

الرقم التسلسلي :

رقم التسجيل : DG/10 / 12

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير
تخصص: علوم التسيير

العنوان

أثر استخدام الإنترنت على إستدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة

إعداد الطالب:
فاروق حريزي

تاريخ المناقشة: 2017/05/16

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

| | | | |
|-------------|---------------------------------|----------------------|--------------------|
| رئيسا | جامعة محمد بوضياف بالمسيلة | أستاذ التعليم العالي | أ.د. رابح بوقرة |
| مشرفا ومقرا | جامعة محمد بوضياف بالمسيلة | أستاذ التعليم العالي | أ.د. رفاع مقران |
| ممتحنا | جامعة الجزائر 03 | أستاذ التعليم العالي | أ.د. عبد الله علي |
| ممتحنا | جامعة آكلي محند أولحاج بالبويرة | أستاذ التعليم العالي | أ.د. أحمد جميل |
| ممتحنا | جامعة سطيف 01 | أستاذ التعليم العالي | أ.د. حكيم ملياني |
| ممتحنا | جامعة محمد بوضياف بالمسيلة | أستاذ محاضر(أ) | د. الهاشمي بن واضح |

السنة الجامعية: 2016 / 2017.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى

إلى الوالدين الكرميين؛



إلى زوجتي التي قاسمتني أعباء إنجاز هذا العمل؛



إلى بناتي دعاء وشهد وتقوى؛



إلى جميع من ساعدني على إتمام هذا العمل من الأحاب
والأصدقاء والزملاء.



الشكر

الحمد والشكر لله عز وجل الذي اصطفانا بخير دين شرع، ونبي
أرسل محمد صلى الله عليه وسلم، ووقفنا لإنهاء وإنجاز هذا البحث؛
وبكل امتنان وعرfan أقدم أسمي معاني الشكر والتقدير والاحترام إلى
كل من مد لنا يد المساعدة والعون لإنجاز هذا العمل؛
وفي مقدمتهم أستاذي؛ الأستاذ الدكتور رفاع مفران لما قدمه من
نصائح وإرشادات قيمة، حتى يرى هذا العمل النور؛
كما أتقدم بالشكر الجزيل لجميع أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم
مناقشة هذا العمل؛

وخالص الشكر للدكتور عمرون بوجمة وجميع أساتذة كلية العلوم
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؛
ويشرفنا تقديم الشكر لكل الإطارات المسيرة في مؤسسة اتصالات
الجزائر، وشركة التوزيع للشرق سونلغاز، ومصنع الاسمنت لافارج
بالمسيلة .

الملخص

الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو معرفة أثر استخدام الإنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، ومن خلال هذا الأثر نريد توضيح العلاقة بين متغير مستقل (استخدام الإنترنت) ومتغير تابع (الاستدامة) يحتوي بعددين أساسيين هما المسؤولية الاجتماعية وتكنولوجيا المعلومات الخضراء

وتمت الدراسة الميدانية في ثلاثة مؤسسات اقتصادية بولاية المسيلة "مؤسسة اتصالات الجزائر، شركة التوزيع للشرق سونلغاز، مصنع الاسمنت لمؤسسة لافارج"، واعتمدنا على دراسة كيفية استطلاعية، استخدمنا فيها المقابلة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، حيث اخترنا عينة قصدية تتكون من 14 خبيراً من مؤسسات ميدان الدراسة؛ وأيضاً استخدمنا فيها برمجية التحليل الكيفي للبيانات (Nvivo) والتي ساعدتنا على تحليل نتائج المقابلة مع الخبراء.

وفي الأخير أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الاستخدام للإنترنت بين الموارد البشرية كانت كبيرة جداً؛ وأن هناك علاقة جيدة بين استخدام الإنترنت وتسيير الموارد البشرية من خلال علاقة الشبكة بالمستخدم، ونظام معلومات الموارد البشرية، والاتصال الداخلي بين الموارد البشرية، وتشجيع العمل التعاوني والتفاعل عن طريق أدوات الويب.

وأظهرت النتائج أيضاً أن أثر استخدام الإنترنت على الاستدامة قد تحقق بدرجة متوسطة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: استخدام، إنترنت، استدامة، تسيير الموارد البشرية، نظام معلومات الموارد البشرية، المسؤولية الاجتماعية، تكنولوجيا المعلومات الخضراء، الجزائر.

Résumé

Le but principal de cette recherche est de connaître l'impact de l'utilisation de l'intranet sur la durabilité de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise économique algérienne. Dans ce contexte, nous cherchons à clarifier la relation entre la variable indépendante (l'utilisation de l'intranet) et la variable dépendante (la durabilité). Cette dernière variable contient deux dimensions qui sont la responsabilité sociale et la technologie de l'information verte.

La recherche sur le terrain a été faite sur trois entreprises économiques dans la wilaya de M'Sila "Algérie Telecom Corporation, la société de distribution de l'énergie électrique Sonelgaz, l'entreprise de cimenterie "Lafarge". Méthodologiquement parlant, nous nous sommes appuyés sur une étude qualitative, nous avons utilisé l'entrevue comme un outil de recherche pour la collecte de données. Les entrevues ont été administrées avec 14 experts sur le terrain appartenant à ces trois entreprises économiques. Pour l'analyse des données compilées sur un document, nous avons utilisé l'analyse qualitative par le logiciel (Nvivo).

Les résultats définitifs de la recherche ont montré que le degré d'utilisation de l'Intranet parmi les ressources humaines était considérable. Également, nous avons trouvé une bonne relation entre l'utilisation de l'Intranet et la gestion des ressources humaines, et ce compte tenu de la relation entre le réseau d'Intranet, l'utilisateur, le système d'information des ressources humaines, la communication interne entre les ressources humaines, l'encouragement du travail collaboratif et l'interaction à travers les outils de Web. Les résultats ont également montré que l'impact de l'utilisation d'Intranet sur le développement durable a été atteint modérément dans l'entreprise économique algérienne.

Mots-clés: utilisation de l'intranet, la durabilité, la gestion des ressources humaines, le système d'information des ressources humaines, la responsabilité sociale, la technologie de l'information verte, l'Algérie.

Abstract

The main goal of this research is to know the impact of the use of the intranet on the sustainability of human resources management in the Algerian economic enterprise. In this context, we seek to clarify the relationship between the independent variable (use of the intranet) and the dependent variable (sustainability). The latter variable contains two dimensions that are social responsibility and green information technology.

The Field of research was done on three economic enterprises in the M'Sila 's willaya "Algeria Telecom Corporation, electric power distribution company Sonelgaz, the cement company Lafarge." Methodologically, we relied on a qualitative study, we used the interview as a research tool for data collection. Interviews were conducted with 14 field experts from these three economic enterprises. For the analysis of the data compiled on a document, we used the qualitative analysis by the software (Nvivo).

The final results of the research showed that the degree of use of the Intranet among human resources was considerable. We also found a good relationship between the use of the Intranet and human resources management, given the relationship between the Intranet network, the user, the Human resources information system, internal communication between human resources, encouragement of collaborative work and interaction through web tools.

The results also showed that the impact of the use of the Intranet on sustainable development was moderately achieved in the Algerian economic enterprise.

Keywords: intranet use, sustainability, human resources management, human resources information system, social responsibility, green information technology, Algeria.

فهرس المحتويات

| الموضوع | الصفحة |
|---------------------|-----------|
| الإهداء..... | III..... |
| الشكر..... | IV..... |
| الملخص..... | V..... |
| فهرس المحتويات..... | VII..... |
| قائمة الجداول..... | XV..... |
| قائمة الأشكال..... | XVII..... |
| قائمة الملاحق..... | XIX..... |
| مقدمة..... | أ- ص |

الفصل الأول: شبكة الإنترنت في المؤسسة

| | |
|---|----|
| تمهيد..... | 20 |
| المبحث الأول: شبكة الإنترنت..... | 21 |
| المطلب الأول: المقاربات النظرية..... | 21 |
| أولاً: الخريطة المفاهيمية..... | 21 |
| ثانياً: مقاربات الاستخدام..... | 23 |
| ثالثاً: مقاربات تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية..... | 26 |
| رابعاً: نظرية استيعاب القدرات..... | 28 |
| خامساً: مقاربات ذات صلة باستخدام الإنترنت..... | 30 |
| سادساً: ملخص نقد المقاربات..... | 31 |
| المطلب الثاني: شبكة الإنترنت..... | 34 |
| أولاً: تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة..... | 34 |
| ثانياً: مفهوم الإنترنت وأهميتها..... | 35 |
| ثالثاً: أهداف شبكة الإنترنت..... | 38 |
| رابعاً: التطور التاريخي لأجيال الإنترنت..... | 39 |

| | |
|----|---|
| 42 | المطلب الثالث: الإنترنت في المؤسسة |
| 42 | أولاً: البنية التقنية للإنترنت..... |
| 43 | ثانياً: وظائف الإنترنت..... |
| 47 | ثالثاً: أنواع الإنترنت |
| 51 | رابعاً: الإنترنت في المؤسسة |
| 53 | المبحث الثاني: الويب في المؤسسة |
| 53 | المطلب الأول: الويب |
| 53 | أولاً: مفهوم الويب..... |
| 54 | ثانياً: نشأة وتطور الويب |
| 56 | ثالثاً: عناصر الويب |
| 57 | المطلب الثاني: أجيال الويب |
| 58 | أولاً: الجيل الأول والثاني للويب |
| 61 | ثانياً: مقارنة بين الجيل الأول والثاني للويب..... |
| 63 | ثالثاً: الجيل الثالث (الويب 3.0) |
| 65 | المطلب الثالث: الويب 2.0 في المؤسسة |
| 65 | أولاً: مبادئ الويب 2.0 في المؤسسة |
| 66 | ثانياً: تطبيقات الويب 2.0 وأدواته |
| 68 | ثالثاً: الويب 2.0 والمؤسسة (المؤسسة 2.0) |
| 71 | المبحث الثالث: نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة..... |
| 71 | المطلب الأول: نظام المعلومات في المؤسسة |
| 71 | أولاً: مفهوم نظام المعلومات |
| 72 | ثانياً: الأهمية والأهداف |
| 75 | ثالثاً: أبعاد نظام المعلومات ومكوناته |
| 79 | المطلب الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية |
| 79 | أولاً: مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية |
| 83 | ثانياً: استخدام نظم معلومات الموارد البشرية |

| | |
|----|---|
| 85 | ثالثا: وظائف نظام معلومات الموارد البشرية وتطبيقاته |
| 90 | المطلب الثالث: موقع نظام معلومات الموارد البشرية ودوره في المؤسسة |
| 90 | أولا :موقع نظام معلومات الموارد البشرية من نظام معلومات المؤسسة |
| 91 | ثانيا: تحسين تسيير الموارد البشرية في المؤسسة |
| 93 | ثالثا: دور نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة |
| 95 | الخلاصة |

الفصل الثاني: استخدامات الإنترنت والاستدامة في تسيير الموارد البشرية

| | |
|-----|---|
| 97 | تمهيد |
| 99 | المبحث الأول: إنترنت تسيير الموارد البشرية |
| 99 | المطلب الأول: تسيير الموارد البشرية |
| 100 | أولا :الخريطة المفاهيمية المعمقة |
| 102 | ثانيا:أصل مفهوم الموارد البشرية |
| 103 | ثالثا: مفهوم تسيير الموارد البشرية |
| 107 | رابعا: وظائف الموارد البشرية |
| 108 | المطلب الثاني: الإنترنت وتسيير الموارد البشرية |
| 108 | أولا: مفهوم إنترنت الموارد البشرية |
| 113 | ثانيا: دور الإنترنت في تسيير الموارد البشرية |
| 114 | ثالثا: وظائف إنترنت الموارد البشرية |
| 117 | رابعا: تحديات الإنترنت المستخدمة في تسيير الموارد البشرية ومعوقاتها |
| 117 | المطلب الثالث: استخدامات الإنترنت في تسيير الموارد البشرية |
| 117 | أولا: تكنولوجيا المعلومات ووظيفة الموارد البشرية |
| 118 | ثانيا: استخدام أداة الإنترنت في وظيفة الموارد البشرية |
| 119 | ثالثا: إنترنت الموارد البشرية ونظام معلومات الموارد البشرية |
| 122 | المبحث الثاني: الاتصال الداخلي وإنترنت الموارد البشرية |
| 122 | المطلب الأول: ماهية الاتصال الداخلي |
| 122 | أولا: مفهوم الاتصال الداخلي |

| | | |
|-----|-------|---|
| 125 | | ثانيا: أدوات الاتصال الداخلي |
| 128 | | ثالثا: وظيفة الاتصال الداخلي في الموارد البشرية |
| 130 | | المطلب الثاني : العمل التعاوني |
| 130 | | أولا: برامج العمل التعاوني |
| 132 | | ثانيا: استخدام أدوات العمل التعاوني في وظيفة الموارد البشرية |
| 136 | | ثالثا : استخدام الشبكات الاجتماعية في الاتصال الداخلي بالمؤسسة |
| 136 | | المطلب الثالث: أثر إنترنت الموارد البشرية على الاتصال الداخلي |
| 134 | | أولا: تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة |
| 137 | | ثانيا: الويب والاتصال الداخلي |
| 138 | | ثالثا: التفاعل بين الموظفين |
| 139 | | المبحث الثالث: الاستدامة وتكنولوجيا المعلومات الخضراء |
| 139 | | المطلب الأول: التنمية المستدامة والموارد البشرية |
| 139 | | أولا: التنمية المستدامة |
| 143 | | ثانيا: التنمية البشرية المستدامة |
| 144 | | ثالثا: الاستدامة والموارد البشرية |
| 146 | | المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية وتسيير الموارد البشرية |
| 146 | | أولا: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة |
| 149 | | ثانيا: مبادئ المسؤولية الاجتماعية وأبعادها |
| 150 | | ثالثا: المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية في المؤسسة |
| 152 | | المطلب الثالث: أثر تكنولوجيا المعلومات الخضراء على استخدامات الإنترنت ... |
| 152 | | أولا: مفهوم تكنولوجيا المعلومات الخضراء |
| 155 | | ثانيا: أثر الإنترنت على البعد البيئي في المؤسسة |
| 157 | | ثالثا: الأثر على صحة المورد البشري |
| 159 | | المبحث الرابع: تشكيل الإطار النظري للدراسة |
| 159 | | المطلب الأول: صياغة فرضيات الاستخدام للدراسة |
| 159 | | أولا: صياغة الفرضية الأولى للدراسة |

| | | |
|-----|-------|---|
| 161 | | ثانيا: صياغة الفرضية الثانية للدراسة |
| 163 | | المطلب الثاني: صياغة فرضيات الاستدامة |
| 163 | | أولا: صياغة الفرضية الثالثة والرابعة للدراسة |
| 164 | | ثانيا: التمثيل البياني لنموذج الدراسة النظرية |
| 166 | | الخلاصة |

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

| | | |
|-----|-------|---|
| 168 | | تمهيد |
| 169 | | المبحث الأول: منهجية البحث |
| 169 | | المطلب الأول: الدراسة الكيفية |
| 169 | | أولا: الاختيار بين الدراسة الكيفية والكمية |
| 170 | | ثانيا: الدراسة الاستكشافية |
| 172 | | ثالثا: دراسة الحالة الكيفية |
| 173 | | المطلب الثاني: مجتمع الدراسة عينتها وأدواتها |
| 173 | | أولا: المجتمع وعينة الدراسة |
| 174 | | ثانيا: أدوات الدراسة وأخلاقيات البحث |
| 176 | | المطلب الثالث: خطوات الدراسة الميدانية وبرنامج التحليل الكيفي |
| 176 | | أولا: الخطوات الأساسية لمنهجية الدراسة |
| 178 | | ثانيا: برنامج التحليل الكيفي (Nvivo) |
| 180 | | المبحث الثاني : أداة المقابلة |
| 180 | | المطلب الأول: أنواع المقابلة المستخدمة في الدراسة الميدانية |
| 180 | | أولا: المقابلة الحرة |
| 181 | | ثانيا: المقابلة نصف الموجهة |
| 182 | | المطلب الثاني: جمع البيانات ودليل المقابلة |
| 182 | | أولا: جمع البيانات |
| 183 | | ثانيا: تصميم دليل المقابلة |
| 186 | | المطلب الثالث: مناخ المقابلة وصدقها |

| | |
|-----|---|
| 186 | أولاً: مناخ المقابلة |
| 187 | ثانياً: صدق وثبات المقابلة |
| 188 | ثالثاً: خطوات استخدام برنامج (Nvivo) |
| 189 | المبحث الثالث: مؤسسات الدراسة الميدانية وواقع الإنترنت بها |
| 189 | المطلب الأول: مؤسسة اتصالات الجزائر |
| 189 | أولاً: التعريف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة |
| 191 | ثانياً: الهيكل التنظيمي والموارد البشرية |
| 195 | ثالثاً: واقع استخدام الإنترنت في مؤسسة اتصالات الجزائر |
| 197 | المطلب الثاني: مؤسسة سونلغاز |
| 197 | أولاً: التعريف بشركة التوزيع للكهرباء والغاز للشرق |
| 199 | ثانياً الهيكل التنظيمي والموارد البشرية |
| 202 | ثالثاً: واقع الإنترنت في مؤسسة التوزيع للكهرباء والغاز للشرق بالمسيلة |
| 204 | المطلب الثالث: مؤسسة لافارج |
| 204 | أولاً: التعريف بمؤسسة لافارج المسيلة |
| 205 | ثانياً: الهيكل التنظيمي والموارد البشرية |
| 206 | ثالثاً: واقع الإنترنت البرمجيات في مؤسسة لافارج المسيلة |
| 208 | الخلاصة |

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

| | |
|-----|---|
| 210 | تمهيد |
| 211 | المبحث الأول: مناخ المقابلة في المؤسسات ميدان الدراسة |
| 211 | المطلب الأول: مناخ مقابلة مؤسسة اتصالات الجزائر |
| 211 | أولاً: مناخ المقابلة الحرة |
| 213 | ثانياً: مناخ المقابلة نصف الموجهة |
| 219 | المطلب الثاني: مناخ مقابلة مؤسسة سونلغاز |
| 219 | أولاً: مناخ المقابلة الحرة |
| 221 | ثانياً: مناخ المقابلة نصف الموجهة |

| | |
|---|-----|
| المطلب الثالث: مناخ مقابلة مؤسسة لافارج..... | 224 |
| أولا: مناخ المقابلة الحرة..... | 224 |
| ثانيا: مناخ المقابلة نصف الموجهة..... | 226 |
| المبحث الثاني: عرض عام لمحتوى المقابلات في المؤسسات محل الدراسة..... | 230 |
| المطلب الأول : عرض عام لمحتوى مقابلات مؤسسة اتصالات الجزائر..... | 230 |
| أولا: استخدام الإنترنت في مؤسسة اتصالات الجزائر..... | 230 |
| ثانيا: العلاقة بين استخدام الإنترنت وتسيير الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر | |
| | 233 |
| ثالثا: استخدام الإنترنت واستدامة تسيير الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر | |
| | 237 |
| المطلب الثاني: عرض عام لمحتوى مقابلات مؤسسة سونلغاز..... | 241 |
| أولا: استخدام الإنترنت في مؤسسة سونلغاز..... | 241 |
| ثانيا: العلاقة بين استخدام الإنترنت وتسيير الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز . | 242 |
| ثالثا: استخدام الإنترنت واستدامة تسيير الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز..... | 244 |
| المطلب الثالث: عرض عام لمحتوى المقابلة في مؤسسة لافارج..... | 247 |
| أولا: استخدام الإنترنت في مصنع الاسمنت بالمسيلة (مؤسسة لافارج)..... | 247 |
| ثانيا: العلاقة بين استخدام الإنترنت وتسيير الموارد البشرية..... | 249 |
| ثالثا: استخدام الإنترنت واستدامة تسيير الموارد البشرية..... | 252 |
| المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات..... | 258 |
| المطلب الأول: مقارنة نتائج مقابلات المؤسسات محل الدراسة..... | 258 |
| أولا: نتائج المقاربة المعجمية..... | 258 |
| ثانيا: نتائج أوجه التشابه بين المصادر..... | 262 |
| ثالثا: نقاط الاختلاف بين المصادر..... | 265 |
| المطلب الثاني: اختبار فرضيات الاستخدام..... | 266 |
| أولا: اختبار فرضية مستوى الاستخدام للإنترنت..... | 266 |
| ثانيا: اختبار فرضية العلاقة بين استخدام الإنترنت وتسيير الموارد البشرية..... | 270 |
| ثالثا: تحقق الفرضية الأولى والثانية..... | 274 |

| | |
|-----|--|
| 277 | المطلب الثالث: اختبار فرضيات الاستدامة |
| 277 | أولاً: اختبار فرضية الالتزام بممارسات المسؤولية الاجتماعية |
| 282 | ثانياً: اختبار فرضية تكنولوجيا المعلومات الخضراء |
| 284 | ثالثاً: تحقق الفرضية الثالثة والرابعة |
| 288 | الخلاصة |
| 291 | الخاتمة |
| 301 | قائمة المراجع |
| 313 | الملاحق |

قائمة الجداول

| رقم الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|------------|--|---------------------|
| 33 | ملخص مقاربات الدراسة النظرية | الجدول رقم (01، 01) |
| 47 | الوظائف الأساسية للشبكة الإنترنت | الجدول رقم (02، 01) |
| 58 | تطور أجيال الويب | الجدول رقم (03، 01) |
| 61 | مقارنة بين الويب 1.0 والويب 2.0. | الجدول رقم (04، 01) |
| 81 | التطور التاريخي لنظام معلومات الموارد البشرية <i>SIRH</i> بالتوازي مع تطور إدارة الموارد البشرية | الجدول رقم (05، 01) |
| 87 | وظائف نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسة حسب <i>(Bernard Just)</i> | الجدول رقم (06، 01) |
| 88 | وظائف نظم معلومات الموارد البشرية | الجدول رقم (07، 01) |
| 105 | الفرق بين دلالة مفاهيم الموارد البشرية | الجدول رقم (01، 02) |
| 106 | خصائص وظيفة الموارد البشرية | الجدول رقم (02، 02) |
| 153 | تعريفات تكنولوجيا المعلومات الخضراء | الجدول رقم (03، 02) |
| 155 | البرمجيات الخضراء والأجهزة الخضراء | الجدول رقم (04، 02) |
| 182 | جمع البيانات والمعلومات | الجدول رقم (01، 03) |
| 184 | تصميم دليل المقابلة نصف الموجهة | الجدول رقم (02، 03) |
| 186 | مناخ المقابلة نصف الموجهة | الجدول رقم (03، 03) |
| 195 | تطبيقات وبوابات الإنترنت في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة | الجدول رقم (04، 03) |
| 202 | واقع الإنترنت في مؤسسة التوزيع للكهرباء والغاز للشرق بالمسيلة. | الجدول رقم (05، 03) |
| 207 | تطبيقات وبوابات المؤسسة عبر الإنترنت في مؤسسة لافارج | الجدول رقم (06، 03) |
| 211 | مناخ المقابلة الحرة للمديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة. | الجدول رقم (01، 04) |
| 214 | مناخ مقابلة نصف الموجهة للمديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة. | الجدول رقم (02، 04) |
| 219 | مناخ المقابلة الحرة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق بالمسيلة | الجدول رقم (03، 04) |

| | | |
|-----|---|---------------------|
| 221 | مناخ المقابلة نصف الموجهة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق بالمسيلة | الجدول رقم (04، 04) |
| 224 | مناخ المقابلة الحرة في مصنع الإسمنت بالمسيلة | الجدول رقم (05، 04) |
| 226 | مناخ مقابلة مؤسسة لافارج | الجدول رقم (06، 04) |
| 259 | المصطلحات الأكثر تكرار بين الخبراء | الجدول رقم (07، 04) |
| 263 | معاملات التشابه النصي | الجدول رقم (08، 04) |
| 267 | أثر تكرار المفردات لمستوى وواقع استخدام الإنترنت | الجدول رقم (09، 04) |
| 268 | نسبة التغطية لعقدة استخدام الإنترنت | الجدول رقم (10، 04) |
| 270 | تكرار مفردات العلاقة بين استخدام الإنترنت وتسيير الموارد البشرية | الجدول رقم (11، 04) |
| 271 | معامل الارتباط للعلاقة بين استخدام الإنترنت وتسيير الموارد البشرية | الجدول رقم (12، 04) |
| 274 | اختبار الفرضية الأولى | الجدول رقم (13، 04) |
| 276 | اختبار الفرضية الثانية | الجدول رقم (14، 04) |
| 278 | العلاقة بين عقد المسؤولية الاجتماعية | الجدول رقم (15، 04) |
| 279 | نسبة التغطية لعقدة المسؤولية الاجتماعية | الجدول رقم (16، 04) |
| 283 | العلاقة بين عقد تكنولوجيا المعلومات الخضراء | الجدول رقم (17، 04) |
| 284 | نسبة التغطية تكنولوجيا المعلومات الخضراء | الجدول رقم (18، 04) |
| 285 | اختبار الفرضية الثالثة | الجدول رقم (19، 04) |
| 286 | اختبار الفرضية الرابعة | الجدول رقم (20، 04) |
| 289 | جدول درجة تحقق الفرضيات | الجدول رقم (21، 04) |

قائمة الأشكال

| رقم الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|------------|--|---------------------|
| و | المرحلة التمهيديّة | الشكل رقم (م، 01) |
| ز | الخريطة الذهنية المعمّقة | الشكل رقم (م، 02) |
| 22 | الخريطة المفاهيمية للفصل الأول | الشكل رقم (01، 01) |
| 24 | مقاربات الاستخدام | الشكل رقم (01، 02) |
| 43 | البنية التقنية للإنترنت | الشكل رقم (01، 03) |
| 45 | مكونات البوابة | الشكل رقم (01، 04) |
| 56 | كيفية عمل موقع الويب | الشكل رقم (01، 05) |
| 63 | الفرق في طريقة الاستخدام بين الويب 1.0 والويب 2.0 | الشكل رقم (01، 06) |
| 76 | أبعاد نظام المعلومات في المنظمة | الشكل رقم (01، 07) |
| 78 | مكونات نظم المعلومات | الشكل رقم (01، 08) |
| 85 | المستخدمين لنظم معلومات الموارد البشرية حسب الهيكل التنظيمي | الشكل رقم (01، 09) |
| 86 | وظائف نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسة حسب (Patrick Gilbert) | الشكل رقم (01، 10) |
| 87 | وظائف نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسة حسب (Robert Reix) | الشكل رقم (01، 11) |
| 99 | الخريطة المفاهيمية المعمّقة | الشكل رقم (02، 01) |
| 142 | أبعاد التنمية المستدامة | الشكل رقم (02، 02) |
| 165 | التمثيل البياني لنموذج الدراسة النظرية | الشكل رقم (02، 03) |
| 178 | مراحل الدراسة المعمّقة | الشكل رقم (03، 01) |
| 193 | الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة | الشكل رقم (03، 02) |
| 199 | الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع للكهرباء والغاز للشرق بالمسيلة | الشكل رقم (03، 03) |
| 205 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة لافارج بمصنع المسيلة للإسمنت | الشكل رقم (03، 04) |
| 262 | سحابة الكلمات للمصادر | الشكل رقم (04، 01) |
| 269 | الخريطة الذهنية لواقع استخدام الإنترنت | الشكل رقم (04، 02) |

| | | |
|-----|---|--------------------|
| 273 | الخريطة الذهنية لعلاقة واقع الاستخدام الإنترنت مع تسيير الموارد البشرية | الشكل رقم (04، 03) |
| 280 | الخريطة الذهنية لعقدة المسؤولية الاجتماعية | الشكل رقم (04، 04) |
| 281 | الخريطة المعرفية للمسؤولية الاجتماعية | الشكل رقم (05، 04) |
| 292 | التمثيل البياني للنموذج التجريبي | الشكل رقم (خ، 01) |
| 294 | نموذج تحقق الفرضية الأولى والثانية | الشكل رقم (خ، 02) |
| 295 | نموذج تحقق الفرضية الثالثة والرابعة | الشكل رقم (خ، 03) |

قائمة الملاحق

| رقم الصفحة | عنوان الملحق | رقم الملحق |
|------------|--|---------------|
| 313 | قوائم الشطب الخاصة بوصف السلوك الملاحظ في مؤسسات ميدان الدراسة | الملحق رقم 01 |
| 315 | جدول جمع البيانات والمعلومات | الملحق رقم 02 |
| 318 | دليل المقابلة | الملحق رقم 03 |
| 320 | نموذج التحكيم | الملحق رقم 04 |
| 325 | قائمة الأساتذة المحكمين | الملحق رقم 05 |
| 326 | نماذج تحكيم فعلية للأساتذة المحكمين | الملحق رقم 06 |
| 328 | قانون البريد و المواصلات السلوكية واللاسلكية | الملحق رقم 07 |
| 329 | نموذج لعرض عام لمحتوى مقابلات اتصالات الجزائر | الملحق رقم 08 |
| 331 | المقاربة المعجمية لكل المقابلات | الملحق رقم 09 |
| 334 | معاملات التشابه النصي لكل الخبراء | الملحق رقم 10 |
| 337 | خارطة التشابه النصي بين الخبراء | الملحق رقم 11 |
| 338 | أثر تكرار المفردات لمستوى وواقع استخدام الإنترنت | الملحق رقم 12 |
| 339 | الخريطة المعرفية للاستخدام | الملحق رقم 13 |
| 340 | تكرار مفردات العلاقة بين استخدام الإنترنت وتسيير الموارد البشرية | الملحق رقم 14 |
| 341 | نظام تنقيط خاص بدرجة تحقق الفرضيات | الملحق رقم 15 |

مقدمة

أ. توطئة

بدأت العديد من المؤسسات الجزائرية في السنوات الخمسة الأخيرة تعمل على إدخال تقنية شبكة الإنترنت واستخدامها بشكل متزايد، وهذا ليس بغرض التجديد فقط، وإنما لما توفره هذه الشبكة من ميزة للمؤسسة، خاصة في فيما لو استخدمت هذه التكنولوجيا الحديثة في تحقيق أهداف المؤسسة كزيادة الربح، التقليل من التكاليف، وتحسين نوعية تسيير الموارد البشرية بها، سواء اتجاه الإطارات المسيرة أو نحو الموظفين. أصبحت شبكة الإنترنت تساهم في بناء ثقافة جديدة للمؤسسات، وذلك لما توفره من خدمات: كأداة اتصال، ومراقبة لتسيير الموارد البشرية، وتقسيم ونقل المعلومة بشكل لحظي وفوري، والمعرفة، والتجربة، والتكوين عن بعد، وتطبيقات خاصة بالأجور، والتسيير التجاري، والاجتماعات عن بعد.

وسنهتم في هذه الأطروحة أكثر بجانب التسيير الإداري الذي تساهم فيه شبكة الإنترنت مع التعرّيج على جزء بسيط للجانب التقني، وسنعالج أثر مشروع البحث على المؤسسة الجزائرية من جانبين وهما الأثر الإيجابي والسلبي حتى يتسنى لنا النقد والخروج بنتائج موضوعية.

فعتبر الإنترنت نظاماً شبيكياً في المؤسسات، تم تصميمها لتسهيل الاتصال والتعاون بين الموارد البشرية في المؤسسة، وهي تعتمد على تكنولوجيا الويب الذي يعد بمثابة الروح في الجسد بالنسبة لشبكة الإنترنت، إذ لا يوجد معنى لشبكة الإنترنت من دون الويب، فقد أدى ظهوره في بداية التسعينات إلى حل العديد من مشاكل الاتصال عبر الشبكة، وخاصة الجيل الثاني من الويب (الويب 2.0) الذي يضمن مشاركة جميع المستخدمين والمصممين في إنشائه فهو تشاركي وتعاوني وتفاعلي، مما يشجع على تنمية وتبادل الأفكار والمعلومات بين المستخدمين والمؤسسات، فضلاً عن المشاركة في المحتوى من طرف العديد من المستخدمين.

أصبحت إنترنت الموارد البشرية اليوم فرصة كبيرة يجب استغلالها من طرف مسيري المؤسسات، لأنها توفر السرعة في التنفيذ والقدرة على التخزين واسترجاع البيانات، كما تساعد على تخفيض تكاليف نقل المعلومة، وتقديم التقارير والاستشارات، مما يضمن دقة القرارات المتخذة من طرف المسيرين في المؤسسات خاصة المتعلقة بالتسيير الجيد للموارد البشرية؛ فالهدف من استخدامها هو تطوير أدوات التسيير الإداري، وتقسيم المسؤولية والمشاركة فيها، وتسهيل العلاقة بين مسيري الموارد البشرية وباقي الأقسام والمصالح في المؤسسة.

من جهة أخرى سندرس التحديات والصعوبات التي تواجه الشبكة والأفراد بالمؤسسة على حد سواء خاصة فيما يتعلق بثقافة ومهارة الموظفين، ومدى استعدادهم وقابليتهم للتغيير في التعامل مع هذه التكنولوجيا الحديثة والتكوين الخاص بها، وسنركز على التحدي الأساسي لهذه الشبكة وهي تسيير الموارد البشرية من خلال استخدام المؤسسة لتكنولوجيا الإنترنت وذلك بـ:

- استخدامات الإنترنت وإعادة هندسة الإجراءات وطرق العمل، مما يجنبنا طرق التسيير التقليدية في بعض المهام التي تعتمد على إتباع السلم الإداري، والذي يستخدم الكثير من المراسلات الورقية في حين

توجد الرسائل الالكترونية، والتطبيقات والبوابات على الشبكة، مما يريح الوقت في انتقال المعلومة، وتجنب التنقل للمستخدمين، وسرعة اتخاذ القرار.

- التقليل من الآجال المحددة لمعالجة الملفات، وتحسين التسيير الإداري لشؤون الموظفين، وذلك بالاعتماد على نظام معلومات كفى للموارد البشرية.
- تحسين علاقة العمل والعمل كفريق (العمل التعاوني): تطوير الاستشارة والاتصال الداخلي بين الموظفين، والعلاقات بين المستخدمين والمسيرين بالتأثير المتبادل بين الأفراد، والمصالح، وكذلك بين هياكل المؤسسة، لمعرفة مدى التأثير الايجابي على الكفاءات الفردية والجماعية؛ فضلا عن مشاركة المستويات الدنيا في السلم الإداري .

من جانب آخر سنأخذ في الحسبان بُعد الاستدامة بها في هذا البحث، من خلال العمل على إبراز العلاقة بين استخدامات الإنترنت والمسؤولية الاجتماعية؛ والتطرق إلى مفهوم جديد هو تكنولوجيا المعلومات الخضراء؛ بمعنى التأثير المتبادل بين توظيف التنمية المستدامة لخدمة التكنولوجيا والعكس؛ أي استغلال التكنولوجيا لتحقيق الاستدامة، يعتبر أمر ضروري في الوقت الحالي للتقليل من الأثر السلبي على البيئة والمورد البشري في المؤسسة.

قد أكد مختلف الباحثين وفي مراحل زمنية مختلفة على الأهمية الحاسمة للموارد البشرية في التنفيذ السليم للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، والدور الذي يمكن أن تلعبه الموارد البشرية في تطوير العملية، حيث يتم تقييم الأهداف والقيم لمطابقتها مع توقعات الموظفين، ومع مساعدة وظائف الموارد البشرية.

سننظر إلى مفهوم تكنولوجيا المعلومات الخضراء من جانب الابتكارات التي يتم تنفيذها للحد من الأثر البيئي السلبي لتكنولوجيا المعلومات، إذ تمثل هذه الابتكارات في استبدال الأجيال القديمة من موارد وأجهزة تكنولوجيا المعلومات وتحديثها، حتى نضمن سرعة جمع أكبر كم من البيانات وتحليلها وتخزينها بأكثر كفاءة ومع استهلاك أقل للطاقة؛ مما يزيد في الكفاءة البيئية ويخلق قيمة بيئية، ومنه إتاحة فرص اقتصادية للمؤسسات.

كما سندرس أثر استخدام الإنترنت على صحة الفرد المستخدم لها، لأن الوجود القوي لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة اليوم يولد تداعيات على صحة الموظفين، والعواقب الصحية على الموظفين نتيجة استخدام هذه التكنولوجيا، وهي تتعلق بالمهن المستقرة، حيث يلاحظ وجود عبء كبير في المعلومات، مما يولد ضغط نفسي وشخصي على الموظفين (توتر وإجهاد وإرهاق)، ويولد أيضا مخاطر جديدة على الصحة كالاضطرابات العضلية والبصرية.

ب. الإشكالية

الموارد البشرية تعتبر الأصول الأكثر قيمة في المؤسسات؛ حيث لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة دون الموارد البشرية التي يجب على المؤسسة أن تسعى إلى الاهتمام بها، وتنمية مهاراتها وكفاءتها بطريقة مستدامة؛ وفي عصرنا الحالي لا يمكن تحقق هذا؛ إلا بالاعتماد على أدوات حديثة في اقتصاد الشبكات لتسيير المواد البشرية إلكترونيا، وذلك من خلال شبكة الإنترنت التي لها عدة استخدامات تؤثر على تسيير المورد البشري ويساهم في تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية، فضلا عن مراعاة جانب الاستدامة في هذه الاستخدامات. نظرا لأن استخدامات الإنترنت متعددة وتختلف من مؤسسة إلى أخرى، حسب اختلاف حجمها أو طبيعة نشاطها، وبما أن هذه التكنولوجيا ظهرت حديثا مع نهاية سنوات التسعينات، وتم القيام بعدة دراسات حولها في الدول المتقدمة والتي أظهرت أثر كبير على تسيير الموارد البشرية وتطوير أدائها، وأداء الفرد بها، وتحقيق أهداف المؤسسة هناك؛ ارتأينا أن نقوم في رسالتنا هذه بدراسة أثر استخدام هذه الأداة على تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، خاصة وإن الدراسات الجزائرية في هذا المجال نادرة أو تكاد تكون معدومة؛ ولهذا اخترنا ثلاثة مؤسسات اقتصادية جزائرية تنشط بولاية المسيلة وهي مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة سونلغاز، ومصنع الاسمنت-مؤسسة لافارج-.

حتى نتعرف على استخدامات الإنترنت وأثرها على تسيير الموارد البشرية في هذه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أردنا أن ندرس هذا الأثر من خلال واقع العمل بالتطبيقات والبرمجيات التي يتعامل معها الفرد المستخدم في المؤسسة عبر هذه الوسيلة، فضلا عن معرفة أثرها على عملية الاتصال الداخلي والتفاعل بين المستخدمين، واستخدام أدوات الويب، وتكثيف العمل التعاوني عبرها كشبكة، مهما كان مكان عمل المستخدمين في المؤسسة ومهما كان المنصب الذي يشغلونه.

من جهة أخرى سنربط مفهوم الاستخدام بمفهوم التنمية المستدامة، حيث يعتبر هذا الأخير مفهوماً حديثاً أصبح يعطى له اهتمام كبير على المستوى العالمي والمحلي؛ وعليه سنقوم بدراسة هذا الأثر على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛ وذلك بالتطرق لبعد المسؤولية الاجتماعية وتكنولوجيا المعلومات الخضراء ومدى مساهمتهما في خدمة تسيير المورد البشري، من حيث تحقيق العدالة والمساواة والمحافظة على الروابط الاجتماعية، وتجنب الآثار السلبية على صحة الفرد وتثمين الآثار الإيجابية الناتجة عن استخدامات هذه الشبكة.

بما أن دراستنا ستكون في ثلاثة مؤسسات اقتصادية جزائرية (مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة سونلغاز، مصنع الاسمنت بالمسيلة - مؤسسة لافارج)، ومما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:
كيف يؤثر استخدام الإنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

و يمكن طرح أسئلة فرعية في هذا البحث:

1. ما هو واقع استخدام الإنترنت من قبل الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة؟
2. هل توجد علاقة إرتباطية بين استخدام الإنترنت وتسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة؟
3. هل يؤثر استخدام الإنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة وذلك بالالتزام بممارسات المسؤولية الاجتماعية في استخداماتها؟
4. هل يؤثر استخدام الإنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة وذلك بإدخال تكنولوجيا المعلومات الخضرى في الاستخدام؟

ج. فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

1. هناك مستوى استخدام جيداً للإنترنت من قبل الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة.
2. توجد علاقة إرتباطية بين استخدام الإنترنت وتسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة.
3. يؤثر استخدام الإنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة وذلك بالالتزام بممارسات المسؤولية الاجتماعية في استخداماتها.
4. يؤثر استخدام الإنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة وذلك بإدخال تكنولوجيا المعلومات الخضرى في الاستخدام.

د. أسباب اختيار الموضوع

ترجع أسباب اختيار هذا الموضوع إلى النقاط التالية:

- يعتبر هذا الموضوع مهم خاصة مع ظهور اقتصاد الشبكات الذي أصبح يولي اهتمام بشبكة الإنترنت وأثرها على الموارد البشرية.
- الاهتمام بالعامل البشري، لأن أساس نهضة الأمم في العصور السابقة والحالية والمستقبلية هو الفرد الأكثر تعليماً وتدريباً وقدرة على تطوير كفاءاته.
- تغير مفهوم تسيير الموارد البشرية خاصة مع إدخال شبكة الإنترنت وأثرها على المؤسسة، هيكلها، ومواردها.
- أصبح مفهوم التنمية المستدامة مرتبط بجميع نشاطات المؤسسة، وأهمها جانب تكنولوجيا المعلومات والمتمثل في الشبكات والتجهيزات.
- نقص الدراسات العربية والجزائرية في مجال إنترنت الموارد البشرية.

