وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فواتير مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة.

9.1- قسم استغلال الغاز: وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم: استغلال ومراقبة شبكة الغاز، فرع الخرائطية، تسيير المنشآت. ويضم أربع مصالح هي: المصلحة التقنية الأغواط، المصلحة التقنية آفلو، المصلحة التقنية عين ماضي والمصلحة التقنية حاسي الرمل.

10.1- قسم استغلال الكهرباء: ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكات وصيانة الشبكة ونجد فيه: استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية، تسيير المحولات

الكهربائية، تسيير المنشآت، فرع الخرائطية، ويضم أربع مصالح هي: المصلحة التقنية الأغواط، المصلحة التقنية آفلو، المصلحة التقنية حاسي الرمل والمصلحة التقنية الأغواط شمال.

- **مصلحة الشؤون العامة:** مهام هذا القسم تتلخص في تأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حضيرة السيارات وتنقسم الى قسمين اساسيين.

• فريق حضيرة السيارات: ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود.

• فريق الأشغال العمومية: ويقوم بتسيير وتأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.

- **قسم المالية والمحاسبة:** يكسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في اي مؤسسة مهما كان طابعها صناعي أو تجاري فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس، وذلك لأن السير الحسن والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة.

- **قسم الموارد البشرية:** يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين وترقية وتأمينات إجتماعية وإضافة إلى ذلك فان هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم ب: متابعة المستخدمين، إعداد الرواتب، إعداد مختلف المخططات والكشوف السنوية الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

المبحث الثاني: عرض مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية بشركة توزيع الكهرباء والغاز

المطلب الأول: واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في شركة توزيع الكهرباء والغاز

السؤال 1: ماهي مميزات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز؟

الجواب: مميزات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز ربح الوقت فهي توفر الوقت والمسافات كالتعامل بالبريد الإلكتروني و الفاكس وغيره؛

- الدقة فمثلا دقة الحسابات والنتائج تسجيل المعلومات الخاصة بالزبائن والموظفين وغيرها؛
- الزيادة في سرعة إعداد الرسائل الإعلامية والقدرة العالية على تحويلها إلى أشكال مختلفة والقدرة على نشرها وتوزيعها وتخطي حاجز الزمان.

السؤال 2: هل وفرت المؤسسة تكوين لعمالها في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال؟

الجواب: نعم، تقوم المؤسسة بتكوين عمالها في هذا المجال بالقدر الكافي، من أجل تحسين مهاراتهم وقدراتهم التي تساعد على تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمؤسسة أو على الصعيد الخارجي لها.

السؤال 3: ماهي طرق تبادل المعلومات داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز؟

الجواب: يتم تبادل المعلومات داخل المؤسسة باستعمال هواتف مبرمجة، والاي ميل وبرنامج Élite هذا البرنامج يمكن موظفي الشركة من استخدام أجهزتهم المحمولة للدخول إلى منصة خاصة لإدارة الموارد البشرية، والحصول على مجموعة مختلفة من الخدمات مثل: قسيمة الراتب الشهري، ومكافأة الأداء، وحتى اعتماد بطاقات تسجيل أوقات العمل.

السؤال 4: هل تكنولوجيا المعلومات والاتصال عنصر تكميلي لاعطاء صورة جيدة للمؤسسة أم عنصر أساسي لتسيير المؤسسة؟

الجواب: تكنولوجيا المعلومات والاتصال عنصر أساسي ومهم لشركة توزيع الكهرباء والغاز، لما لها من مزايا وخدمات وأنها تسهل عملية سير الأعمال و تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني : طبيعة وظيفة التوجيه في مؤسسة في شركة توزيع الكهرباء والغاز

السؤال 5: كيف تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على توجيه الموارد البشرية في شركة توزيع الكهرباء والغاز؟

الجواب: أثرت تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطوير مجمل النظم المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية حيث أدت إلى إلغاء آثار القيود التقليدية التي اعتادت أن تعمل في ظلها وساعدتها في التخلص منها، أين ساعدت على تشكيل الموارد البشرية من حيث الكم والكيف نتيجة إحلال التقنيات الجديدة التي تتطلب خبرة ومهارة لازمة للتعامل معها بكفاءة، كما ساهمت في تغييرات جوهرية في أنماط التدريب، وتقييم الأداء، تطوير أساليب الاستقطاب والاختيار للحصول على الأفراد ذوي المعرفة الأمر الذي يؤكد أهمية التحول نحو نوعية جديدة من الموارد البشرية تسعى للتعلم وتطوير الأساليب والأنشطة بما يتناسب مع الأوضاع المعاصرة لمواكبة حركة التطور والتحديث.