هـ. الهدف من الدراسة

لعل من بين أهداف البحث:

- إبراز واقع استخدام الإنترنت ومستواه في المؤسسة الجزائرية.
- إبراز أثر استخدام تكنولوجيا الإنترنت (الشبكات) وعلاقته بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة.
- إبراز بعد الاستدامة في استخدامات الإنترنت خاصة في مجال تسيير الموارد البشرية.
- إبراز أثر استخدام الإنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية من خلال الالتزام بممارسات المسؤولية الاجتماعية وإدخال تكنولوجيا المعلومات الخضراء في المؤسسة الجزائرية.
- التعرف على أنظمة الموارد البشرية المستخدمة حاليا في المؤسسة الجزائرية، والتشجيع على استمرار نشر تكنولوجيا شبكة الإنترنت واستخدامها بالمؤسسات الجزائرية؛ ونفاذها إلى المجتمع وتقوية قدرات الدولة في هذا المجال مثل الشبكات وتجهيزات المعلوماتية.
- تدعيم ومحاولة إثراء مكتبة الكلية بالدراسات في ميدان الإنترنت والانترنت (الشبكات) نظرا لقلّة المعلومات وعدم جمعها، وكذلك شح الإحصائيات والتقارير الوطنية الصادرة عن مؤسسات علمية تنشط في مجال الشبكات.

و. أهمية الدراسة

- تكمن أهمية الدراسة في كونها ستعالج جوانب جديدة في تسيير الموارد البشرية خاصة بعد ظهور الشبكات الذي يعد حديثا، إذ تعمل هذه الأخيرة من خلال تكنولوجيا شبكة الإنترنت على :
- تحديث وتطوير تسيير الموارد البشرية بشكل نوعي وفعال يساهم في تحقيق الهدف الاستراتيجي الأساسي للمؤسسة، وهو خلق قيمة مضافة وميزة تنافسية للمؤسسة في موردها البشري، حتى يكون ذو كفاءة، وتكوين، ومعرفة، وإنتاجية ومنه المساهمة في تحقيق إستراتيجية المؤسسة.
 - محاولة إزالة المفهوم التقليدي لشبكة الإنترنت في نظر الإطارات المسيرة؛ حيث يعتقدون أن هذه التكنولوجيا هي مجرد أداة تحديد تقني، في حين أن المفهوم الحديث لاستخدامات الإنترنت هو واسع ويهدف إلى التأثير في تسيير الموارد البشرية، وتحقيق أهداف المؤسسات بشكل مستدام يضمن سلامة الأفراد وبيئة العمل.
 - تعميم استخدام شبكة الإنترنت بالمؤسسات الجزائرية، ونشر مفهوم الاستدامة في مجال الشبكات من خلال دراسة أثر تكنولوجيا المعلومات الخضراء على البعد البيئي وصحة الفرد.

ز. الحدود الزمانية والمكانية للدراسة

- تمثلت الحدود المكانية في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛ والتي تمارس نشاطها على مستوى ولاية المسيلة، وهذه المؤسسات هي مؤسسة اتصالات الجزائر ممثلة في المديرية العملية لاتصالات

الجزائر، ومؤسسة سونلغاز ممثلة في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز للشرق، ومؤسسة لافارج للإسمنت ممثلة في مصنع الاسمنت بحمام الضلعة.

أما الحدود الزمانية للدراسة فكانت ابتداء من شهر أفريل لعام 2016م إلى نهاية شهر ديسمبر من العام نفسه، أما تحليل البيانات ومناقشة النتائج فقد استمر حتى نهاية شهر جانفي من عام 2017 م.

ح. منهج البحث وأدوات الدراسة المستخدمة

1. المنهج

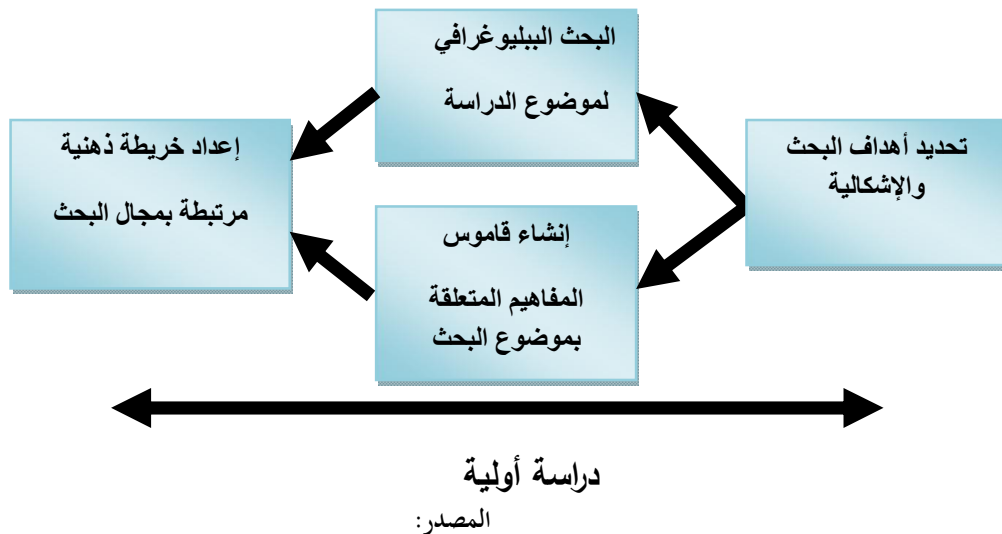
بما أن بحثنا يندرج تحت البحوث الكيفية، اعتمدنا على أسلوب دراسة الحالة الكيفية لوصف أو تفسير الظاهرة التي سندرسها، لأنها أحد الطرق العلمية في البحث؛ حيث سنقوم بدراسة نقدية للمفاهيم خاصة في الجانب النظري، وهذا كله من خلال دراسة الوثائق، الكتب، رسائل، مقالات، ودراسات سابقة، ثم نستعين بها في تحليل محتوى المقابلات وبياناتها في الجانب الميداني.

2. خطوات الدراسة

يجب على خطوات البحث أن تسمح بتعميم النتائج وإبعاد كل أوجه الغموض الممكنة، والهدف من هذا العنصر هو تقديم الخطوات الأساسية في نموذج منهجية دراستنا، فمن المعترف به اليوم، أنه من الضروري استخدام خطوة الدراسة الكيفية (النوعية)، وبعدها تأتي مرحلة الدراسة الكمية، حتى نصل إلى مصداقية البحث العلمي، وتعتمد خطوات دراستنا على مراحل أساسية وهي:

❖ المرحلة التمهيدية (دراسة أولية): إتباع الخطوات المنهجية الصحيحة يمكننا من انطلاقة علمية ذات مصداقية لدراستنا، والوصول إلى نتائج دقيقة ومضبوطة يمكن تعميمها، فهذه الخطوات تبدأ بدراسة تمهيدية وأولية يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (م، 01): المرحلة التمهيدية



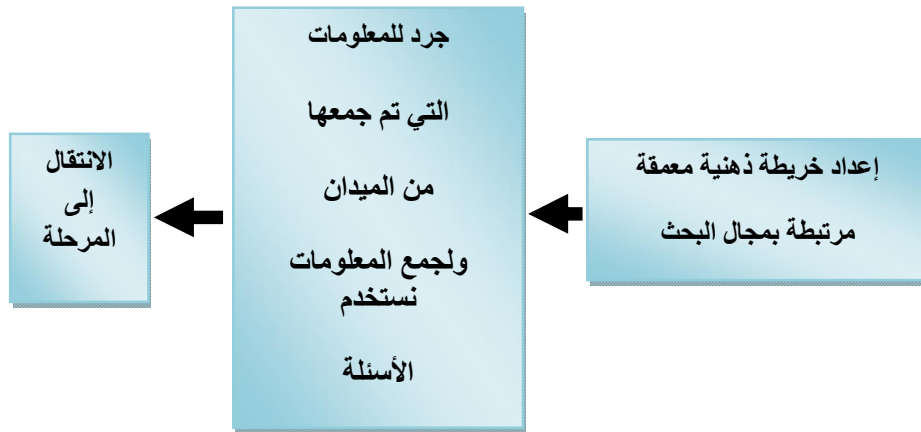
المصدر:

REFAA Mokrane, Note de recherche: épistémologie et méthodologie de recherche, version 1, mars 2011 ,Dpt Sciences de gestion, Faculté SEGC, Université de M'Sila, p. 1.

ويمثل الشكل السابق دراسة أولية يتم فيها تحديد أهداف البحث والإشكالية وكذلك البحث البليوغرافي لموضوع الدراسة، والمفاهيم المتعلقة به، بالإضافة إلى إعداد خريطة ذهنية مرتبطة بمجال البحث (يتم إعدادها في الفصل الأول)، التي هي مجموعة من المفاهيم مرتبطة فيما بينها (حسب المعنى وتحتوي على أفكار متقاربة)، فهي بمثابة التمثيل الذهني أو العقلي لحالة ما سواء كانت فرد أو مجموعة أو منظمة، تسمح بتلخيص بنية تركيبية من المعرفة، يتم بنائها من مصادر مختلفة، والهدف منها زيادة كمية ونوعية المعلومات؛ ونبين فيها أيضا كل المصطلحات والكلمات والمتغيرات التي سنتطرق لها في موضوع دراستنا، وعن العلاقات التي تربط هذه المتغيرات ببعضها البعض.

❖ **مرحلة إعداد الخريطة الذهنية المعمقة:** يتطلب جمع المعلومات في المقاربة النوعية مصداقية البحث، فأدوات البحث عن المعلومات اليوم جد متطورة تسمح بالبحث عن الوثائق بشكل أفضل، خاصة مع توفر شبكات المعلومات؛ أما مقارنة الخرائط الذهنية فهي تساعدنا على كشف ورصد المتغيرات الكامنة، ولكن أيضا الإنقاص من التحيز المعرفي بسبب اعتماد الباحث على الذاتية الشخصية. ويمكن توضيح خطوات هذه المرحلة حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (م، 02) : الخريطة الذهنية المعمقة



إعداد الخرائط الذهنية
المصدر:

REFAA Mokrane, Note de recherche: épistémologie et méthodologie de recherche, version 1, mars 2011, Dpt Sciences de gestion, Faculté SEGC, Université de M'Sila, p. 1.

والخريطة الذهنية المعمقة يتم رسمها من أجل الربط بين متغيرات الدراسة (التابع، والمستقل) والتعمق في إيجاد المفاهيم التفصيلية لهذين المتغيرين (استخدام الإنترنت، استدامة تسيير الموارد البشرية)؛ وتكون هذه الخريطة تمهيد للدراسة الميدانية (جمع المعلومات وتحليلها) والربط ما بين الجانب النظري والجانب الميداني، حيث تساعدنا في تحديد المحاور والأبعاد الخاصة بالدراسة والتي تدخل في بناء دليل المقابلة.

❖ **مرحلة الدراسة الكيفية:** كما ذكرنا سابقا تعتمد على المطابقة بين النظري والميداني، وتعتمد على دراسة استكشافية يتم فيها اللقاء وجهها لوجه مع خبراء لهم علاقة بموضوع البحث، وهذا بإعداد دليل للمقابلة.

3. مجتمع وأدوات الدراسة

يتمثل مجتمع البحث في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، وقد تم اختيار ثلاثة مؤسسات كبرى تنشط في الولاية وهي مصنع الاسمنت لمؤسسة لافارج بحمام الضلعة، ومؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، ومؤسسة التوزيع للكهرباء والغاز للشرق بالمسيلة.

بعد دراسة منهجية لأدوات البحث والتعمق في إيجابياتها وسلبياتها، وحتى تكتمل الدراسة الميدانية علميا وعمليا، وعلى ضوء إشكاليات البحث وفرضياته؛ أتضح لنا أن دراسة الوثائق وأسلوب الملاحظة والمقابلة هي أنسب أدوات البحث وأكثرها ملائمة لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة الكيفية.

كما أننا استخدمنا نوعين من المقابلة وهي مقابلة حرة وأخرى نصف الموجهة (نصف المفتوحة)، وقد تمت مع عدد من الخبراء، حيث أجرينا **22** مقابلة منها ثمانية حرة و**14** مقابلة نصف الموجهة، وكان إجمالي مدة المقابلات يساوي **38 ساعة و50 دقيقة**، منها **13 ساعة و35 دقيقة** تتعلق بالمقابلات الحرة، و**25 ساعة و15 دقيقة** تتعلق بالمقابلات نصف الموجهة، أما عملية تفرغ المقابلات نصف الموجهة فكانت مدتها تساوي **41 ساعة و15 دقيقة**، وأخذت عملية كتابة إجابة الخبراء **48 صفحة** كتابة. وتمت هذه المقابلات مع **14** خبير، وما يميز هؤلاء الخبراء الذين تم اختيارهم، هو أن معدل الخبرة لديهم يقدر بـ **17** سنة، كما قدر معدل السن لديهم بـ **43** سنة.

ط. الدراسات السابقة

حتى تتمكن من الإلمام بمحتوى ما جاء في الدراسات السابقة، استخدمنا تصميماً خاصاً لهذا الغرض حيث نذكر فيه جميع العناصر الواجب ذكرها في هذه الدراسات، وقد تم تقسيم هذه الأخيرة إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية مع مراعاة الترتيب في نوع الدراسة وتاريخ الصدور، إذ نتطرق إلى المقالات العلمية والمرتبطة من القديم إلى الحديث حسب سنوات الإصدار أو النشر، ثم نتطرق إلى رسائل وأطروحات الدكتوراة مع مراعاة الترتيب التاريخي أيضاً.

وما يلاحظ هو نقص الدراسات العربية التي تمس المتغير المستقل بشكل مباشر أي استخدام **الإنترانت** والتي تربط بين متغيرات الدراسة مباشرة، كذلك في الدراسات الأجنبية لم نجد دراسات تربط بطريقة واضحة بين استخدام الإنترانت واستدامة تسيير الموارد البشرية؛ ولهذا قمنا بذكر الدراسات التي تتناول إما المتغير المستقل مباشرة أو المتغير التابع مباشرة أو أحد مكونات المتغير المستقل، أو التابع، أو العناصر التي لها علاقة بهما وبموضوع بحثنا؛ والدراسات التي اطلعنا عليها في سياق بحثنا هذا هي كالأتي:

1. الدراسات العربية

| | |
|--------------------------------------|---|
| دراسة (حسن إسماعيل فارس) عام 2012 م | |
| عنوان الدراسة | اتجاهات العاملين بالنسبة لتأثير استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: حالة الشركات المصرية. |
| نوع الدراسة | مقال |
| مجتمع الدراسة | 500 فرد (أعضاء مجلس الإدارة المعنيين بشؤون الموارد البشرية وموظفي إدارات الموارد البشرية بالشركات المصرية). |
| هدف الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ■ معرفة دور نظم معلومات الموارد البشرية في الإدارة الإستراتيجية. ■ دراسة رؤية المتخصصين في الموارد البشرية بالنسبة لتأثير نظم معلومات الموارد البشرية في على المهام الإستراتيجية للموارد البشرية. ■ البحث عن وجود اختلافات في استخدام نظم معلومات الموارد البشرية على حسب حجم المؤسسات (صغيرة، متوسطة، كبيرة). |
| خطوات الدراسة | تتكون من مقدمة ومراجعة نظرية للدراسة ودراسات سابقة ثم الجانب الميداني للدراسة. |
| حجم العينة | 285 فرد |
| الأدوات | استمارة استبان وزرعت على 285 فرد تم استرجاع 200 استمارة. |
| أهم النتائج | <ul style="list-style-type: none"> ■ استخدام نظم معلومات الموارد البشرية يدعم المهام الإستراتيجية للموارد البشرية. ■ يرى المتخصصين في الموارد البشرية أن نظم معلومات الوارد البشرية تستخدم لدعم مهام الإستراتيجية للموارد البشرية؛ والاستخدام المتزايد لهذه الأنظمة يسمح بتحسين أداء المتخصصين. ■ اعتماد المؤسسات الكبيرة بشكل كبير على نظم معلومات الموارد البشرية. |
| نقاط الاختلاف عن الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ■ دراستنا هي دراسة كمية وليست كمية. ■ سنركز في الدراسة على استخدامات الإنترنت من طرف جميع أفراد المؤسسة ولا تقتصر على المتخصصين في الموارد البشرية. ■ مؤسسات الدراسة عي مؤسسات اقتصادية جزائرية. |
| نقاط التشابه مع هذه الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ■ معرفة دور المتخصصين في تسيير الموارد البشرية من خلال استخدام نظام معلومات الموارد البشرية. |
| الفائدة من الدراسة | الاستفادة من الدراسة في توسيع المعرفة التي تتعلق بنظام معلومات الموارد البشرية. والاستفادة من المعلومات الموجودة في أسئلة الاستبيان. |

2. الدراسات الأجنبية

| دراسة (Karim MESSEGHEM et Françoise PIERSON) عام 2005 م | |
|---|--|
| عنوان الدراسة | Intranet RH : outil de Contrôle des Pratiques de Gestion des Ressources Humaines de l'encadrement Intermédiaire إنترانت الموارد البشرية أداة مراقبة لممارسات تسيير الموارد البشرية للإطارات الوسطى. |
| نوع الدراسة | مقال، أكثر من ستة أشهر. |
| مجتمع الدراسة | مؤسسة (Turbinelec) فرع من المجمع الصناعي الفرنسي. |
| هدف الدراسة | ■ هي الإجابة عن هذا التساؤل وهو هل تستطيع الإنترانت أن تكون أداة مراقبة لممارسات الإطارات الوسطى في مجال تسيير الموارد البشرية في المؤسسة. |
| خطوات الدراسة | تم تقسيم المقال إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي الجانب النظري، منهجية الدراسة، وتحليل النتائج مع الخلاصة. |
| حجم العينة | 11 إطارات منهم ستة أعضاء في مديرية الموارد البشرية وسبعة مسيرين |
| الأدوات | تمت استخدام أداة المقابلة نصف الموجهة. |
| أهم النتائج | ■ اعتبار الإنترانت كأداة مراقبة لممارسات تسيير الموارد البشرية بالنسبة للإطارات في الإدارة الوسطى، وبفضل هذه التكنولوجيا المديرية العامة تراقب سلوكيات هذه الإطارات. ■ وجود عائق قوي من هذه التكنولوجيا التي تمارس على الفاعلين، حيث ظهرت الإنترانت كأداة للتسلسل الهرمي يمكن تعيبتها لمراقبة الاستقلال الذاتي للإطارات الوسطى في مجال إدارة الموارد البشرية. ■ الرقابة عن طريق ثقافة المنظمة والقيم هو أحد المعايير مثل الرقابة بالإجراءات يؤدي إلى تخفيض استقلالية المديرين. |
| نقاط الاختلاف عن الدراسة | سندرس في بحثنا كل الاستخدامات الممكنة للإنترانت سواء من ناحية المستخدم العادي أو المسير، ونتعرض لمجموعة الاستخدامات في المؤسسة الجزائرية (العمل التعاوني، التفاعل، التسيير الذاتي)، كما نضيف علاقة الاستدامة بالإنترانت من جانب المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية. |
| نقاط التشابه مع هذه الدراسة | سندرج في دراستنا مجموعة من المؤشرات لمعرفة علاقة الإنترانت بتسيير الموارد البشرية وهذا من خلال العلاقة بين المسؤولين والإطارات المسيرة عبر الإنترانت (تفويض السلطة، والقرار). |
| الفائدة من الدراسة | طريق المقابلة التي تم استخدامها وتحليلها، إضافة بعض العناصر المهمة كالمعوقات التي ستواجه مستخدمي الإنترانت والإحساس بالتقيد من خلال هذه الأداة. |

| | |
|---|-----------------------------|
| دراسة (Mohd Daud NORZAIDI & al) عام 2007 م | |
| Intranet Usage and Managers' Performance in the Port Industry . استخدام الإنترنت وأداء المديرين في صناعة الموانئ. | عنوان الدراسة |
| مقال | نوع الدراسة |
| تم هذه الدراسة في كل المؤسسات التي تنشط في صناعة الموانئ بماليزيا واستهدفت كل المديرين في الوسيطين (middle managers). | مجتمع الدراسة |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ التركيز على وجهة نظر الإدارة من استخدام الإنترنت. ▪ استخدام نموذج (task-technology fit (TTF) model) لدراسة تأثير استخدام الإنترنت على أداء مديري الإدارة الوسطى في صناعة الموانئ، ويتعلق هذا النموذج بخصائص التكنولوجيا (إنترنت، برمجيات، تجهيزات، نظم معلومات)، وخصائص المهام الموكلة لكل مسير (ترابط المهام، التعقيد في المهام)، ودرجة مساعدة التكنولوجيا للفرد في أداء مهامه، أي أن أداء الفرد يتأثر بمدى الخيارات التكنولوجية وتناسبها مع مهامه. | هدف الدراسة |
| قسم المقال إلى ثلاثة أقسام فالأول يتعلق بالخلفية النظرية والقسم الثاني بالمنهجية والقسم الأخير بتحليل النتائج. | خطوات الدراسة |
| عينة تتكون من 357 فرد وزعت عليها استبيان عاد منها 150 استبيان. | حجم العينة |
| الاستبيان | الأدوات |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ تشير نتائج النمذجة أن الاستخدام ونموذج (TTF) يشير لوجود فائدة من استخدام الإنترنت، وتباين في أداء المديرين نتيجة هذا الاستخدام، وأنه لا توجد مقاومة له. | أهم النتائج |
| انطلقت هذه الدراسة من نموذج ودرست تأثير استخدام الإنترنت على الأداء المديرين الوسيطين، في حين دراستنا ستدرس التأثير على الاستخدام المستدام للإنترنت والتسيير المستدام للموارد البشرية في المؤسسة ككل من جانب (الفرد، التقني، و التقليل من الأثر السلبي للإنترنت على البيئة). | نقاط الاختلاف عن الدراسة |
| التركيز على الخصائص التكنولوجية التي يستخدمها الفرد في التعامل بالشبكة | نقاط التشابه مع هذه الدراسة |
| الاستعانة بالبنود الموجودة في الاستبيان لاستخراج مؤشرات تقيس الاستخدام والمقاومة له. و العمل على استخراج نموذج خاص بالدراسة. | الفائدة من الدراسة |
| دراسة (Rim MOSBEH & Khalid S. SOLIMAN) عام 2008 م | |
| An Exploratory Analysis Of Factors Affecting Users' Adoption Of Corporate Intranet . تحليل استطلاعي للعوامل التي تؤثر على اعتماد المستخدمين لإنترنت الشركات. | عنوان الدراسة |
| مقال، تمت فيه الدراسة الميدانية بالاعتماد على مقارنة نوعية من خلال إجراء مقابلات استطلاعية، ومقارنة كمية من خلال استبيان. | نوع الدراسة |
| أربع شركات كبرى في تونس تم اختيارها من بين ثمانية شركات بعد الدراسة الأولية الاستطلاعية. | مجتمع الدراسة |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ اختبار النماذج التي سبق وضعها لتحديد العوامل التي ينظر إلى تأثيرها على قرار اعتماد إنترنت | هدف الدراسة |

مقدمة

| | |
|--|---|
| | الشركات في بيئة جديدة وهي تونس. <ul style="list-style-type: none"> لتزويد المؤسسات وكبار المديرين مع قائمة قصيرة من العوامل التي يمكن أن تؤثر تأثيرا كبيرا على اعتماد واستخدام إنترنت الشركات، خاصة أولئك الذين يعتمدون على الاستعانة بمصادر خارجية عن تونس. |
| خطوات الدراسة | قسم إلى ثلاثة أجزاء وهي الأدبيات النظرية ومنهجية البحث وتصميمه تحليل البيانات والنتائج مع المناقشة. |
| حجم العينة | 530 فرد |
| الأدوات | استخدمت المقابلة و التي وجهت إلى 10 أشخاص وكان تحليلها يدويا و نتائجها تمهيدا لإعداد استبيان وزع على 530 فرد وتم استرجاع 436 استبيان. |
| أهم النتائج | <ul style="list-style-type: none"> عوامل التي ينظر إلى تأثيرها على قرار اعتماد إنترنت الشركات هي: سهولة الاستخدام، جودة المعلومات توافق استخدام الإنترنت مع جوانب العمل، الفعالية الذاتية والحاسوب أي التمكن من استخدام الشبكة بمفردي من دون مساعدة، الابتكار الشخصي وتقبل التكنولوجيا الجديدة، ضغوط المسؤولين ودعم الإطارات وتشجيعها للمستخدمين على استخدام هذه الأداة، والصورة الشخصية للذي يستخدم الإنترنت مقارنة بالذي لا يستخدمها، الدعم التقني، ودعم الإدارة العليا. |
| نقاط الاختلاف عن الدراسة | ركزت هذه الدراسة على عوامل اعتماد الإنترنت في المؤسسة التونسية، في حين دراستنا تتم على مستوى مؤسسات جزائرية كبرى، وترتبط بين الاستخدام والاستدامة في تسيير الموارد البشرية، وستكون دراستنا كيفية معمقة. |
| نقاط التشابه مع هذه الدراسة | الاعتماد على مجموعة من المؤشرات التي تقيس واقع استخدام الإنترنت في المؤسسة. |
| الفائدة من الدراسة | الاستفادة من الدراسة لأنها تمت في دولة مجاورة مع الاستعانة بكثير من المؤشرات (سهولة الاستخدام، جودة المعلومات، تشجيع ودعم الإدارة للاستخدام) والتي استخدمتها في الجانب الميداني كأسئلة في محاور المقابلة. |
| دراسة (Florence LAVAL et Véronique GUILLOUX) عام 2010م | |
| عنوان الدراسة | Impact de l'implantation d'un SIRH sur la GRH d'une PME أثر إدخال نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. |
| نوع الدراسة | مقال وهي دراسة الميدانية استطلاعية دامت بين عام 2006 م إلى عام 2010 م ومرت بعدة مراحل. |
| مجتمع الدراسة | مؤسسة تربية خاصة ناتجة عن اندماج أربعة مدارس في عام 2002 م هي (Saint Front) |
| هدف الدراسة | تحليل عمليات إدخال نظام معلومات الموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بالتفاعل مع المعلومة الاجتماعية ومعرفة نتيجة وأثر استخدام هذا النظام على تسيير الموارد البشرية. |
| خطوات الدراسة | قسم المقال إلى جزئين، حيث تناول في القسم الأول أدبيات الدراسة، وفي الجزء الثاني المنهجية المتبعة النتائج والملاحظات والمناقشة. |
| الأدوات | المقابلة نصف الموجهة مع 20 فرد من أصحاب القرار والمستخدمين والمصممين لهذا النظام |
| أهم النتائج | <ul style="list-style-type: none"> الأثر يتعلق في المقام الأول بالتسيير الإداري للموارد البشرية من خلال عدم التحكم في |

مقدمة

| | |
|--|------------------------------------|
| <p>التكاليف، وعدم الامتثال لبعض الإجراءات لأنها تولد قلق لدى المستخدم مما يتطلب عقلنة هذا التسيير؛ لأنه يؤثر على الأداء الفردي والجماعي</p> <p>■ نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة يقوي الثقة لدى المستخدمين.</p> | |
| <p>سعالج في دراستنا أثر استخدام الإنترنت والتي هي مفهوم أوسع كأداة على كل أقسام المؤسسة، بدل من نظام المعلومات الذي يقتصر فقط على قسم ووظيفة الموارد البشرية، كما سندرس الاستفادة من نظام المعلومات للموارد البشرية عن طريق التسيير الذاتي للموظف بحيث يخدم نفسه بنفسه</p> | <p>نقاط الاختلاف عن الدراسة</p> |
| <p>■ تتمثل في أننا نأخذ بعين الاعتبار عنصر نظام معلومات الموارد البشرية حيث خصصنا له مبحث خاص به في الفصل الأول لكونه أحد الأنظمة التي يعتمد عليه استخدام الإنترنت في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة.</p> <p>■ استخدام أداة المقابلة.</p> | <p>نقاط التشابه مع هذه الدراسة</p> |
| <p>الاستفادة من الأداة المستخدمة في الدراسة مثل المقابلة نصف الموجهة.</p> | <p>الفائدة من الدراسة</p> |
| <p>دراسة (<i>Gilles EXBRAYAT , Nathalie FISTEBERG , Ronan FOUESNANT</i>) عام 2010 م</p> | |
| <p><i>Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) : un atout dans l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise.</i></p> <p>نظام معلومات الموارد البشرية كوسيلة لتحسين تسيير الموارد البشرية في خدمة المؤسسة.</p> | <p>عنوان الدراسة</p> |
| <p>دراسة بجامعة: <i>(Université Paris-Dauphine -MBA Management des Ressources Humaines - Promotion 7 - Octobre 2010)</i></p> | <p>نوع الدراسة</p> |
| <p>مجموعة مؤسسات</p> | <p>مجتمع الدراسة</p> |
| <p>■ كيفية تطوير وتحسين بعض أدوار تسيير الموارد البشرية وجعلها في خدمة المؤسسة من خلال استخدام نظام معلومات الموارد البشرية.</p> | <p>هدف الدراسة</p> |
| <p>قسمت هذه الدراسة إلى قسمين نظري و تطبيقي حيث تم التطرق في الجانب النظري إلى تاريخ نظام معلومات الموارد البشرية (SIRH) وكيف يكون أده لتحسين وتطوير إدارة الموارد البشرية من أجل خدمة المؤسسة وكيف يجيب هذا النظام على التحديات التي تواجه المؤسسات المتعددة الجنسيات.</p> <p>وتم تقسيم الجانب النظري إلى خمسة فصول إذ تناول في الفصل الأول ماهية وتاريخ نظام معلومات الموارد البشرية، ثم لجأ في الفصل الثاني إلى التطرق للوظائف المختلفة لهذا النظام (الأجر، التكوين، التوظيف، المهارات و المعرفة... الخ)، أما الفصل الثالث فتناول فيه نظام معلومات الموارد البشرية كوسيلة وأداة لتطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وتناول في الفصل الرابع والخامس إدارة الموارد البشرية وهذا النظام في المؤسسات على المستوى الدولي والخارجي.</p> | <p>خطوات الدراسة</p> |
| <p>220 مؤسسة.</p> | <p>حجم العينة</p> |
| <p>استمارة موجهة ل 220 مؤسسة وتم الحصول على إجابة 41 مؤسسة.</p> | <p>الأدوات</p> |
| <p>■ لا توجد إدارة الموارد البشرية من غير نظام معلومات يسير وظائفها يعتمد على برمجيات تراعي العلاقة بين التكنولوجيا وخلق قيمة مضافة في الموارد البشرية، من خلال تطوير الكفاءات واكتساب ميزة تنافسية وتشجيع العمل كفريق.</p> | <p>أهم النتائج</p> |

مقدمة

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ حتى نزيد من فعالية الموارد البشرية بالمؤسسة لابد من إنشاء نظام معلومات لا يعتمد على الجانب التقني (إعلام ألي) فقط بل يجب ربطه مع أهداف، تطبيقات، وسياسات المؤسسة في مجال إدارة الموارد البشرية. ▪ حتى تكون إدارة الموارد البشرية فعالة وعصرية يجب التفكير في التغلب على التحديات الفردية والجماعية التي تعارض إدماج هذه التكنولوجيا من أجل رؤية الأثر الايجابي لهذه الأخيرة. | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ هذا الدراسة تعمقت كثير في نظام المعلومات الموارد البشرية والذي يقتصر دوره تقريبا على مديريةية الموارد البشرية، بينما استخدام الإنترنت هو أشمل حيث يتعدى قسم الموارد البشرية إلى بقية الأقسام مما يشجع على الاتصال الداخلي والعمل التعاوني؛ كما أنها لم تعالج جانب الاستدامة. ▪ معرفة مدى اهتمام المؤسسة بتكنولوجيا الشبكات ودرجة تقدم المؤسسة الجزائية في استخدام شبكة الانترنت ونظام معلومات الموارد البشرية. | <p style="text-align: center;">نقاط الاختلاف عن الدراسة</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ ذكر وظائف نظام معلومات الموارد البشرية، ودوره كأداة مهمة في تطوير تسيير الموارد البشرية في المؤسسة | <p style="text-align: center;">نقاط التشابه مع هذه الدراسة</p> |
| <p style="text-align: center;">التوسع في التعرف على نظام معلومات الموارد البشرية ووظائفه</p> | <p style="text-align: center;">الفائدة من الدراسة</p> |
| <p style="text-align: center;">دراسة (Karine Guiderdoni-JOURDAIN et Ewan OIRY) عام 2013 م</p> | |
| <p>Expliquer les Usages d'un Intranet RH par la Hiérarchie Intermédiaire – L'apport de la Notion « d'univers Local »</p> <p>شرح استخدامات إنترانت الموارد البشرية عن طريق التسلسل الهرمي الوسيط _ مساهمة مفهوم "الفضاء المحلي"</p> | <p style="text-align: center;">عنوان الدراسة</p> |
| <p>مقال، أعتمد على دراسة تمت في أطروحة الدكتوراه لأحد كتاب المقال دامت هذه الدراسة أربعة سنوات.</p> | <p style="text-align: center;">نوع الدراسة</p> |
| <p style="text-align: center;">مجموعة من الإطارات الوسطى تتمثل في 1000 إطار بمؤسسة (Aero)</p> | <p style="text-align: center;">مجتمع الدراسة</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ شرح المعايير و الموارد التي يمكن أن تفسر كيفية استخدام الإطارات الوسطى في المؤسسة للإنترانت. ▪ تسوية ضعف استخدام الإنترنت من طرف إطارات الإدارة الوسطى. | <p style="text-align: center;">هدف الدراسة</p> |
| <p>قسم المقال إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي لمحة نظرية ومنهجية الدراسة ثم في الأخير تحليل النتائج.</p> | <p style="text-align: center;">خطوات الدراسة</p> |
| <p>52 إطار تم تقسيمهم حسب ثلاثة مستويات (رئيس قسم،رئيس مصلحة، رئيس فريق) في مختلف التخصصات (العلاقة مع الزبائن، الإنتاج، التسيير الإداري، التصميم).</p> | <p style="text-align: center;">حجم العينة</p> |
| <p>مقابلة نصف الموجهة، حيث أجريت كل مقابلة بمدة معداها ساعة ونصف.</p> | <p style="text-align: center;">الأدوات</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ من الممكن تحديد ثلاثة استخدامات مختلفة للإطارات الوسطى وهي: <ul style="list-style-type: none"> • "الحجولة أو المحتشمة" وتكون عند الإطارات من المستوى الأول كرئيس قسم لأنه يشرف على أكثر من 200 موظف وهو من الجيل القديم. • "المفيدة" وتعلق بإطارات المستوى الأول والثاني الذين يشرفون على 30 فرد في قسم البحث والتطوير مثلا، وترتبط بوظائف مثل المهندسين الذين يستخدمون الإنترنت في البحث والتصميم. • "مبتكرة" والتي تتعلق بوظائف العلاقة مع الزبائن ويكون فيها الاستخدام مكثف. | <p style="text-align: center;">أهم النتائج</p> |

مقدمة

| | |
|--|------------------------------------|
| <p>■ تتميز هذه الاستخدامات بمعايير (الاتصال الجسدي المباشر مع الحاسوب)، وموارد مختلفة (حاسوب شخصي، حساب انترنت) والتي ترتبط مباشرة بخصائص الفضاء المحلي للمستخدمين.</p> | |
| <p>ركزت هذه الدراسة على أنواع الاستخدامات للإنترنت لإطارات الإدارة الوسطى حسب ثلاثة مستويات، بينما دراستنا سنركز استخدام الإنترنت من طرف جميع المستخدمين والعمل على تعميمها وكيفية إلزام الموارد البشرية على استخدامها.</p> | <p>نقاط الاختلاف عن الدراسة</p> |
| <p>الاعتماد على أداة المقابلة نصف الموجهة وتوجيه دليل مقابلة لمجموعة من الإطارات.</p> | <p>نقاط التشابه مع هذه الدراسة</p> |
| <p>تدعيم نتائج تحليل الدراسة بأقوال الخبراء الذين تمت معهم المقابلة</p> | <p>الفائدة من الدراسة</p> |
| <p>دراسة (Abdallah Thierno DIALLO) عام 2012 م</p> | |
| <p>GRH & TIC : un Processus de « Modernisation » de la Gestion des Ressources Humaines à la Mairie de Paris- Impacts des Technologies de l'information et de la Communication تسيير الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات عصنة تسيير الموارد البشرية في بلدية باريس- أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.</p> | <p>عنوان الدراسة</p> |
| <p>أطروحة دكتوراه في علوم التسيير بجامعة (l'université François – Rabelais de Tours)</p> | <p>نوع الدراسة</p> |
| <p>بلدية باريس فيها 49 ألف موظف و 20 ألف متعاقد.</p> | <p>مجتمع الدراسة</p> |
| <p>■ معرفة أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تسيير الموارد البشرية. ■ وصف ممارسات العصنة على تسيير الموارد البشرية في بلدية باريس وتحليل التغيرات الناتجة. ■ إلقاء الضوء على امتلاك أدوات تكنولوجيا جديدة.</p> | <p>هدف الدراسة</p> |
| <p>قسمت الدراسة إلى أربعة فصول تناولت في الجزء الأول الجانب النظري، حيث في الفصل الأول تطرقت إلى الأثر التنظيمي، والفصل الثاني تناولت أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية و التغيير؛ وفي الجزء الثاني تعلق بالجانب الميداني حيث خصص الفصل الثالث للمنهجية وتقدم ميدان البحث، والفصل الرابع خاص بالنتائج.</p> | <p>خطوات الدراسة</p> |
| <p>57 فرد تم إجراء المقابلة معهم.</p> | <p>حجم العينة</p> |
| <p>مقابلة نصف الموجهة مركزة أخذت منها 43 مقابلة مكتملة</p> | <p>الأدوات</p> |
| <p>■ تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً ليس بالهين في التحولات التنظيمية و الوظيفية في مختلف الهياكل التنظيمية لبلدية باريس. ■ تثير في بعض الأحيان هذه التكنولوجيا التغيير لأن تنفيذها يتطلب إعادة صياغة دور ومكان كل فرد في المؤسسة. ■ التغيير يجب أن يتزامن فيه الجانب التقني والتنظيمي والاجتماعي.</p> | <p>أهم النتائج</p> |
| <p>■ دراستنا ستنم في ثلاثة مؤسسات اقتصادية؛ كما تناولت هذه الدراسة أثر تكنولوجيا المعلومات على تسيير الموارد البشرية بصفة عامة، ولكن في دراستنا سنركز على استخدام الإنترنت في تسيير الموارد</p> | <p>نقاط الاختلاف عن الدراسة</p> |

| | |
|---|------------------------------------|
| <p>البشرية.</p> <ul style="list-style-type: none"> طريقة تحليل النتائج من المقابلات التي قام بها تمت بطريقة يدوية وتقليدية، في حين دراستنا سنستخدم فيها على برمجية تحليل الكيفي للبيانات (NVIVO). الوصول إلى كيفية التكامل بين استخدامات شبكة الانترنت وتحديث تسيير الموارد البشرية في المؤسسة وفق الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة حاليا في المؤسسات الجزائرية. العمل على نشر مفهوم التنمية المستدامة خاصة فيما تعلق باقتصاد الشبكات وظهور تكنولوجيا المعلومات الخضراء. | |
| <ul style="list-style-type: none"> تقسيم دراستنا سيكون إلى أربعة فصول مقسمة بين فصلين للجانب النظري و فصلين للجانب الميداني حيث سنخصص الفصل الثالث للمنهجية البحث وميدان الدراسة، و الفصل الرابع لتحليل النتائج. سنتناول الصعوبات التي تواجه مستخدم الإنترنت، استغلال إنترنت الموارد البشرية في الاتصال الداخلي وعلاقتها بعصرنة قسم ومديرية الموارد البشرية. | <p>نقاط التشابه مع هذه الدراسة</p> |
| <p>الاستفادة من طريق إعداد دليل المقابلة ومحتوى الأسئلة التي طرحت، الاستفادة من خدمة الإنترنت في الاتصال الداخلي، والاستفادة من تقنيات التحليل.</p> | <p>الفائدة من الدراسة</p> |
| <p>دراسة (Daphne Marie SIMMONDS) عام 2015 م</p> | |
| <p>Information Technology & Sustainability: An Empirical Study of the Value of the Building Automation System</p> <p>تكنولوجيا المعلومات والاستدامة: دراسة تجريبية لقيمة نظام أتمتة المباني.</p> | <p>عنوان الدراسة</p> |
| <p>أطروحة دكتورة، قسم نظم المعلومات و علوم القرار</p> <p>Muma College of Business Administration University of South Florida.</p> | <p>نوع الدراسة</p> |
| <p>ستة دراسات حالة مع فرق صيانة المنشآت والمرافق والتي تطبق نظام أتمتة المباني في وسط عدة مدن.</p> | <p>مجتمع الدراسة</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> اختبار النموذج الذي يمكن تطبيقه لتحقيق قدرات في خلق القيمة البيئية والاقتصادية لنظام أتمتة البناء، ولا سيما ما يتعلق بالحفاظ على الطاقة الكهربائية. دراسة الأثر الاقتصادي والبيئي لتكنولوجيا المعلومات من خلال الاعتماد على نموذج يعتمد على القيم البيئية والقيم الاقتصادية وتطبيقات هذه التكنولوجيا الخضراء، وتعظيمها. تخفيض تكنولوجيا المعلومات الخضراء للأثر البيئي من خلال الابتكارات التي يتم إدخالها في المؤسسة؛ تخفيض تكنولوجيا المعلومات الخضراء للأثر البيئي للعديد من العمليات في المؤسسة. | <p>هدف الدراسة</p> |
| <p>تم تقسيم الأطروحة إلى سبعة فصول تطرق للجانب النظري في الثلاث فصول الأولى حيث ذكر في الفصل الأول خلفية عن المفاهيم و الفصل الثاني مراجعة للدراسات النظرية والفصل الثالث قواعد نظرية، أما الفصول الأربعة فخصصت للجانب الميداني على التوالي كما يلي: منهجية البحث، تحليل النتائج، مناقشة النتائج، الخلاصة.</p> | <p>خطوات الدراسة</p> |
| <p>مجموعة من 18 فرد (مهندسين البناء، المشرفين على المهندسين، ومديري العقارات).</p> | <p>حجم العينة</p> |
| <p>مقابلة نصف الموجهة</p> | <p>الأدوات</p> |

| | |
|-----------------------------|--|
| أهم النتائج | <ul style="list-style-type: none"> الخروج بنموذج نظري أولي في المنظمة المستدامة يركز على تفاصيل التنفيذ التي يمكن استخدامها لتوجيه الدراسات المستقبلية في خلق القيمة عن طريق أنظمة تكنولوجيا المعلومات الذكية الصديقة للبيئة. |
| نقاط الاختلاف عن الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> دراسة تكنولوجيا المعلومات الخضراء في قطاع البناء والهندسة لكن نحن سندرسها في الجانب التقني لشبكة الإنترنت في مؤسسات إقتصادية. ركزت هذه الدراسة في جانب الاستدامة على تكنولوجيا المعلومات الخضراء ولكن دراستنا أضافت بعد المسؤولية الاجتماعية للجانب البشري. |
| نقاط التشابه مع هذه الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> الاعتماد على دراسة كيفية واستخدام المقابلة استخدام برمجية التحليل للبيانات الكيفية (NVIVO) |
| الفائدة من الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> الاستفادة من طريقة التحليل لنتائج المقابلة واستخراج نموذج تعتمد عليه المؤسسات الجزائرية في استخدام أدوات الإنترنت (تطبيقات، برمجيات، بوابات، أنظمة..). |

ي. صعوبات الدراسة

يمكن ذكر صعوبات البحث أو الدراسة في النقاط التالية:

- عدم وجود دراسات تربط بشكل مباشر بين متغيرات العنوان.
- ندرة ونقص المراجع باللغة العربية التي تتحدث عن الإنترنت. القيام بالدراسة في ثلاثة مؤسسات متباعدة من حيث المكان وطبيعة النشاط.
- صعوبة تحديد المواعيد مع الخبراء نظرا للحجم العمل الذين يمارسونه بالمؤسسات ميدان الدراسة.
- صعوبة مقابلة العدد الكافي من الخبراء خاصة في مؤسسة سونلغاز.
- مناخ المقابلة يتطلب تحضير مسبق من طرف الباحث لضمان الحصول على معلومات دقيقة.
- مدة تفرغ المقابلات يأخذ وقت بعد التسجيل الصوتي.
- التكوين على برمجية التحليل الكيفي (NVIVO).

ك. خطة الدراسة

سنقسم الدراسة إلى أربعة فصول منها الفصل الأول والثاني يتعلقان بالجانب النظري (الإطار النظري) والفصل الثالث يتعلق بالإطار المنهجي والفصل الرابع بالإطار التجريبي أو الميداني وسنعرف في الفصل الأول شبكة الإنترنت في المؤسسة كمفهوم أساسي في بحثنا، وعليه حتى نلم بهذا المفهوم قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، إذ سنتطرق في المبحث الأول لشبكة الإنترنت، ويتعلق المبحث الثاني بالويب في المؤسسة، ويرتبط المبحث الثالث بنظام معلومات الموارد البشرية.

ثم نعالج في الفصل الثاني استخدامات الإنترنت والاستدامة في تسيير الموارد البشرية، وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث نعالج في المبحث الأول إنترنت تسيير الموارد البشرية، والمبحث الثاني خاص بالاتصال الداخلي وإنترنت الموارد البشرية، أما المبحث الثالث فهو حول الاستدامة وتكنولوجيا المعلومات

الخضراء، ونضيف في هذا الفصل مبحث رابع؛ هو بمثابة تلخيص لكل ما جاء في الجانب النظري سميناه تشكيل الإطار النظري.

أما الجانب الميداني فيكون عبارة عن فصلين حيث خصص الفصل الثالث للإطار المنهجي والتعريف بالمؤسسات محل الدراسة؛ وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث خصص المبحث الأول للجانب المنهجي، وفي المبحث الثاني سنتحدث بشيء من التفصيل عن أداة المقابلة في الدراسة الميدانية، ونهدف من خلال المبحث الثالث التعريف بالمؤسسات التي قمنا بإجراء الدراسة الميدانية فيها.

وخصص الفصل الرابع لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وسنقوم في هذا الفصل بشرح مناخ المقابلة وكيف تمت بنوعيتها الحرة ونصف الموجهة في المبحث الأول، أما في المبحث الثاني سنقدم عرض عام لمحتوى المقابلات في المؤسسات محل الدراسة، ونقوم في المبحث الثالث بتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

الفصل الأول

شبكة الإنترنت في المؤسسة

تمهيد

من دون شك إن استخدام تكنولوجيا المعلومات اليوم أصبح ضرورة ملحة مفروضة على المؤسسة وليس خيار خاص، في ظل الاقتصاد الجديد المبني على المعلومة والمعرفة والشبكات، حيث تساهم شبكة الإنترنت حالياً في التطور السريع لطرق العمل في المؤسسات، وقد ساهمت الإنترنت في تحقيق أهداف المؤسسات.

تعتبر الإنترنت نظاماً شبكياً في المؤسسات، تم تصميمها لتسهيل الاتصال والتعاون بين الموظفين الذين يتوزعون على مواقع مختلفة بالمؤسسة، وهي تعتمد على تكنولوجيا الويب الذي يعد بمثابة الروح في الجسد بالنسبة لشبكة الإنترنت، إذ لا يوجد معنى لشبكة الإنترنت من دون الويب، فقد أدى ظهوره في بداية التسعينات إلى حل العديد من مشاكل الاتصال عبر الشبكة، وخاصة الجيل الثاني من الويب (الويب 2.0) الذي يضمن مشاركة جميع المستخدمين والمصممين في إنشائه فهو تشاركي وتعاوني وتفاعلي، مما يشجع على تنمية وتبادل الافكار والمعلومات بين المستخدمين والمؤسسات، فضلاً عن المشاركة في المحتوى من طرف العديد من المستخدمين.

وقد ازدادت أهمية الإنترنت لكونها أداة تبسط عمل عدة أنظمة معلومات وتطبيقات وبرمجيات عبرها مما يضمن التكامل بينها؛ فنظام معلومات الموارد البشرية يعتبر كأحد مكونات نظم المعلومات الإدارية في المؤسسة حسب الوظائف، نظراً لما يقدمه من مساعدة في تسيير الموارد البشرية وجميع المسيرين والأفراد والوظائف بها، لذا تسعى المؤسسة من خلال هذا النظام لتحسين تسيير الموارد البشرية، والاعتماد على وظائفه وتطبيقاته لتوفير المعلومة، وخدمة القرار الذي يتعلق بالموارد البشرية في المؤسسة.

وقد خصص هذا الفصل للتعريف بمفهوم الإنترنت كمتغير أساسي في بحثنا، وعليه حتى نلم بهذا المفهوم قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، إذ سنتطرق في المبحث الأول إلى ثلاثة مطالب، بحيث نعالج في المطلب الأول المقاربات النظرية التي تتعلق بدراستنا، ثم نعالج في المطلب الثاني شبكة الإنترنت، أما المطلب الثالث سنتناول فيه شبكة الإنترنت في المؤسسة؛ ويتعلق المبحث الثاني بالويب في المؤسسة، حيث في مطلبه الأول سنتطرق إلى مفهوم الويب وأجياله، ثم نركز في المطلب الثاني على الويب 2.0، وبعده نتناول الويب في المؤسسة.

ويحتوي المبحث الثالث الذي يرتبط بنظام معلومات الموارد البشرية على ثلاثة مطالب، حيث نعرض في المطلب الأول على نظام المعلومات بصفة عامة في المؤسسة، ثم نعالج في المطلب الثاني نظام معلومات الموارد البشرية؛ من حيث مفهومه وأهدافه ووظائفه وتطبيقاته، وفي المطلب الأخير سنتناول موقع نظام معلومات الموارد البشرية ودوره في المؤسسة.

المبحث الأول: شبكة الإنترنت

نجد أن سلوك وعادات الموارد البشرية داخل المؤسسة قد تنوعت، وطرأت عليها عدة تغيرات من ناحية تلبية احتياجاتهم في الحصول عن المعلومة والوصول إليها بشكل سريع؛ وقد أعطت الإنترنت دفعة كبيرة في تطور المؤسسات خاصة من ناحية تحقيق أهدافها، وأصبحت محل اهتمام جميع أصناف المؤسسات مهما كان حجمها أو مستوى نشاطها عالمي أو وطني.

وستتطرق في هذا المبحث الأول إلى ثلاثة مطالب، حيث نعالج في المطلب الأول المقاربات النظرية التي تتعلق بدراستنا، ثم نعالج في المطلب الثاني شبكة الإنترنت، أما المطلب الثالث سنتناول فيه شبكة الإنترنت في المؤسسة

المطلب الأول: المقاربات النظرية

حتى ندعم الجانب النظري من الدراسة لا بد من التطرق للخريطة المفاهيمية التي نبين فيه كل المصطلحات والكلمات والمفاهيم المفتاحية التي سنتطرق لها في موضوع دراستنا، وعن العلاقات التي تربط هذه المفاهيم ببعضها البعض، وسنتناول أيضا المقاربات التي تتعلق بموضوع البحث؛ والسبب في ذكر هذه المقاربات لمعرفة علاقتها باستخدام تكنولوجيا الإنترنت، وتحديد الزاوية التي سندرس فيها هذا الاستخدام وأثره على تسيير الموارد البشرية في ميدان الدراسة، وبناءا عليه سنتطرق إلى أربعة مقاربات أساسية؛ وهي مقاربات الاستخدام بمكوناتها، ومقاربات تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية، ثم نتطرق إلى مقارنة استيعاب القدرات وتقليص الفجوة بين دول الشمال والجنوب؛ وفي الأخير نعرض بشكل بسيط على مختلف المقاربات ذات الصلة بالموضوع.

أولا: الخريطة المفاهيمية (Carte Conceptuelle)

قبل أن نقوم بشرح الخريطة المفاهيمية الخاصة بالفصل الأول، لا بد أن نشرح مفهوم هذه الخريطة كأداة جديدة استخدمناها في بحثنا من أجل شرح العلاقة بين المفاهيم والكلمات أو المصطلحات والتعبير عنها.

أ. مفهوم الخريطة المفاهيمية

فهي مجموعة من المفاهيم (*Les Concepts*) مرتبطة فيما بينها (حسب المعنى وتحتوي على أفكار متقاربة¹، فهي بمثابة التمثيل الذهني أو العقلي لحالة ما سواء كانت فرد أو مجموعة أو منظمة، تسمح بتلخيص بنية تركيبية من المعرفة، يتم بنائها من مصادر مختلفة، والهدف منها زيادة كمية ونوعية المعلومات².

وقد تربط بين أشياء أو أحداث، وحتى نقوم بإنشاء الخريطة المفاهيمية لا بد من تحديد ميدان المعرفة

(*Domaine de connaissance*)، بعد ذلك نقوم بتحديد المفاهيم المفتاحية أو الرئيسية (*Les Concepts*)

¹ - Xavier DELENGAIGNE, Pierre MONGIN, *Boostez votre efficacité avec FreeMind*, Groupe Eyrolles, France, 2009, p. 9.

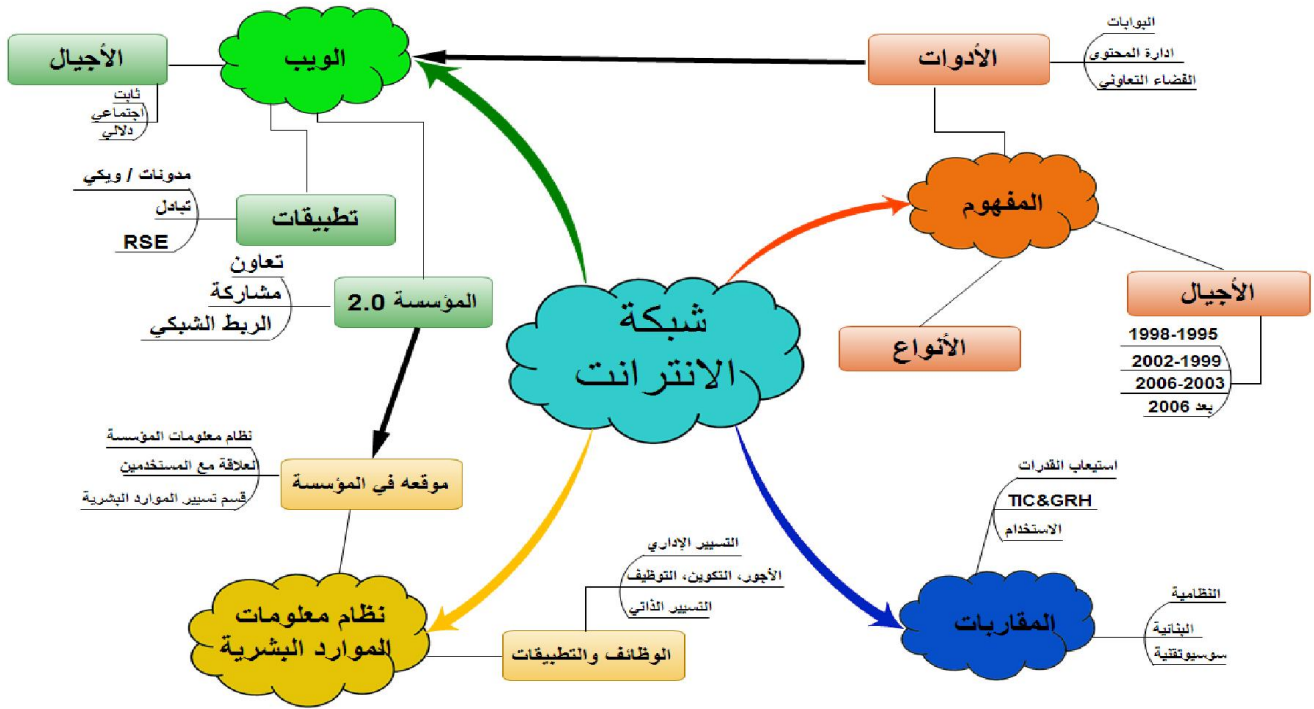
² - Wikipedia, Schéma conceptuel [En ligne] https://fr.wikipedia.org/wiki/Sch%C3%A9ma_conceptuel (Page consultée le 20-12-2016).

(Clés) حيث توضع في قائمة ويتم تصنيفها وترتيبها حسب الغرض من التصميم والارتباط والتقارب في الأفكار، ويكون الانتقال فيها متدرج من المفاهيم العامة والأكثر شمولية إلى المفاهيم الخاصة والتفصيلية، أما المرحلة التي تلي تحديد المفاهيم فهي وضع الروابط بين المفاهيم والكلمات والأفكار عن طريق الأسهم أي إنجاز الفروع (Les Branches) ؛ وقد تكون هناك روابط متقاطعة¹ (Des Liens Croisés)، ويتم شرح هذه الأخيرة بكلمات معبرة عن نوع الرابطة؛ فالخريطة الذهنية هي شكل من أشكال العصف الذهني (Brainstorming) من أجل توليد أفكار جديدة وتفسيرات مختلفة أو وجهات نظر أخرى².

ب. الخريطة المفاهيمية للفصل الأول

ويمكن أن نقدم هذه الخريطة من خلال الشكل الموالي

الشكل رقم (01، 01): الخريطة المفاهيمية للفصل الأول



المصدر: من إعداد الباحث

تتعلق هذه الخريطة بالمفاهيم التي سنتطرق لها في هذا الفصل، والتي تم جمعها من مصادر مختلفة وقد مر إعداد هذه الخريطة بعدة تصحيحات نظرا لكثرة المفاهيم، ومحاولة منا لاستخراج المفاهيم والأفكار ذات

¹ - Joseph D. NOVAK, **La Théorie Qui Sous-Tend Les Cartes Conceptuelles Et La Façon De Les Construire**, GFDL, Une collaboration entre l' Université de Québec à Rimouski et l'Université Laval, 2008,P.3. [En ligne] <http://sites.estvideo.net/gfritsch/doc/rezo-cfa-410.htm> (Page consultée le 20-12-2016).

² - Xavier DELENGAIGNE, Pierre MONGIN, Op.Cit. , p.6.

الصلة بالموضوع وحصرها وفق متغيرات الدراسة، زيادة عن ذلك نهدف إلى تحسين المخطط البياني (شكل الخريطة).

ويتمثل ميدان المعرفة حسب الشكل أعلاه في مفهوم شبكة الإنترنت في المؤسسة، إذ يتوسط هذا الأخير الخريطة المفاهيمية ويرتبط بعدة مفاهيم مفتاحية مهمة من خلال روابط مع أسهم في شكل قوس، تعتبر عامة ولها علاقة مباشرة بمفهوم الإنترنت وهي: مفهوم شبكة الإنترنت، المقاربات المتعلقة باستخدام هذه الأداة، وتكنولوجيا الويب لكون الإنترنت يتم فتحها من خلال متصفح الويب، وهي بمثابة موقع ويب داخل المؤسسة فهي تعتمد على هذه التقنية، ونجد من المفاهيم العامة نظام معلومات الموارد البشرية لما له من علاقة مباشرة بهذه الشبكة أثناء تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة.

ويندرج تحت هذه المفاهيم المفتاحية مجموعة من المفاهيم التفصيلية أو الفروع، حيث ترتبط هذه الأخيرة مع المفاهيم الرئيسية بواسطة أسهم موجهة نحو كل الكلمات التي تحتوي على أفكار ذات صلة بالمفهوم المفصل، وهذه المفاهيم هي:

▪ **مفهوم الإنترنت:** يتبعه مجموعة من الكلمات تتمثل في: مفهوم الإنترنت التقني والوظيفي، وأجيال الإنترنت وأدواتها (البوابة، إدارة المحتوى، الفضاء التعاوني)، وأنواعها.

▪ **مفهوم الويب:** يرتبط بعدة مفاهيم تفصيلية هو الآخر تتمثل في أجياله (الثابت، الاجتماعي، الدلالي)، وتطبيقاته المختلفة، فضلا عن مفهوم المؤسسة 2.0 (التعاون، المشاركة، والربط الشبكي).

▪ **نظام معلومات الموارد البشرية:** له علاقة بمفاهيم الوظائف والتطبيقات (الأحور، التكوين، التوظيف...)، وتشير أيضا الخريطة إلى موقع نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة من خلال علاقتها بنظام المعلومات ووظيفة الموارد البشرية وقسم الموارد البشرية في داخل المؤسسة.

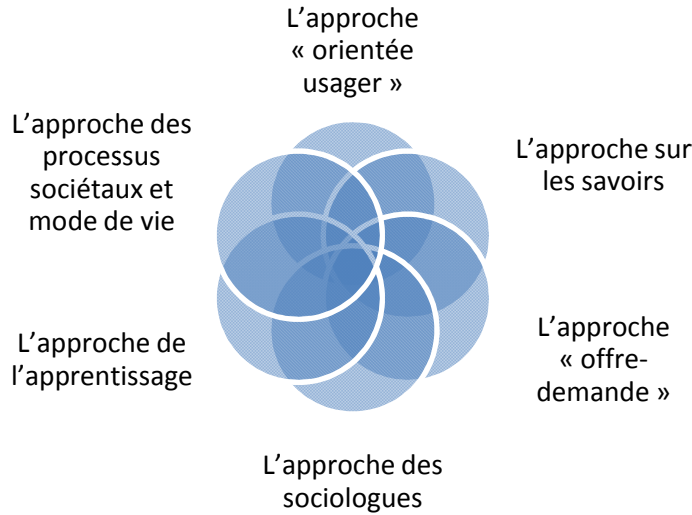
ونلاحظ من خلال هذه الخريطة الذهنية وجود روابط متقاطعة فهناك تقاطع بين مفهوم الويب وأدوات الإنترنت، حيث يعتبر الويب أداة مهمة تعتمد عليها الإنترنت في عملها، كذلك يوجد رابط آخر بين المؤسسة 2.0 وموقع نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة، لأنه يعمل بتكنولوجيا الويب خاصة الويب الاجتماعي؛ مما يسمح بالتفاعل بين المستخدمين وقسم الموارد البشرية من خلال التعاون والمشاركة والربط الشبكي بواسطة الإنترنت.

ثانيا: مقاربات الاستخدام (Approches Sur les Usages)

تحاول عموما هذه المقاربات من جهة، الأخذ بعين الاعتبار الاستخدامات على حسب الزمان والمكان، ومن جهة أخرى تدرس عدم الاستخدام؛ وفي السنوات الأخيرة ظهر متغير جديد تمثل في التفاعل بين الإنسان والآلة (الحاسوب)؛ والذي أصبح يتدخل بشكل متزايد في جميع الأنشطة البشرية، حيث أصبح المستخدم منتج ومستهلك للمعلومة؛ وتوجد في مجال تكنولوجيا المعلومات أيضا طريقة لاستخدام المعلومة،

ونعني الأخذ بعين الاعتبار مفاهيم استخدام المعلومة ومنفعة المعلومة، وتتمثل مختلف مقاربات الاستخدام في الشكل التالي:

الشكل رقم (01، 02): مقاربات الاستخدام



المصدر:

Mokrane REFAA , *Théorique et Empirique Sur les Usages et les Appropriations des TIC, Atelier Thématique dans le cadre du Programme de Recherche Insertion des TIC au Maghreb*, Institut de Recherche sur le Maghreb Contemporain & Centre de Recherche en Economie Appliquée au Développement, Alger, Algerie, 4 et 5 décembre 2004,p.5.

ويمكن شرح المقاربات المتواجدة في الشكل أعلاه كما يلي¹:

أ. مقارنة المعرفة

يمكن فهم مقارنة المعرفة على حسب ما هو شائع في مجتمعات المعلومات من خلال اكتساب المعرفة، فعلى سبيل المثال بالنسبة للسياسيين هي تحليل أثر هذه التكنولوجيات على هياكل السلطة السياسية ومستقبل الدولة القومية، فالجتمتع يجب أن يكون منفتح على جميع التعقيدات ومختلف المرجعيات، وهذا من خلال التعلم والمعرفة، وبالنسبة لبعض مؤيدي تيار المعرفة (*cognitivistes*) فإنهم ينظرون للاستخدام على أنه عملية عقلية ليست موجودة فقط في دماغ وجسم المستخدم، بل توزع المعرفة دائما في سياق اجتماعي وثقافي أوسع، فنحن اليوم لسنا في مجتمع المعرفة، ولكن في مجتمع المعلومات الخاطئة المسببة للهلوسة.

¹ - Mokrane REFAA , *Théorique et Empirique Sur les Usages et les Appropriations des TIC, Atelier Thématique dans le cadre du Programme de Recherche Insertion des TIC au Maghreb*, Institut de Recherche sur le Maghreb Contemporain & Centre de Recherche en Economie Appliquée au Développement, Alger, Algerie, 4 et 5 décembre 2004,p.p.5,6.

ب. مقارنة نموذج مرسل - مستقبل (عرض وطلب)

تعتمد هذه المقاربة على رؤية الاقتصاديين للاستخدامات والمستخدمين، ويفهم الدور في ميدان تكنولوجيا المعلومات عبر عمليات توحيد الرأسمالية العالمية، والمقارنات التي تتم على مستوى عالمي، وتصنف تكنولوجيا المعلومات من بين قطاعات الصناعة والخدمات التي تعتمد على ثلاثة قطاعات وهي **المعلوماتية والاتصالات والإلكترونيك**، فالمقاربة الاقتصادية لتكنولوجيا المعلومات يتم فهمها من خلال قطاعات النشاط، والاتصالات، وخدمات الحاسوب، وأجهزة الحاسوب، وتجارة الجملة في المعلوماتية والتصنيف العالمي للمؤسسات الكبرى في مجال تكنولوجيا المعلومات، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات والأسر، والإنفاق على تكنولوجيا المعلومات من قبل المؤسسات والأسر (نسبة الإنفاق على منتجات تكنولوجيا المعلومات من إنفاق الأسر)¹.

كما تعتمد على أرقام استخدام تكنولوجيا المعلومات التي تتعلق بعدد الاتصالات وزيادتها، عدد مواقع الويب وأنواعها؛ وكذلك أرقام حول استخدام تكنولوجيا المعلومات من طرف الأسر (السفر، التسوق، المعلوماتية، والحصول على التذاكر)؛

ج. مقارنة علماء الاجتماع

تساعد هذه المقاربة على فهم المستخدمين والأخذ بعين الاعتبار البعد الاجتماعي والثقافي، وهي تسيير عن طريق نوعان رئيسيان من العقلانية وهي التماسك الاجتماعي-التقني، والأداء التقني-الاجتماعي؛ وفي الدراسات الحديثة تم الإشارة إلى مفهوم جديد وهو (*Technosocialité*) وهو يتعلق بدراسات المجتمعات الافتراضية، وثقافة الانترنت وكل مظاهر الحضارة التكنولوجية، وكذلك التفاعل بين الأفراد والآلات والشبكات والمؤسسات.

معظم مقاربات الاستخدام تعتبر وسيلةً لتكوين مجموعات اجتماعية (العادات، الأخلاق، أنماط الحياة)، فعلى سبيل المثال عند ماكس ويبر (*Max Weber*) الاستخدام هو وظيفي في المقام الأول، ويتم تنظيم الفعل الاجتماعي على أساس منتظم ومتكرر، سواء بالاعتماد على وظيفة الاستخدام أو العادات أو المصلحة، كما يعتبر الاستخدام عادات وتقاليد وتعامل.

د. مقارنة التعلم والمهارات المكتسبة

تنطوي مقارنة التعلم والمهارات المكتسبة أو الأتمتة على تصنيف الاستخدامات من خلال جهاز الحاسوب، والعلاقات التي تربط بين الأدوات (الأجهزة) والتعلم؛ وحسب فيجوتسكي (*Vygotsky*) فإن المفهوم الاجتماعي مهم جدا في مجال التعليم، وهذا ما يسمى البنائية- الاجتماعية

¹ - Ibid.,p.7.

(*socio-constructivisme*)، وبمكنا إضافة فرضية التي تتحدث على أن التفاعلات الاجتماعية بين موضوعات المتعلمين يمكن أن تساعد في التعلم. و بالنسبة للبداغوجيين البنائيين المتخصصين في تعلم البحث الوثائقي، يرون أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يفضل التعلم الذي له معنى، فالإنترنت تسمح لكل واحد ببناء نظامه الخاص من التفسيرات وفقا لقراءته الشخصية والمواد المعروضة عليه.

هـ. المقاربة الموجهة للمستخدم

تستند هذه المقاربة "الموجهة للمستخدم" على هيكل الخدمة ومكوناته المختلفة، فمادج علوم التسيير المختلفة تدعم وصف جودة الخدمة، والخدمة تلخص التفاعل في ثلاثة عناصر أساسية على حسب لهايوود-فارمر (*Haywood-Farmer*) وهي الوسائل المادية والتي تتمثل في التجهيزات والتثبيت، والإجراءات والسلوكيات، والأحكام التي تتألف من المعرفة وخبرة المستخدمين، والقدرة على تشخيص واقتراح الحلول.

و. مقارنة العمليات المجتمعية وأساليب الحياة

تحلل هذه المقاربة سياسات السلطات العمومية وتدخلاتها في تنظيم الفضاءات والمساحات من خلال توزيع الوسائل والبنية التحتية المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات، وعلى سبيل المثال في الممارسة العملية يمكننا التعرف على مسائل تتعلق بتهيئة الإقليم والبنية التحتية للاتصالات، والمتعلقة بالتنمية الاقتصادية، والتعليم والتدريب، ومسائل لها صلة بالحوكمة والإدارة الإلكترونية، والتراث، والسياحة والثقافة والصحة والجانب الاجتماعي.

وتحاول هذه المقاربات الإجابة على انشغالات تتعلق بالروابط الديمقراطية (الاتصالات، الحوار حول الأحداث العمومية المتعلقة بالتعليم والتكوين والثقافة)، وتعلق بالإدارة الإلكترونية والسلطات المحلية والجمعيات، واللامركزية من خلال التقارب بين المستخدمين، وزيادة أدور الوساطة بين المستخدمين والسلطات العمومية.

ثالثا: مقاربات تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية (*TIC et GRH*)

وتتمثل هذه المقاربات في ما يلي¹:

أ. المقاربة التكنولوجية

ركزت هذه المقاربة على مفهوم نظام المعلومات للموارد البشرية، فهو نظام يستخدم للحصول على المعلومات ذات الصلة بشؤون الموارد البشرية، ويعمل على تخزينها ومعالجتها وفرزها وتحليلها وتوزيعها؛ ويضيف هندريكسون (*Hendrickson*) أنه لا يقتصر على الجوانب التقنية (الأجهزة والتطبيقات البرمجية) بل يشمل أيضا الأفراد والإجراءات والسياسات والبيانات المطلوبة لتسيير الموارد البشرية.

¹ - Florence LAVAL, Véronique GUILLOUX, Michel KALIKA, *e-RH : Réalités Managerial*, Vuibert, Paris, 2005, p.2.

وعلى الرغم من تطور نظام معلومات الموارد البشرية في عمليات الموارد البشرية، يشير عديد من الكتاب مثل كوفاش (*Kovach*) وباست، وكمبل (*Bassett, Campbell*) إلى أن استخدام هذه الأنظمة ليست مثالي وتبقى على المستوى الإداري.

ب. المقاربة التنظيمية

يمكن تناول الإدارة الإلكترونية تحت موضوعين رئيسيين وهما: أولاً تأثير تكنولوجيا المعلومات على ممارسات تسيير الموارد البشرية، وثانياً دمج تكنولوجيا المعلومات في وظيفة الموارد البشرية.

1. تأثير تكنولوجيا المعلومات على ممارسات تسيير الموارد البشرية

ويعالج هذا التأثير علاقة تكنولوجيا المعلومات بالمتغيرات المختلفة لنظام الموارد البشرية مثل: وظائف التكوين الإلكتروني والتوظيف الإلكتروني، كما يتمثل هذا التأثير في أثر تكنولوجيا المعلومات على التنقل الداخلي وتسيير الكفاءات والأجور وعملية التكوين والتقييم والمشاركة، وبشكل أكثر تحديداً فإن دراسة لافال وقيو وكليك (*Laval, Guilloux, Kalika*) في عام 2002 م، رأت أن وظائف الإنترنت سلطت الضوء على معلومات الموارد البشرية، والتنقل والمسار الوظيفي؛ والتنظيم الإداري، ورسملة المعرفة، وأنواع التدريب والتعلم الذاتي، وإدارة المهارات، والمعلومة الخاصة بالمجموعة والمهنة، والاتصال الداخلي؛ في حين إنترنت المؤسسات تعتمد أكثر على المعلومات والاتصالات، وتتميز أنشطة دعم تسيير الموارد البشرية بوظائف مثل التكوين والمسار الوظيفي، معلومات الموارد البشرية وتسيير الكفاءات؛ أما الإنترنت المتخصصة فتدعم إدارة المعرفة.

2. دمج تكنولوجيا المعلومات في وظيفة الموارد البشرية

يؤثر تطوير اقتصاد المعرفة على مكان وشرعية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات، وقد تفقد الوظيفة مكانها، ما لم يستجيب الممارسين بذكاء لتحديات البيئة الجديدة من خلال تحويل الوظيفة كمنشأة للقيمة المضافة مع الاتجاهات التنافسية والإستراتيجية، ويستكشف أيضاً عديد من الكتاب على غرار سنال وليبياك (*Snell, Lepak*) مفهوم قسم الموارد البشرية الافتراضي الذي يرتبط بتنظيم شبكة مبنية على شراكة، والتي تكون فيها تكنولوجيا المعلومات كوسيط، ويبدو أن هذه الأقسام الافتراضية ظهرت من أجل الربط بشكل متزامن بين المرونة وتخفيض التكاليف وتحسين الخدمة.

ج. مقارنة الأفراد

بين كل من قولاك وفولكوف (*Gollac et Volkoff*) كيف أن ظروف العمل تتغير تبعاً للتغيرات التقنية مع عواقب على الصحة الجسدية والنفسية للموظفين، وعلى حسب (*Mahatanankon*) يمكن طرح

السؤال حول خصائص تأثير استخدام الإنترنت (القلق السرور، الفائدة المنتظرة، مستوى التعليم)؛ أو التي تحد منه من خلال السؤالين التاليين¹:

▪ السؤال الأول: ما هي درجة امتلاك أو اكتساب (*appropriation*) الإنترنت من قبل الموظفين؟ إذ ينظر أنصار هذه المقاربة إلى الاستخدامات من مستويين وهما: المعنى الموجه من قبل الفرد إلى التكنولوجيا عند استخدامها، والمستوى الثاني تطوير أو تعزيز الهياكل الأساسية للمنظمة من خلال استخدام الإنترنت.

▪ السؤال الثاني: ما هي درجة رضا الموظفين المستخدمين للإنترنت؟ فالتغيرات التي تؤثر على رضا المستخدمين هي عوامل التزام (دعم الإدارة، وإشراك الموظفين في التطوير، الفائدة المنتظرة من الإنترنت)، وعوامل مريحة (سهولة الاستخدام، وتوفر المعلومات على الإنترنت) لوحظ أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمكن أن تتيح أساليب جديدة غالبا ما تستند إلى آليات التنسيق ما بين الأفراد، وعلى الاستخدامات المختلفة للقنوات الاتصال، بما في ذلك البريد الإلكتروني، وفي الوقت نفسه، فإنها تغير الطريقة المعتادة للنظر في تنظيم العمل، إلى حد أن استخدام هذه التقنيات في كثير من الأحيان يولد تغير المهن، وهذه الأدوات الخاص بتكنولوجيا المعلومات لا تعتبر أدوات تنسيق فقط، ولكن أيضا تعتبر من أدوات إنتاج وصنع القرار².

رابعا: نظرية استيعاب القدرات (*théorie d'absorption des capacités*)

جاءت هذه النظرية لتوضيح استيعاب قدرات التعامل بتكنولوجيا المعلومات واكتساب الكفاءات، ولبناء الثقة في تسيير العلاقة ما بين المؤسسات³ في معظم المقاربات النظرية التي تتعلق بالتعاون على تبني واعتماد التكنولوجيا واكتساب الكفاءات؛ ويتطلب هذا الاعتماد لتكنولوجيا المعلومات قدرات، والتي تُفتقد بشكل كبير في دول الجنوب، كما يؤثر أيضا غياب الحضارة الصناعية على قدرات التعامل بتكنولوجيا المعلومات في مؤسسات دول الجنوب؛ وعليه يمكن الفهم بأن قدرة الاستيعاب لمؤسسات بلدان الجنوب هي أمر مهم جدا، وذلك من خلال اكتساب تكنولوجيا المعلومات.

فانعدام الثقة بين الكتلتين شمال وجنوب لا يزال قائما بعد عقود من استقلال بلدان الجنوب، وعليه يجب البحث على المقاربة والمصالحة بين المجتمعات من خلال تأسيس الثقة، فالتسيير الذي يهدف للقضاء على الحواجز الثقافية واللغوية، وتجنب رفض الآخر هو أمر ضروري وشرط أساسي لبناء الثقة في تسيير العلاقة

¹ - Idem.

² - Isabelle COMTET, De l'Usage des TIC en Entreprise. Analyses Croisées Entre Sciences de l'Information et Sciences de Gestion, *revue Communication et organisation*, N° 31, 2007, Presses universitaires de Bordeaux, France, p.96.

³ - Mokrane REFAA, La Réduction du Gap Organisationnel Nord/Sud pour des Échanges Symétriques. Cas des ERP, *Forum EconomieX*, « *INNOVATION VI : Crises, Innovation & Transition* », 3 Octobre 2014, Paris, France, p. 4.

ما بين المؤسسات في دول الشمال والجنوب، فالفجوة التنظيمية كبيرة وتتسع عاما بعد عام، وبالتالي سيكون الدعم الحالي لدول الشمال والمنظمات الدولية ذو فعالية أكبر، ويندرج تحت هذه النظرية فرعين أساسيين وهما:

1. **منطقية القدرات لاستيعاب المعارف القاعدية** (*Les logiques des capacités d'absorption des connaissances de base*)

مصطلح العملية¹ أو السيورة (*processus*) كثيرا ما يرتبط بالمهنة، ويعتبر التنظيم عن طريق العمليات كإراث من مقاربات النوعية والجودة، فهذه المقاربات ترى المؤسسة كشبكة عمليات ومركز للكفاءات تتعلق بعقلنة وتحسين العمليات، لتحقيق المستويات المطلوبة من حيث الجودة والخدمة والمرونة والتسيير؛ وفي السنوات الأخيرة ومع تطور إدارة المعرفة ومجتمع المعلومات تقدمنا نحو نماذج عملية حول مفهوم مركز الكفاءات، والتي تدعم وتأخذ على عاتقها مكونات عمليات المهن في المؤسسة، فالتحليلات هي في القدرة والكفاءة والمفاهيم؛ والقواعد المتعلقة بنظرية القدرات هي عديدة ومعقدة ومنها²:

- قابلية التشغيل البيئي (الاعتماد المتبادل بين مختلف النظم من منظور وظيفي وتشغيلي مع احترام المعايير).
- القدرة على التكيف مع تداخل الكفاءات.
- بناء القدرات (بناء القدرات) اللازمة للتنمية التكنولوجية.
- القدرة على السيطرة والتمويل.
- تحفيز الابتكار التكنولوجي، وتطوير أدوات التكيف ونقل التكنولوجيا.
- صياغة عقود خدمات تكنولوجيا المعلومات التفصيلية ما بين مؤسسات الشمال والجنوب على مستوى عالمي.

ب. **منطقية الاندماج التنظيمي لمؤسسات الجنوب في الاقتصاد العالمي***

وتتضمن مجالات مهمة تقود الاندماج التنظيمي لمؤسسات الجنوب في الاقتصاد العالمي وهي³:

1. **التعلم التنظيمي والابتكار التكنولوجي والشراكات الصناعية**

يعتبر التعلم التنظيمي عملية ديناميكية تعتمد على الثقة بين الشريك والإرادة في نقل التكنولوجيا فالشراكة بين الشمال والجنوب تتمثل في نقل القدرات التكنولوجية المناسبة واستخدامها في المنتجات. وتتجسد الشراكة أيضا في نقل المعلومات التكنولوجية والسياسية والاقتصادية، وخدمة العلاقات الاجتماعية، فهي بمثابة وسيط ليس فقط لتبادل السلع والخدمات والمعلومات، وإنما لتبادل الأفكار والقيم.

¹ - Mokrane REFAA, La PME/PMI Algérienne et la Maîtrise des Processus Métiers Cas des ERP/CRM/SCM, *La Revue Electronique TIC & Développement*, Vol 03, 2007, IRD France, p. 2. [En ligne] <http://www.tic.ird.fr/spip4f12.html?article227> (Page consultée le 18-12-2016) .

² - Mokrane REFAA, Op.Cit. , p.5.

* Les Logiques de l'Intégration Organisationnelle des Entreprises du Sud à l'Économie Mondiale

³ - Ibid .,p .6.

2. تسيير الموارد البشرية

تتبع القدرة التنافسية الإنتاجية، والتي تتطلب نظام لحركة ومعالجة المعلومات المتعلقة بالأداء، وذلك بتكلفة مقبولة، وقدرة على التكيف مع التغيير المستمر لوضعية الشركاء؛ والتطور المميز الذي حدث في تسيير الموارد البشرية هو الانتقال إلى تكنولوجيا الويب 2.0، ويسمى الويب التعاوني الذي أحدث ثورة في سلوك الموظفين؛ فاليوم القدرة التنظيمية والمدعومة من طرف التكنولوجيا المتقدمة تتعلق بعمق بمجالات الفجوة التنظيمية بين الشمال والجنوب، بما في ذلك تقاسم المعرفة.

خامساً: مقاربات ذات صلة باستخدام الإنترنت

بعد ذكر المقاربات السابقة سنضيف في هذا الجزء مقاربات أخرى ذات صلة بموضوع البحث؛ والتي تتعلق باستخدام الإنترنت كتكنولوجيا مستخدمة داخل المؤسسة؛ وهذه المقاربات هي:

1. المقاربة النظامية

لقد ظهرت فكرة النظم على يد العالم الألماني لودفيغ فون برتالافي (*Ludwing Von Bertalaffy*) عام 1937م؛ وقد سماها النظرية العامة للنظم¹، وهي مقارنة تهدف إلى تشكيل مبادئ عامة يمكن تطبيقها على النظم أيضاً كان نوعها، وطبيعة العناصر المكونة لها، وأياً كانت العلاقات التي تنظم عملها، والأهداف التي ترغب في تحقيقها.

إذ قال هذا العالم أنه لفهم وحدة كلية لا بد للمرء أن يفهم بدقة أجزاءها المعتمدة على بعضها البعض، فباستخدام مدخل النظم يمكن للمديرين أن يدركوا العلاقات الاعتمادية لجزيئات العمل في العملية ككل؛ ثم تطورت هذه النظرية على يد الاقتصادي كنيث (*Keneth Boulding*) عام 1956م؛ حيث استند على مبدأ البساطة والتعقيد في عناصر وآليات عمل النظام².

2. المقاربة السوسيو تقنية (*L'approche Socio-Technique*)

جاءت هذه المقاربة بمبادرة معهد تافيستوك (*Tavistock*) في الخمسينات من القرن العشرين في المملكة المتحدة، وهي جزء من مفهوم نظام أي مجموعة من العناصر المتفاعلة مع التمييز بين النظام التقني والنظام الاجتماعي، فهذين النظامين ليس بظاهرتين منفصلتين في المؤسسة، فالنظام التقني هو كل الإجراءات والأدوات التي تتعلق بالتنظيم التقني للعمل، والنظام الاجتماعي يتعلق بالعلاقات التي تتطور داخل العمل، وولدت هذا المقاربة رداً على مدرسة العلاقات الإنسانية³.

¹ - فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار حامد للنشر، الأردن، 2007، ص.11.

² - المرجع نفسه.

³ - Tayechi, *L'approche socio-technique des organisations du travail*, 2012, [En ligne] <http://psychologie.savoir.fr/l-approche-sociotechniquedes-organisations-du-travail/> (Page consultée le 20-12-2016).

والمقاربة السوسيو تقنية هي مقاربة التي يُرادُ أن تكون عملية لمعالجة مشاكل محددة في ميدان العمل؛ فهي تؤدي إلى التشديد بشكل خاص على العلاقة بين الأبعاد التقنية والاجتماعية للمؤسسة، والحتمية غير التكنولوجية من حيث اختيار المنظمة¹.