السؤال 6: هل عند منح القيادة لاحد الاشخاص يؤثر ذلك سلبا على الاخرين؟

الجواب: لا يؤثر، لأنه لا شك أن العمل الجماعي أفضل بكثير من العمل الفردي حيث أنه يساعد على تحقيق أهداف العمل بشكل أسرع، وتوزيع المهام على كل فرد داخل المؤسسة أمر يُسهل تسيير الأمور وفق قدرات كل فرد على إنجاز مهامه بشكل أفضل.

السؤال 7: كيف يتم تحفيز العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز؟

يتم تحفيز العمالي في مؤسسة سونلغاز عن طريق حوافز مادية ومعنوية تتمثل في منحهم زيادة في الأجور ومكافآت وترقيات.

المطب الثالث: تحليل النتائج وعرضها

1- تحليل نتائج المقابلة

- من خلال إجابة رئيس المصلحة عن السؤال رقم واحد تبين لنا مميزات تكنولوجيا المعلومات والإتصال التي تساعد المؤسسة في توفير الوقت و المسافات و غيرها.
- من خلال الإجابة عن السؤال رقم إثنان نلاحظ أن المؤسسة تقوم بالتكوين الدائم لعمالها في هذا في جميع المجالات وذلك لتواكب التطورات الحاصلة في المجال المهني.
- من خلال إجابة رئيس المصلحة عن السؤال الثالث تبين لنا الأثر البالغ لتكنولوجيا المعلومات والإتصال في المؤسسة من حيث سهولة طرق تبادل المعلومات بإستخدام التقنيات المتطورة .
- من خلال الإجابة عن السؤال رقم أربعة تبين لنا أن المؤسسة تقوم على تكنولوجيا المعلومات والإتصال بإعتبارها نقطة قوتها ووسيلة لتحقيق أهدافها.
- من خلال إجابة عن السؤال الخامس تبين لنا أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصال على تطوير مجمل النظم المتعلقة بوظائف ادارة الموارد البشرية حيث ادت الى الغاء القيود التقليدية والتخلص منها، أين ساعدت على تشكيل التقنيات الجديدة التي تتطلب خبرة ومهارة لازمة للتعامل معها بكفاءة.
- من خلال الإجابة عن السؤال السادس نقول أن العمل الجماعي أفضل بكثير من العمل الفردي لما ينتج عنه من تحقيق أهداف وتيسير لأمر الشركة هذا راجع الى الشخص القائد.
- من خلال الإجابة عن السؤال الأخير نلاحظ أن شركة سونلغاز تهتم كثيرا بتحفيز المورد البشري في مؤسستها وهذا يضمن نجاحها وتحقيق أهدافها.

2 - عرض نتائج المقابلة

- هناك رضي على أداء المؤسسة من قبل زبائننا وهذا نظرا للمجهودات التي تبذلها المرسسة في مواكبة العولمة و بالأخص تكنولوجيا المعلومات و الإتصال.
- استخدام تكنولوجيا أدى الى تطوير المؤسسة و تحسين أدائها.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- ضرورة اجراء وبصفة دورية ومستمرة تكوين وتدريب الموظفين لغرض تزويدهم بكل ما هو جديد في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- تحفيز الموظفين من خلال منحهم زيادة في الأجور ومكافآت وترقيات لغرض تشجيعهم اكثر على العمل.
- ضرورة التواصل بين الموظفين لتبادل المعلومات والاستفادة من الخبرات.
- تقييم التكنولوجيا الجديدة والمعتمدة ومعرفة مدى أهميتها وأثرها في تطوير المؤسسة.

خلاصة الفصل

تم في هذا الفصل إسقاط المفاهيم النظرية التي تطرقنا لها في الجانب النظري من الدراسة وألزم الأمر النزول إلى الميدان لاستقصاء الحقيقة من عند أكثر الناس خبرة ، حيث تطرقنا إلى واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية الأغواط، و كيف يمكن لهذه التكنولوجيا أن تساهم في توجيه الموارد البشرية.

كما تعتمد شركة توزيع الكهرباء والغاز على نظم معلومات متعددة حسب نوع الخدمات التي تقدمها، تم بنائها وهندسة شبكاتها في ازمنا مختلفة.

هذا ما يعم عملية التنسيق والتكامل داخل المؤسسة وبين المكاتب والمستويات الادارية العليا والمنظمات الأخرى التي تتعامل معها.

الخاتمة

لا شك أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال نالت أهمية كبيرة في الآونة الاخيرة، إضافة الى الآثار التي تنتجها والتي تساعد في تحسين وتطوير وظائف المؤسسة وزيادة فعاليتها، لذلك فإن التحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وحسن استغلالها أصبح أمرا ضروريا، و للإجابة على الإشكالية الرئيسية: كيف يمكن أن نقيم الاستعمال الراهن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية؟ وما أثر استعمال هذه التكنولوجيا على أداء الموارد البشرية؟ وهل ظهر هذا الأثر فعلا في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز؟ وضعنا بعض الفرضيات تحت الاختبار فكانت الاجابة كالتالي:

➤ الفرضية الأولى: تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساعد في التوجيه.