ويستند التصور المفاهيمي للمقاربة السوسيو تقنية على مفهوم النظام الاجتماعي_ التقني المفتوح والذي يسلط الضوء على أهمية تحليل الهياكل والعمليات للمؤسسة في العلاقات القائمة بينها، مع الأخذ بعين الاعتبار احتياجات التكيف مع البيئة.

3. المقاربة البنائية (L'approche structurationniste)

وتساعد هذه المقاربة على تفسير الاستخدامات على مستويين وهما الفردي والبنائي (الهيكلي) (*structurel*)؛ فالأول يتعلق بمساهمة الفرد أو المستخدم في التكنولوجيا التي يستخدمها، والمستوى الثاني يتعلق بتطوير أو تعزيز هياكل المنظمة من خلال استخدام هذه الأداة.

وأعلن جيدنز (*Giddens*) في عام 1987 م بوضوح عن طموح يتجاوز الازدواجية القائمة بين المقاربات التي تمجد هيمنة الموضوع الفردي على الهياكل الاجتماعية، أو العكس بمعنى تحديد الهياكل الاجتماعية على الفعل (التصرف) البشري، وقد اقترح جيدنز منظور جدلي بين البنية (الهيكلي) والفعل (*structure et action*)²؛ ويرى بأنه لا يوجد طرف مهيم على الآخر، إنما هما وجهان لكلية مجتمعية، فهو يجمع بين مستويين من التحليل، فتقليديا هو يفصل بين المستوى الجزئي_ الاجتماعي عبر الممارسات التي تدخل ضمن سياق الفعل أو التصرف (*Action*)، والمستوى الكلي_ الاجتماعي من خلال دراسة المؤسسات انطلاقا من هيكليتها.

وتستند المقاربة البنائية على ثلاثة مفاهيم رئيسة هي البنائية، والازدواجية البنائية، والنظم الاجتماعية والنموذج النظري الذي اقترحه جيدنز يسمح بتغييرين؛ فالأول يستند على كيفية تصميم العلاقة بين الفاعل (*acteur*) وفعله (*son action*) أو تصرفه ؛ والثاني هو في كيفية تصميم نموذج العلاقة بين الفاعل والبنية³.

سادسا: ملخص نقد المقاربات

وبناء على ما سبق ذكره، يمكن التعرض لأهم المقاربات التي سنعتمد عليها في دراستنا النظرية الميدانية، ثم نشرح سبب اختيار هذه المقاربات، والهدف من إدراجها في بحثنا، كما نوضح العلاقة بين هذه المقاربات النظرية والجانب الميداني من دراستنا، حتى يكون هناك ربط بين ما هو نظري وما هو ميداني.

¹- Denis REGNAUD, *L'actualite De L'approche Socio-Technique*, ciste, 2006,france, P. 2. [En ligne] <http://ciste.pagesperso-orange.fr/fiches/le39.pdf> (Page consultée le 18-12-2014).

²- Karine GUIDERDONI-JOURDAIN, *L'Appropriation d'une Technologie de l'Information et de la Communication en Entreprise à Partir des Relation entre Usage Conception-Vision*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Ecole Doctorale De Sciences Economiques Et De Gestion, Université Aix-Marseille Ii – De La Méditerranée, France, 2009, P.21.

³ - Idem.

يمكن أن نبرر سبب اختيارنا لهذه المقاربات بعلاقتها بموضوع الدراسة وعلاقتها بالمفاهيم المكونة لموضوع البحث، فضلا عن أن هذه المقاربات أخذت من دراسات سابقة ومقالات وكتب، تم التعرف على تطبيقها في الجانب الميداني للعديد من الدراسات.

وعليه سنركز في دراستنا عن كيفية توظيف هذه المقاربات في الدراسة الميدانية والتي تتعلق بمؤسسات اقتصادية جزائرية، لكي نخرج في خاتمة هذه الدراسة وفي جزء المساهمة النظرية بما ساهمت به هذه المقاربات في تفسير موضوع الدراسة، فنحن سنركز على المقاربات التي تبين علاقة تكنولوجيا المعلومات بالموارد البشرية من ناحية تسييرها كقسم أو كمديرية؛ ومن حيث دعم هذه المديرية لإدخال تكنولوجيا الإنترنت وأثر استخدامها على الفرد المستخدم لها في المؤسسة، وسندرس العلاقة المباشرة بين الإنترنت ووظيفة الموارد البشرية.

فالنسبة لمقاربات الاستخدام سنأخذ في الجانب الميداني بعين الاعتبار مقاربات على مستوى كلي وأخرى على مستوى جزئي فمثلا مقارنة علماء الاجتماع ستساعدنا على فهم المستخدمين والأداء التقني- الاجتماعي، وكذلك التفاعل بين الأفراد والآلات والشبكات والمؤسسات؛ أما مقارنة التعلم والمهارة المكتسبة فهي التي تصنف فيها الاستخدامات من خلال جهاز الحاسوب، والعلاقات التي تربط بين الأدوات (الأجهزة) والتعلم في المؤسسات ميدان الدراسة.

وفيما يتعلق بمقاربات تكنولوجيا المعلومات، والتي تحتوي على المقاربة التنظيمية، إذ تهدف إلى تناول الإدارة الإلكترونية تحت موضوعين رئيسيين وهما: أولا تأثير تكنولوجيا المعلومات على ممارسات تسيير الموارد البشرية؛ وثانيا دمج تكنولوجيا المعلومات في وظيفة الموارد البشرية؛ سنهتم من خلالها في الجزء الميداني من الدراسة بالمقاربة الأولى لتوضيح الأثر الناجم عن علاقة تكنولوجيا المعلومات بالمفاهيم المختلفة لنظام الموارد البشرية، والمتمثل في أثر الإنترنت على تسيير الأجور وعملية التكوين والتسيير الذاتي للموظفين؛ وسندرس المقاربة الثانية ومدى دعم المؤسسات محل الدراسة لهذه المقاربة.

كما سنتطرق لمقاربة الأفراد التي ندرس فيها تأثير استخدام الإنترنت على صحة المورد البشري أي الفرد المستخدم من عدة جوانب (القلق السرور، الفائدة المنتظرة، مستوى التعليم)، وكذلك درجة رضا الموظفين المستخدمين لها.

وتهدف من المقاربة السوسيو تقنية إلى دراسة التفاعل بين النظام التقني والنظام الاجتماعي في المؤسسة الجزائرية كعمليتين متكاملتين، أي العلاقة بين الأبعاد التقنية والاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث سنتطرق لهذه المقاربة من زاوية العلاقة بين الحاسوب والشبكة والمستخدمين، والأثر الذي تخلفه على الترابط الاجتماعي (الحوار، العزلة) بين الموظفين بعد إدخال هذه التكنولوجيا في المؤسسات محل الدراسة.

وسنلخص ما سبق ذكره في الجدول التالي:

الجدول رقم (01، 01): ملخص مقاربات الدراسة النظرية

| المفاهيم المفتاحية | أصحاب المقاربات | المقاربة |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • الاستخدام حسب الزمان والمكان؛ • عدم الاستخدام؛ • التفاعل بين المستخدم والآلة؛ • التفاعل بين المستخدمين؛ • اكتساب المعرفة من خلال الاستخدام؛ • العلاقة بين الأجهزة والتعلم؛ • البعد الاجتماعي - التقني. | <p>Le Coadic Y. F(1997); Arnaud Saint-Martin(2001); Flot Castor(2002); Mokrane REFAA (2004).</p> | <p>مقاربات الاستخدام</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. مقارنة علماء الاجتماع 2. مقارنة التعلم والمهارات المكتسبة 3. المقاربة الموجهة للمستخدم |
| <ul style="list-style-type: none"> • تأثير تكنولوجيا المعلومات؛ • ممارسات الموارد البشرية؛ • نظام معلومات الموارد البشرية؛ • التوظيف الإلكتروني؛ • التكوين الإلكتروني؛ • وظائف الإنترنت، • إنترنت المؤسسات؛ • اكتساب الإنترنت؛ • رضا المستخدمين؛ • الاتصال الداخلي. | <p>Gollac et Volkoff (2000) ; Florence LAVAL,(2002) ; Véronique GUILLOUX,(2002) ; Michel KALIKA, (2002) ; Snell, Stueber et Lepak (2002) ; Lengnick-Hall (2003) ; Ruël (2005) .</p> | <p>مقاربات تكنولوجيا المعلومات البشرية:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. المقاربة التكنولوجية 2. المقاربة التنظيمية 3. مقارنة الأفراد |
| <ul style="list-style-type: none"> • نظام اجتماعي؛ • نظام تقني؛ • علاقات العمل؛ • إجراءات التنظيم التقني للعمل. | <p>Denis REGNAUD, 2006 ; Tayechi, 2012.</p> | <p>المقاربة السوسيوثقافية</p> |

المصدر: من إعداد الباحث

ومن خلال الجدول أعلاه نرى أنه يحتوي على ثلاثة أعمدة نبين فيها مصدر كل المقاربات، ومؤلفي المقاربات النظرية، ونجد أيضا في العمود الثالث المفاهيم المفتاحية التي جاءت بها كل مقاربة، والتي سنأخذ البعض منها لنتناوله في دراستنا، والهدف من هذا الجدول هو توضيح مختصر للمقاربات وإعطاء مصداقية أكبر لبحثنا من خلال ذكر المؤلفين.

المطلب الثاني: شبكة الإنترنت

إن تكنولوجيا المعلومات هي وسيلة تهدف إلى الوصول إلى مرونة وتلاؤم المؤسسة مع بيئتها، ومن دون شك فإن استخدام تكنولوجيا المعلومات اليوم أصبح ضرورة ملحة ومفروض على المؤسسة، وليس خيار خاص في ظل الاقتصاد الجديد المبني على المعلومة والمعرفة والشبكات.

وتعتبر تكنولوجيا المعلومات ذلك المفهوم الكبير، والذي يحتوي على عدة مكونات، التي من بينها شبكة الإنترنت، لهذا قمنا بإدراج هذا المفهوم في المطلب الثاني من المبحث الأول؛ حتى يكون تمهيدا للدخول في الدراسة النظرية للمفهوم الأول في بحثنا والمتمثل في شبكة الإنترنت.

وستنطلق في هذا المطلب إلى تقديم تكنولوجيا المعلومات بطريقة مختصرة؛ لأنه سبق وأن خصصنا لها جزء كبير في مذكرة الماجستير**، وعليه حتى نثري دراستنا مباشرة بالمعلومات ذات الصلة بمتغيرات العنوان، سنركز على مفهوم الإنترنت واستخداماتها؛ ومن العناصر التي سنذكرها في هذا المطلب تكنولوجيا المعلومات، والتعريف بالإنترنت.

أولاً: تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة

معظم المناهج العالمية ترى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تقسم إلى ثلاثة فئات؛ وهي السمعية البصرية والمعلوماتية والاتصالات، وتمثل تكنولوجيا السمعية البصرية في الصورة والصوت، في حين جانب المعلوماتية يتمثل في معالجة المعلومات، والتي ظهرت مع السبعينات بعد قدوم جهاز الحاسوب ومفهوم التفاعلية، وبعدها ظهرت الانترنت والشبكات أي الاتصالات والتي تهدف لنقل وتحويل المعلومات¹. وتكنولوجيا المعلومات هي التي تتكون من كل أدوات جمع وتخزين ومعالجة وتبادل واستخدام المعلومات، فمجال تكنولوجيا المعلومات يشمل العتاد والأجهزة (الحاسوب، الخادمت، أجهزة المحمول، الهواتف الذكية)، والبرمجيات والتطبيقات، وكذلك الشبكات وأجهزة الربط مثل المودم والموجه والمحول، كما تحتوي على قواعد البيانات.

ولقد عرفت هذه التكنولوجيا تسميات عديدة بحيث وصفت في أول ظهور لها على أنها² التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال (NTIC)، ثم حذفت كلمت الحديثة من التسمية لتصبح تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC)، ومع بداية ظهور الانترنت في التسعينات ظهرت بعض الأدييات، التي أستخدم مؤلفوها التسمية المختصرة تكنولوجيا المعلومات (TI)؛ وتعرف تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة على أنها مجموعة من

** أنظر الفصل الأول من مذكرة الماجستير للطالب حريزي فاروق بعنوان "دور التكنولوجيات الحديثة للاتصالات في تحقيق أهداف

إستراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر".

¹ -Patrick CHARLAND et autres, *Apprendre et Enseigner la Technologie*, édition multimondes, Canada, 2009, P.7.

² - محاببية نصيرة، حمدي باشة نادية، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل التنمية المستدامة - التجربة الفرنسية نموذجاً، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، عدد خاص بالمؤتمر العلمي المشترك، 2014، بغداد، العراق، ص 171.

الأجهزة والبرمجيات والشبكات، التي تشكل ما يسمى ببنية تكنولوجيا المعلومات، والتي يستخدمها مجموعة الأفراد العاملين بالمؤسسة في التخطيط والتشغيل والتنفيذ، ويجب أن يكون تفاعل تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة مع باقي المستخدمين والإجراءات والعمليات وأنظمة المعلومات، وهذا ما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها في رفع الأرباح، وتقليل التكاليف، وتحسين عملية صنع القرار¹.

وتكنولوجيا المعلومات هو مصطلح الذي يغطي مفهوم التكنولوجيا في إنتاج المعلومات ومعالجتها واسترجاعها وتوزيعها؛² ويتم تقييم دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات من خلال نظم المعلومات، واستخدام أدوات التكنولوجيا، وعندما نتحدث عن الأدوات لا نعني فقط أجهزة الحاسوب التي تقوم بمعالجة المعطيات؛ ولكن أيضا الشبكات التي تربط وتسمح لعدد من الأطراف بالتنسيق حول أنشطتها المختلفة في المؤسسة، أي أننا في حالة ربط بيني لأجهزة الحاسوب، فالانترنت والإنترنت والشبكات الهاتفية تستخدم كمورد للمعلومات.

ويبين فون بيرق³ (*J. von Burg*) أن أكثر من 28 في المائة من المسيرين في الولايات المتحدة الأمريكية يستخدمون الانترنت من أجل القيام بأبحاث، وفي ألمانيا وفرنسا تستخدم المؤسسات تكنولوجيا الويب للبحث عن المعلومة المهمة في التسيير، وهذه الأدوات وسعت من السوق وقلصت من دورة حياة المنتج، والتقنيات والمزايا التنافسية جعلت ظروف الممارسة للمؤسسات أكثر تعقيدا كل يوم.

لكن تكنولوجيا المعلومات عززت أهمية أسلوب تسيير المشاريع الذي يعتبر المسير فيه كقوة دافعة لإستراتيجية المؤسسة، وعليه تعمل تكنولوجيا المعلومات على تقوية وتحسين نوعية التسيير عند المسيرين في المؤسسات، وهذا لنجاح إنتاجية المؤسسة وتقوية موقعها التنافسي، فلا بد من ارتباط وثيق بين المستخدمين (أفراد، مسيرين) وتكنولوجيا المعلومات.

ثانيا: مفهوم الإنترنت وأهميتها

وسنعالج المفهوم من خلال تعريف الإنترنت وذكر أهميتها كما يلي:

أ. تعريف الإنترنت

يتعدد تعريف شبكة الإنترنت بتعدد نظرة كل كاتب لها من الزاوية التي يراها سواء كانت تقنية أو إدارية أو حسب وظيفتها؛ ولهذا سندرج في هذا العنصر التعريفات المختلفة لها والنقد الموجه لكل مفهوم، والعمل في النهاية على كتابة تعريف يمس ويحتوي على جميع العناصر المشتركة في مفهوم الإنترنت.

¹ -George W.REYNOLDS, *Infomation Technology For Managers*, Cnegage Learning, Second Edition, Boston, USA, 2016, p.4.

² - Sayyed Mohsen ALLAMEH et al, An Assessment Of The Effect Of Information Communication Technology On Human Resource Productivity Of Mobarekeh Steel Complex In Isfahan (IRAN), *sciencedirect -Procedia Computer Science*, N°3, 2011, Published by Elsevier Ltd, London , p.1322.

³ - Nwamen FIDELE, Impact des Technologies de L'information et de la Communication sur la Performance Commerciale des Entreprises, *La Revue des Sciences de Gestion*, N°218, 2006, France, p.113.

فحسب قاموس (*Larousse*) تعرف الإنترنت على أنها " شبكة داخلية في المؤسسة تتيح للأفراد تكنولوجيا تبادل المعلومات بواسطة الإنترنت مثل البريد الإلكتروني وصفحات الويب، والمؤتمرات المرئية...".¹ فهذا التعريف يرى أن الإنترنت شبكة توجد بداخل المؤسسة، هدفها إتاحة تبادل المعلومة بين الأفراد في المؤسسة، وذلك بالاعتماد على خدمات الانترنت التي توفرها من خلال صفحة الويب.

ونجد قاموس المعلومات (*Serge Cacaly*) عرفها على أنها " شبكة حاسوب داخلية في المؤسسة تعتمد على تكنولوجيات وأدوات الويب (*Web*) مثل العنوان (*IP*)، الروابط التشعبية (*HyperText*)، المستكشف...، وهذه الشبكة مؤمنة ومحمية متاحة فقط للأفراد المتواجدين في المؤسسة لاستخدامها في الاتصال الداخلي، وتسمح في بعض الحالات بالدخول إلى شبكة الانترنت.²، ومن هذا التعريف الثاني نلاحظ أنه قد أضاف متغيرين جديدين مقارنة بالتعريف الأول، فالمتغير الأول هو عامل الحماية وأمن هذه الشبكة؛ حيث بين أن هذه الشبكة مؤمنة ومتاحة فقط للأفراد الذين ينتمون للمؤسسة، أما فيما يتعلق بالمتغير الثاني يرى أن للموظفين في المؤسسة إمكانية الوصول والدخول أحيانا إلى شبكة الانترنت انطلاقا من الإنترنت.

وعرفها خبير الإنترنت (*Xavier Aucompte*) " الإنترنت هي تطبيق من تطبيقات الحاسوب تنشأ داخل المؤسسة ويتم فتحها من خلال متصفح الويب (*un navigateur web*) موجهة للمستخدمين في إطار النشاط المهني"³، ويبدو من هذا التعريف أن الإنترنت هي أداة لها صلة بالجانب التقني يتمثل في التطبيقات (*les applications*) والمتصفح، ولها علاقة بالنشاط المهني والبشري في المؤسسة.

وهناك تعريف يرى أن "إن الإنترنت هي شبكة داخلية تتعلق بكل التقنيات التي تسمح بتداول المعلومة، وذلك بمساعدة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة، فهذه الأداة تسمح بالوصول السهل وفي وقت حقيقي لمجموعة من المعلومات المهمة في السير الحسن لأنشطة المؤسسة، فهي تسمح بتحديث الوثائق، والوصول إلى قواعد البيانات، ونشر المعلومة نحو جمهور محدد، والبحث في قواعد المستندات، ومراجعة الملفات المشتركة"⁴؛ وببساطة هي مجموعة من أنظمة توزيع المعلومات تقوم بتطبيق تكنولوجيا الانترنت والمعايير الخاصة بها عبر شبكة محلية داخلية للمؤسسة، بحيث يتم تبادل المعلومات وتداولها بطريقة منظمة كل حسب

¹ -Dictionnaire Larousse , [En ligne]

<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/intranet/43969?q=intranet#526741> (Page consultée le 19-12-2014).

² - Dictionnaire Amazon, [En ligne] <http://www.amazon.fr/Dictionnaire-linformation-Serge-Cacaly/dp/2200351321> (Page consultée le 19-12-2014).

³ -Cyril ROGER, **Réussir son Projet d'Intranet : Intégrer le Facteur Humain**, ,INTD, Paris, 2010, P.12, [En ligne] https://memic.ccsd.cnrs.fr/mem_00575075/document, (Page consultée le 19-12-2014).

⁴ -Papetti CATHERINE et al, Evaluation d'un Intranet Par la Force de Vente : Vers Un Marketing Collaboratif, *Management et Avenir*,N° 34, 2010, Cairn, France, p.108.

صلاحياته المعطاة له، إن الإنترنت ما هي إلا مشروع للاتصالات بين الموظفين في المؤسسات ومختلف الأقسام والفروع المختلفة في المؤسسة، وهي تعتمد على مبدأ الخادم-زبون/ عميل (*client / serveur*)¹.

وخلاصة لما سبق من التعاريف نجد أن مفهوم الإنترنت له تعريف تقني وآخر وظيفي وحتى نحدد تعريف شامل لشبكة الإنترنت، يمكن القول أن الإنترنت هي أداة تسهل عملية الاتصال والتنسيق وتسيير العمل بين جميع المستخدمين في المؤسسة، كما تلعب دور في تخفيض تكاليف الحصول على المعلومة.

فهي بمثابة موقع ويب (*site web*) داخلي لمؤسسة أو منظمة يمكن الوصول إليه فقط من طرف الموظفين، وفي بعض الأحيان من طرف بعض الشركاء الخارجين²، له نفس خصائص شبكة الإنترنت ونفس البروتوكولات، ويوجد على مستواها تطبيقات خاصة تختلف حسب احتياجات كل مؤسسة، إذ تتوفر على واجهة واحدة، يمكن للمستخدم من خلالها الدخول إلى الشبكة مهما كانت محطة العمل التي يستغلها داخل المؤسسة، وعلى كل مستخدم لهذه الشبكة في المؤسسة أن يملك رقم سري خاص به حسب وظيفته ومستواه الوظيفي في المؤسسة، وأن يكون مؤهل للتعامل معها.

تعتمد الإنترنت في المؤسسة على شبكة محلية وتعمل حسب تقنية شبكة الخادم- زبون (*client-serveur*)؛ وتتميز هذه الشبكة بأنها شبكة داخلية خاصة بالمؤسسة وسرية وتحتاج إلى حماية وتأمين من الاختراقات؛ بمعنى آخر تمنع شبكات أخرى ومستخدمين غير مصرح لهم من الوصول إلى شبكات محلية خاصة، وذلك بفضل جدار النار (*firewall*) الذي يحمي نظام الإنترنت من الخارج.

ليست الإنترنت وعاء مفتوح للجميع، بحيث يتم دخول وخروج المعلومات منه، ولكن هي عبارة عن داعم وسند (*un support*) مهيكّل بغية نشر المعلومة وإدارة المحتوى ومهم في تطوير إستراتيجيات المؤسسات.

ب. أهمية الإنترنت

تعتبر الإنترنت نظاماً شبكياً في المؤسسات، تم تصميمها لتسهيل الاتصال والتعاون بين الموظفين الذين يتوزعون على مواقع مختلفة بالمؤسسة؛ والتكنولوجيات التي تستخدم في الإنترنت عديدة، والتي من بينها قواعد البيانات أنظمة البريد الإلكتروني، وأنظمة إدارة الوثائق، ولوحات على خط الانترنت والتقويمات أو الأجنداث الإلكترونية، وأنظمة إدارة المشاريع، ونظم المؤتمرات عن بعد.

وتحتوي الشبكة على العديد من التطبيقات، والتي يمكن أن توفر من وجهة نظر وظيفية مايلي³:

▪ إدارة المعلومات، والتي تستطيع إدماج وثائق المؤسسة في بيئة الويب والانترنت؛

¹ -خضر مصباح الطبطبي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص.45.

² - Catherine BELLINO, Contribution de l'Architecture de l'Information à l'Utilisabilité Informationnelle : le Cas des Intranets, *Études de Communication* , N°41, 2013, Cairn, France, p.72.

³ - Ling-E CHANG, Shang-PING LIN, Newcomers' Socialization By Intranet System, *10th IEEE/ACIS International Conference on Computer and Information Science*, IEEE, Sanya, Hainan Island, China, 16 - 18 May 2011, p.240.

- نظام سير العمل، والتي يمكن أن يدعم العمل المؤسسي ويتكامل مع أنظمة أخرى (مثل تخطيط موارد المؤسسات وإدارة المعرفة بالمؤسسة)؛
- مجموعة المناقشة التي تضم البريد الإلكتروني، ولوحات على خط الانترنت لتحقيق التواصل؛
- التعليم والتدريب، والذي يتضمن العديد من فئات التعلم الإلكتروني وإدارة المعرفة عبر الشبكة الداخلية،

ثالثاً: أهداف شبكة الإنترنت

على الإنترنت تسهيل إنتاج ونقل المعلومة المفيدة للمستخدمين بالمؤسسة بشكل سريع، فالمتوقع منها هو أن تحسن أساليب وإجراءات العمل، من حيث الوصول إلى المعلومة ونشرها وتحيينها، وريح الوقت في تبادلها بين مختلف المصالح، فضلاً عن تشجيعها للعمل كفريق، من خلال التفاعل بين أطرافه ومن أهدافها نجد:

أ. **العمل والموظفين:** تساعد الموظفين في المؤسسة على إيجاد ورؤية المعلومات بشكل سريع في الوثائق الالكترونية، والتطبيقات ذات الصلة بميدان تخصصهم؛ ويمكن للمستخدمين عبر واجهة سهلة الاستعمال تتمثل في متصفح، أو مستعرض الويب (*interface de navigateur Web*) الوصول إلى معطيات مهمة موجودة على مستوى قواعد البيانات المتاحة من طرف المؤسسة.

ب. **الاتصال والوصول إلى المعلومات:** يميز الفلاسفة وعلماء الاجتماع بين المعلومات والاتصالات، "المعلومة تمثل بالنسبة لهم حركة وتدفق للرسائل في اتجاه وحيد وموجه نحو مستقبل معين؛ في حين الاتصالات هي تبادل ثنائي للرسائل أي علائقي بين مجموعة من الأطراف"¹، فالإنترنت هي وسيلة اتصال داخلي قوية في المؤسسة؛ تسمح لجميع الأفراد كفريق عمل، أو كمجموعة بالوصول إلى جميع الوثائق والمعلومات المتواجدة بداخلها، وبين مختلف المصالح والأقسام، وفي بعض الأحيان يمكن الحصول على المعلومة من المحيط الخارجي، وتوفر شبكة الإنترنت الاتصال من خلال تطبيقات الرسائل، وتطبيقات المعلومات العامة، والمنتديات.

ج. **تعاونية وإدارية:** الإنترنت هي أداة تسمح بتوفير فضاء العمل الجماعي عن طريق (*workflow et groupware*)، والذي ينشأ بين مختلف المستخدمين في المؤسسة، ويتطلب تنسيقاً من الدرجة العالية؛ إذ يهدف لعمل الأفراد في مجموعات عمل تتبادل المعلومات باستخدام الرسائل الالكترونية والمحورة عن طريق الفيديو، وإدارة أجنداث الأعمال، فتدفق العمل يضمن سير وتنقل المعلومة والوثيقة بشكل ألي، وفي الوقت المناسب بين الأشخاص المعنيين، فهو يسمح لمجموعة العمل بخلق فضاء افتراضي، أين نجد أن كل الوثائق والأدوات المهمة لسير مشروع العمل هي مركزية².

¹ - Ibid, p.8.

² - Jean-Max NOYER, d'un Intranet Sous-Utilisé à un Intranet Fédérateur et Dynamique, INTD, paris, novembre 2004. P.16, [En ligne] <http://bdid-intd.cnam.fr/memoires/2004/MALHERBE.pdf>, (Page consultée le 19-12-2014).

د. نشر الويب (*Publipostage Web*): تمكن الإنترنت من نشر المعلومات انطلاقاً من الروابط التشعبية.
هـ. توحيد الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة: الإنترنت هي أداة قوية تعمل على توحيد الرؤية الاستراتيجية للمستخدمين¹ لها في المؤسسة، سواء كانوا مسؤولين، أو مرؤوسين؛ وذلك بمحاولة رسم صورة موحدة عن المؤسسة، فكل عضو في المؤسسة يساهم في إثراء الآخرين عبر الشبكة بتبادل المعلومات التي تخدم أهداف ومصالح المؤسسة.

رابعاً: التطور التاريخي لأجيال الإنترنت

مرت هذه الشبكة بعدة مراحل منذ ظهورها كتقنية إلى اليوم الحالي، فهي تقنية حديثة ظهرت منذ بداية سنوات التسعينات، وكانت بها عدة نقائص تتعلق بالمحتوى ودرجة الاستفادة منه، وتحديد الجهة التي لها صلاحية الاستفادة من هذه الخدمة؛ كما عرفت تطور تقني من ناحية المكونات والوسائل المستخدمة ونوعية الشبكات والتجهيزات.

أما في ميدان إدارة المؤسسات فنجد أنه قد زاد الاهتمام بها من سنة لأخرى، لما لها من أثر في خدمة أهداف المؤسسات، وعليه سنتعرض في هذا الجزء إلى المراحل والأجيال التي مرت بها شبكة الإنترنت منذ نشأتها إلى يومنا هذا.

لقد ظهر المفهوم الأصلي للإنترنت في التسعينات، وبأكثر دقة في مارس 1996م في تقرير (*Full Service Intranet*)، والذي يعرفه بأنه تبديل في المعايير والبروتوكولات والأدوات المعمول بها في الإنترنت من خلال شبكات محلية خاصة بالمؤسسات²، ويجب معرفة التطور التاريخي للإنترنت، وهذا ليساعدنا على فهم تطور الجوانب الأساسية التي تقوم عليها الإنترنت في تسيير الموارد البشرية ويمكن تقسيم المراحل التي مرت بها الإنترنت حسب الأجيال إلى أربعة وهي:

1. الجيل الأول من عام 1995م إلى عام 1998م

توجه الجميع في هذه المرحلة إلى هذه الأداة الجديدة، ولكن قلة من الأفراد التي كانت تعرف كيفية استخدام هذه التقنية، ففي هذه الفترة ظهرت الإنترنت كأداة إضافية في المؤسسات وبصفة غير مهيكلة ومنظمة، فهذه التقنية كانت عبارة عن واجهة أمامية داخلية (*vitrine*) تلي احتياجات الاتصال والوصول السريع للمعلومة، وتميزت هذا الجيل بتجميع عدة مواقع على نفس الأرضية التقنية³؛ فكانت المواقع ثابتة أو ساكنة (*des sites statique*)؛ حيث تظل المعلومة بها ثابتة لا تتغير بأي حال من الأحوال، ومن عيوب تلك

¹ - Stéphane BORGAGE, Stéphane, *Conduite de Projet Web*, éditions EYROLLES , 6^{eme} éditions, paris, 2011,p.28.

² - Wafa BRADAI et Jamil CHAABOUNI, Changement Organisationnel et Intranet : Cas du Secteur de Leasing en Tunisie, *International Journal of Technology Management and Sustainable Development*, volume 5, N° 1, 2006, Intellect Ltd, p.76.

³ - Isabelle BRULE, *un Portail Documentaire sur Intranet*, INTD,Paris 2006, P.41 , [En ligne] <http://bdid-intd.cnam.fr/memoires/2006/BRULE.pdf>, (Page consultée le 19-12-2014).

الصفحات عدم القدرة على تغييرها، لذلك لا يستفيد المستخدم كثيراً عند الرجوع إليها مرة أخرى عند قراءتها¹؛ وتشمل هذه المواقع نشر كل المعلومات المدارة في المؤسسة من أعلى إلى أسفل، مثل الأخبار الحالية عن المؤسسة، أو التي تتعلق بالدليل الهاتفي، وعملية نشر المعلومات كانت مركزية، وتم بين عدد محدود من الأفراد، وقد تكون بيد شخص وحيد في معظم الوقت وهو المسؤول عن الموقع (*Webmaster*).

وفي هذه المرحلة أيضاً ساعد إدخال الإنترنت في المؤسسة على قدرة الإنترنت على تسهيل الوصول للمعلومة، وبشكل سريع لأي منصب عمل في المؤسسة، فشركة مثل رنو (*Renault*) وبفضل شبكة الإنترنت المتواجدة بها أتاحت لموظفيها الوصول إلى المعلومات من أي محطة عمل ومن أي دولة؛ وذلك من خلال واجهة ويب تسمح بالدخول لمعلومات مشتركة وبعض مواقع الإنترنت الخاصة بالمؤسسة، فضلاً عن الوصول لجميع التطبيقات الحاسوبية للمؤسسة؛ فعلى المستوى الدولي ظهرت الإنترنت كنظام معلومات مركزي وعالمي في نفس الوقت²، حيث يمكن نشر معلومة واحدة على عدة مستخدمين في مجموعات العمل التابعة للمؤسسة مهما كان مكان عملهم وبدون أي وساطة وبسرعة.

2. الجيل الثاني من عام 1999م إلى عام 2002م

أخذ الجيل الثاني للإنترنت بعداً تشاركياً وتعاونياً من خلال تطبيقات العمل الجماعي (*Workflow et Groupware*)؛ أذ لم تصبح الإنترنت أداة بسيطة للاتصال، ولكن صارت أداة عمل حقيقية تلبي احتياجات الموظفين بالوصول على المعلومة المهمة في عملهم من خلال المواقع، كما ركزت الإنترنت في هذه الفترة على هيكلية المحتوى، وذلك بإدارة المحتويات أو ما يسمى بنظام إدارة المحتوى (*CMS*)^{*}، والتعريف بدور كل طرف مستخدم له صلة بالشبكة، وتم أيضاً تنظيم طريقة الوصول إلى المحتوى المستهدف من طرف المستخدمين. وتوجهت الإنترنت بقوة في هذه المرحلة نحو دعم الاتصال الداخلي في المؤسسة، وهذا بالاعتماد على الويب الديناميكي (*Web Dynamique*)؛ الذي سهل عملية التفاعل بين المستخدمين من خلال الرسائل الإلكترونية ومنتديات التحوار (*les Forums de Discussion*)، وأدى إلى إنشاء ثقافة تعاون وتبادل مشتركة للمعلومات والمعرفة بين المستخدمين.

3. الجيل الثالث من عام 2003م إلى عام 2006م

ظهرت الإنترنت في هذه المرحلة بشكل مهيكّل تقنياً، وهذا بفضل إنشاء بوابات أو مداخل³ الكترونية (*Les Portails*)؛ التي تعتبر نقطة الدخول الوحيدة للموارد والتطبيقات في المؤسسة، والتي مكنت

¹ - برليان هويكنز، جيمس ماركهام، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2006، ص. 69.

² - Cyril ROGER, Op.Cit., 2010, p.14.

* نظام إدارة المحتوى وهذا من خلال طرح أسئلة يتم فيها إضافة وتعيين للمحتوى بشكل غير مركزي، وتفاعل بين المستخدمين للشبكة ويسمى باللغة الفرنسية والانجليزية كما يلي: Content Management Systems ou Systèmes de Gestion de Contenu

³ - Isabelle BRULE, Op.Cit., 2006, p.42.

الموظفين من الوصول إلى المعلومات بفضل استعمال اسم خاص بكل مستخدم، وبفضل هذه الأداة تم تبسيط البلوغ للتطبيقات، وتوحيد الخيارات التقنية عبر موقع ومدخل واحد، كما تميزت هذا الجيل بنمذجة المعرفة؛ وهذا عبر إدارة محتوى الويب في الشبكة، وقد ساهمت البوابات في لامركزية تحديث المحتوى؛ وذلك بمشاركة مختلف المستخدمين لهذه الشبكة؛ وأطلق على هذه المرحلة مصطلح الإنترنت 2.0 والتي تميزت بالبعد الاجتماعي والتعاوني¹ من خلال مساهمة الأفراد بشكل مرن في التفاعل بينهم باستخدام أدوات مثل الويكي والمدونات والمنتديات (*wikis, forums, blogs*)...**

ويمكن لكل فرد في المؤسسة من نشر أي معلومة عبر البوابة وبطريقة بسيطة دون الحاجة لاستخدام لغة (*HTML*) ومن خصائص البوابات في شبكة الإنترنت ما يلي:

- وجود موقع ويب كوسيلة دخول وبلوغ عام لجميع التطبيقات التي تخدم جميع الوظائف في المؤسسة.
- تعميم وسائل العمل الجماعي، وتجميع مختلف أدوات الاتصال مثل الرسائل الالكترونية والمدكرات الشخصية وتقسيم ونشر الملفات والوثائق.

4. الجيل الرابع من عام 2006 م إلى يومنا هذا

تميزت هذه المرحلة بالذكاء الجماعي الذي يشير للقدرات المعرفية في المؤسسة والناجحة عن التفاعلات المتعددة بين أعضائها وموظفيها من خلال الإنترنت²، وظهر في هذه الفترة ذكاء الأعمال، فضلا عن لا مركزية التطبيقات على مستوى الشبكة، إذ ركزت على نظام إدارة عمليات الأعمال، من اجل الفهم الجيد للإستراتيجية الداخلية للمؤسسة، وهذا النظام يأخذ شكل برمجيات تسمح بأتمتة العمليات الحالية، وذلك لقياس أداء مختلف الأنشطة.

¹- Catherine BELLINO, Op .Cit., p.73

** سيتم تناولها بالتفصيل في مبحث الويب.

²- wikipedia , **L'intelligence collective** , [En ligne] http://fr.wikipedia.org/wiki/Intelligence_collective, (Page consultée le 05-11-2014).

المطلب الثالث: الإنترنت في المؤسسة

تهدف في هذا المطلب للتعريف بالبنية التقنية للإنترنت بطريقة مختصرة، ثم نتعرض لوظائفها وأنواعها، وفي الأخير نتناول الإنترنت في المؤسسة.

أولاً: البنية التقنية للإنترنت

تقنياً شبكة الإنترنت لها عدة مكونات تعتمد نفس معايير الإنترنت، ويختلف شكلها الهندسي من مؤسسة إلى أخرى، حسب الأهداف وطبيعة النشاط، والانتشار الجغرافي، وصلتها بباقي الشركاء، فهي شبكة محلية للمؤسسة تستخدم أسلوب شبكات الخادم-زبون وعدد من بروتوكولات الاتصال وتبادل المعطيات، ويمكن توضيح البنية التقنية كما يلي:

1. شبكات خادم / الزبون

قائمة على الخادم (المزود)، والخادم قد يكون جهاز حاسب شخصي يحتوي على مساحة تخزين كبيرة ومعالج قوي وذاكرة وفيرة، كما أنه من الممكن أن يكون جهاز مصنع خصيصاً ليكون مزود شبكات، ويكون عمله فقط كمزود للخدمة مثل خدمة الطباعة والملفات، ولا يعمل كزبون لأن هذا الأخير يطلب الخدمة.

2. بروتوكولات الاتصال

الإنترنت هي عبارة عن شبكة حاسوبية محمية ومتاحة للمستخدمين داخل المؤسسة وتستخدم عدة بروتوكولات نذكر منها ما يلي:

- بروتوكول *TCP/IP* (Transmission Control Protocol/ Internet Protocol) وهو لغة الاتصال بين حواسيب الشبكة، ويعمل على تحويل المعطيات من حاسوب إلى آخر، أو بين الخادم والزبون.
- بروتوكول *FTP* (File Transfer Protocol) يسمح بنقل مختلف أنواع الملفات.
- بروتوكول *HTTP* (Hypertext Transfer Protocol) يسمح بتحويل ونقل الصفحات المكتوبة بلغة *HTML* (Hypertext Markup Language) من الخادم *HTTP* إلى متصفح الويب للمستخدم.
- بروتوكول *SMTP* (Simple Mail Transfer Protocol) ويستخدم في تبادل الرسائل، وفي حالة التعامل مع البريد والرسائل الإلكترونية.
- بروتوكول *NNTP* (Net News Transfer Protocol) يسمح بتبادل الحوار ويستخدم في منتديات الحوار (*Forums*) ومجموعات الأخبار (*Group de News*).

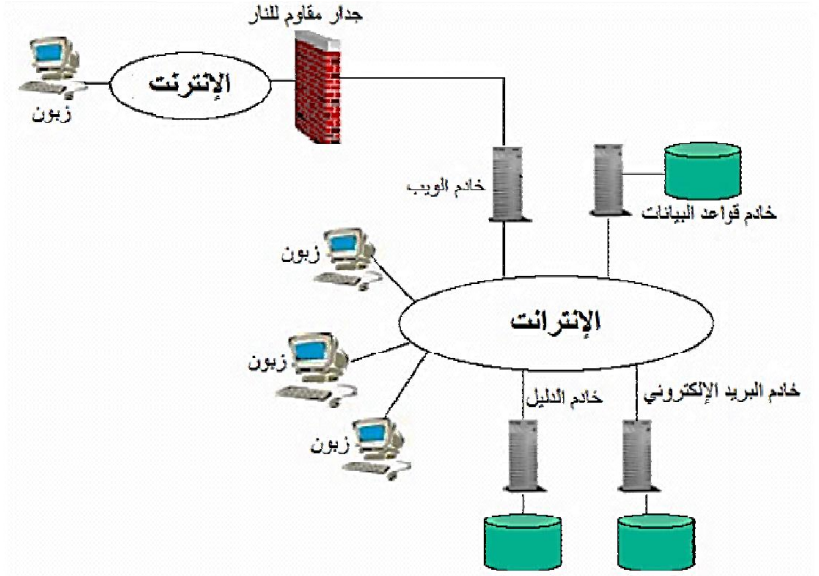
3. المتصفح (Browser)

لا يستطيع أي فرد الدخول إلى شبكة الإنترنت ما لم يملك متصفحاً يكون مثبتاً على سطح مكتب الحاسوب؛ وهو عبارة عن تطبيق خاص صمم بغية البحث عبر الإنترنت والإنترنت، ومن العلامات الرائدة في إنتاج هذا المتصفح هي (*Microsoft & Netscape*)، وداخل المتصفح سيتم تخزين اسم المزود أو الخادم بمجرد

فتحه أثناء عملية البحث، ويخزن اسم الملف الخاص بصفحة معينة أثناء عملية الطلب من المزود إرسال المعلومات¹.

ومن خلال الشكل التالي يمكن أن نوضح مختلف مكونات البنية التقنية لشبكة الإنترنت

الشكل رقم (01، 03): البنية التقنية للإنترنت



المصدر: نوفيل حديد، *تكنولوجيا الإنترنت وتأهيل المؤسسة للاندماج في الاقتصاد العالمي*، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006-2007، ص. 122.

ثانيا: وظائف الإنترنت

تختلف وظائف الإنترنت من مؤسسة إلى أخرى، وذلك حسب طبيعة ووضعية العمل في تلك المؤسسات واحتياجاتها الخاصة، وعليه لا يمكن تحديد عدد معين من الوظائف؛ بل سنذكر أهم الوظائف وأكثرها شيوعا واستخداما من طرف المؤسسات، وذلك حسب الأدوات المستخدمة في الإنترنت.

أ. البوابة (le Portail)

تعتبر البوابة هي العنصر الأساسي المكون للشبكة الداخلية، فهي بمثابة باب الدخول إلى نظام المعلومات في المؤسسة، تاريخيا مصطلح البوابة كان يتعلق فقط بالمحتويات وإعادة التوجيه انطلاقا من صفحة وحيدة تسمح بالوصول إلى مجموعة واسعة من المعلومات عبر المواقع.

تدريجيا البوابة توسعت نحو خدمات وتطبيقات نظم المعلومات، وذلك بإطلاق تطبيقات من خلال شبكة الإنترنت، والعمل على الدمج المباشر للبيانات وتطبيقات المهن (*les Applications Métier*) في بوابة الإنترنت¹.

¹ -Bryan HOPKINS, James MARKHAM, *e-RH Using Intranet to Improve the Effectiveness of Your People*, GOWER, USA, 2003, p.36.

وأصبحت البوابة اليوم كمكتب أمامي (*un Front Office*) لكل مستخدم؛ بغرض الوصول الشخصي والخاص لمصادر نظام المعلومات في المؤسسة.

والبوابة هي تطبيق على شبكة الإنترنت التي تجمع كل المعلومات والخدمات المفيدة، أو اللازمة لموظفي المؤسسة، ويستخدم هذا التطبيق أسلوب واجهة إنسان-آلة، وهذا عبر استخدام متصفح الويب؛ ويهدف هذا النوع من الأدوات إلى وضع تحت تصرف المستخدمين ما يلي²:

- **تطبيقات المهن:** المتعلقة بالتسيير التجاري والحاسبة وتسيير الإنتاج؛
- **تطبيقات نظام إدارة المحتوى عن طريق الويكي:** الذي يحتوي على معلومات مخزنة ومنظمة حسب طبيعة الموضوع، حيث تسمح للأفراد بإيجاد تعليمة تتعلق بمشكل سبق وأن تعرض له الأفراد في المؤسسة من قبل ووفروا له حلول؛
- **تطبيقات إدارة المعرفة:** وهو فضاء متاح للمستخدمين لإيجاد تعليمات متعلقة بمصالح المؤسسة والإجراءات ودليل بعض التطبيقات؛
- **فضاء للتعاون والتبادل:** وهذا عبر منتديات تسمح بتخصيص مساحة لمجموعات المشاريع تمكن الأطراف الفاعلة في المشروع من نشر الوثائق، والإجابة عن أسئلة وطرح أخرى وتبادل النقاش. وترتكز البوابة على عدة خصائص وهي³:

- **قدرة التكامل والتجميع:** ينبغي للبوابة أن تسمح بتوحيد الوصول إلى التطبيقات ومحتويات نظام المعلومات في المؤسسة، والتكامل مع خدمات الويب؛ وهذا لكي يكون لها القدرة على تبادل البيانات والعمل بشكل متناسق ومتكامل مع مختلف التطبيقات في المؤسسة عبر هذه الخدمة.
- **الخصوصية أو التخصيص (*Personnalisation*):** يجب على البوابة أن توفر للمستخدم الوصول الخصوصي سواء أكان ضمني أم صريح*، والهدف من الخصوصية هو التوفير للمستخدمين بوابة خاصة (*Bureau Personnalisé*) أين يتم اختيارهم للخدمات التي يستخدمونها بشكل متكرر⁴، مثل نشر المعلومات الداخلية أو الخارجية والمتعلقة بمجديد المؤسسة والمشاريع التي هي في إطار الانجاز، وإدارة الوثائق.

¹ - Frédéric CREPLET, Thomas JACOB, *Réussir un Projet Intranet 2.0*, Groupe Eyrolles, paris, 2009, p.37.

² - Michelle GILLET, Patrick GILLET, *Système d'Information des Ressources Humaines*, Dunod, Paris, 2010, p.216 .

³ - Frédéric CREPLET, Thomas JACOB, op.cit., p.38.

* الخصوصية الضمنية تعني الأدوات والمحتويات المستهدفة من طرف مجتمع المستخدمين؛ بينما الخصوصية الواضحة أو الصريحة هي التي تحدد فيها المعالم مباشرة عن طريق المستخدم وفق احتياجاته وتفضيلاته الخاصة.

⁴ - Jalios JCMS, *de l'Internet de Communication à l'Intranet Collaboratif 2.0*, Jalios, France, 2012, p.22.

▪ إدارة الحقوق والأمن (*Gestion des Droits et de la Sécurité*) : تساهم البوابة في توفير الأمن لمجموعة من التطبيقات والمحتويات، أما إدارة الحقوق فالهدف منها هو تأمين جميع البيانات، وتحديد لكل مستخدم أو مجموعة من المستخدمين المحتوى الذي يمكنهم الوصول إليه أو تعديله.

الشكل رقم (01، 04): مكونات البوابة



المصدر:

Mahdi AZZOUZ, A Place des Réseaux de Correspondants Auprès des Utilisateurs Finaux d’Intranet 2.0, *Communication et Organisation*, N°44, 2013, Presses Universitaires de Bordeaux, France, p .137.

ب. إدارة المحتوى (*la Gestion de Contenu*)

وتعمل على تجميع كل الوظائف التي تسمح بإنشاء، أو تعديل وتحقيق (*la Validation*)، وتحديث وعرض المعلومات على شكل صفحات الويب (*Pages Web*)، وتعتمد إدارة المحتوى على النقاط الأساسية التالية:

- تسمح بالتحديث اللامركزي من قبل مستخدمين غير متخصصين في الحاسوب؛
- هيكلية المحتوى (العنوان، الفقرات، التوضيح وما إلى ذلك)؛
- تنظيم وتصنيف المحتوى.

أما طبيعة المحتويات التي توفرها الإنترنت، تتمثل بشكل عام وحسب درجة الاستخدام في¹ الوثائق والمحتوى النصي والمحتوى المرئي، ومحتوى الفيديو ومحتوى الصور والمحتوى السمعي.

¹ - Observatoire de l’Intranet et de la Stratégie Numérique , *Résultat de l’Enquête*, ARCTUS, France, 2014, p.24.

ج. إدارة الوثائق (المستندات) (*La Gestion Documentaire*)

هذه الوظيفة تجمع كل المهام التي تسمح بشراء الوثائق وتخزينها وتصنيفها وتقسيمها وأرشفتها على شكل ملفات حاسوبية، في الغالب ما تكون على شكل (*PDF, Microsoft Office, Open OfficeK*)، وتركز هذه الوظيفة على الميزات التالية:

- تبسيط معالجة الوثائق إلكترونياً؛
- توحيد المعلومات الأساسية للشركة؛
- تصنيف وتسهيل البحث عن الوثائق؛
- إدارة عملية نشر الوثائق؛
- إدارة دورة الحياة وإصدارات الوثائق؛
- تأمين جميع البيانات.

د. فضاءات العمل التعاوني (*Les Espaces de Travail Collaboratif*)

وهي تستهدف المجموعات المنشأة من أجل مشروع معين، أو تطبيق أو موضوع ما؛ فهذه الفضاءات تقدم لأعضاء فريق المشروع أرضية للتعاون وتبادل الخبرات، فهي عبارة عن أرضية افتراضية تدعم التفاعل الاجتماعي بين مختلف المجموعات.

وتتعلق بإنترنت فرعية التي تستغل الأدوات الرئيسة مثل إدارة المحتوى، وتبادل الوثائق، وأدوات التفاعلات، وتعمل على وضع فضاءات خاصة للمستخدمين، وأخرى عامة مفتوحة لجميع المستخدمين للإنترنت.

هـ. الخدمات الإلكترونية والإجراءات اللاورقية (*Les e-Services ou la Dématérialisation de Procédures*)

وتعتمد على نشر واستخدام الوسائل الإلكترونية للقيام بعمليات معالجة وتخزين وتبادل المعلومات بدون الاستخدام الورقي.

وكنخلاصة عن وظائف الإنترنت يمكن من خلال هذا الجدول الموالي أن نقدم الأدوات المهمة، والتي تستخدم كحلول من قبل وظائف شبكة الإنترنت.

الجدول رقم (01،02): الوظائف الأساسية للشبكة الإنترنت

| الأدوات والحلول المستخدمة | الوظيفة الملحقه | الوظيفة المركزية | الاحتياجات |
|---|---|--|---|
| نظام إدارة المحتوى CMS(Content Management System) | تدفق العمل workflow | تسيير محتوى الويب بواسطة محرك البحث | نشر المعلومات الداخلية ووضع قاعدة الوثائق المرجعية |
| البرامج الجماعية -المجميع Groupeware | | تقسيم الزمن | معرفة معوقات وصعوبات التخطيط عند الأفراد |
| دليل الهيكل التنظيمي | مخزون أو مستودع المهارات ودليل الهيكل التنظيمي | التنسيق والتعريف (الدور، المهمة، الوظيفة) | معرفة الأفراد أو الموظفين المساهمين في الشبكة les collaborateurs |
| Groupeware avancé البرامج الجماعية المتقدمة | التبادل المتزامن Partage synchrone | نظام إدارة النسخ والإصدارات Système de gestion des versions | العمل على عدة وثائق وفي وقت واحد |
| Forums, blogs, wiki المنتديات، المدونات، الويكي | FAQ | منتديات الحوار والمناقشة والدرشة اللحظية | النقاش والحوار بين الموظفين |
| Webmeeting, Webconferencing الاجتماعات عبر الويب | المحاورة السمعية والتقسيم اللحظي والمتزامن | المحاورة على الخط Conférence en ligne | تنظيم الاجتماعات عن بعد |
| Workflow تدفق العمل | لوحة التحكم | إعداد ومعاينة مخطط المشروع وإدارته | إعداد ومعاينة مخطط المشروع وإدارته |
| CRM (Content Relationship Client) إدارة العلاقة مع الزبائن | إدارة العلاقات | قاعدة البيانات المتعلقة بالزبائن | إدارة العلاقة مع الزبائن |
| البوابة أو المدخل le Portail | الوصول إلى تطبيقات الوظائف والمهن والتطبيقات المكتبية | Connecteurs applicatifs | الوصول إلى تطبيقات العمل |

المصدر:

Cyril ROGER, **Réussir son Projet d'Intranet : Intégrer le Facteur Humain**, INTD, Paris, 2010, P.20, [En ligne] https://memic.ccsd.cnrs.fr/mem_00575075/document, (Page consultée le 19-12-2014).

ثالثا: أنواع الإنترنت

تطور الإنترنت بشكل سريع وتأخذ عدة أنواع، وتختلف من مؤسسة إلى أخرى، وهذا يوم بعد يوم حسب احتياجات المؤسسات وتطلعاتها، ووفق استخدام هذه الشبكة من طرف العناصر المكونة للمؤسسة وتبعاً لهيكلها التنظيمي، فمثلاً يحدد وينجر ¹(Wenger) تسعة أبعاد للإنترنت في المؤسسات وهي تعاونية/

¹ - Mokrane REFAA, Concept et Innovation. Cas du Système d'Information du Contrôle de Gestion, **Colloque international GLOBELICS**, ISGP-Alger, Alger, Avril 2012, p.12 .

اتصالية؛ وغير متزامنة (*Asynchrone*) (الرسائل الإلكترونية)؛ وتنسيقية (عمل جماعي)؛ وإنترنت تسير الوثائق؛ وتفاعلية متزامنة (*Interactions Synchrones*) (المنتديات)؛ فضاء لتبادل المعرفة وتبادل الخبرات؛ فضاء للتعليم والتكوين؛ فضاء مشروع (أداة لتسيير المشروع)؛ وبعد المعلومة واليقظة المباشرة التي تتعلق بقنوات الأخبار وقواعد البيانات.

ويمكن ذكر أنواع عديدة من الإنترنت فهناك من يقسم الإنترنت حسب مفهومها في المؤسسة، أو وفق مستوى تطوير شبكة الإنترنت، وفيه من الدراسات من يأخذ بعين الاعتبار درجة المركزية واستقلالية استخدام التطبيقات عبر الشبكة، في حين يقسمها آخرون حسب الهدف من الشبكة.

أ. حسب مفهومها في المؤسسة

تعريف مفهوم الإنترنت في المؤسسة ينقسم إلى نوعين¹ وهما الإنترنت العام أو المعيارية (

Standard) وإنترنت مهنية (*Professionnelle*).

1. الإنترنت المعيارية (*Intranet Standard*)

وهي التي تهدف لنشر المعلومة، وتستخدم أدوات الإنترنت من أجل تطوير الاتصال داخل المؤسسة ومن بين هذه الأدوات نجد:

■ الرسائل الإلكترونية: وهي التي تسمح للأفراد بتبادل المعلومات والملفات الحاسوبية بطريقة خاصة، وعلى خلاف الإنترنت شبكة الإنترنت تضمن سرية الرسائل الإلكترونية، وميزتها أنها متعددة وإرسالها يتم بنوعية جيدة وبأقل التكاليف.

■ المنتديات الإلكترونية (*Forums*): وهي التي تسمح بتقسيم المعلومات بين مجموعة من الأشخاص حول موضوع معين، كما تسمح هذه المنتديات بالنقاش وتبادل العلم والمعرفة.

■ شبكة *WWW* : (*World Wide Web*) وهي تنتشر بين عدد كبير من المستخدمين وفي مجالات متعددة للمعلومات، وتعتبر مهمة في تكوين ذاكرة حقيقية للمؤسسة في ميدان تخصصها.

2. الإنترنت المهنية (*Intranet Professionnelle*)

ويمكن أن نسميها بالإنترنت الإدارية (*Managérial*) وفي هذا الحالة التطبيقات والمعطيات متواجدة على مستوى الخادم (*Serveur*)، وهي مقسم على مختلف أقسام المؤسسة، وتتم عملية تطوير هذه التطبيقات لتلبية احتياجات أنشطة المؤسسة المختلفة.

ويمكن لمستعمل الإنترنت في المؤسسة الوصول للمعلومات من اجل القيام بعمله، ويستغل المعلومات المشتركة والمتواجدة على الخادم.

¹ - Wafa BRADAI et Jamil CHAABOUNI, Op.Cit., p.77.

ب. حسب درجة المركزية واستقلالية استخدام التطبيقات: تقسم إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي¹:

1. **إنترنت إعادة توجيه البوابة:** في كثير من المؤسسات الإنترنت صارت أكثر استقلالية، فلا نجد إنترنت واحدة ومحددة، ولكن مع تواجد عشرات التطبيقات الصغيرة مثل الدليل الهاتفية ومكتبة الوثائق، أصبح من الممكن اعتبار كل تطبيق كإنترنت محلية يتعلق بخدمة خاصة ويحتوي على تطبيقات فرعية، وعليه حتى نوحده هذه التطبيقات لابد من وجود بوابة تحتوي جميع هذه التطبيقات.

2. **إنترنت التطبيقات المستقلة:** وهذه البنية من الإنترنت تضم خليطاً متنوعاً من التكنولوجيا، وغالبا ما يعبر عنها بالإنترنت التي تعتمد على أفضل التطبيقات، والمشكل في هذا النوع أن هذه التطبيقات تحتوي على تكنولوجيات مختلفة ولم يتم شرائها من عند مورد وحيد، وهذا مما صعب عملية دمج هذه التطبيقات فيما بينها.

3. **إنترنت النظام المدمج:** يعتمد هذا النوع على تكنولوجيا وحيدة، حيث يمكن الوصول إلى أي صفحة أو تطبيق انطلاقاً من مدخل وحيد، وهذا بوضع اسم المستخدم والرقم السري.

ج. **حسب الهدف من الشبكة:** يمكن تقسيم أنواع الإنترنت إلى مجموعتين رئيسيتين يندرج تحتها عدة أنواع وهما **الإنترنت بهدف إداري (L'Intranet à Finalité Managériale)**؛ والتي تستخدم من طرف جميع الجهات التنظيمية في المؤسسة بغية تنقل المعلومة، وإثراء قاعدة البيانات بها؛ و**الإنترنت الحرة (L'Intranet Dit « Libre »)** وهي التي تسمح لأعضاء المنظمة بتبادل المعلومات والمعرفة بكل حرية وبدون أي رقابة.

1. **الإنترنت بهدف إداري:** وتشمل الأنواع التالية:

▪ **الإنترنت التعاونية (l'Intranet Collaboratif)**

ويقدم هذا النوع أدوات وتطبيقات العمل والتبادل والتعاون بين المجموعات، وتتميز بتقسيم وتوجيه البيانات نحو الوظائف، والانتماء إلى مجموعات العمل، وتوجد تطبيقات هذا النوع من الإنترنت أساساً في المجاميع وتدفع العمل، وتبادل المعرفة والذكاء الاقتصادي، والتعليم الإلكتروني، وتلعب فيها الرسائل الإلكترونية الدور الأول كقناة اتصال وليس كفضاء للتخزين.

▪ **إنترنت المجاميع وتدفع العمل (Intranet de Groupware et de Workflow)**

تسمح هذه الأخيرة بوضع أدوات العمل التعاوني بغية جعل الأفراد يعملون بشكل جماعي، وتعمل الإنترنت من خلال المجاميع، وتدفع العمل على أتمتة حركة تنقل الوثائق لتصل في أسرع وقت ممكن للأشخاص المعنيين بها.

¹ - CEFRIO, *Les intranets et leur écosystème – Portrait des usages et meilleures pratiques*, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, Canada, 2014,p.7.

وتستطيع مجموعات العمل إنشاء فضاء افتراضي لكل الوثائق وأدوات سير المشروع، فتطبيقات المجاميع وتدفق العمل تصف احتياجات المستخدمين في حين الإنترنت تلي هذه الاحتياجات.

▪ الإنترنت الوثائقية (*L' Intranet Documentaire*)

وهي تجمع تحت مدخل وحيد مصادر المعلومات في المؤسسة، لكي تضمن سلامة الوثائق، وهي تقوم على مرجعية وثائقية فعالة، إذ تقدم للمستخدمين طرق ووسائل مختلفة للبحث؛ حتى يتسنى لكل فرد إيجاد ما كان يبحث عنه من وثائق في المكتبة الافتراضية الكبرى، والهدف من هذا النوع هو إنشاء مكتبة مرجعية حتى يتم ضمان سلامة الوثائق والسجلات والإدارة الالكترونية للوثائق.

▪ الإنترنت الموحدة (*L' Intranet Fédérateur*)

يهدف هذا النوع إلى تجميع مختلف خدمات وتطبيقات الإنترنت وتطويرها واستغلالها، وهي تعكس التنسيق بين مختلف الوظائف حتى يتسنى للمستخدمين الوصول بسهولة إلى المعلومة، ومن خلال واجهة واحدة ومشاركة.

وهي قريبة وظيفيا إلى دليل الانترنت من حيث أدوات البحث المتعددة، وتعتبر المديرية العامة هي الجهة المسؤولة عن إدارتها بغية نشر الرسائل على نطاق واسع في المؤسسة.

▪ الإنترنت التكاملية (*L'Intranet d'intégration*)

جاء هذا النوع لحل مشكل تقني تمثل في ضرورة وجود عدة محطات عمل في المؤسسة؛ حتى تضمن للمستخدمين الوصول إلى عدة تطبيقات، وذلك نظر لعدم قدرة أي مستخدم الدخول إلى الشبكة إلا انطلاقا من مركز عمله وجهاز الحاسوب التابع له¹، وعليه جاءت هذه الإنترنت حتى تسمح للمستخدمين بإمكانية الدخول إلى شبكة الإنترنت من أي محطة عمل في المؤسسة، مهما كان مكان تواجدها وبغض النظر عن جهاز الحاسوب هل هو في مكان عمل المستخدم أو لا، وهذا كله لتسهيل تبادل المعلومات بين مختلف التطبيقات.

▪ الإنترنت التطبيقية (*L' Intranet Applicatif*)

وهي التي تجمع كل التطبيقات التي يمكن نشرها على شبكة الإنترنت بهدف تلبية احتياجات مجموعات العمل (*Groupware et de Workflow*)، والوصول إلى قواعد البيانات، وأتمتة الإجراءات اليدوية، وتستطيع هذه التطبيقات أن تفيد كل الخدمات في المؤسسة مثل إدارة الموارد البشرية نجد تطبيقات (الالتحاق بالدورات التدريبية، وحساب العلاوات التشجيعية، تسيير العطل، التنقلات، الترشح للوظائف الشاغرة، وحساب التقاعد، وإدارة التوظيف).

¹ -Mémoire online ,Définition et type Intranet, [En ligne]
http://www.memoireonline.com/07/08/1408/m_TIC--et--GRH1.html . (Page consultée le 13-02-2015).

▪ الإنترنت النقالة (L'intranet Mobile)

هذا النوع ظهر حديثا، حيث أعطى متعاملي الهاتف النقال إمكانية الدخول إلى الإنترنت انطلاقا من الهاتف النقال، وتوجد فيها فئتين كبيرتين هما الإنترنت النقالة الأفقية (*Les Intranet Mobiles Horizontaux*) والتي تتعلق بالعمل المكتبي عن بعد من أجل الاطلاع على البريد الإلكتروني ودليل المؤسسة، أما الفئة الثانية فهي الإنترنت العمودية (*Les Intranet Verticaux*) وتتعلق بتطبيقات تتطلب في بعض الأحيان تطوير خاص ومنها تطبيقات المهن مثل الصيانة وقوة البيع. فالهاتف المحمول أصبح أداة مهمة تستخدم في الوصول إلى الإنترنت وزيادة الاستجابة والإنتاجية من طرف المستخدمين.

2. الإنترنت الحرة : وتشمل نوع واحد وهو:

▪ الإنترنت المعلوماتية والاتصالية (*L'Intranets Informatif et Communication*)

أصل هذه الإنترنت جاء نتيجة رغبة بعض المتخصصين في الإعلام الآلي لإيجاد طرق جديدة في الاتصال، فهي تسمح بالبلوغ إلى جميع الوثائق والمعلومات ومن طرف جميع المستخدمين في المؤسسة، فهي أداة اتصال المؤسسة أي التي تسمح بتنقل المعلومة بين الأفراد ضمن مجموعة العمل وبين مختلف المصالح، وفي بعض الأحيان تنقل المعلومة إلى خارج المؤسسة، ومن المفترض أن هذا النوع من الإنترنت يحسن حركة تنقل المعلومة والبحث عن المعلومة الإستراتيجية من خلال تطبيقات الرسائل الإلكترونية، المنتديات، وتطبيقات المعلومات العامة على مستوى الشبكة.

رابعا: الإنترنت في المؤسسة

تقلل الإنترنت من استخدام الهواتف وأجهزة الفاكس، وبالتالي تقلل من التكلفة وتعمل على تحسين التنسيق بين أفرع المؤسسة المختلفة، حيث قامت الكثير من المؤسسات بإنشاء وبناء شبكة الإنترنت بسبب كثرة الطلب من الموظفين، وخاصة في قسم الموارد البشرية، بسبب طبيعة عملهم التي تعتمد على كثرة الاتصالات وتبادل المعلومات، والإجابة على الكثير من الأسئلة، والتي تتكرر باستمرار مما يؤدي إلى الملل وسوء الخدمة، لذا فإن المؤسسات تحتاج إلى الإنترنت وذلك للأسباب التالية¹:

1. عندما تكون للمؤسسة كمية ضخمة من المعلومات، والمطلوب مشاركة هذه المعلومات مع الموظفين فالإنترنت هي الطريقة الفعالة لإلغاء تكلفة الاتصالات، وإلغاء تكلفة بث ونشر المعلومات بين الموظفين؛ إن الإنترنت تساعد على ترتيب وتخزين كميات ضخمة من البيانات، والتي قد تحتاج إلى مئات الآلاف من الملفات الورقية، كما يصعب تنظيمها والحصول على المعلومات المطلوبة منها عند الحاجة وفي الوقت المناسب، وبالشكل السريع.

¹ - خضر مصباح الطيبي، التعليم الإلكتروني، دار حامد، الأردن، 2008، ص. 117.

2. تعتبر تكلفة توزيع المعلومات من خلال الإنترنت قليلة جدا، فالإنترنت تعتبر ذات كلفة بسيطة جدا وتعمل بفعالية وسرعة؛ حيث يتم تداول المعلومات في ثواني بدل دقائق، أو حتى ساعات بالطريقة اليدوية.

3. يمكن تحديث المعلومات الموجودة عبر الإنترنت وتعديلها بسرعة، مما تبقى الموظفين على اتصال بالمعلومات الحديثة والمعدلة بوقت قصير.

المبحث الثاني: الويب في المؤسسة

تزداد أهمية الويب يوما بعد يوما، نظرا لكثافة المعلومات المتدفقة عبر شبكة الإنترنت والإنترنت، ولصعوبة التحكم في حجم ونوع المعلومات، ومدى دقتها وصحتها، سواء كان ذلك بالنسبة للمؤسسات أو المستخدمين؛ ويعتبر الويب بمثابة الروح في الجسد بالنسبة لشبكة الإنترنت، إذ لا يوجد معنى لشبكة الإنترنت من دون الويب، فقد أدى ظهوره في بداية التسعينات إلى حل العديد من مشاكل الاتصال عبر الشبكة، خاصة مع ظهور عدة أجيال عبر الويب ترجمت تطور تفاعل المستخدمين مع هذه الشبكة، ولكن ما يهم في هذا المبحث هو التركيز على الجيل الثاني للويب، وذلك لعلاقته بعمل واستخدامات شبكة الإنترنت في المؤسسات؛ حيث نجد ما يسمى بالإنترنت 2.0 (Intranet 2.0) أو المؤسسة 2.0 (Enterprise 2.0).

ولأن عنوان بحثنا يتعلق باستخدامات الإنترنت، سنعالج في هذا المبحث شبكة الويب في المؤسسة، إذ سنتطرق في المطلب الأول إلى مفهومه وأجياله، ثم نركز في المطلب الثاني على الويب 2.0، وبعده نتناول الويب في المؤسسة.

المطلب الأول: الويب

التطور الحالي للاتصال الداخلي يعتمد على طلب الموارد البشرية من المؤسسة تطوير أدوات جديدة في الاتصال وتعميم استخدام التكنولوجيات الحديثة في الاتصال، مثل الإنترنت لتشجيع الحوار وتبادل المعلومات بين الأفراد في المؤسسة؛ فالإنترنت تقدم للمؤسسة وظائف متعددة من خلال موقعها الذي يستخدم أدوات الويب، وتعتبر تكنولوجيا الويب بمثابة المكون الرئيسي لسير الإنترنت، وعليه فضلنا أن نقوم بتخصيص هذا المطلب للتعريف بهذه التكنولوجيا، ونشأتها وتطورها والعناصر المكونة لها.

أولا: مفهوم الويب

تتكون الشبكة الأكثر اتساعا في العالم من ملايين صفحات الويب، و صفحة الويب هي ملف نصي بسيط مكتوب بلغة (HTML)، ويستطيع أن يحتوي على العديد من العناصر المتعددة الوسائط مثل النصوص، والصور والأصوات، والرسوم، ويمكن أن يرتبط مع عدة صفحات ويب أخرى، وللويب عدة تعريفات، إلا أننا سنركز فقط على التعاريف التي لها صلة بموضوع بحثنا ومنها ما يلي:

يعرف الويب على أنه " عبارة عن رسم بياني يصل بين مختلف الملفات عبر أنحاء العالم، مما يشكل شبكة تشبه شبكة العنكبوت"¹؛ فهذا التعريف جاء معتبرا الويب كشبكة تصل مختلف الملفات عبر العالم. ويمكن تعريف الويب أيضا على أنه " مجموعة من الصفحات المترابطة مع بعضها ارتباطا تشعبيا لتغطية موضوع متكامل معين، أو تمثيل أنشطة الشركة، ومنتجاتها وخدماتها بطريقة تتضمن تحقيق أهدافها من الحضور

¹ - [En ligne] <http://aira.com/aide/decouvrir/web.html>, (Page consultée le 22-06-2015).

الالكتروني"¹، يظهر من هذا التعريف أنه يشترط ارتباط صفحات الويب بموضوع معين، أي لا بد أن يكون مرتبط بهدف المؤسسة، وأنشطتها ومنتجاتها وخدماتها.

وهناك من يعرف الويب على أنه "مجموعة من الصفحات المرتبطة يستضيفها حاسوب من نوع خادم، وتحتوي معظم مواقع الويب على صفحة رئيسية كنقطة بداية، تتصل الصفحة الرئيسية بباقي الصفحات باستخدام ارتباطات تشعبية"²، ونرى أن التعريف الثاني قد أضاف الجانب التقني مثل عنصر الحاسوب الخادم، وصفحة الاستقبال كنقطة بداية في موقع الويب.

من هذه التعاريف السابقة نجد أن الويب يجب أن يرتبط بهدف ونشاط المؤسسة، وهو مجموعة من الصفحات المرتبطة ارتباطاً تشعبياً، أما من ناحية المحتوى فإنه يحتوى على النصوص، والصور والأصوات، والرسوم.

وما يسمى حالياً بالويب (*Web*) هو في الأصل كلمة إنجليزية، تسمى بالفرنسية الشبكة العالمية (*a*) (*Mondiale Toile*)، ويعبر عنها بالرمز (*WWW*) أو (*W3*)، وهي اختصار لتسمية الشبكة العالمية (*World Wide Web*)، والويب متاح من خلال المتصفح الذي يسمح بالدخول إلى شبكة الإنترنت للتنقل بين الوثائق الموصولة عن طريق روابط تشعبية (*hypertextes*)؛ ويرتكز الويب على بروتوكول (*http*)** يسمح بربط الوثائق التي تم استضافتها بواسطة حواسيب عن بعد تسمى خدمات الويب (*Serveurs Web*)، ويتم تحديد الوثائق في شبكة الويب عن طريق عنوان يسمى (*URL*)***، إذ يسمح هذا الأخير بتحديد موقع المورد على أي خادم لشبكة الانترنت³.

ثانياً: نشأة وتطور الويب

يعد العالم الفيزيائي البريطاني تيم بيرنرز لي (*Tim Berners-Lee*) الذي يعمل في المجلس الأوروبي للبحوث النووية المتواجدة بجنيف بسويسرا (*Conseil Européenne pour la Recherche Nucléaire- CERN*) أول من ابتكر الشبكة العالمية (*WWW*) في عام 1989م؛ وقد صممت الشبكة (*World Wide*

¹ - نجم عبود نجم، *الإدارة والمعرفة الالكترونية*، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص. 358.

² - محمد مصطفى حسين، تقييم جودة المواقع الإلكترونية، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد 2، العدد 18، 2010، جامعة تكريت، العراق، ص. 38.

* النص الفائق أو النص التشعبي (بالإنجليزية: Hypertext) هو نص على شاشة الحاسوب عند النقر عليه، يقود المستخدم إلى معلومات أخرى

** بروتوكول نقل النص المتشعب وهو البروتوكول المعتمد لنقل النصوص بهيئة (HTML) في شبكة الويب.

*** عنوان الموارد الموحد (Uniform Resource Locator) هو مؤشر يدل على مكان وجود صفحة، أو أي نوع آخر من الموارد ضمن فضاء شبكة الويب.

³ -CCM, *Introduction-Au-World-Wide-Web*, [En ligne] <http://www.commentcamarche.net/contents/1327-web-introduction-au-world-wide-web>, (Page consultée le 22-06-2015).

(Web) في الأصل، وتم تطويرها في بداياتها لتلبية الطلب على تبادل المعلومات التلقائي بين العلماء في الجامعات والمعاهد عبر أنحاء العالم.

وكان أول موقع ويب صمم في العالم هو في المجلس الأوروبي للبحوث النووية-CERN -؛ وقد خصص لمشروع الشبكة العالمية نفسها، إذ وصف هذا الموقع الملامح الأساسية للويب (Web) من حيث كيفية الوصول إلى مستندات الآخرين، وكيفية إعداد الخادم الخاص بك¹؛ وكانت الفكرة الأساسية ل(WWW) هي دمج تقنيات أجهزة الحاسوب الشخصية، والشبكات الحاسوبية، والنصوص التشعبية من أجل خلق نظام معلومات عالمي قوي وسهل الاستخدام.

من ناحية أخرى قد أدخلت تحسينات على الشبكة العالمية من طرف المهندس البلجيكي روبرت كايلي (Robert Cailliau) في العام 1990 م، وفي 12 نوفمبر 1990م نشر الثنائي تيم وروبرت وثيقة اقتراح رسمي يحدد المفاهيم الأساسية، وتعريف المصطلحات الهامة المتعلقة بالشبكة العالمية، حيث وصفت الوثيقة مشروع النص التشعبي (Hypertext Project) الذي سمي بالشبكة الأكثر اتساعا في العالم (World Wide Web) والتي يمكن أن ينظر إليها من خلال المتصفحات (* Navigateurs & Browsers)².

في نهاية عام 1990 م قدمت برمجية نظام الويب كنموذج، حيث تم توفير واجهة للتشجيع على استخدامه، ومن ثم تطبيقه بمركز التوثيق لمركز حسابات المجلس الأوروبي للبحوث النووية، وقد تم تطوير المسودات الأولى من هذه الواجهة على أجهزة الكمبيوتر من نوع (Next).

ومع بدايات الويب في التسعينات أراد تيم بيرنرز لي تطوير وسيلة بسيطة وفعالة للتواصل عن طريق الحاسوب عبر أنحاء العالم؛ وكان من الأسهل تطوير متصفحات الإنترنت بدلا من الاعتماد على الخوادم (les serveurs)، وأدوات إنشاء وإدارة المواقع؛ لأن المستخدمين في ذلك الوقت فضلوا التوجه طبيعيا نحو نموذج المتصفح³.

أصبحت الإنترنت شبكة الشبكات حسب تعبير مانيال كستال (Manuel Castells)، وفي عام 1993 م، تم توزيع بشكل مجاني أول برمجية على أصحاب الحواسيب الصغيرة، كما أطلقت نتسكيب (Netscape) في عام 1994م النسخة الأولى من برنامجها المستكشف، في حين قدمت شركة مايكروسوفت (Microsoft) إنترنت إكسبلورر (Internet Explorer) في عام 1995 مع توزيع واسع النطاق في جميع أنحاء العالم.

¹- CERN, Birth Of The Web , [En ligne] <http://home.web.cern.ch/topics/birth-web>. (Page consultée le 19-06-2015).

* المتصفح هو برمجية يتم تثبيتها على جهاز الحاسوب من أجل الوصول إلى الانترنت مثل Mozilla Firefox، Chrome.

²- CERN ,Where The Web Was Born, [En ligne] <http://home.web.cern.ch/about/topics/birth-web/where-web-was-born>, (Page consultée le 19-06-2015).

³- Gabriel KÉPÉKLIAN et Jean-Louis LEQUEUX, Déployer un Projet Web 2.0 Anticiper le Web Sémantique (Web 3.0), Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, paris, 2009, p.08.

وفي الفترة الممتدة بين عام 1994 م، و 2004 م لم يكن يوجد مصطلح الويب 1.0 (Web 1.0) أو الويب 2.0 (Web 2.0)، إنما كان يوجد فقط مصطلح الويب، إذ تم التمييز لأول مرة بين المصطلحين في شهر أكتوبر عام 2004 م في المؤتمر الذي نظمته شركة أوراييلي (O'Reilly) للإعلام¹.

ثالثاً: عناصر الويب

وللإحاطة أكثر بتعريف الويب يجب التطرق إلى ثلاثة عناصر أساسية وهي:

1. **موقع الويب (Site Web) :** هو مجموعة من الصفحات أو ملفات (HTML) تم إنشائها من طرف مؤسسات أو أشخاص عاديين، لهذه الملفات توسعة من الشكل (extension .htm ou .html)، وتكون الصفحات مرتبطة فيما بينها بوصلات تسمح بالانتقال من صفحة لأخرى، وكقاعدة عامة فإن تصميم صفحات الموقع يكون بنمط متجانس، ويتم البلوغ لهذه الصفحات من خلال الدخول عبر متصفح ويكفي المستخدم أن يكتب عنوان الموقع على المتصفح، ومنه يقوم المتصفح بإظهار صفحة الويب²، والموقع عادة يزود بصفحة أساسية تسمى صفحة الاستقبال، ويمكن توضيح طريقة الوصول إلى موقع الويب من طرف المستخدم من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01، 05): كيفية عمل موقع الويب



المصدر:

Nicolas HILAIRE, *cours sous titre qu'est-ce qu'un site web, open classrooms, paris, France, 18 juin 2015*, [En ligne] <http://openclassrooms.com/courses/apprendre-asp-net-mvc/qu-est-ce-qu-un-sit-web>, (Page consultée le 22-06-2015).

وما يتضح لنا من خلال هذا الشكل أن المستخدم يقوم من خلال حاسوبه الخاص بكتابة عنوان موقع الويب من خلال المتصفح، أو أحد المحركات المعروفة، إذ يقوم المحرك بالاتصال بالعنوان المطلوب، ومنه يقوم خادم الويب بالبحث عن الصفحة وإعادةتها إلى محرك البحث الذي طلبها في شكل (html).

¹-Francine CHAREST et François BÉDARD, *Les Racines Communicationnelles du Web et des Médias Sociaux*, Presses de l'Université du Québec, 2^{ème} édition, Canada, 2013, p.3.

² - comprendre-internet , *Qu'est-ce qu'un site web*, [En ligne] <http://www.comprendre-internet.com/Qu-est-ce-qu-un-site-web.html>, (Page consultée le 22-06-2015).

2. أنواع المواقع: عندما نتحدث عن أنواع مواقع الويب في الإنترنت، نجد أن هناك من ثلاثة إلى أربعة مجموعات قسمت حسب اهتمام المؤسسات وهي¹:

▪ **موقع الواجهة (Vitrine):** وهو الواجهة الرقمية للمؤسسة، فهو يعرف بالمؤسسة وقيمها، وتعرض على مستوى هذه الواجهة خدمات المؤسسة، وعنوان مقرها.

▪ **موقع التجارة الالكترونية (E-Commerce):** هي مواقع تستخدم بشكل يومي، تعرض فيها تفاصيل منتجات المؤسسات، بغية شرائها بصورة مباشرة، أو غير مباشرة عبر الإنترنت.

▪ **موقع الحدث (Événementiel):** هذا النوع من المواقع هو من المواقع العابرة، أي يمكن أن يزول في أي وقت؛ لأن الهدف من إنشائه مرتبط بحدث معين، وهو يصنف ضمن النشرة الإعلانية الالكترونية.

▪ **مدونة المؤسسات (Le Blog):** وهو عبارة عن فضاء للنشر، يسمح بوضع مقالات على الإنترنت تتعلق بقطاع نشاط المؤسسة، أو العلامة التجارية الخاصة بها، أو نصائح موجهة للفئات المستهدفة من طرف المؤسسة؛ فهو موقع حر للتعبير أكثر من موقع الواجهة.

3. **صفحة الاستقبال:** هي واجهة الموقع، وهي التي يظهر من خلالها عدد الزوار للموقع، ومن هنا تأتي قيمة الموقع وأهميته تصميمه مقارنة بمواقع المنافسين، ويجب أن تكون الصفحة جذابة، وواضحة ومرئية سهلة القراءة ومنظمة؛ ولذا من الضروري التركيز على نوعية المحتوى، وعدم وضع كم كبير من المعلومات أو الروابط الثانوية التي تؤثر على جاذبية الصفحة².

المطلب الثاني: أجيال الويب

يعتبر عام 1995 م، السنة التي انطلق فيها جيل الويب 1.0، وهذا مع ظهور متصفح إنترنت إكسبلورر (*Internet Explorer*) لشركة مايكروسوفت (*Microsoft*)، الذي جاء كمنافس لمتصفح نتسكيب (*Netscape*) في عام 1994 م؛ ويعد أيضا عام 1995 م العام الذي ظهر فيه عمالقة الويب مثل ياهو، أمازون وأوباي (*Yahoo, Amazon et eBay*)؛ وقد ظهر مصطلح الويب 2.0 في أكتوبر عام 2004 م، والذي يعكس تطورات هامة لوحظت على شبكة الإنترنت مثل التطور التقني، والتشاركي والتعاوني على شبكة الإنترنت، والتطور من ناحية أهمية البيانات المجمعة والمخزنة؛ وقد جاء جيل الويب 3.0 أو ما يسمى بالويب الدلالي (*Sémantique*)، الذي يتميز ببيانات مؤهلة مما يسهل استغلالها، وبعده يتوقع مستقبلا أن يأتي الجيل الرابع والخامس للويب³. ويمكن تلخيص هذه الأجيال في الجدول التالي:

¹ - Définition Qu'est-ce qu'un site web ,[En ligne] <http://www.petite-entreprise.net/P-2823-85-G1-definition-qu-est-ce-qu-un-site-web.html>, (Page consultée le 27-06-2015).

² - Lecil , **La page d'accueil**, [En ligne] <http://www.lecil.fr/fr/webdesign/page-d-accueil-site-internet>, (Page consultée le 27-06-2015).

³ - david FAYON, **Génération Web, l'actualité du Web et du numérique:** ,[En ligne] <http://davidfayon.fr/2008/09/generations-web>, (Page consultée le 27-06-2015).

الجدول رقم (01، 03): تطور أجيال الويب

| الجيل | الويب 0.0 | الويب 1.0 | الويب 2.0 | الويب 3.0 | الويب 4.0 | الويب 5.0 |
|----------------|----------------|---|---|--|--------------------------------|-----------------------------------|
| الفترة الزمنية | غياب الحاسوب | 1995 | 2004 | 2010؟ | 2020؟ | في المستقبل؟ |
| الخصائص | - غياب الحاسوب | - ظهور ويب روابط تشعبية (Hypertextes) - البحث عن المعلومة | - ظهور الويب التشاركي (Participatif) - إنتاج المعلومة | - ظهور الويب الدلالي (Sémantique) - الاتصالات الشخصية والمخصصة | - ظهور الويب العصبي (Neuronal) | الذكاء الاصطناعي كبديل عن الإنسان |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على

David FAYON, Génération Web, l'actualité du Web et du numérique, [En ligne] <http://davidfayon.fr/2008/09/generations-web>, (Page consultée le 27-06-2015).