نعم، وذلك باعتبارها تسهل عملية الإتصال وتبادل المعلومات بين الأفراد فبواسطتها يمكن تحقيق الأداء الجيد والأهداف المختلفة.

الفرضية الثانية: المؤسسة الناجحة تعتمد على أداء جيد ونظام معلومات ناجح.

وذلك لأنها تساعد في سرعة أداء الأعمال، الدقة، تقلل من نسبة الأخطاء الوظيفية، كل هته العوامل تساعد المؤسسة على التطور بشكل واضح وتحقيق الأهداف المطلوبة بأقصر وقت ممكن وهذا ما يجعل المؤسسة ناجحة وأثبت صحة الفرضية.

➤ الفرضية الثالثة: ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء شركة توزيع الكهرباء والغاز كونها:

- تسهل تداول المعلومات وبالتالي سرعة أداء المهام و تنفيذها.

- تساعد على تطوير تطبيقات المؤسسة وبالتالي الرفع من أدائها.

- من خلال تطبيقاتها المختلفة تسهل عملية الاتصال في كل الاتجاهات التنظيمية

- سهولة التواصل مع الزبون.

➤ الفرضية الرابعة: الأثر الإيجابي لاستعمال هذه التكنولوجيا على أداء الموارد البشرية .

أثرت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تطوير مجمل النظم المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية حيث أدت إلى إلغاء آثار القيود التقليدية التي اعتادت أن تعمل في ظلها وساعدتها في التخلص منها، أين ساعدت على تشكيل الموارد البشرية من حيث الكم والكيف نتيجة إحلال التقنيات الجديدة التي تتطلب خبرة ومهارة لازمة للتعامل معها بكفاءة، كما ساهمت في تغييرات جوهرية في أنماط التدريب، وتقييم الأداء، تطوير أساليب الاستقطاب والاختيار للحصول على الأفراد ذوي المعرفة الأمر الذي يؤكد أهمية التحول نحو نوعية جديدة من الموارد البشرية تسعى للتعلم وتطوير الأساليب والأنشطة بما يتناسب مع الأوضاع المعاصرة لمواكبة حركة التطور والتحديث.

1- نتائج الدراسة

من خلال الدراسة التطبيقية نستنتج أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز محل الدراسة تسعى لمواكبة التطورات التكنولوجية بشكل دائم وهذا بناء على النتائج المتوصل إليها من خلال إثبات الفرضية الرئيسية.

- أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال يساعد في تحسين الاتصال الداخلي ولخارجي للمؤسسة فيما يخص سرعة تداول المعلومات كما أن التغيير الإيجابي الحاصل في المؤسسة يعود بالأساس إلى إدماج هاته الأساليب الجديدة للعمل.

- ساهمت التكنولوجيا في تسهيل توجيه العمال وفي تحسين إنتاجية العمل من خلال السرعة في الأداء.

- تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي تطبيق لمفهوم المعلومات والاتصال عن طريق مختلف وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة.

- بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فإن الاعمال التي كانت تأخذ وقت في تنفيذها أصبحت تؤدي في وقت قصير وهذا ما يسمح بتوفير الوقت و اتخاذ القرارات السليمة.

2- الاقتراحات والتوصيات

وبناء على هذا و من خلال النتائج المتوصل إليها يمكننا الخروج بالتوصيات التالية:

- تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في كل المؤسسات بمختلف نشاطاتها على المستوى الوطني سواء الخدماتي أو التعليمي، وعدم الاكتفاء بالجانب الاقتصادي فقط.
- العمل على تفعيل أمن الشبكات في المؤسسات و تطوير تقنية حفظ المعلومات لرفع مستوى الثقة من قبل كل الأطراف.
- إعطاء أولوية و اهمية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال و ربطها بالاستراتيجية الكلية للمؤسسة حتى تلبي حاجات المؤسسة الداخلية.