- Francine CHAREST et François BÉDARD, *Les racines communicationnelles du Web et des médias sociaux*, Presses de l'Université du Québec, 2^{ème} édition, Canada, 2013, p. 7.

أولاً: الجيل الأول والثاني للويب

من المهم التعرف على الجيل الأول والثاني، حتى نعرف التطور الذي شهدته تقنية الويب من حيث الموقع والتطبيقات والمستخدمين، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الجزء كما يلي:

أ. الجيل الأول للويب (الويب 1.0)

ويذكر تيم أوريلي (T. O'Reilly) " أن الجيل الأول للويب يعد جيل المحتوى حيث يسير تدفق المعلومات في اتجاه واحد فقط، من الويب إلى المستخدم، فلم يكن تفاعلياً، ويتميز بأمية الحاسوب وبطء اتصالات الإنترنت، وبالتالي كان عصر إنترنت غير هادف للربح"¹.
ويتميز الجيل الأول للويب بما يلي²:

- مواقع الويب 1.0 هي مواقع ثابتة (Statique): أي أنها تحتوي على معلومات قد تكون مفيدة، وليس هناك سبب يدعو الزائر للعودة إلى الموقع مرة أخرى في وقت لاحق.
- مواقع الويب 1.0 ليست تفاعلية: ويمكن للزوار زيارة هذه المواقع فقط، دون أن يؤثروا أو يساهموا في تغييرات عليه، فمعظم المؤسسات لديها صفحات التعريف التي يمكن للزوار النظر إليها، ولكن من دون تأثير أو تغيير عليها.

¹ - أحمد فايز أحمد سيد، رحاب فايز أحمد السيد، استرجاع الجيل الثالث من الويب دراسة تحليلية مقارنة، مجلة دراسات المعلومات، العدد 12، سبتمبر 2012، جامعة المجمعة، السعودية، ص 200.

² - Jonathan STRICKLAND, Is There a Web 1.0, How Stuff Works, [En ligne] <http://computer.howstuffworks.com/web-101.htm>, (Page consultée le 27-06-2015).

■ تطبيقات الجيل الأول للويب ذات ملكية خاصة: في إطار فلسفة الجيل الأول للويب، تطور الشركات التطبيقات البرمجية التي يمكن للمستخدمين تحميلها، لكن لا يمكنهم معرفة طريقة عمل التطبيق أو تغييره. ويقوم عدد قليل من الكتاب في الجيل الأول للويب بإنشاء صفحات ويب لعدد كبير من القراء، ومن ثم يمكن للقراء الحصول على المعلومات بالوصول إلى مصدرها؛ إن الجيل الأول للويب هو عبارة عن نظام من الوثائق المترابطة عن طريق النص الفائت عبر الشبكة، ويمثل أول تطبيق لويب الجيل الأول للويب، الذي يمكن اعتباره طبعا لبرنرز لي (*Tim Berners-Lee*) ويب للقراءة فقط، أي يتيح الويب إمكانية البحث عن المعلومات وقراءتها، وهناك نسبة ضئيلة جدا في طريقة تفاعل المستخدم أو مشاركة المحتوى، وهذا ما كان يريده معظم مالكي المواقع؛ لأن هدفهم من الموقع بناء وجود على الخط المباشر وإتاحة معلوماتهم لأي مستفيد وفي أي وقت.¹

ب. الجيل الثاني (الويب 2.0)

اقترح مصطلح الويب 2.0 في المؤتمر الذي عقد في أوت من عام 2004 م، في جلسة عصف ذهني وذلك في اجتماع جمع بين جهتين هما: أوريلي وميديا لايف الدولية (*Media Live International*)، وقد أشار ديل داوتيري (*Dale Dougherty*) وهو رائد في مجال الويب ونائب الرئيس في أوريلي إلى أن الويب أصبح أكثر أهمية من ذي قبل، بوجود تطبيقات جديدة ممتعة ومواقع تظهر بمفاجآت منتظمة.² وعالج هذا المؤتمر اتجاه تحول الويب كأرضية للبيانات المقسمة والمشاركة، من خلال تطوير التطبيقات التي تأتي من تصميم الشبكات الاجتماعية، والمساهمة الأساسية للمستخدمين في إنشاء المحتوى وصيغ النشر بلوق (*blogs*)، والويكي (*wikis*)؛ ثم شاع تعريف تيم أوريلي (*Tim O'Reilly*)، مؤسس ورئيس دار النشر الأمريكية للإعلام الآلي في مقال نشر في 30 سبتمبر عام 2005 م بعنوان (ما هو الويب 2.0؟ *What is Web2.0*) الذي أرسى مبادئ بالنسبة له، ومفتاح النجاح في هذه المرحلة الجديدة من التطور على شبكة الويب يكمن في الذكاء الجماعي؛ لقد اقترح الويب 2.0 مجموعة من نماذج التصميم مثل أنظمة أكثر ذكاء مصممة تسمح للناس باستخدامها، ونماذج الأعمال التي سهلت التعاون في تبادل البيانات والخدمات، "فالويب 2.0 هو عندما يدرك الناس بأنه ليست البرمجية هي من تنشأ الويب، ولكن الخدمات"³

¹ - أحمد فايز أحمد سيد، رحاب فايز أحمد السيد، المرجع السابق، ص. 200.

² Tim O'REILLY, *What Is Web 2.0*, blog oreilly-2005/30/09, [En ligne] <http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>, (Page consultée le 29-06-2015).

* هو التأليف الحر ينشأ لهدف وحيد هو إتاحة المشاركة لكثير من المؤلفين، وهو يستخدم في مجال البحث، وتكنولوجيا المعلومات، وخدمات العملاء لإنشاء مستودع معرفي مشترك، ويختلف عن المدونة حيث هذه الأخيرة ينشأها شخص واحد فقط.

³ - la documentation francaise, *evolution-d'internet-le web 2.0*, [En ligne] <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/d000512-internet-dans-le-monde/l-evolution-d-internet-le-web-2.0>, (Page consultée le 29-06-2015).

وعرف تيم أوريلي الويب 2.0 بأنه " بيئة تمتد لكل الأجهزة المتصلة بالإنترنت، وتعد تطبيقات الويب 2.0 هي التي تصنع معظم الفوائد الجوهرية لهذه البيئة، وتتضمن هذه الفوائد: تطوير برمجيات ذات خدمة معدلة بشكل مستمر تعطي الأفضل لأكثر الناس استخداما لها، وتوظيف وإعادة دمج للبيانات من مصادر كثيرة"¹، وقد عدل أوريلي تعريف الويب 2.0 على أنه " ثورة الأعمال في صناعة الحاسوب سببها الانتقال إلى الإنترنت كبيئة، ومحاولة لفهم قواعد النجاح لهذه البيئة"²، والويب 2.0 ليس مجرد ترقية وتطور لتكنولوجيا الإنترنت، ولكن الحديث هو كيفية استخدام الإنترنت لتنفيذ نماذج أعمال ناجحة.

أما من ناحية الأثر الاجتماعي فيرى ميلر (Miller) أن الجيل الثاني للويب بأنه حالة وليس تكنولوجيا، بينما يؤكد بير دسال وستيفن إبرام (Birdsall et Stephen Abram) أن الجيل الثاني للويب هو حركة وظاهرة اجتماعية، وليس فقط خبرات شبكات اجتماعية، وإنما هي توزيع لمحتوى الويب وإنتاجه، ويتميز الجيل الثاني من الويب بالاتصال المفتوح، وحرية المشاركة، وإعادة استخدام المحتوى، ولا مركزية التحكم وعليه نجد أن الكتاب الثلاثة اتفقوا على أن الجيل الثاني من الويب ليس تقنية فقط³.

ويركز الويب 2.0 على الاستخدام والمساهمة أو المشاركة من طرف المستخدمين، فالمستخدم أو المستفيد هو حجر الأساس في الجيل الثاني، فالمساهمون الكبار في الويب 2.0 هم مستخدمي الويكي، والمدونات، والشبكات الاجتماعية؛ فالمسافة بين المساهم والمدون أو صاحب الموقع ستلاشى، وسيكون هناك حرية التعبير من طرف المساهمين⁴

يعتبر المحتوى المبني على مساهمة المستخدم إحدى السمات الأساسية للويب 2.0، حيث أن الفائدة المترتبة على المساهمة في المحتوى لا تأتي من الخبراء المختصين فقط، ولكن من كل الأفراد الذين يضيفون مساهمات صغيرة على المحتوى.

وهناك من يسمي الجيل الثاني للويب بالويب التفاعلي أو الديناميكي، أو الويب الاجتماعي (Web Social)، ولوصف هذا الجيل، يجب التعريف بهذه الخصائص كما يلي⁵:

- الموقع لا ينبغي أن يكون كمكان سري؛ يعني يجب أن يكون من السهل دخول وخروج المعلومات من النظام؛
- يجب على المستخدم أن يحتفظ بملكية البيانات الخاصة به؛

¹ - فؤاد إسماعيل عياد وعبد الكريم محمود الأشقر، أثر استخدام أدوات الويب 2.0 في نظام إدارة التعلم على تحقيق التعلم التعاوني، مجلة دراسات المعلومات، العدد 10، جانفي 2011، جامعة المجمعة، السعودية، ص 216.

² - المرجع نفسه، ص 217.

³ - أحمد فايز أحمد سيد، رحاب فايز أحمد السيد، الجيل الثاني للويب وأدواته-دراسة مقارنة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 2، العدد 14، أبريل 2009، جامعة بني سويف، مصر، ص 21.

⁴ - Gabriel KÉPÉKLIAN et Jean-Louis LEQUEUX, Op.Cit., p.22.

⁵ - Francine CHAREST et François BÉDARD, Op.Cit., p.4,6.

- يجب على الموقع أن يعرض جوانب الشبكات الاجتماعية؛
- يوجد في قلب الويب الاجتماعي قدرة المستخدمين على إنشاء، وتعديل المحتوى؛
- إمكانية الوصول إلى هذه الأدوات وهذه المحتويات، والسهولة التي يمكن للمستخدمين التعامل معها؛
- الجيل الثاني هو موافق لإنشاء طرائق التعاون بين المستخدمين؛

ثانياً: مقارنة بين الجيل الأول والثاني للويب

يمكننا أن نقارن بين الجيل الأول والثاني من الويب من عدة زوايا، سواء أكان من ناحية عمل المواقع، أم طريقة الاتصال، أو من حيث محتوى الموقع من صوت وصورة ونصوص؛ إذا هناك العديد من المعايير التي يمكن أن نعتد عليها في هذه المقارنة، ولذا نلخص معظم هذه الخصائص في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01، 04): مقارنة بين الويب 1.0 والويب 2.0.

| المقارنة | الجيل الأول - الويب 1.0 | الجيل الثاني - الويب 2.0 |
|------------------------------------|--|--|
| مقارنة بين المتصفحات وفتات المواقع | <i>DoubleClick</i> - دبل كليك | <i>Google AdSense</i> - قوقل آدسنس |
| | <i>Akamai</i> - آكمي | <i>BitTorrent</i> - بت تورنت |
| | <i>Britannica Online</i> - براتينكا أون لاين | <i>Wikipedia</i> - ويكيبيديا |
| | <i>Personal webpages</i> - الصفحات الشخصية | <i>Bloggng</i> - التدوين |
| | <i>Content Management Systems</i> - أنظمة إدارة المحتوى | <i>Wikis</i> - الويكي |
| القراءة والكتابة على الموقع | القراءة فقط | الكتابة والقراءة معا |
| طبيعة عمل الشبكة | الخادم-زبون <i>Client-Server</i> | الند لند <i>Peer to Peer</i> |
| المحتوى | ثابت | متغير |
| المعلومات | معتمدة على المصمم أو الخبير | معتمدة على المشاركة من طرف الجميع |
| طريق الإرسال | الرسائل ترسل إلى المستخدم (المستفيد) | الرسائل يتم إرسالها إلى المستخدم وإسترجاعها |
| التحكم في المحتوى | مركزي أي المؤسسة أو المصمم هو الذي يتحكم في المحتوى الإلكتروني | لا مركزي يمكن للمستخدم (الفرد) التحكم في المحتوى |
| التصفح والبحث | المستخدمون يتصفحون ويبحثون فقط | المستخدمون ينشرون ويشاركون |
| التفاعل | حركة مبنية على التفاعل مع الحاسوب فقط | حركة مبنية على العلاقات مع الآخرين |
| النصوص | طباعة | صفحات الويب والمدونات |
| الصوت | يدعم الهواتف | مؤتمرات الهواتف |
| الفيديو | لقطات فيديو | مؤتمرات الفيديو، سكيب |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على

- 1- Sareh AGHAEI, Mohammad Ali NEMATBAKHSI, and Hadi Khosravi FARSANI, Evolution Of The World Wide Web:From Web 1.0to Web 4.0, *International Journal of Web & Semantic Technology (IJWesT)* Vol.3, No.1, January 2012, University of Isfahan, Iran, p.3.
- 2- Tim O'REILLY, What Is Web 2.0 Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software, *COMMUNICATIONS & STRATEGIES*, N°65, 2007, USA, p.18.
- 3- mazen , what is web2 , [En ligne] <http://www.mazen.com.sa/what-is-web2/page1.htm>, (Page consultée le 03-07-2015).

4- فؤاد إسماعيل عياد وعبد الكريم محمود الأشقر، أثر استخدام أدوات الويب 2.0 في نظام إدارة التعلم على تحقيق التعلم التعاوني، *مجلة دراسات المعلومات*، العدد 10، جانفي 2011، جامعة المجمعة، السعودية، ص. 217.

5- أحمد فايز أحمد سيد، رحاب فايز أحمد السيد، الجيل الثاني للويب وأدواته-دراسة مقارنة، *مجلة العلوم الإنسانية*، المجلد الثاني، العدد 14، أبريل 2009، جامعة بني سويف، مصر، ص. 43.

من خلال الجدول السابق يتضح أن عنصر الاختلاف الأول بين الجيل الأول والجيل الثاني للويب هو من ناحية المتصفحات وفئات المواقع؛ فنجد أن هناك متصفحات محسوبة على الجيل الأول أو الثاني والسبب في ذلك هو طريقة عملها، وإنشائها تتماشى وفلسفة عمل كل جيل من الويب؛ وللتوضيح أكثر نجد "تنسكيب" المثال النموذجي الذي يعكس ويب 1.0، فإن قوقل وبكل تأكيد هي المثال النموذجي الذي يمثل ويب 2.0 لسبب وجيه، وهو أن القائمين على قوقل قاموا بإعداد فعاليات متنوعة لكل حقبة من الزمن.

أما من ناحية مشاركة المستخدمين، ومن التعاريف السابق للجيل الأول فقد تبين، أنه عكس الجيل الثاني فهولا يسمح بمشاركة المستخدم (المستفيد)، بل يتم العمل بشكل مركزي من طرف مالك الموقع ومثالنا على ذلك، تقوم آكمي (Akamai) ببناء أعمالها بحيث تستهدف الرأس وليس الذيل، وتركز على المركز وليس الأطراف، فبينما تقوم بخدمة الأفراد في أطراف الويب بتسهيل وصولهم إلى المواقع في المركز ذو الطلب العالي تقوم آكمي بجمع عوائدها من مواقع المركز؛ ولكن بت تورنت (Bit Torrent) تظهر بوضوح مبدأً أساسياً من مبادئ الويب 2.0 ألا وهو: أن الخدمة تتحسن تلقائياً عندما يتم استخدامها من قبل عدد أكبر من الناس؛ بينما تقوم آكمي بإضافة خوادم إضافية لتحسين خدماتها، فإن البت تورنت تتحسن خدماتها بمجرد استخدام المستخدمين لها¹.

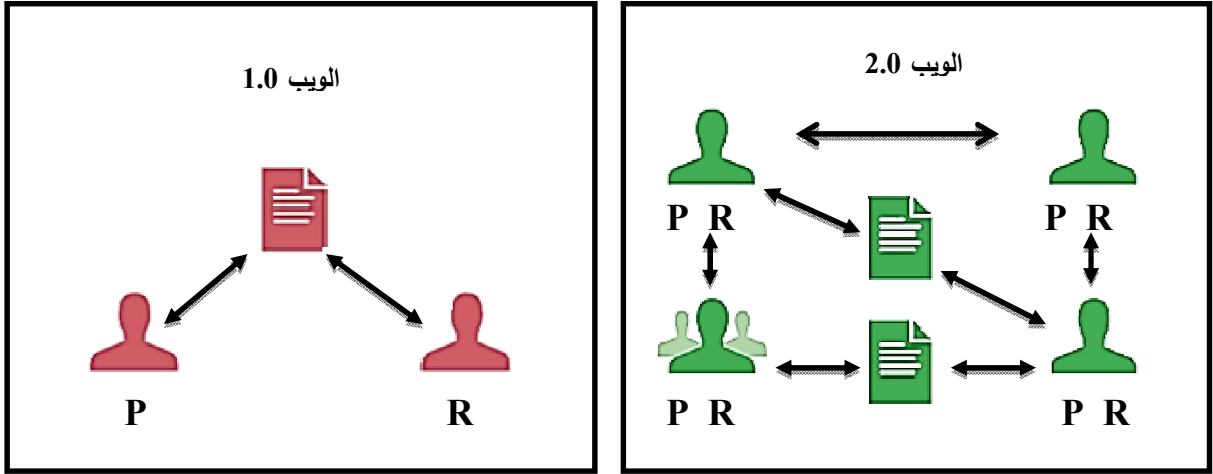
والملاحظ أن التغيير الأكبر بين الجيلين يكمن بالتحكم في المحتوى، وفي مدى مشاركة المستخدم ومساعدته في إنشاء الويب، ففي الويب 1.0 يتم التحكم في الموقع من قبل شخص واحد، والذي هو المسؤول عن المحتوى، بينما في الويب 2.0 يتم التحكم في المحتوى ليس فقط من قبل المسؤول عن المحتوى، ولكن أيضا من قبل الزوار الذين يمكن أن يساهموا في محتوى الموقع وجعله أفضل².

1- mazen , what is web2 , [En ligne] <http://www.mazen.com.sa/what-is-web2/page1.htm>, (Page consultée le 03-07-2015).

2 - Derek HILDRETH , A Look at Web 2.0 and Beyond, BYU-Idaho Linux/Unix Society, Mai 15, 2008, p. 2. Bluehost, [En ligne] http://www.derekhildreth.com/portfolio/Research/Web_2.0_and_Beyond_Report.pdf, (Page consultée le 03-07-2015).

ومن خلال الجدول أيضا نلاحظ الاختلاف في طريقة التصفح والبحث، حيث المستخدمين في الويب 1.0 يقومون بالتصفح والبحث فقط، أما في الويب 2.0 ينشرون ويشاركون فضلا على أن التفاعل مبني على العلاقة مع الآخرين، في حين الجيل الأول للويب التفاعل مبني على العلاقة مع الحاسوب فقط، ويمكن أن نوضح الفرق في طريقة عمل كل جيل من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (01، 06): الفرق في طريقة الاستخدام بين الويب 1.0 والويب 2.0



P: (Producteur d'information) منتج المعلومة، R: (Récepteur d'information) مستقبل المعلومة
المصدر:

Claude SUPER , Valéry NAULA, Nathalie NYFFELER , *Entreprise 2.0 : Start-up et PME*, livre blanc HEIG-VD, Suisse, 2013, p.12.

ثالثا: الجيل الثالث (الويب 3.0)

يطلق على الويب 3.0 مصطلح الويب الدلالي، وذلك لإعتماده على معاني ودلالات الكلمات، فهو يعتمد بشكل أساسي على الذكاء الإصطناعي في عمله وإدارته، وتوضح العلاقة بين الويب الدلالي والويب 3.0 ؛ في أنه لكي يكون هناك ويب من الجيل الثالث لابد من أن يحتوي على ذكاء الويب الدلالي، ومن هنا فإن الويب 3.0 ما هو إلا جزء أو مكمل للويب الدلالي، وهو تحديث لما يعرف بالويب الدلالي¹؛ كما يطلق عليه بالويب الذكي (*Intelligent Web*) ، لإعتماده على تكنولوجيا الذكاء الصناعي، ويطلق عليه أيضا ويب البيانات (*Web of Data*) لإعتماده على تحويل بيانات الويب إلى لغة تفهمها الآلة.

والويب 3.0 هو مصطلح مستخدم لوصف مستقبل شبكة الويب العالمية، وذلك بعد تقدم الويب 2.0 الذي يعبر عن ثروة الويب الحديثة، وأصبح كثير من العاملين في مجال التقني والصناعي يستخدمون مصطلح الويب 3.0 ليشيروا للموجة المستقبلية لإبداع الإنترنت.

¹ - علي بن الذيب الأكلبي، تطبيقات الويب الدلالي في بيئة المعرفة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد 18، العدد 2، ماي-نوفمبر 2012، الرياض، السعودية، ص.257.

ويساعد الويب 3.0 على تقليل المهام البشرية والقرارات ويتركها للآلة من خلال توفير المحتويات المقروءة من قبل الآلة على الويب، ويحتوي الويب 3.0 على مكونين رئيسيين، الأول: التكنولوجيا الدلالية والتي تمثل معايير مفتوحة يمكن تطبيقها في مقدمة الويب؛ والثاني: بيئة الحاسوب الاجتماعية والتي تسمح بالتعامل البشري مع الآلة، وتنظيم عدد كبير من مجتمعات الشبكة الاجتماعية، وببساطة يمكن للويب 3.0 أن يوضح الأشياء بطريقة يفهمها الكمبيوتر حيث الهدف الرئيسي منه هو جعل الويب مقروء من قبل الآلة، وليس فقط من قبل الانسان¹.

يصف الجيل الثالث للويب تطور واستخدام الويب وتفاعله، والذي يتضمن تحويل الويب إلى قاعدة بيانات، فيعد الجيل الثالث للويب عصر يتيح للمستخدمين إمكانية تحديث الخلفية السابقة للويب، وقد ظهر مصطلح الويب 3.0 لأول مرة عن طريق جون ماركوف (*John Markoff*)، في جريدة نيويورك تايمز عام 2006 م وظهر لأول مرة بشكل ملحوظ في بداية عام 2006 م في مقال المدونة الذي كتبه جفري زيلماند (*Jeffrey Zeldman*) تحت عنوان " *Critical of Web 2.0 and Associated Technologies Such as Ajax*"²، حيث اقترح الكاتب إسم الويب 3.0 على الجيل الثالث من الشبكة العالمية؛ والفكرة الأساسية للويب 3.0 هو تحديد هيكل البيانات وربطها من أجل اكتشاف أكثر فعالية، وأتمتة، وتكامل، وإعادة استخدامها عبر مختلف التطبيقات؛ الويب 3.0 هو محاولة لربط ودمج وتحليل البيانات من مجموعات البيانات المختلفة للحصول على معلومات جديدة، وهو قادر على تحسين إدارة البيانات، ودعم إمكانية الوصول إلى الإنترنت عبر الهاتف النقال، ومحاكاة الإبداع والابتكار، وتشجيع ظواهر العولمة، وتعزيز رضا العملاء، كما يساعد على تنظيم التعاون في الويب الاجتماعي³.

ويتوقع تيم برنرز لي عن الويب 3.0، أنه يكون أقرب إلى ويب تنفيذي للكتابة والقراءة، ويرى أيضا أن الويب الدلالي هو "إمتداد للشبكة الحالية بحيث تكون للمعلومات معنى محدد، وهذا سيمكن أجهزة الحاسوب والبشر على العمل في تعاون أفضل"⁴.

¹ - محمد السيد النجار، تقنية الويب 3.0، مجلة التعليم الإلكترونية، العدد 12، سبتمبر 2013، جامعة المنصورة، مصر، ص. 1، 2.
² - Rajiv et Manohar LAL , Web 3.0 in Education & Research, *BIJIT - BVICAM's International Journal of Information Technology*, vol 3, N° 2, décembre 2001, New Delhi, p.335.

³ - Sareh AGHAEI, Mohammad Ali NEMATBAKSHI, and Hadi Khosravi FARSANI, Evolution Of The World Wide Web: From Web 1.0 to Web 4.0, *International Journal of Web & Semantic Technology (IJWesT)*, Vol.3, No.1, janvier 2012, University of Isfahan, Iran, p.5

⁴ - علي بن الذيب الأكلبي، المرجع السابق، ص. 255.

المطلب الثالث: الويب 2.0 في المؤسسة

إن الويب 2.0 هو جوهر الحضور الإلكتروني للمؤسسات في الوقت الحالي، وهو الجيل الأكثر إستخداما من طرف الأفراد أو المؤسسات، فالويب 2.0 من خلال مواقع الويب هو أكبر من مجرد واجهة إلكترونية للمؤسسة لا تختلف عن واجهة المتاجر المادية، بل إن الويب 2.0 يضمن مشاركة جميع المستخدمين والمصممين في إنشائه، فهو تشاركي وتعاوني وتفاعلي، مما يشجع على تنمية وتبادل الافكار والمعلومات بين المستخدمين والمؤسسات، فضلا عن المشاركة في المحتوى من طرف العديد من المستخدمين؛ مما يؤدي إلى توفر معلومات غزيرة وإضافة مساهمات تخدم مصلحة الأطراف ذات الصلة بالويب؛ وستناول في هذا المطلب تطبيقات وأدوات الويب 2.0 خاصة المستخدمة في المؤسسات، ثم نتطرق لواقعه في المؤسسة كالعلاقة بالمستخدمين وبقية الأقسام والدوائر.

أولا: مبادئ الويب 2.0 في المؤسسة

لقد ذكر تيم أوريلي في مقاله المؤسس للويب 2.0 المبادئ الأساسية له، فالويب 2.0 يضع المستخدم في قلب الشبكة سواء كمنتج للمحتوى أو مستهلك، ويمكن ذكر هذه المبادئ كما يلي:

أ. **الويب كأرضية**: حاليا يركز نظام المعلوماتية على البرمجيات المثبة على أجهزة حاسوب منفصلة، فالويب الآن يستطيع أن يكون أرضية، بمعنى أن موقع الويب يمكن أن يكون أداة فعالة لبعض التطبيقات مثل البرمجيات، وأحد الأمثلة الملموسة نجد (**Google**) جوجل كتطبيق ويب أصلي يقدم خدمات مثل جداول البيانات ومعالجة النصوص على الانترنت¹.

ب. **الويب كمساهم في الذكاء الجماعي**: في هذه الرؤية، يعتبر إدخال المستخدمين في شبكة الويب عاملا أساسيا لتحقيق التفوق في السوق، وتزداد أهمية الويب الإجتماعي؛ من خلال أستخدام الروابط التشعبية والمدونات والويكي².

ج. **القوة تكمن في البيانات**: نوعية البيانات بواسطة الويب 2.0 هي أساس القيمة المضافة المقدمة من قبل المستخدمين، فقاعدة البيانات المبنية على أسس سليمة هو مفتاح بقاء أداة الويب، ومثال ذلك ما الفائدة من معاينة موقع الويكيبيديا إذا كانت المعلومات التي تحتوي عليها خاطئة؟.

د. **نماذج البرمجة الخفيفة**: إدخال مثل هذه النماذج الخفيفة في البرمجة يسمح بإنشاء نظام يقوم على السرعة والبساطة والفائدة التي تعود على المستخدم، وهذا ما يزيد من نجاح وشعبية هذه البرامج.

¹ - Cédric FAVRIE, Jean-Francis Ory, Dominique Blanchard, **Le Web 2.0 : quels principes, quels outils, quels usages ?**, [En ligne] <http://www.pfinfo.fr/tertiaire/IMG/pdf/articleweb2.pdf>, (Page consultée le 07-07-2015).

²- Thomas CHAIMBAULT, **Web 2.0 : l'avenir du web ?**, ensib, France, 2007, p.7.

هـ. البرمجية تحرر الحاسوب: وهذه ميزة أخرى للويب 2.0، حيث يميل إلى تحرير جهاز الحاسوب الشخصي الذي لم يعد فضاء رئيسي لاستخدام البرمجيات، فهناك ما يسمى ب (*Mobtop*) وهي مكاتب يمكن الوصول إليها من الهواتف النقالة.

ثانيا: تطبيقات الويب 2.0 وأدواته

سيكون ممل سرد كل التطبيقات والأدوات، ولكن سنغطي معظم التطبيقات خاصة المستخدمة في المؤسسات، وهذه الانواع من التطبيقات هي:

أ- تطبيقات النشر والتعاون (*Applications de Publication et de Collaboration*)

ويندرج تحتها الأدوات التالية:

1. المدونات (*Blogs*): من بين النجاحات الأساسية للويب 2.0 هو وجود المدونات، ومساحات النشر الشخصية سهلة الإستعمال بفضل الواجهات المبسطة للويب، فالمدونة أو البلوج هو اختصار مصطلح كلمة (*Web Blog*)، وقد ظهرت المدونة في البداية كمخزن معلومات لربطه مع تطبيقات أخرى، ولكن تطورت حديثا لتتيح إمكانية نشر المحتوى، بحيث سمحت للقارئ بأن يكونوا مزودين للمحتوى بدون معرفة متخصصة ومتقدمة في تصميم ونشر المحتوى؛ وفي بعض الحالات، يمكن للبلوج أن يكون حول شخص معين، أو الجمهور، أو حول الشخصيات واليوميات، ويمكن لزوار البلوج التعليق على الإدخالات التي تم إجراؤها، أو الرد على التعليقات التي أدلى بها غيرهم من الزوار¹.

والمدونة هي نص في المقام الأول، وقد تكون على شكل صور، أو فيديو عن طريق مدونات الفيديو (*les Vidéoblogs*)، أو نشرة صوتية (*Ipod Casting*)، وكما يمكن أن يكون على الهاتف النقال وهو ما يسمى (*les moblogs (mobile + Blog)*)، ومثال عن البلوج هو مدونات المؤسسة التي هي عبارة عن فضاء للنشر، يسمح بوضع مقالات على الإنترنت تتعلق بقطاع نشاط المؤسسة، أو العلامة التجارية الخاصة بها.

2. الويكي (*Wikis*): هي أداة منظمة لتعزيز إنشاء المحتوى تعاونيا، حيث تسمح للمستخدم إضافة وتحرير وتعديل ومعالجة المحتوى، وتتضمن الويكي مجموعة من الصفحات المنظمة حسب قالب معين يعمل على إرشاد المستخدمين في الكتابة، وترتبط الويكي بقاعدة بيانات تحتفظ بكل التعديلات السابقة، وبالتالي تسمح لأي شخص بعرض الإصدارات السابقة للمحتوى، ويعتبر التوثيق، والتقارير، وإدارة المشروع والفهرس والقواميس، ومجموعات النقاش هي أمثلة على استخدامات الويكي²، ومن الأمثلة الأكثر شهرة هي الموسوعة التفاعلية ويكيبيديا، ويختلف عن المدونة حيث هذه الأخيرة ينشأها شخص واحد فقط، بينما

¹ -Helen THOMSON, *Wikis, Blogs & Web 2.0 technology*, University Copyright Office, University of Melbourne, 2008, p.1.

² - فؤاد إسماعيل عياد وعبد الكريم محمود الأشقر، المرجع السابق، ص. 217.

الويكي ينشأه عدة أشخاص، ومستخدم الويكي بإستطاعته تغيير المحتوى الأصلي، في حين مستخدم المدونة يكتب بإضافة معلومات بشكل ملاحظات.

ب. تطبيقات تبادل الملفات

لا يزال الويب 2.0 يعرف نجاحا كبيرا من خلال التطبيقات وتبادل الملفات على شكل (نصوص، وشرائح، وصوت، وفيديو وصور)؛ فهو يعرف مفهوم جديد يتمثل في أن المستخدم نفسه الذي يعطي ويخلق المحتوى، ولتبادل وتخزين الملفات، فالويب يوفر عدة أدوات ومواقع مثل (*Flickr, YouTube, MySpace*).

ج. تطبيقات أخرى

1. خدمة (*Really Simple Syndication – RSS*): وتسمى ملخص الموقع الوافي تتكون هذه الخدمة

من مجموعة من الأطعمة (*Feeds*)، تستخدم لنشر أحدث ما يريده المستخدم من أخبار، أو محتوى معين، وتعتمد (*RSS*) على بروتوكول المحتوى المبني باستخدام لغة (*XML*)، ويستخدم غالبا في نشر التحديثات على بوابات الأخبار والمدونات¹.

2. الماش أب أو الدمج (*Mashups*): هو تطبيق ويب أو بوابة ويب، أو صفحة ويب كاملة تجمع المعلومات من مصادر معلومات مختلفة، ويعيد تكوينها أو إجراء عمليات عليها بطريقة ما، وتمثيلها بطريقة جديدة أكثر تحديدا وخصوصية، ويمكن تصنيف الدمج إلى سبع فئات هي: رسم الخرائط، والبحث، والنقل، والرسائل، والرياضة، والتسوق، والأفلام².

3. أجاكس (*AJAX*): جافا سكريبت غير المتزامنة و *AJAX-XML* هي مقارنة تطوير الويب والتي تستخدم لتطوير معظم المواقع التفاعلية؛ من خلال استرجاع كمية صغيرة من البيانات من خادم الويب وعرضه على تطبيقات الويب دون إعادة تحميل الصفحة بأكملها؛ يتم تضمين *AJAX* العديد من التقنيات: *XHTML* أو *HTML*، وجافا سكريبت و *XML*.

4. البطاقات (*Tags*): أدخل الويب 2.0 تطبيقات أخرى مستندا على تصنيف المحتوى من قبل المستخدمين أنفسهم تسمى البطاقات الاجتماعية، وهي تصف النشاط التعاوني في بناء المحتوى، وذلك من خلال كلمات مفتاحية وبطاقات البيانات (*Tags*)، كطريقة لتنظيم المحتوى للتصفح مستقبلا والبحث، ومن المهم أن نشير؛ أن هذه الممارسة لا تقتصر على بيانات نصية، ولكن من الممكن وضع بطاقة موارد رقمية متنوعة مثل الصور (فليكر) (*Flickr*)، أو ملفات الفيديو (يوتيوب)³، والميزة الأهم

¹ - Sareh AGHAEI, Mohammad Ali NEMATBAKHS, and Hadi Khosravi, op.cit.,p.4.

² - أحمد فايز أحمد سيد، رحاب فايز أحمد السيد، استرجاع الجيل الثالث من الويب دراسة تحليلية مقارنة، ص. 235 .

³ - Alexandre PASSANT, *Technologies du Web Sémantique pour l'Entreprise 2.0*, Thèse de doctorat, École doctorale V - Concepts et Langages, Université Paris IV – Sorbonne, France, Juin 2009, p.38.

للمستخدم في مثل هذه الأدوات هي القدرة على عنونة المعلومات بطريقة أسهل لإسترجاعها في وقت لاحق.

ثالثا: الويب 2.0 والمؤسسة (المؤسسة 2.0)

إن إنتشار استخدام تكنولوجيا الويب 2.0 في المؤسسة أصبح من الضروريات الحتمية، ليس لضمان تبادل وتقسيم المعلومات وحسب في داخل المؤسسة، وإنما من أجل ضمان مساعدة كل فرد في المؤسسة على العمل بشكل أفضل، ربما لا يمكن أن ننشأ ثقافة تبادل المعرفة، ولكن نستطيع زيادة التفاعل بين الأفراد في المؤسسة، والعمل على إنشاء وصلات وروابط.

ووفقا لبيتر دراكر (*Peter Drucker*) مدير المعرفة هو مدير نفسه والمؤسسة 2.0 (التي تستخدم تكنولوجيا الويب 2.0) ليست هدفا في حد ذاته، ولن يكون هناك مشروع المؤسسة 2.0، لأنه كما في أي مشروع، تظهر فعالية تكنولوجيا المؤسسة 2.0 فقط، إذا ما تم سنها ودعمها من طرف الإدارة العليا¹. فالتطور السريع في العالم الإقتصادي أدى إلى تحول مخططات المؤسسات على مستوى الأعمال التجارية والتكنولوجية والتنظيمية والمعلوماتية، وإستجابة لهذه التغيرات التي حصلت في المؤسسات، فإن مفهوم المؤسسة 2.0 يقترح وسيلة جديدة في التنظيم وطريقة التفكير والعمل، فهي تعني استخدام أدوات وتقنيات الويب 2.0 داخل المؤسسة بهدف رفع الإنتاجية والإبتكار وسرعة التنفيذ، هذه الاستخدامات تمكن الموظفين والشركاء والموردين والعملاء من إنشاء شبكة المعرفة المشتركة، وبأكثر دقة فمفهوم المؤسسة 2.0 يترجم من خلال إعادة تموقع العمليات، وسلسلة قيمة المؤسسة، وهذا بإستعمال طرق التشغيل التعاوني والتشاركي والشفاف، مما يؤدي إلى سلسلة من التغيرات المحتملة في داخل المؤسسة، حيث تقوم على مبادئ الانفتاح وتبادل المعلومات والإنتاج المشترك بمساعدة الأدوات التعاونية، وإستخدام هذه الأدوات يعطي للمؤسسة القدرة على التواصل مع الموظفين في جميع المجالات المهنية.

والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة 2.0 هي متعددة ويمكن ذكرها كما يلي²:

- الاستخدام الأفضل للرأسمال البشري في المؤسسة: وذلك بزيادة جاذبية الموارد البشرية، وزيادة وفاء الأفراد (المستخدمين)، توفير مناخ أفضل من الثقة بين المستخدم والمؤسسة؛
- استجابة أكبر لحل المشاكل غير الروتينية والمتأصلة في التعقيد المتزايد لبيئة المؤسسة؛
- رضا العملاء بشكل أفضل من خلال الحوار المباشر، والفهم الجيد لاحتياجاتهم ومشاكلهم وأهدافهم؛
- تنمية الرأسمال الاجتماعي للمستخدمين في المؤسسة؛

¹ - Aurélie VATHONNE, Le nouveau management de l'information à l'ère du Web 2.0, a lire, N°84, Janvier / Février 2010, *net sources*, France, p.15.

² - Patrice LETOURNEAU et autres, *Livre Blanc : les Usages du Web 2.0 dans les Organisations*, CEFRIO, Québec, Canada, 2011, p.10.

▪ تسويق محدد الأهداف موجه نحو فهم أحسن لتوجهات السوق، ونشاطات المنافسين والإستراتيجيات الجديدة للتسويق.

أ. مفهوم المؤسسة 2.0

يتمحور مفهوم المؤسسة 2.0 حول التعاون وتبادل المعلومات بين مختلف الاطراف ذات الصلة بالمؤسسة (المستخدمين)، هذه الأطراف أصبحت تمثل في المؤسسة 2.0 ما يسمى بعمال المعرفة فهم الذين يمثلون قلب هذا النظام، وهم يستخدمون المعلومة بواسطة الحاسوب وأدوات المعلوماتية، فإذا كانت نوعية وسرعة تنفيذ المهام في السابق تعتمد على قدرة ومهارة العامل والأدوات المتوفرة في ورشة العمل، فإن أداء عمال المعرفة يتركز على القدرة على معالجة المعلومات، ونوعية نظام المعلومات، وأداء الأدوات المعلوماتية والتعاونية.

في هذه البيئة المتطورة وغير مستقرة، فإن المؤسسة يجب أن تكون ديناميكية، ومبدعة (*créative*)، وتحتاج أيضا للسيطرة على تبادل المعلومات واستخدام مواردها بكفاءة، فبيتر دراكر يذكر أن¹ "البقاء على قيد الحياة للمنظمات سيعتمد على " الميزة النسبية " التي من شأنها أن تعطي إنتاجية عمال المعرفة"، وفي دراسة من قبل (*Frost & Sullivan*) تسير في نفس الاتجاه، أكدت أن "نوعية التعاون بين المستخدمين لديها تأثير أقوى على الأداء الكلي لمؤسسة، مقارنة بالتقلبات في السوق أوالتوجهات الإستراتيجية المعطاة من قبل الإدارة؛ لهذا يجب أن يعطي تفكير المسيرين أهمية كبرى للتعاون بين الأطراف ذات الصلة (المصلحة) بالمؤسسة".²

على هذا النحو، فإن مفهوم المؤسسة 2.0 يساعد على تطوير الذكاء الجماعي، الذي هو واحد من الأعمدة المركزية للمجتمعات البشرية، والذي يمر حاليا عبر استخدام أدوات المعلوماتية والبرمجيات التعاونية التي تستخدم شبكة الإنترنت.

والعناصر الخمسة الأساس المتعلقة بمفهوم المؤسسة 2.0 هي المعلومة التي تأتي في المركز كمادة أولية، ثم عامل الوقت، والتقنية والتكنولوجيا المتمثل في أدوات الويب 2.0 وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات التي هي جزء لا يتجزأ من نظام معلومات المؤسسة، وعامل التنقل (*Mobilité*)، حيث يمكن استخدام الويب 2.0 طوال اليوم في أي وقت ومن أي مكان في العالم، وبالنسبة للمؤسسة هذه التنقل يتمثل في إمكانية أن تترك المؤسسة مستخدميها يعملون من المنزل أوأثناء سفرهم، الأمر الذي يؤدي إلى الحصول على فرص لتحقيق وفورات مالية معتبرة، وهذا بدوره يؤدي إلى خلق حياة جديدة للموارد البشرية في المؤسسة تعتمد على تقاسم العمل والمرونة، وآخر عنصر المتعلق بمفهوم المؤسسة 2.0 هو العلاقات الاجتماعية، ويركز هذا العنصر على

¹ - Claude SUPER , Valéry NAULA, Nathalie NYFFELER , *Livre Blanc : Entreprise 2.0 : Start-Up et PME*, HEIG-VD, Suisse, 2013, p.13.

² - Claude SUPER , Valéry NAULA, Op.Cit., p.13.

دور الشبكات الإجتماعية في الإستجابة لحاجيات الأفراد المنتمين إليها، وتشجيعهم على إنشاء وصيانة وصلات لأنها تسمح لهم بالتعبير عن أنفسهم.

ب. أسس المؤسسة 2.0

وهذه الأسس هي كالتالي¹:

1. **التعاون:** والداعم الأول للمؤسسة 2.0 ويرمز إلى القدرة على العمل معا لإنجاز المشروع وتحقيق الأهداف المسطرة، وهذا العمل يكون جماعي سواء حول ملف أو مشروع أو فكرة.
2. **التقسيم والمشاركة (Partage):** ويعبر عن تبادل المعلومات والمعرفة بين مختلف الأفراد في سياق معين، وبالتالي تقاسم المعرفة يمثل المصدر الحقيقي لإنتاجية المؤسسات والتنمية الشخصية للأفراد.
3. **الربط الشبكي (Réseautage):** والهدف منه هو الربط مع الأشخاص أو المؤسسات وما يمكن أن يحققه من قيمة مضافة للمؤسسة، فالشبكة هي شكل من أشكال الاتحاد، وهي فعالة للغاية، والشبكة هي مكان التبادلات المثمرة والتعاون الفعال، فهي المكان الوحيد الذي يلتقي فيه المؤسسات والأفراد الذين يشتركون في نفس المصلحة، وعليه يجب على المؤسسات إنشاء ثقافة الربط الشبكي.
4. **الاتصال:** نقل المعلومات إلى الجمهور، من خلال نقل صورة تحترم رؤية ورسالة المؤسسة.

¹ - Ibid, p.28.

المبحث الثالث: نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة

يعد في الوقت الحالي تواجد نظم المعلومات في المؤسسة أكثر من ضروري، وذلك لما له من أهمية كبرى في توفير المعلومات التي تخدم متخذي القرارات، ولهذا تأخذ الإطارات العليا في المؤسسة بعين الاعتبار إدخال هذه التكنولوجيا في إدارة شؤون المؤسسة، ويجب أن يصمم هذا النظام وفق إستراتيجية وأهداف المؤسسة وتبعاً للهيكل التنظيمي لها وطبيعة نشاطاتها.

وقد ازدادت أهمية نظام معلومات الموارد البشرية كأحد مكونات نظم المعلومات في المؤسسة حسب الوظائف يوماً بعد يوم، نظراً لما يقدمه من مساعدة لإدارة الموارد البشرية وجميع المسيرين والأفراد والوظائف بها، فالمؤسسة تسعى من خلال هذا النظام لتحسين تسيير الموارد البشرية والاعتماد على وظائفه وتطبيقاته لتوفير المعلومة، وخدمة القرار الذي يتعلق بالموارد البشرية في المؤسسة.

ولقد فتحت الإنترنت أفقاً جديدة لنظام معلومات الموارد البشرية وهذا بتقليص المسافات والتقليل من التكاليف والوقت المستخدم، وتقديم واجهة سهلة الاستعمال بين المورد البشري وجهاز الحاسوب؛ ولعل السبب في تخصيص مبحث خاص بنظام معلومات الموارد البشرية يرجع لكونه أحد الاستخدامات الرئيسية والمكونات الأساسية لإنترنت تسيير الموارد البشرية، ولتعلقه بأنشطة الموارد البشرية في مجال الإدارة، وهو موجهة نحو خدمة إدارة الموارد البشرية (مديرية الموارد البشرية) نفسها ومستخدمي أنظمة معلومات الموارد البشرية، كما أنه لا يمكن الحديث عن علاقة الإنترنت بالموارد البشرية ولا يذكر فيها نظام معلومات الموارد البشرية.

ويحتوي هذا المبحث على ثلاثة مطالب، حيث نتطرق في المطلب الأول إلى نظام المعلومات بصفة عامة في المؤسسة، ثم نعالج في المطلب الثاني نظام معلومات الموارد البشرية من حيث مفهومه وأهدافه ووظائفه وتطبيقاته، وفي المطلب الأخير سنتناول موقع نظام معلومات الموارد البشرية ودوره في المؤسسة.

المطلب الأول: نظام المعلومات في المؤسسة

يمكن القول أن مجال نظام المعلومات شهد ديناميكية وسرعة تطور وتغير كبيرة في المؤسسة، خاصة خلال العقود الأخيرة، لأنه يعد من أهم الأدوات اللازمة لتحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة، فالتطور الكبير في صناعة الحاسبات والبرمجيات والتطبيقات أفرز نظم معلومات حاسوبية جديدة أثرت بصورة جوهرية على طبيعة العمل في المؤسسة، وطبيعة العمل الإداري بها، خاصة من ناحية التفاعل مع مستخدمي هذه الأنظمة؛ وتهدف من خلال هذا المطلب للتعرف على ماهية نظم المعلومات ومكوناته وأبعاده.

أولاً: مفهوم نظام المعلومات

على الرغم من أن نظم المعلومات هي أهم حقول النظرية الإدارية وتطبيقاتها الحديثة في مختلف منظمات الأعمال؛ إلا أنه لا يزال هناك اختلاف حول المفهوم العلمي الدقيق لهذه النظم ولدورها في إنجاز وظائف وأنشطة الإدارة؛ ويمكن تعريف نظام المعلومات من الناحية التقنية على أنه "مجموعة من المكونات

المتداخلة؛ والتي تعمل على جمع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات بهدف المساعدة في دعم عملية اتخاذ القرارات والتحكم والسيطرة على المنظمة؛ بالإضافة إلى دعم عمليات التنسيق والتنظيم والتخطيط، ومساعدة المدراء والموظفين في عمليات تحليل المشكلات، ورؤية المواضيع المعقدة وخلق منتجات جديدة¹؛ فحسب هذا التعريف فإن نظم المعلومات تسمح بعملية استرجاع المعلومات بفضل طاقة التخزين الكبيرة التي تمتلكها تجهيزات تكنولوجيا المعلومات، مثل الحواسيب المركزية أو الخادمت والبرمجيات (*Hardware, Software, Networks*)، وبفضل السرعة في معالجة البيانات؛ أما عن عملية التوزيع بغرض دعم صنع القرار، فنظم المعلومات تعمل على إنتاج المعلومة النقية والفعالة لتوجيهها للفرد المناسب في الوقت المناسب، حتى يسمح له باتخاذ القرار السليم، والذي يخدم أهداف المؤسسة.

بينما يعرف نظام المعلومات أيضا على أنه "مجموعة من العناصر أو الأجزاء المادية والبشرية التي تعمل معا بتنسيق وترتيب، حسب إجراءات وقواعد محددة، وفي إطار بيئة معينة تحيط به؛ ويتداخل مع ما تحويه هذه البيئة من متغيرات وعوامل ويتفاعل معها، وذلك بغرض تحقيق هدف معين يتمثل في تحويل البيانات المجمعة (المدخلات)، من خلال عمليات المعالجة (التشغيل) إلى معلومات (مخرجات) لها منفعة وتلبي احتياجات مجموعة من المستخدمين أو متخذي القرارات"²، وهذا التعريف أضاف التفاعل بين البعد البشري والمادي والبيئة المحيطة بنظام المعلومات، لتحويل البيانات إلى معلومات ذات معنى ومفيدة للمؤسسة والعنصر البشري بها وحتى لمنافسيها.

ومما سبق نرى أن نظام المعلومات هو مجموعة من الموارد البشرية والتقنية والإجراءات التي تعمل معا من أجل تحويل البيانات، من خلال العمليات إلى معلومات ذات صلة تحقق أهداف المؤسسة، وهذا كله في حدود بيئة (داخلية وخارجية) يتفاعل معها النظام ومستخدميه؛ فهو القلب النابض لها الذي يضمن نقل البيانات والمعلومات بين مختلف الأنظمة والوظائف والمستويات، بغية الحصول على المعلومة المفيدة وذات الصلة والتي لها معنى، حتى تصل إلى المكان والشخص المناسبين وفي أسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة، مما يعطي نوعية في القرارات المتخذة وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

ثانيا: الأهمية والأهداف

من الأخطاء التي وقعت فيها العديد من المؤسسات هو عدم ربط إدخال نظم المعلومات في المؤسسة بالاحتياجات الحقيقية لها، بمعنى آخر هل إدخال هذا النظام سيحل العديد من مشاكل المصالح والوظائف بداخل المؤسسة؟ أم أن الإدارة العليا أمرت بإدخال هذا النظام نظرا لأن الشركة المنافسة قامت بذلك، أو أن الدولة أصدرت قوانين بضرورة مواكبة التطور التكنولوجي في بيئة الأعمال المحلية والإقليمية أو الدولية؛ وقد

¹ - خضر مصباح إسماعيل الطيبي، *أساسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات*، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص.18.

² - فياض حمزة رملي، *نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة*، الأباي للنشر والتوزيع، الخرطوم، السودان، 2011، ص.55.

يكون السبب أيضا هو أن بعض الإطارات المسيرة لا يريد تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات، خاصة إذا كانت قراراته غير دقيقة وصحيحة، وعليه يرجع اللوم على نظام المعلومات، لكون هذا المسير اعتمد على نتائج ومعلومات هذا النظام، متناسيا بذلك أن النظم الفعالة هي التي تبنى تبعا لإستراتيجية المؤسسة وبناء على دراسة محكمة تلي احتياجاتها، وهذا أيضا لكون المؤسسة نظام يحتوي على أنظمة فرعية تمثل مكونات لنظام أكبر، والفهم الدقيق لأي نظام يتطلب فهم النظام الأكبر الذي يخدمه.

أ. أهمية نظام المعلومات في المؤسسة

وتتضح أهمية نظم المعلومات في قدرتها على تحسين عمليات وأداء جميع أنواع وأحجام المؤسسات، كذلك في مساندة عملية اتخاذ القرارات، وتدعيم الأعمال التعاونية بين فرق العمل؛ مما يؤدي إلى تقوية المركز التنافسي للمنظمة في السوق الذي تعمل فيه، كما تزايدت مساهمة نظم المعلومات المستندة على الإنترنت في تحقيق نجاح المنظمات الحديثة التي تعمل في ظل منافسة عالمية تتميز بالحدة وسرعة التغير وعدم التأكد¹؛ ونظرا لتطور أنظمة المعلومات المسندة بالحاسوب بشكل كبير جدا ودخولها مجالات الحياة كافة، فإن هذه النظم أصبحت تؤدي مهام كثيرة ومتعددة، وما من مؤسسة اليوم إلا وقد أدخلت هذه الأنظمة في صميم أنظمتها الأخرى؛ وتكمن أهمية نظام المعلومات في العناصر التالية²:

- دورها في الاستغناء عن الأعمال الورقية، والتعويض عنها بالأعمال الالكترونية، والتي تمتاز بسهولة التعامل معها وسهولة استرجاعها ومعالجتها؛
- تقليل الأخطاء التي كانت تحصل في الأعمال التقليدية، وخصوصا عندما تتعامل المؤسسة مع كم كبير من البيانات، إلا أن الأنظمة الالكترونية امتازت بالدقة وسهولة التعامل مع كم البيانات إلى جانب قلة الأخطاء؛
- تمتاز الأنظمة المحسوبة بالسرعة في إدخال البيانات والمعلومات ومعالجتها وكذلك في استرجاعها، إضافة إلى أن دخول عصر الشبكة العالمية قد أضافت وسيلة أخرى لنقل وتبادل المعلومات بسرعة نسبية عالية؛
- قللت أنظمت المعلومات الحاسوبية من الجهود المبذولة في إدخال البيانات والمعلومات؛
- يساهم استخدام أنظمة المعلومات الحاسوبية في مواكبة ومتابعة تطور سوق العمل والذي يؤدي بدوره في توليد أسواق جديدة، وكسب زبائن جدد؛
- يتكون نظام المعلومات من مجموعة من الإجراءات الموضوعية للتأكد من أن المعلومات المناسبة قد وصلت للفرد المناسب في الوقت المناسب؛

¹ - أحمد فوزي مولوخية، نظم المعلومات الإدارية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2009، ص.4.

² - مزهر شعبان العاني وشوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص.260.

▪ يعتبر العنصر البشري أحد المكونات الأساسية في نظام المعلومات، فالمعلومات تنتج وتستخدم بواسطة بشر في المؤسسات، وهم أيضا يقومون بصنع القرارات وممارسة أنشطة العمل اليومية بناء على المعلومات التي تتوافر لديهم من هذه النظم.

ب. أهداف نظام المعلومات

تعمل المؤسسات اليوم على الاستثمار في تكنولوجيا نظم المعلومات، وهذا من أجل الوصول إلى أهداف مهمة وهي¹:

1. **إدارة العمليات:** كل مؤسسة ناجحة يجب أن تتفوق في إدارة العمليات، والتي تشمل تصميم وتحسين النظم والعمليات التي تستخدمها المؤسسة في تقديم السلع والخدمات، فنظم المعلومات المحاسبية مثلا ضرورية في متابعة الحسابات وعمليات المعالجة وشراء السلع والخدمات والتسديد للموردين؛ كما أن المؤسسات يجب أن تدير أموالها وأرصدها من المكاتب والحواسيب المتواجدة بفروعها، فالمؤسسات تسعى باستمرار إلى تحسين كفاءة عملياتها من أجل تحقيق مستوى أعلى من الربحية، فنظم المعلومات وتكنولوجياها تعد من أهم الأدوات المتاحة للمديرين بغية تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية في مختلف عمليات المؤسسة.
2. **دعم التفاعل مع العملاء:** التفاعل مع العملاء والطلاب، والمرضى، ودافعي الضرائب، والمواطنين وغيرهم من الذين يأتون إلى مؤسستك رغبة في منتجها، أو خدماتها الأساسية هو عامل أساسي لنجاح المؤسسة. فإدارة العلاقة مع الزبائن تقوم على بناء العلاقات، والحفاظ عليها ودعم كافة العمليات التي تقوم عليها.
3. **صنع القرار:** المدراء الأذكياء هم من يعرفون أن دعم نظم معلومات اتخاذ القرارات المبنية على البيانات تعتمد على مليارات البيانات للكشف عن اتجاهات وأنماط هامة لمتخذي القرارات، فذكاء الأعمال يستخدم من طرف كل مدراء المعلومات، حيث يقوم بجمع المعلومات من مصادر عديدة خاصة بنظم معلومات المؤسسة، وهذا بغية اتخاذ القرار.
4. **التعاون بين فرق العمل:** تدعم نظم المعلومات بشكل كبير التعاون والعمل الجماعي، إذ تسمح هذه النظم للناس بالعمل معا وفي أي وقت، ومن أي مكان؛ فبغض النظر عن المكان الذي يعيشون فيه أو يعملون به، يمكن للمشاركين عقد الاجتماعات عبر الإنترنت، وتبادل الوثائق والتطبيقات، والتفاعل باستخدام الميكروفونات وكاميرات الفيديو، وألواح الكتابة، ومثال ذلك مواقع الشبكات الاجتماعية*.
5. **اكتساب الميزة التنافسية:** يكون لنظم المعلومات دور أكبر عندما ترتبط مع إستراتيجية المؤسسة والمبادرات الرئيسية التي من شأنها تحقيق الميزة التنافسية لها، هو أي شيء يعطي للمؤسسة تقدم على

¹ - Patricia ,WALLACE, *Introduction to Information Systems*, Pearson Education, Second édition, USA, 2015, p.8.

* (Social Networking Sites): مجتمعات من الناس على الانترنت، الذين يخلقون لمحات عن أنفسهم من خلال صفحات شخصية، وتشكيل لعلاقات مع الآخرين، الذين يشتركون معهم في المصالح، كما يقومون بإجراء اتصالات جديدة تقوم على تلك العلاقات.

منافسيها، ويمكن الحصول عليها من خلال تطوير وتطبيق نظم المعلومات المبتكرة، فنظم المعلومات هي جزء أساسي من الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة.

6. تحسين الإنتاجية الفردية: هناك أدوات كثيرة لتساعد الأفراد على تحسين الإنتاجية الخاصة بهم مثل الهواتف الذكية التي تجمع بين المكالمات الصوتية مع تصفح الإنترنت، وقواعد البيانات الاتصال، والبريد الإلكتروني، والموسيقى، والألعاب، والعديد من التطبيقات البرمجية التي تقضي على العمل الشاق، حتى معالجة النصوص حولت العمل في كل مؤسسة.

ثالثاً: أبعاد نظام المعلومات ومكوناته

لنظام المعلومات صلة بعدة أطراف، وهذا ما يمثل أبعاده، كما له مكونات مادية وبشرية توضح علاقة التفاعل بين المورد البشري والحاسوب، وبعض التطبيقات والبرمجيات وقواعد البيانات من خلال شبكة الإنترنت، وعليه سنتناول في هذا الجزء العناصر التالية:

أ. أبعاد نظام المعلومات

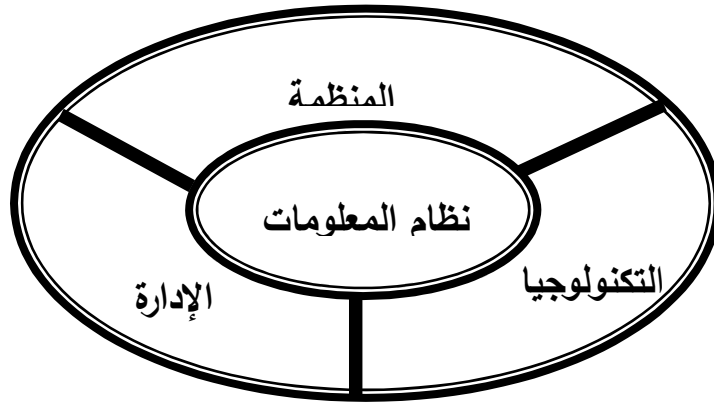
فمن وجهة نظر إدارة الأعمال فإن نظام المعلومات يمثل حلاً تنظيمية وإدارية باعتماده على تكنولوجيا المعلومات؛ لكي تواجه التحدي المفروض عليها من بيئات أخرى محيطة به؛ بمعنى أن نظم المعلومات لها ثلاثة أبعاد: وهي المنظمة ويتعلق هذا البعد بضرورة توفر نظام معلومات يتماشى ووظائف المؤسسة فالمنظمة هي الحاضنة لنظام المعلومات والمستفيد الأول منه، والبعد الثاني هو الإدارة فهي القيادة التي تتولى مسؤولية توجيه سفينة المنظمة بكل نظمها الفرعية ومكوناتها، ومواردها وفي كل مكان، فنجاح نظام المعلومات يتوقف على كفاءة الإدارة في استثمار موارد النظام، واستخدامه في تكوين القيمة من خلال المعلومات التي يقوم بإنتاجها، ويجب أن يتوفر أيضاً نظام معلومات يتماشى ووظائف الإدارة، وأما البعد الثالث وهو التكنولوجيا ونقصد به التقنيات والأدوات التي يستخدمها نظام المعلومات لتنفيذ الأنشطة الحاسوبية على اختلاف أنواعها وتطبيقاتها، وتشمل العتاد والتجهيزات والبرمجيات وتكنولوجيا التخزين والشبكات¹.

وعلى أساس ما تقدم فلا بد لنا أن نميز بين ثقافة الحاسوب وثقافة نظم المعلومات، فثقافة الحاسوب تركز على عمل التكنولوجيا المستندة على الحاسوب؛ وثقافة نظم المعلومات تتطلب فهماً للأبعاد التنظيمية والإدارية لنظم المعلومات؛ بالإضافة إلى فهم الأبعاد التقنية التي تقدمها ثقافة الحاسوب² والشكل التالي يوضح العلاقة بين الأبعاد الثلاثة ونظام المعلومات:

¹ - سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص.44.

² - عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجناحي، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008، ص. 51.

الشكل رقم (01، 07): أبعاد نظام المعلومات في المنظمة



المصدر:

Kenneth C. LAUDON, Jane P. LAUDON, Essentials of Management Information System, Pearson, tenth edition, USA , 2013,p.15.

ب. مكونات نظام المعلومات

تتطلب البنية التحتية لنظم المعلومات توفير مستلزمات ومتطلبات متعددة منها المتطلبات المادية، والمتطلبات البرمجية، ومتطلبات الموارد البشرية المساعدة، والتي تعتبر من ضروريات النظام بالإضافة إلى الإجراءات؛ فالبرامج هي تعليمات للحاسوب، كما الإجراءات هي تعليمات للبشر، فالبشر والحواسيب يعملون في نظام المعلومات كشركاء، فالإنسان يتعامل مع البرامج، والتجهيزات، والحاسوب يستخدمه الموارد البشرية، فيحدث ما يسمى التفاعل بين الآلة والإنسان.

ويعتمد نظام المعلومات على خمسة عناصر أساسية وهي:

1. الموارد البشرية: وهي العنصر المهم في نجاح عمليات نظام المعلومات في المؤسسة، ويشمل هذا العنصر عدة فئات وهي¹:

- **المستخدمين النهائيين:** ويمكن تسميتهم بالزبائن، وهم الأفراد الذين يستخدمون نظام المعلومات أو المعلومات التي تنتج، ويمكن أن يكونوا عملاء، أو بائعين، أو مهندسين، أو كتبة ومحاسبين، أو المدراء حيث يتواجدون على جميع مستويات المؤسسة.
- **عمال المعرفة:** وهم الأفراد الذين يقضون معظم وقتهم في التواصل والتعاون بين فرق ومجموعات عمل ويعملون على خلق واستخدام وتوزيع المعلومات.
- **المختصين في نظام المعلومات:** وهم الذين يعملون على تطوير وتشغيل نظم المعلومات؛ وتشمل هذه الفئة محلي النظم، ومطوري البرمجيات، ومشغلي النظام، وبعض الإداريين والتقنيين، وموظفي نظم

¹- James A. O'BRIEN, George M. MARAKAS, *Management Information Systems*, McGraw-Hill/Irwin, tenth edition, New York, USA , 2011, p.32.

المعلومات؛ وهم الفئات التي تعمل بشكل مباشر في تشغيل النظام وصيانته وإدامته ومتابعته وإعداد مخرجاته.

2. **المعدات والأجهزة:** ويشمل مفهوم الموارد والأجهزة جميع الأجهزة المادية والمواد المستخدمة في معالجة المعلومات؛ وعلى وجه التحديد، فإنه يشمل ليس فقط على الأجهزة، مثل أجهزة الكمبيوتر وغيرها من المعدات، ولكن أيضا جميع وسائط البيانات، ومن الأمثلة على الأجهزة في نظم المعلومات المبنية على الحاسوب نجد¹:

▪ **أنظمة الحاسوب** والتي تتكون من وحدات المعالجة المركزية، والتي تحتوي على معالجات ومجموعة متنوعة من الأجهزة الطرفية مترابطة فيما بينها مثل الطابعات، والمساحات الضوئية، والشاشات.

▪ **ملحقات أجهزة الحاسوب** وهي أجهزة مثل لوحة المفاتيح والفأرة الإلكترونية، وشاشة فيديو أو طابعة، ومحركات الأقراص المغناطيسية، أو الضوئية لتخزين البيانات.

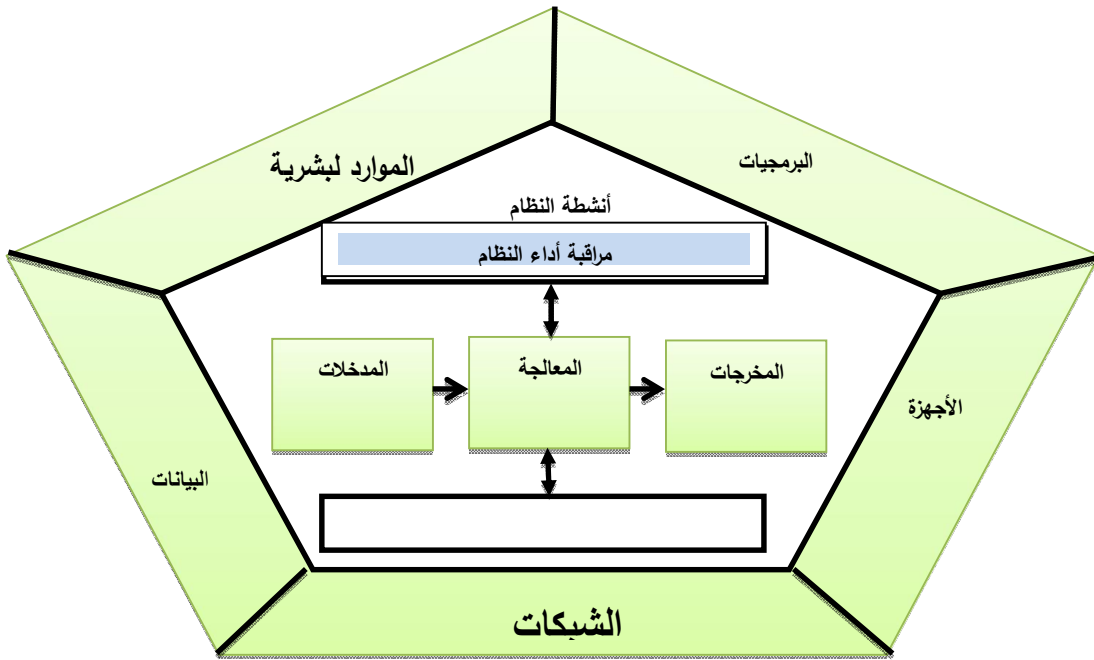
3. **البرمجيات:** وتشمل كل البرمجيات الأساسية والمساعدة في إدارة النظام وتنفيذ مهامه وأعماله، وتتضمن هذه البرمجيات نظم التشغيل، والتطبيقات، والبرمجيات الجاهزة وتوفير اللغات الحاسوبية المختلفة، وكذلك البرامج المعدة لتنفيذ وأداء مهام وأعمال النظام؛ ومن الجدير بالذكر فإن هذا العنصر يعد من العناصر المهمة لمساندة النظام، إذ تكمن أهميته في استمرارية تطويره وتحديثه لمواكبة قفزات تكنولوجيا المعلومات الناشئة على الاختراعات الحديثة.

4. **مصادر البيانات:** وتشمل البيانات المادة الخام والأولية وكل ما يجب أن يدخل إلى النظام بيانات ومعلومات تساهم في إدامة واستمرارية عمل النظام، إن استمرارية تدفق البيانات بالشكل الصحيح يساعد على استمرارية وديمومة عمل النظام؛ فهني تعد العنصر الأساسي الذي تبني في ضوءها لقرارات بعد أن تتم معالجة تلك البيانات بالطريقة والأسلوب المناسب.

5. **شبكات الاتصالات:** وتعني كل تكنولوجيا الاتصالات والشبكات التي تسهل عملية تبادل ونقل البيانات والمعلومات، بكل أشكالها المقروءة، والمسموعة، والمرئية إلى مستخدميها، مثل شبكة الإنترنت والشبكة الداخلية للمؤسسة الإنترنت، والشبكة الخارجية الأكسترنات، وهي ضرورية لنجاح جميع أنظمة المعلومات القائمة على الحاسوب، وتتكون شبكات الاتصالات من أجهزة الحاسوب، ومعالجات الاتصالات، وغيرها من الأجهزة المترابطة ووسائل الاتصالات، والتي تسيطر عليها برامج الاتصالات.

¹ - Ibid, p.33.

ويمكن تمثيل مكونات نظم المعلومات في الشكل التالي:
الشكل رقم (01، 08): مكونات نظم المعلومات



المصدر:

James A. O'BRIEN, George M. MARAKAS, *Management Information Systems*, McGraw-Hill/Irwin, tenth edition, New York, USA , 2011, p.31.

المطلب الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية

تشهد المؤسسات في الوقت الحالي عدة تحولات عالمية ومحلية بسبب إدخال نظم المعلومات واعتباره من الركائز الأساسية في الهيكل التنظيمي، حيث مس هذا التغير طرق العمل والتنوع في أسواق العمل والقوانين الخاصة به، مما أدى إلى ظهور عدة مهن، ونشاطات، ووظائف جديدة، واختفاء مهن ووظائف أخرى. وقد ساهم نظام معلومات الموارد البشرية في تقليص أجال تنفيذ بعض المهام، والتقليل من التكاليف والتنوع في رأس المال البشري، وتحسين طرق الاختيار والتكوين، ومنه رفع الكفاءة للمورد البشري الذي ينعكس بدوره على أداء المؤسسة.

سنتناول في هذا المطلب مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية كأحد المكونات الأساسية للإنترنت المستخدمة في تسيير الموارد البشرية، ثم نتطرق إلى مستخدمي هذا النظام، ومنه أنواع الوظائف والتطبيقات التي يستخدمها.

أولاً: مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية

سنتطرق في هذا العنصر إلى تعريف نظام معلومات الموارد البشرية من عدة جوانب، ثم نتطرق لتطور هذا النظام، وأهدافه وهذا كما يلي:

أ. تعريف نظام معلومات الموارد البشرية

هناك عدة تعاريف، حيث يتناولها كل كاتب من الزاوية التي يراها؛ لكن سنتناول تعريفين، الأول يتعلق بجانب الإدارة، والثاني بالجانب التقني لما لهما من علاقة بموضوع الدراسة.

ويعرف نظام معلومات الموارد البشرية من وجهة نظر الإدارة "على أنه النظام الذي يتناول جميع المهام والأنشطة التي ترتبط بإدارة القوى البشرية العاملة، وفقاً لطبيعة الاحتياجات الحالية والمستقبلية في المنظمة كاستقطابها وتطويرها وتدريبها وتحفيزها، وتقييم أدائها وتنظيم العلاقات المرتبطة بها مع الإدارات التنظيمية الأخرى في المنظمة، وخلق التناسق الكامل بين هذه المهام والمسؤوليات مع غيرها من الأقسام الأخرى بغية السعي لتحقيق أهداف المنظمة وإنجازها بكفاءة وفعالية"¹.

للتدقيق في تعريف هذا الموضوع من وجهة نظر تقنية مقترحة من طرف خبراء؛ نجد أن برنار جست (*Bernard Just*) يرى أن نظام معلومات الموارد البشرية هو "نظام حاسوبي يستطيع أن يتكون من عدة برمجيات تتواصل فيما بينها، من خلال واجهات تقنية تسمح بتبادل المعطيات؛ وفي بعض الأحيان يتكون من نظام موحد نسميه تخطيط موارد المؤسسات، وبالإنجليزية يسمى (*Enterprise Resource Planning*) ويرمز له بالرمز *ERP*، في حين يسمى بالفرنسية برمجيات التسيير المدججة (*Progiciel de Gestion*)

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، *إدارة الموارد البشرية*، دار المسيرة، الطبعة الثانية، عمان، الاردن، 2009، ص.243.

Intégré) ويرمز له بالرمز *PGI*، ويدير هذا النظام الموحد جميع عمليات المنظمة، ونظام معلومات الموارد البشرية هو نظام فرعي من مجموعة الأنظمة الفرعية التابعة له.¹ ونفهم من التعريف الثاني على أن نظام معلومات الموارد البشرية هو نظام معلومات يتوافق وجميع أنظمة المعلومات العملية الموجودة في المؤسسات.

كما يضيف برنار مارك (*Bernard Merck*) لنظام معلومات الموارد البشرية، على أنه مجموعة من البرمجيات المترابطة والتي تسمح بضمنان تماسك جميع الإجراءات الإدارية، وعمليات التسيير المطبقة على الموارد البشرية.² وأضاف هذا التعريف الربط بين الموارد البشرية ونظم المعلوماتية.

والحصول النهائية من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول أن نظام معلومات الموارد البشرية يهدف إلى توفير المعلومات عن هذه الموارد وإعادة استخدامها من قبل المديرين، وأن الأساس في توفير هذه المعلومات هو وجود برمجيات مترابطة تتبادل البيانات التي تتعلق بالأفراد، والوظائف، والبرامج، فهو نظام معلوماتي يتكون من واجهة للموارد البشرية، وواجهة تقنية تجسد دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية.

ب. تاريخ تطور نظام معلومات الموارد البشرية

نلاحظ أن معظم الكتاب قاموا بوضع نفس الفترات الزمنية التي مر بها تطور نظام المعلومات، إلا أن برنار جست (*Bernard Just*) في عام 2010 م وسيلفا (*F. Silva*) في عام 2008 م لاحظا تطور نظام معلومات الموارد البشرية في مجال تطور تكنولوجيا المعلومات من زاويتين هما: تطور الموارد البشرية من جهة والتطور التكنولوجي من جهة أخرى.

فحسب (*Bernard Just*) يرى أن التطور الأول كان في إدارة الموارد البشرية وكان يتمشى بالتوازي مع رقمنة وظيفة إدارة الموارد البشرية؛ أما (*F.Silva*) أضاف إلى ما سبق تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ولشرح تطور نظام معلومات الموارد البشرية حسب (*Bernard Just*)، يمكن ذكر الفترات أو العصور تبعا للجدول التالي:

¹ - Alexia LECLERC, *Les SIRH au Service des Compétences et de la Gestion des Talents*, GARF, France, 2013, p.6.

² - Idem.

الجدول رقم (01، 05): التطور التاريخي لنظام معلومات الموارد البشرية *SIRH* بالتوازي مع تطور إدارة الموارد البشرية.

| تطور نظام معلومات الموارد البشرية <i>SIRH</i> | | | | |
|---|--|---|---|--|
| العصر الحجري | العصر الحجري | العصر البرونزي | العصر الحديدي | العصر الذهبي |
| 1960-1900 | 1980-1970 | 2000-1990 | 2010-2000 | 2010 إلى يومنا |
| الانتقال من العمل الميكانيكي إلى الحاسوب | فهم المستخدمين للتعامل مع الحاسوب ظهور أول حزمة للأجور | تطور تسيير الأجور وإدارة الوقت والنشاطات <i>GTA</i> والتسيير الإداري للمستخدمين | ظهور البرمجية الوحيدة الذي يربط العديد من البرمجيات وظهور الإدارة الإلكترونية (<i>e-RH</i>) | - ظهور البنية الخدمية (<i>SOA</i>) - ظهور نظام معلومات الموارد البشرية على الهواتف الذكية Big Data, Data Mobile- Cloud HTML 5 & Web 3 |

| تطور إدارة الموارد البشرية بالتوازي مع تطور نظام معلومات الموارد البشرية | | | | |
|---|--|---|---|---|
| إدارة المستخدمين | إدارة الموارد البشرية | الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية | الإدارة الإلكترونية | العمل التعاوني لإدارة الموارد البشرية |
| 1960-1900 | 1980-1970 | 2000-1990 | 2010-2000 | 2010 إلى يومنا |
| - رؤية عملية - تسيير الأجور - تطبيقات وتشريعات اجتماعية - أمن العتاد | - رؤية تكتيكية - لا مركزية للوظيفة - ظهور مفهوم الجودة أو الكفاءة - تصميم المعارف حول الموارد البشرية | - رؤية إستراتيجية - شركاء الأعمال - مركزية | ظهور الإدارة الإلكترونية (<i>e-RH</i>) والذكاء الاقتصادي وأجيال الويب | - الرؤية التعاونية - مركزية المعرفة - إدارة المواهب - المنظمة المتعلمة |
| لا يوجد نظام معلومات الموارد البشرية <i>SIRH</i> | برمجية الأجور | نظام معلومات الموارد البشرية <i>SIRH</i> في ظل وجود تخطيط موارد المؤسسات <i>ERP</i> | بوابة الإدارة الإلكترونية | برامج العمل التعاوني والخدمة الذاتية |

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع التالية:

-Gérard BERRY, Jean MARIE PERETTI, *le SIRH Enjeux, Projet et Bonnes Pratiques*, Vuibert, 2^{ème} édition, France, 2012, p.354.

- Gilles EXBRAYAT, Nathalie FISTEBERG, Ronan FOUESNANT, *Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) : un Atout Dans l'Optimisation de la GRH au Service de l'Entreprise*, Université Paris-Dauphine - MBA Management des Ressources Humaines, France, Octobre 2010,P.11.

* (Service Oriented Architecture) هي مجموعة من مبادئ تصميم الأنظمة تستخدم في مجال الحوسبة أثناء مراحل تطوير الأنظمة واندماجها. يقدم النظام الذي يستخدم هذه البنية وظائفه على هيئة حزمة من الخدمات المتعاونة التي يمكن استخدامها من قبل أنظمة مختلفة من مجالات تجارية متعددة.

من خلال الجدول نلاحظ أن بدايات نظام معلومات الموارد البشرية كانت متعلقة بالتسيير الإداري لبعض المهام مثل الأجور، ثم تم إدخال نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، الذي يحتوي على قاعدة بيانات موحدة لكل النظام؛ ونلاحظ أيضا أنه منذ فترة التسعينات أين توجهت المؤسسة إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية أصبح نظام معلومات الموارد البشرية كأداة ونظام مهم له ثقله في المؤسسة، مما أدى إلى خلق التعاون والتفاعل المستمر بين هذا النظام وإدارة الموارد البشرية؛ والتحدي الذي يواجهه نظام معلومات الموارد البشرية اليوم هو التطور التكنولوجي، الذي يجب أخذه بعين الاعتبار لتطوير وظيفة الموارد البشرية فالتوجه الآن هو نحو الإدارة الإلكترونية (e-RH) وأجيال الويب، والرهانات التي سيواجهها نظام معلومات الموارد البشرية في المستقبل هي استباق مرحلة العمل التعاوني لإدارة الموارد البشرية، فلا بد على هذا النظام أن يساهم كأداة في الرؤية والعمليات وأن يغير موقعه حسب التطورات في إدارة الموارد البشرية.

ج. أهداف نظام معلومات الموارد البشرية

تسعى المنظمات باستخدامها لنظم معلومات الموارد البشرية إلى تحقيق الأهداف التالية¹:

- جمع المعلومات عن كل الوظائف في المؤسسة ومتطلبات كل وظيفة من الخبرات والمؤهلات وتخزين الأنظمة والقوانين والتعليمات ذات الصلة بتنظيم شؤون المستخدمين في المؤسسة للرجوع إليها عند الحاجة؛
- تقديم البيانات والمعلومات أمام الإدارة، لمساعدتها في إعداد الخطط، والسياسات، والبرامج الخاصة بالاختيار، والتعيين والتقييم، والتدريب، والتطوير، والرواتب والأجور والخوافز؛
- تقديم البيانات والمعلومات الضرورية إلى أقسام البحوث والدراسات في المؤسسة بهدف إعداد البحوث والدراسات التي تتناول أنشطة إدارة الموارد البشرية؛
- تقديم البيانات والمعلومات أمام المديرين لاستخدامها في تقييم أداء العاملين في المؤسسة واتخاذ القرارات المتعلقة بتربياتهم وتنقلاتهم، وحتى الاستغناء عنهم في حالة الضرورة القصوى؛
- إدامة جميع المعلومات المتعلقة بالمتقدم للعمل، واختيار الأفراد من خلال المعلومات المسجلة في استمارة طلب العمل، وصولا إلى تطوير سجل لهم ومن دون ازدواجية في إدخال البيانات.

¹ - غني دحام تناي الزبيدي، كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية وتأثيره على مستوى فعالية نظام تقييم أداء العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 2012، 73، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، ص 66.

ثانيا: استخدام نظم معلومات الموارد البشرية

ونوضح في هذا الجزء استخدام برمجية نظام المعلومات الموارد البشرية من أجل تحسين نشاطات الموارد البشرية، كما نتعرف على مستخدمي هذا النظام حسب المستويات، وحسب الدور الخاص بكل مستخدم، وهذا كما يلي:

أ. استخدام برمجية نظم معلومات الموارد البشرية: معظم الدراسات التي أجريت في فرنسا حول وظيفة الموارد البشرية من طرف مجموعة من الهيئات (*Andrh, Cegos, Renaissance*)، وكذلك بعض المؤسسات العالمية مثل (*SARATOGA*) أظهرت أن حوالي 60 في المائة من وقت وظيفة الموارد البشرية مخصص للعمليات الإدارية مثل: معالجة الأجر، وطباعة التقارير المتعلقة بلوحة التحكم، والتعامل مع الوثائق، وهذا يدل أن ثلثي الوقت والطاقة مخصص لمهام لها قيمة مضافة ضعيفة؛ وعليه سيسمح إدخال نظام معلومات الموارد البشرية بتحقيق إنتاجية مهمة وريح كبير للوقت والطاقة، والتوجه الحديث في وظيفة الموارد البشرية هو نحو تحرير المستخدمين في الجوانب الإدارية وتوفير التقييم الذاتي للكفاءات وطلب التسجيل في التكوين المنظم من طرف المؤسسة بدون تدخل وظيفة الموارد البشرية، فضلا عن الخدمة الذاتية وسير العمل، مما أدى إلى قدرة المستخدمين على تخصيص حوالي 90 في المائة من الوقت لجوانب التسيير الاستراتيجي، في حين كانوا في السابق لا يستطيعون تخصيص عشرة في المائة من الوقت لهذا الجانب¹.

إن وضع برمجية نظام المعلومات الموارد البشرية لتسيير الرأسمال البشري في المؤسسة يأتي قبل كل شيء من أجل تحسين نشاطات الموارد البشرية، خاصة ذات الطابع الإداري كتسيير الملفات الإدارية للمستخدمين والأجر؛ وهذا الاستخدام لا بد أن يمس عدة جوانب نذكر منها:

- تحسين المهام الإدارية الروتينية والمتكررة؛
- التقليل وبصفة معتبرة من الوقت المستغل في عملية إدخال البيانات، والعمل على تصحيح الأخطاء بشكل أفضل من الطريقة اليدوية التقليدية؛
- زيادة السرعة والرفع من حجم البيانات والمعلومات المعالجة؛
- تبني واستخدام لغة واحدة تضمن فهم مشترك لجميع المستخدمين المعنيين بهذا النظام؛
- تسهيل السيطرة والتحكم في نشاطات الموارد البشرية على مختلف المستويات ؛
- المتابعة بصفة خاصة لأهداف المساهمين وفرق العمل، وتقدير الكفاءات الفردية والجماعية في المؤسسة.