3 - آفاق الدراسة

- تناول هذا البحث أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على توجيه الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على الدور الهام لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في توجيه الموارد البشرية بشركة توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط، وفي ختام دراستنا نأمل أن يفتح هذا الموضوع مجالاً واسعاً لدراسات مستقبلية ومحاورة بحوث جديدة يمكن ذكر بعض منها:
- تكنولوجيا المعلومات والاتصال و دورها في توجيه الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.
 - أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع :

أولاً: الكتب

- 1- ابراهيم عادل قنديلجي، عبد القادر الجنابي علاء الدين، "نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2007، ص 32.
- 2 - احمد ماهر، "ادارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 186.
- 3 - أحمد قوارية، "القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي الثقافي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 25.
- 4 - أشرف السعيد احمد، "تكنولوجيا المعلومات وادارة الازمات"، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، ط1، 2013، ص 42.
- 5 - الشرابي فؤاد خليل، "نظم المعلومات الادارية"، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2007، ص 09.
- 6 - بشير العلاق، "القيادة الادارية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2009، ص 89.
- 7 - بشير العلاق، "مبادئ الادارة"، دار اليازورس العلمسة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة العربية، 2008، ص 203.
- 8 - جمال يوسف بدير، "اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة والمعلومات"، دار الكنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، ط1، 2010، ص 68.
- 9 - حيدر شاکر نوري، محمد حسن جمعة، دراسات في أثر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2013، ص 144.
- 10 - ربحي مصطفى عليان، "أسس الإدارة المعاصرة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص 175.

- 11- ربحي مصطفى عليان، عيسى يوسف قداة، محمود أحمد فياض، "مبادئ الادارة(ج1)"، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان-الاردن، ط1، 2010، ص159.
- 12- زرزار العياشي- عياد كريمة، " استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية " ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2016م ، ص 32، 33.
- 13 - زياد محمد عبد، "اساسيات علم الادارة"، دار البداية، عمان، الاردن، 2010، الطبعة 1، ص 142.
- 14 - عبد الرحمن القري، "ادارة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال"، دار جليس الزمان، الاردن، عمان، الطبعة1، 2014، ص75.
- 15 - عبد العزيز السيد الشخصي، "علم النفس الاجتماعي"، دار القاهرة للكتاب، القاهرة، مصر، ط1، 2001، ص33.
- 16 - فادي محمد صلاح، "أساسيات الادارة"، أساسيات الإدارة"، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، ص113.
- 17 - فريد فهري زيارة، "وظائف الادارة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة العربية، 2009، ص274.
- 18 - فضيل ديلو، " التكنولوجيا الجديدة للاعلام والاتصال"، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص24.
- 19 - كمال عبد الحميد زيتون، "تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال"، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الاولى، 2002، ص161، 159.
- 20 - محمد الهادي، "تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها"، دار الشروق، مصر، القاهرة، ط1، 1989، ص32.

- 21 - نعيم ابراهيم الظاهر، "اساسيات ادارة الاعمال و مبادئها"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، ص238، 237
- 22 - وصفي عبد الكريم الكساسبة ، " تحسين فاعلية الاداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات " ، الطبعة الاولى، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الاردن ، عمان ، 2011، ص33، ص 56.
- 23 - ياسين سعد غالب، "أساسيات نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005، ص44.
- ثانيا: الرسائل الجامعية
- 1 - ابراهيم بختي، "التكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة"، محاضرات لطلبة ماجستير تخصص تسيير مؤسسات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر، 2005، ص 51.
- 2 - بدري جميلة، "تكنولوجيا المعلومات واثرها على تسيير الشغل"، شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تسيير 1994، ص11.
- 3 - بن بوزيد شهرزاد، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين تنافسية المنظمات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماجستي في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات الصغيرة والمتوسطة، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 2011، ص92.
- 4 - حساين حمزة، "واقع تكنولوجيا المعلومات والإتصال في إدارة الموارد البشرية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي تبسي، تبسة، 2016، ص71.
- 5 - عباط سعاد، "محاضرات مقياس تسيير مؤسسة"، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة محمد طاهري، بشار، 2016، ص43.

6 - عبد العزيز حنان، محاضرات مقياس علم اجتماع المنظمات، تخصص علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، جامعة محمد طاهري، بشار، 2015، ص4.

ثالثا: ملتقيات

- 1 - أمال الحاج عيسى، هواري معراج، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين قدرات المؤسسة"، ورقة مقدمة إلى الملتقى الوطني الاول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية الاقتصادية والتسيير، جامعة دحلب البليدة الجزائر، 2003، ص05.
- 2 - جمال العمار، مالك عماري، "اثر استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول الانكسار الرقمي شمال جنوب على تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص2.

رابعا: مجلات

- 1 - بومايلة سعاد، فارس بو باكور، "اثر التكنولوجيا الحديثة للاعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد والمانجمنت، العدد 3، مارس 2004، ص 205.

خامسا: مواقع إلكترونية

- 1 - موقع مجلة الجودة الصحية، تم تصفحه بتاريخ 2022/05/14 بتوقيت 16:55،

<https://cutt.us/fWeHz>

- 2 - موقع شركة توزيع الكهرباء والغاز www.sonelgaz.dz