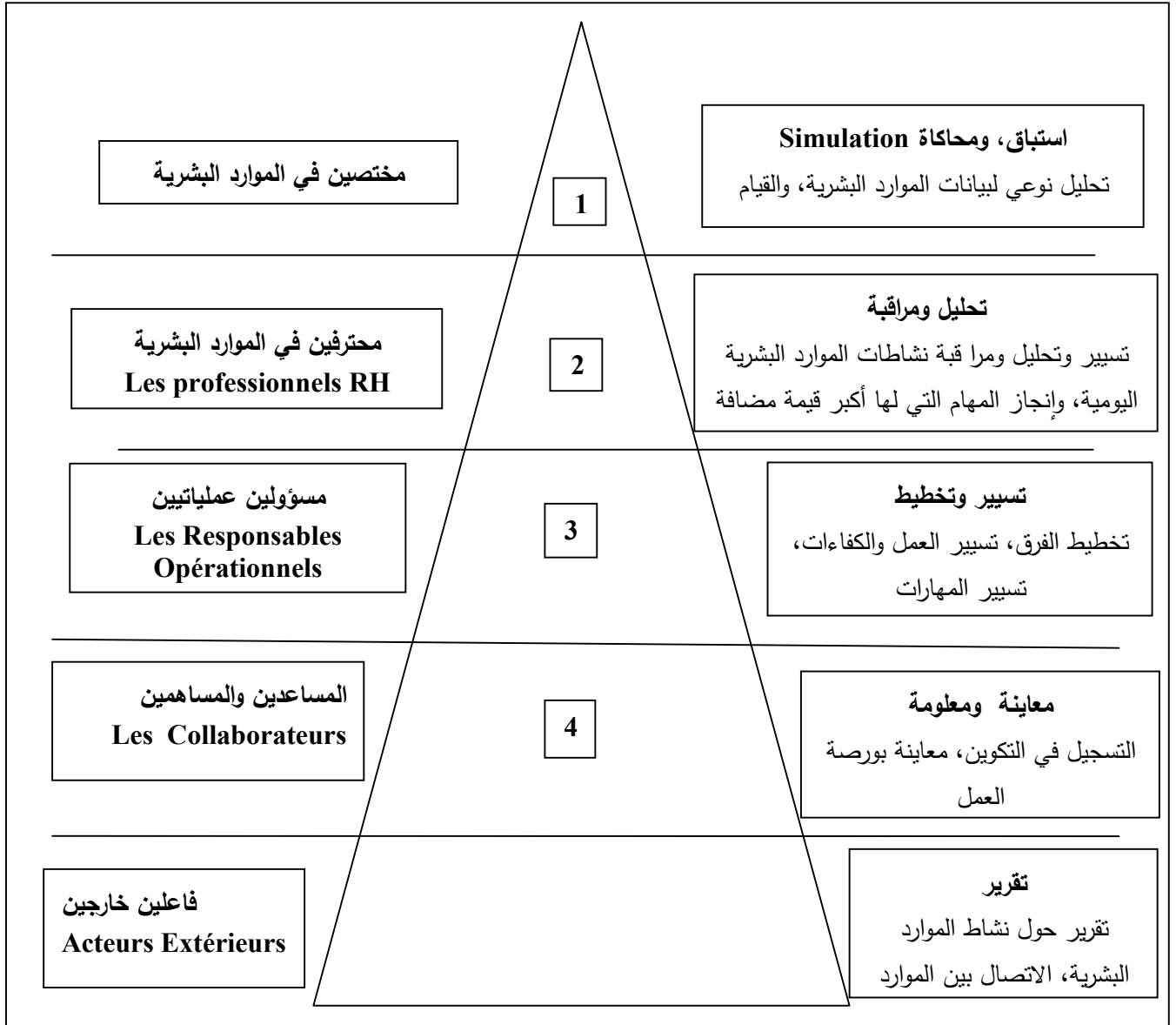
¹ - Jean MARIE PERETTI, *tous DRH*, Groupe Eyrolles, 4^{ème} édition, Paris, 2012, p.380.

ب. المستخدمين لنظام معلومات الموارد البشرية

يعتبر عدد مستخدمي نظام معلومات الموارد البشرية بالمؤسسة كبير، واستغلاله مرتبط بكل مستخدم حسب موقعه في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وبصفة عامة يمكن تجميع كل المستخدمين في هرم تنظيمي من خمسة مستويات لتحديد الأفراد الذين لهم علاقة بنظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة، فهذا الأخير جاء لتحسين عمليات الموارد البشرية ومشاركة وظيفتها بالأطراف ذات الصلة بها، والشكل الموالي يوضح المستخدمين حسب المستوى الهرمي مع تحديد خصائص كل مستخدم وكل مستوى تنظيمي.

يتضح من الهرم التنظيمي أن مستخدمي نظم معلومات الموارد البشرية موجودون في كل المستويات التنظيمية أي من الإدارة العليا إلى الإدارة السفلى، فهو ينطلق من المختصين والمحترفين في الموارد البشرية الذين يعملون على تحليل نوعي لبيانات الموارد البشرية، وتسيير وتحليل ومراقبة نشاطات الموارد البشرية اليومية، وإنجاز المهام التي لها أكبر قيمة مضافة، حتى يصل إلى المسؤولين المتواجدين على مستوى الإدارة العملية الذين يعملون على تخطيط، وتسيير فرق العمل، وتنشيط الأفراد ومشاركتهم في تطوير الكفاءات والمهارات الخاصة بهم، ولعب دور مجدي يتميز باحترافية أكبر يعمل على تحسين فعالية المساهمين من خلال المعلومة والمعاينة حتى تتضافر جهود فرق العمل وهذا بغية الرفع من الأداء التنظيمي للمؤسسة.

الشكل رقم (01، 09): المستخدمين لنظم معلومات الموارد البشرية حسب الهيكل التنظيمي



المصدر:

Jean MARIE PERETTI, *tous DRH*, Groupe Eyrolles, Quatrième édition, Paris, 2012, p.40.

ثالثا: وظائف نظام معلومات الموارد البشرية وتطبيقاته

تعدد وظائف نظام معلومات الموارد البشرية حسب رأي الكتاب، والمختصين، والمستشارين، وهذا بالاتفاق حول عدد معين من الوظائف أو الاختلاف حول وظائف أخرى، حيث يضيف أو يحذف كل كاتب عدد من الوظائف مع تبرير ذلك، والهدف من هذا الجزء هو الوصول إلى عدد مشترك من وظائف نظام معلومات الموارد البشرية من خلال ما أتفق عليه الكتاب والمختصين.

كما سنتطرق إلى بنية هذا النظام وذلك بذكر جميع التطبيقات المكونة له، وهذا كما يلي:

أ. الوظائف حسب رأي الكتاب والمختصين

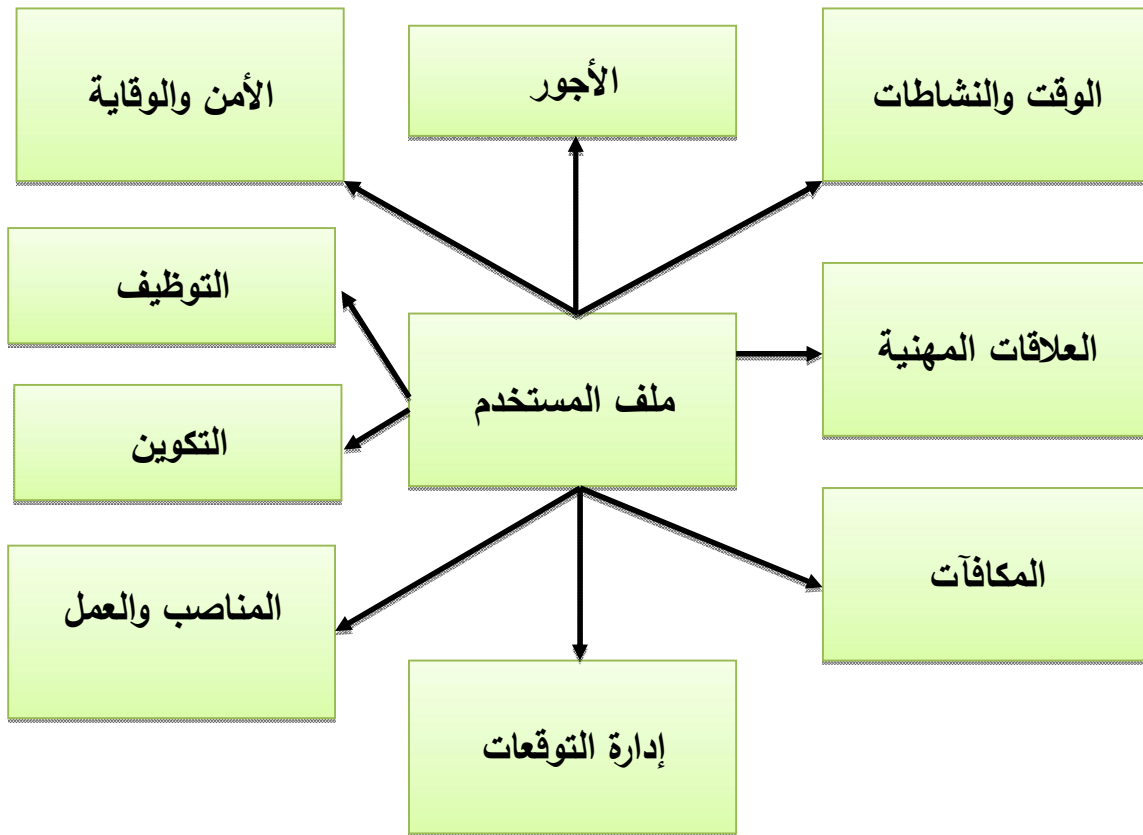
تتعدد وظائف نظام معلومات الموارد البشرية ويختلف عددها حسب وجهة نظر كل من الكتاب حول هذا النظام، والمستشارين والمختصين في خلق الحلول، ويمكن أن ندرج وجهات النظر هذه كالتالي¹:

1. حسب وجهة نظر الكتاب: حسب الكاتب باتريك جيلبرت (*Patrick Gilbert*) يقترح تمثيل عمليات

الموارد البشرية في أن يكون ملف المستخدم في المنتصف، والذي يبين وضعية الملف الفردي في قلب عملية

تسيير الموارد البشرية ويحيط به كل الوظائف الأخرى، وهذا وفقاً للشكل الموالي:

الشكل رقم (01، 10): وظائف نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسة حسب (*Patrick Gilbert*)



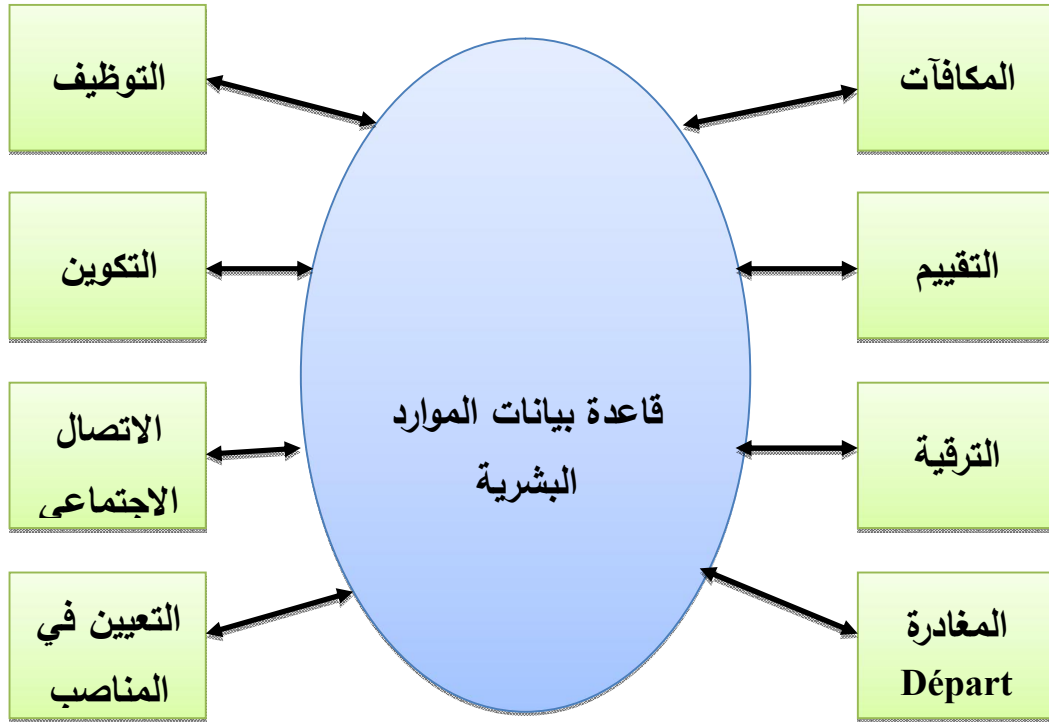
المصدر:

Patrick GILBERT, *Les Ressources Humaines*, Editions d'Organisation, France, 1999
 (Gilles EXBRAYAT, Nathalie FISTEBERG, Ronan FOUESNANT, *Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) : un Atout dans l'Optimisation de la GRH au Service de l'Entreprise*, Université Paris-Dauphine - MBA Management des Ressources Humaines, France, Octobre 2010,P.29.)

¹ - Gilles EXBRAYAT, Nathalie FISTEBERG, Ronan FOUESNANT, *Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) : un Atout dans l'Optimisation de la GRH au Service de l'Entreprise*, Université Paris-Dauphine - MBA Management des Ressources Humaines, France, Octobre 2010,P.29,30

والملاحظ من الشكل أن هذه الوظائف هي الأجر، الوقاية والأمن، التوظيف، والتكوين، ومنصب العمل، وتسيير التوقعات، المكافأة، والعلاقات المهنية، ثم في الأخير الوقت والنشاطات.
أما الكاتب روبرت ريكس (*Robert Reix*) يرى أن نظام معلومات الموارد البشرية يتكون من ثمانية وظائف مربوطة بقاعدة بيانات للموارد البشرية، وهي حسب الشكل الموالي:

الشكل رقم (01، 11): وظائف نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسة حسب (*Robert Reix*)



المصدر:

Robert REIX, *Systèmes d'information et management des organisations*, Editions Vuibert, 6^{eme} edition, france, 2011, P.87.

في حين يرى (*Bernard Just*) أن نظام معلومات الموارد البشرية يتكون من مجموعة من الوظائف أو العمليات وضعها في جدول يحتوي كل العمليات التي تتعلق بالتسيير الإداري، والتنظيمي، أو التسيير الفردي والجماعي للموارد البشرية، والجدول هو كالتالي:

الجدول رقم (01، 06): وظائف نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسة حسب (*Bernard Just*)

| الوظائف | التسيير الإداري والتنظيمي | التسيير الفردي | التسيير الجماعي |
|--------------|---------------------------|------------------|--------------------------|
| e-GRH | التسيير الإداري | التوظيف | مراقبة التسيير الاجتماعي |
| | تسيير الوقت والنشاطات | التكوين | التسيير التوقعي للوظائف |
| | الأجر | الأداء والمقابلة | التعويضات والمزايا |
| | التقرير | | |

المصدر:

Bernard JUST, *Pas de DRH sans SIRH*, Editions Liaisons, France, 2010, p.31.

وبناء على رأي الكتاب السابقين فقد تم تحديد تسعة وظائف وهي:

- الأجور؛ والتسيير الإداري، وتسيير الوقت والنشاطات؛
- التكوين، الاداء والمقابلات؛
- التسيير التوقعي للوظائف وفرص العمل والكفاءات، والتوظيف؛
- مراقبة التسيير الاجتماعي، والمكافآت.

2. حسب وجهة نظر المختصين والمستشارين: نجد أن مكاتب الاستشارة والدراسات هي الأخرى اختلفت في عدد الوظائف التابعة لنظام معلومات الموارد البشرية، فيرى مكتب (DANAE) أن عمليات الموارد البشرية يمكن تمثيلها في خمسة عناصر أساسية، وهي: التسيير الإداري، وتطوير عمليات الموارد البشرية وسياسات الموارد البشرية، والدراسات المالية، وأخيرا الاتصال.

ومكتب آخر (MC²i Groupe) يرى تمثيل عمليات الموارد البشرية في ثمانية وظائف وهي التسيير الإداري، وتسيير الأجور، تسيير الوقت، والنشاطات، والتوظيف، وتسيير المسار الوظيفي، التسيير التوقعي للوظائف، وفرص العمل، والكفاءات، تسيير التكوين، وتسيير الوظيفة¹.

ب. وظائف نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسة

كما سبق يمكن تلخيص وظائف الموارد البشرية في ثمانية وظائف حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (01، 07): وظائف نظم معلومات الموارد البشرية

| الوظيفة | التعريف | الكتاب والمختصين |
|----------------------------|--|--|
| الأجور | وتتعلق بكل العمليات التي تدخل في تكوين الأجور وإصداره، وتشمل الأجر والتعويضات، والمزايا، الاقتطاعات أو الخصم، وإصدار كشف الرواتب. | <i>Bernard Just 2010, Robert Reix 2000, Patrick Gilbert 2006</i> |
| التسيير الإداري للمستخدمين | ويتعلق بتسيير الملف الإداري لكل مستخدم، وهو مجموعة من العمليات الإدارية المهمة في إنتاج الأجور، تتمثل في إنشاء ملف فردي خاص بالمستخدم، وتسييره إداريا ومن ثم غلق الملف، وتعد هذه الوظيفة من بين الوظائف الأكثر أهمية في الموارد البشرية؛ حيث تعالج تسيير عقود العمل، والغياب، ومتابعة البيانات الخاصة بالمستخدمين. | <i>Bernard Just 2010, Patrick Gilbert 2006.</i> |
| تسيير الوقت والأنشطة | وتتعلق بالتسجيل اليومي لأوقات العمل وكلما يرتبط ببيانات الحضور والغياب والساعات الإضافية. | <i>Bernard Just 2010, Patrick Gilbert 2006.</i> |
| التوظيف | وهو ضمان تسيير عملية التوظيف عبر الشبكة، مما يسمح | <i>Bernard Just 2010, Robert Reix 2000, Patrick Gilbert 2006</i> |

¹ -Ibid, p . 33.

| | | |
|---|--|----------|
| | للمترشحين بمعاينة العروض وتلقي الإجابة على طلب الترشح. | |
| Bernard Just 2010, Robert Reix 2000, Patrick Gilbert 2006. | وتتعلق بالأهداف الفردية والجماعية لعملية التكوين، والاعتماد على التربصات والدورات التكوينية وميزانية ومراكز التكوين. | التكوين |
| Bernard Just 2010, Robert Reix 2000, Patrick Gilbert 2006. | الهدف منها وضع سياسة تعويضات للموظفين في المؤسسة تكون فعالة تساعد على التحفيز. | المكافآت |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على :

Gilles EXBRAYAT, Nathalie FISTEBERG, Ronan FOUESNANT, *Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) : un atout dans l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise*, Université Paris-Dauphine - MBA Management des Ressources Humaines, France, Octobre 2010, P 29_33 .
Robert REIX, *Systèmes d'information et management des organisations*, Editions Vuibert, 6^{ème} edition, france, 2011, P.87

ج. تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية

إن بنية نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة تحتوي على عدة تطبيقات تؤثر على تسيير الموارد البشرية وعلى عمل نظام المعلومات بالمؤسسة وهذه التطبيقات هي ¹ :

1. قواعد البيانات المستخدمين: تجمع كل المعلومات التي تتعلق بالموارد البشرية في المؤسسة، وذلك من فترة توظيفهم حتى فترة التقاعد، أو الخروج من المؤسسة، وهذه القواعد قد تحتوي أيضا على معلومات مثل قواعد وقوانين التسيير وقواعد الحساب؛
2. تطبيقات التسيير الإداري والأجور: تمثل قلب نظام معلومات الموارد البشرية، ومن أهم وحداته التطبيقات المتعلقة بالتسيير الإداري للمستخدمين، تسيير الأجور، وتسيير حوادث العمل، والجانب الاجتماعي؛
3. تطبيقات الموارد البشرية: لها سمات نوعية وإستراتيجية مثل التوظيف، والتكوين وتسيير العمل والكفاءات العلاوات؛
4. تطبيقات خاصة: مثل الذكاء الاجتماعي (*Social Intelligence*) التي هي مجموعة من الأدوات للتحكم في مؤشرات الكفاءة الأكثر أهمية في ميدان الموارد البشرية؛
5. مستودعات البيانات (*Data Warehouse*): تجمع المعطيات الموجهة بصفة خاصة إلى المساعدة في اتخاذ القرار؛
6. تطبيقات إدارة المعرفة الموارد البشرية: تجمع في نظام معلومات، وتعمل على تجميع المعارف المتعلقة بالموارد البشرية؛

¹ - Jean MARIE PERETTI, Op.Cit., p.402.

المطلب الثالث: موقع نظام معلومات الموارد البشرية ودوره في المؤسسة

يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية ذا مكانة في نظام معلومات المؤسسة، وله أثره على إدارة الموارد البشرية، والمستخدمين له في المؤسسة مهما كان المستوى التنظيمي الذي يتواجدون به، فنظام معلومات الموارد البشرية ليس معزول عن بقية الأنظمة الفرعية، بل بالعكس من خلال موقعه في نظام المعلومات العام يتم تزويده وتغذيته بمعلومات تأتي من النظم الأخرى؛ من خلال التفاعل والتكامل بينها كأنظمة فرعية، فهو يهدف لتحسين تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب حيث نتحدث في البداية عن موقع نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة، ومن ثم نذكر دور نظام معلومات الموارد البشرية كأداة لتحسين تسيير الموارد البشرية في المؤسسة.

أولاً: موقع نظام معلومات الموارد البشرية من نظام معلومات المؤسسة

لا بد من معالجة موقع نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة انطلاقاً من وجهة نظر الموارد البشرية في نظام معلومات المؤسسة، لأنه كثيراً ما نسمع المسؤولين عن تسيير الموارد البشرية لا يولون اهتمام لبعض وجهات النظر والمعلومات التي تأتي عن المستخدمين في مؤسستهم، لكونها لا تنتمي لنظام معلومات الموارد البشرية، ولكن تأتي من أنظمة أخرى، وهذا يعتبر خطأ لأنه حسب المقاربة النظامية فإن نظام المعلومات في المؤسسة هو النظام الكبير، والذي يحتوي على أنظمة فرعية تكون متكاملة ومتناسقة فيما بينها حتى تضمن تبادل البيانات والمعلومات، والتي يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية أحدها، وعليه لا يمكن لهذا الأخير العمل بصفة مستقلة عن باقي الأنظمة فهو نظام فرعي من نظام المعلومات الكلي للمؤسسة. ومع ذلك يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية هو حجر الزاوية في ميدان تسيير الموارد البشرية واتخاذ القرار بها، وسيكون هذا النظام ذو نوعية وجودة عندما يسمح لأنظمة فرعية أخرى (تجارية، محاسبية، مالية) بالوصول المنتظم والأمن للمعلومة، والتي تتعلق بموضوع مشترك يخدم مصلحة المورد البشري في المؤسسة. يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية عنصر وظيفي في نظام المعلومات؛ أي انه يتكون من عمليات تشغيلية وعمليات داعمة، والعمليات التشغيلية تهدف إلى خلق قيمة مضافة في المؤسسة، فهو يمثل تطبيق المهن في المؤسسة في حين العمليات الداعمة توفر للعمليات التشغيلية الإطار الذي يستطيع فيه تحقيق عمله الذي يخلق قيمة مضافة وفي أحسن الظروف.

فنظام معلومات الموارد البشرية ليس معزول عن بقية الأنظمة الفرعية، بل بالعكس من خلال موقعه في نظام المعلومات العام، يجب أن يزود ويتم تغذيته بمعلومات تأتي من عمليات تشغيلية مثل السجلات الخاصة بعدد ساعات العمل والغيابات، وأوامر العمل الموجهة بصفة أولية لمراقبة التكاليف والتسيير؛ من جهة أخرى نظام معلومات الموارد البشرية يغذي بدوره العمليات الداعمة للنظام المحاسبي خاصة فيما يتعلق بالأجور

ومصاريف التنقل، والأمر بمهمة، وعمليات متعلقة بتنفيذ مخطط التكوين في المؤسسة، فهناك تفاعلية بينه وبين بقية الأنظمة.

ولحل مثل هذه العراقيل المتعلقة بتبادل البيانات والمعلومات بين الأنظمة الفرعية، فيجب وضع أدوات معلوماتية حديثة تكون كدعامة لنظام الموارد البشرية، ونذكر منها بناء نظام معلومات يحتوي على برمجية مستقلة، ولكن تتصل مع بقية الأنظمة الفرعية عن طريق مرجعية واحدة تتمثل في قاعدة بيانات وحيدة، ويمكن أن يكون هذا الحل الوسيلة الأنسب لكل مشكل، مثل تجنب عملية الحجز المتعدد لنفس البيانات من طرف عدة برمجيات تابعة لأنظمة فرعية متصل بالنظام الموحد¹.

ثانيا: تحسين تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

تتعدد مهام قسم الموارد البشرية في المؤسسة فهو يجمع ويعالج وينشر عدد كبير من المعلومات الإدارية والمالية المتعلقة بالموارد البشري في المؤسسة، ونظرا لهذه الأنشطة المتعددة وجب استخدام نظام معلومات الموارد البشرية لضمان تدفق المعلومات بين المستخدمين، فأصبح كل فرد في المؤسسة له القدرة على فهم وتجميع واستغلال وتحويل المعلومات.

ويتميز نظام المعلومات بخاصيتين أساسيتين، فالأولى كونه مجموعة منظمة من الموارد (عتاد، أشخاص، برمجيات، إجراءات) تسمح بالحصول على المعلومات ومعالجتها وتخزينها ونشرها، والخاصية الثانية تتمثل في وجود شبكة تهدف إلى إنشاء تدفق للبيانات ذات الصلة بالموضوع، يأتي من مصادر مختلفة سواء كانوا أشخاص أو مصالح أو مواقع ويب للمساعدة في اتخاذ القرار، فنظام معلومات الموارد البشرية من خلال هذين الخاصيتين يعتبر كأداة مهمة لتحسن الموارد البشرية فهو يرتبط بعدة برمجيات منها برمجية تسيير الوقت والنشاطات، وبرمجية التسيير الإداري للمستخدمين.

لقد فتحت الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات آفاقاً جديدة لنظام معلومات الموارد البشرية وهذا بتقليص المسافات، والتقليل من التكاليف والوقت المستخدم، وتقديم واجهة سهلة الاستعمال بين المورد البشري وجهاز الحاسوب، ويمكن أن نوضح مدى مساهمة هذا النظام كأداة في تحسين الموارد البشرية من خلال العناصر التالية:

أ. **نظام معلومات الموارد البشرية والمستخدمين له:** نظام معلومات الموارد البشرية هو² عملية منهجية ونظامية يستخدم من أجل الحصول على المعلومة، وتخزينها، وتحديثها، واسترجاعها، والتحقق من أنها مهمة بالنسبة للمؤسسة في مجال تسيير الموارد البشرية ونشاطات مستخدميها، وحسب هذا المفهوم الأخير لنظام معلومات الموارد البشرية، نجد أنه ركز على الجانب التقني والتطبيقي، والذي هو أحد

¹ - Michelle GILLET, Patrick GILLET, *Système d'Information des Ressources Humaines*, Dunod, Paris, 2010, p.44 .

² - Gilles EXBRAYAT, Nathalie FISTEBERG, Ronan FOUESNANT, Op.Cit., p.51.

جوانبه، لكن هناك جانب آخر يتمثل في إدماج المستخدمين والسياسات والمعلومات المهمة لتغطية وظيفة الموارد البشرية؛ وعليه لا بد من خلق نظام معلومات ليدرج السياسات والتطبيقات المستخدمة في تسيير رأس المال البشري بالمؤسسة، فنطاق نظام معلومات الموارد البشرية واسع، حيث يأخذ بعين الاعتبار المستخدمين له، وأهدافهم وكذلك البيئة التي يعملون بها، وهذا الفرق بين الجانبين مهم لأنه يحدد الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، ويعتبر أن نظام المعلومات يهدف لخدمة الموارد البشرية في المؤسسة.

ب. أهداف نظام معلومات الموارد البشرية وخلق القيمة: إن وظيفة الموارد البشرية مدعوة للمشاركة في خلق قيمة مضافة للمؤسسة، خاصة بعد استخدام نظام معلومات الموارد البشرية، فلا بد أن يكون لها بعد استراتيجي، فلا يكفي تثبيت نظام معلومات فعال وكفى لتسيير الموارد البشرية، بل يجب تحديد الأهداف الإستراتيجية ويكون هناك تفاعل بين التكنولوجيا كداعمة وأهداف هذه الوظيفة، ويمكن اقتراح الأهداف التالية:

1. أهداف متعلقة بتسيير الرأس المال البشري

- جذب الكفاءات المطلوبة، وذلك عن طريق التوظيف وتسيير المكافآت والتكوين والاتصال؛
- تطوير الكفاءات، ويمر عبر التكوين والاتصال وتسيير المسار الوظيفي والتطور في بيئة المؤسسة الذي يجب أن يأخذ في الحسبان تسيير العمل والتكوين على مستوى فردي أو جماعي؛
- تعبئة الكفاءات، وتأتي عبر استخدامات الموارد البشرية الموجهة نحو أهداف المؤسسة من خلال تنظيم الوقت، وتسيير الأفراد فيما يتعلق بالتوظيف والتكوين، وتسيير العلاقات الجماعية المتعلقة بالاتصال وتنقل المعلومات وشفافيتها؛
- الحفاظ على الكفاءات وهذا بضمان وفاء الموارد البشرية للمؤسسة.

2. أهداف مقيدة

- احترام القيود القانونية؛
- التحكم في تكاليف تسيير الموارد البشرية؛
- تحمل المسؤولية الاجتماعية.

ثالثا: دور نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة

نهدف من خلال هذا العنصر للتعريف بدور نظام معلومات الموارد البشرية من جهة، وتبيين أثر هذا الدور على المستخدمين له في المؤسسة مهما كان المستوى التنظيمي الذي يتواجدون به، حيث يساهم هذا النظام في تغيير العلاقات وتحميل المسؤوليات لكل مستخدم، ويمكن أن نعرف بهذا الدور من خلال العناصر التالية¹:

- **تحقيق التوازن في علاقة العمل بين القيادة والموظفين:** فرض نظام معلومات الموارد البشرية كوسيلة تحكم هامة تستخدم من طرف المتعاملين معه في التسيير والقيادة والمساعدة في اتخاذ القرار، فهذه هي أهداف إدارة الموارد البشرية التي يجب أن تسود في تنفيذ نظام معلومات الموارد البشرية وليس العكس، فحتى اليوم نحن ندخل عصر التحول في علاقة العمل بين القيادة والموظفين، وعليه فنظام المعلومات للموارد البشرية هو مرتكز أساسي لتحقيق التوازن بين جميع مستخدميهم سواء كانوا قياديين ومسيرين، أو مستخدمين عاديين أي موظفين؟
- **التحسين اليومي لدور المسيرين لنظام معلومات الموارد البشرية:** يتعامل المستخدمون يوميا مع نظام معلومات الموارد البشرية، حيث يعتبر هذا الأخير بالنسبة للجهات التي تستخدمه كأداة حقيقية للعمل هدفها الأول سهولة استخدام هذا النظام، فهو يتعلق بتحسين دور مسيري الأجرور وتسيير الجانب الإداري وعملية التكوين؟
- **إشراك المديرين في تسيير فرقهم:** يستطيع المديرين أن يصلوا بشكل جزئي للنظام، مما يسمح لهم بإدخال البيانات الشخصية والمهنية الخاصة بالمستخدمين لديهم، إلى جانب ذلك يجب تخصيص وقت لخبراء الموارد البشرية، حتى يتم إشراك المديرين في تسيير أعضاء فريقهم، سواء تعلق ذلك بالتسيير العملي على المدى القصير الأجل مثل تسجيل طلبات التكوين، أو على المدى البعيد حينما يتعلق الأمر بالمسار الوظيفي؛ لذا فإن إدارة الموارد البشرية مطالبة بإيجاد إجابات لهذه الاحتياجات من خلال نظام معلومات الموارد البشرية المفتوح على جميع المديرين، ولذلك فمن الضروري أن ندرك أن عضوية المديرين في نظام معلومات الموارد البشرية شرط أساسي لنجاحه كمشروع؟
- **تحمل المسؤولية من طرف جميع المستخدمين:** يمكن للمستخدمين من خلال بوابة الخدمة الذاتية الوصول إلى معلومات شخصية ومهنية موجودة تحت تصرفهم تبعا لاسم الوضع (*un Profil*) الخاص بكل مستخدم في كل وقت وفي أي مكان، وبهذه الطريقة يمكن لجميع الموظفين الدخول في خطوة ومسعى نشيط يتعلق بتسيير مسارهم الوظيفي، وحتى نأخذ التطلعات الفردية للمستخدمين

¹ - Ibid., P.25,26.

بعين الاعتبار، وجب على المؤسسات اليوم بفضل نظام معلومات الموارد البشرية تنظيم التفاعل بين كل أعضائها وفتح فضاء للنقاش والحوار؛ أين يستطيع كل فرد في المؤسسة التصرف في العمليات الموجودة والتعبير عنها؛

- **دور مسؤول نظام معلومات الموارد البشرية:** مع تزايد أهمية الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسات نجد أن عدد المسؤولين على نظام معلومات الموارد البشرية هو أيضا يتعاظم ويتزايد داخل المؤسسات، فعلى هؤلاء المسؤولين أن يمتلكوا كفاءات مضاعفة حتى يتحكمون من مرة واحدة في وظائف إدارة الموارد البشرية وإدارة نظم المعلومات؛
- **تبادل المعلومات بين المجتمعات:** واحد من التحديات التي تواجه الموارد البشرية هي تسيير المستخدمين عن بعد والعمال المتنقلين عبر فروعها العالمية، ولذا فنظام معلومات الموارد البشرية ضروري في مثل هذه الحالات لتسهيل عملية تبادل المعلومات، وفي السنوات العشر المقبلة، يمكننا أن نتوقع امتداد لتسيير هذا النظام، والذي سوف يكون مصدرا لتغيرات عميقة في تنظيم العمل، بما في ذلك العمل بطريقة تعاونية؛ فاستخدامات الويب والعمل عن بعد ستتضاعف لأنها تعد مصدرا للمحافظة على الطاقة وصيانتها في المؤسسات، فضلا عن تحسين شروط العمل لدى المستخدمين مثل التقليل من النقل بين مكان العمل والإقامة.

الخلاصة

يمكن القول من أنه لا بد من تضافر الجهود في المؤسسة لتحقيق التكامل بين استخدام شبكة الإنترنت ووظيفة الموارد البشرية، وهذا بهدف خدمة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، فوظيفة الموارد البشرية مدعوة للمشاركة في خلق قيمة مضافة للمؤسسة، خاصة بعد استخدام الإنترنت التي تعتمد على أدوات مثل الويب، وأنظمة معلومات وتطبيقات، مثل نظام معلومات الموارد البشرية الذي يعتبر كأداة مهمة لتحسين الموارد البشرية؛ فهو يرتبط بعدة برمجيات منها برمجية تسيير الوقت والنشاطات، وبرمجية التسيير الإداري للمستخدمين. لقد فتحت الإنترنت أفق جديدة في تسيير الموارد البشرية، وهذا بتقليل المسافات والتقليل من

التكاليف والوقت المستخدم، وتقديم واجهة سهلة الاستعمال بين المورد البشري وجهاز الحاسوب.

أصبحت الإنترنت وسيلة تحكم هامة تستخدم من طرف المسيرين والمستخدمين معا، في التسيير والقيادة والمساعدة في اتخاذ القرار، فهي أداة حقيقية للعمل هدفها الأول سهولة استخدامها، لأن هدفها الأساسي يرتبط مباشرة بتحقيق أهداف المؤسسة المالية من خلال تعظيم الأرباح والاستمرارية، والبشرية من خلال التكوين والمشاركة وتعظيم الانتماء والولاء للمؤسسة وتوفير الخدمة الذاتية، وتهدف أيضا إلى أن يكون للمؤسسة قيمة مضافة أمام مواردها البشرية والمجتمع الذي تمارس فيه أنشطتها وهذا بمراعاة جانب التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية والبعد البيئي لها؛ لذا فإن إدارة الموارد البشرية مطالبة بإيجاد إجابات لهذه الاحتياجات ومن أجل تحقيق هذه الأهداف باستخدام الإنترنت.

ونظرا لأهمية شبكة الإنترنت في المؤسسة سنتعرض بشيء من التفصيل في الفصل الثاني إلى كل المفاهيم التي لها صلة مباشرة باستخدامات الإنترنت في المؤسسة، خاصة تلك التي تهدف إلى تنمية وتطوير المورد البشري، حيث سنربط بين مفهوم الإنترنت والمورد البشري لنحصل على ما يسمى بإنترنت الموارد البشرية.

كما سنضيف مفهوم استدامة تسيير الموارد البشرية الذي سنتناوله في جزئين هما المسؤولية الاجتماعية وتكنولوجيا المعلومات الخضراء في جانبها البشري والتقني.

الفصل الثاني

استخدامات الإنترنت والاستدامة
في تسيير الموارد البشرية

تمهيد

تعتبر إنترانت الموارد البشرية اليوم فرصة كبيرة يجب استغلالها من طرف مسيري المؤسسات، لأنها توفر السرعة في التنفيذ والقدرة على التخزين واسترجاع البيانات، كما تساعد على تخفيض تكاليف نقل المعلومة، وتقديم التقارير والاستشارات مما يضمن دقة القرارات المتخذة من طرف المسيرين في المؤسسات. وتتجسد العلاقة بين الإنترنت وتسيير الموارد البشرية من خلال الرغبة في تحسين ممارساتها وزيادة مساهمتها في إعطاء قيمة مضافة للمؤسسة، فالإنترانت هي تكنولوجيا عامة تعتبر أداة رئيسية في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة.

ويعتمد تطور الإنترنت في تسيير وظيفة الموارد البشرية على اعتباره أداة تقدم العديد من الاستخدامات للموظفين في المؤسسة بصفة عامة ومديرية الموارد البشرية بصفة خاصة، فهي تساعد على تحسين عملية نشر وتبادل المعلومات بين جميع الأطراف الفاعلة، وقد وضعت الإنترنت عدة أدوات اتصال داخلي في خدمة المؤسسة، مما يضمن فاعلية شبكة معلوماتية تضم العديد من المستخدمين، فهي تضع كل الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة في حالة اتصال.

إن التأثير المتبادل بين توظيف التنمية المستدامة لخدمة التكنولوجيا والعكس أي استغلال التكنولوجيا لتحقيق الاستدامة، يعتبر أمر ضروري في الوقت الحالي للتقليل من الأثر السلبي على البيئة والموارد البشري في المؤسسة، ويمكن تجسيد الاستدامة بالتطرق لمفهوم تكنولوجيا المعلومات الخضراء والذي يعني استخدام التكنولوجيا بكفاءة، مع الأخذ بعين الاعتبار ثلاثة جوانب هي: الحدوى الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية، والأثر البيئي.

وقد خصص هذا الفصل للتعريف بإنترانت الموارد البشرية وكيفية استخدامها بطريقة مستدامة في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: إنترانت تسيير الموارد البشرية سنشرح فيه الخريطة المفاهيمية المعمقة للفصل الثاني، ونتناول في المطلب الأول تسيير الموارد البشرية، إذ سنركز فقط على العناصر والمفاهيم التي لها علاقة مباشرة مع موضوع البحث؛ ثم في المطلب الثاني والثالث نتطرق للإنترانت وتسيير الموارد البشرية من حيث المفهوم والأهمية والدور والتحديات واستخداماتها في وظيفة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: الاتصال الداخلي وإنترانت الموارد البشرية سنعتمد في هذا المبحث على ثلاثة مطالب، إذا نتناول في المطلب الأول ماهية الاتصال الداخلي وعلاقته بوظيفة الموارد البشرية، ثم نتطرق في المطلب الثاني إلى أدوات وبرامج العمل التعاوني كأحد الأدوات التي يعتمد عليها في الاتصال الداخلي، والمطلب الثالث نتحدث فيه عن أثر إنترانت الموارد البشرية على عملية الاتصال الداخلي.

المبحث الثالث: الاستدامة وتكنولوجيا المعلومات الخضراء وتم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب، حيث سنتطرق في المطلب الأول إلى ماهية التنمية المستدامة وعلاقتها بالموارد البشرية، ثم نتناول في المطلب الثاني المسؤولية الاجتماعية باعتبارها عنصر مهم مكون للتنمية المستدامة في المؤسسة ويتعلق بالموارد البشرية، أما المطلب الأخير نتحدث فيه عن أثر تكنولوجيا المعلومات الخضراء على استخدامات الإنترنت.

وسنضيف مبحثاً رابعاً في هذا الفصل يتعلق بتشكيل الإطار النظري، فهو بمثابة ملخص لما جاء من مفاهيم في الفصلين النظريين، وسنشرح فيه الدراسات السابقة ونربطها بفرضيات دراستنا، ومنه نشكل الإطار النظري، الذي نخرج من خلاله بتمثيل بياني للنموذج النظري للدراسة.

المبحث الأول: إنترنت تسيير الموارد البشرية

لا يزال يتطور تسيير الموارد البشرية في المؤسسات مع تطور فكر الإنسان والمجتمعات في كل مرحلة من المراحل التي مرت بها تاريخ الأمم، وما كان تحدياً ومهدداً لتسيير الموارد البشرية وخاصة الأفراد في مرحلة سابقة، أصبح فيما بعد فرصة ووسيلة تقدم وميزة تنافسية مقارنة بالمؤسسات المنافسة في البيئة الخارجية، وما نقصده هنا أن التكنولوجيا كانت تعتبر كتهديد في مرحلة ما؛ وهذا بسبب ما أرجعه البعض لأثر هذه التكنولوجيا على الجانب الاجتماعي وحجم العمالة وقدرة التفاعل بين الموظف والآلة، أو حتى التفاعل بين الموظفين في حد ذاتهم.

والحقيقة أن إنترنت الموارد البشرية اليوم تعتبر فرصة كبيرة لو أحسن استغلالها من طرف المؤسسات، بغية تحقيق أهدافها الإستراتيجية، لأنها توفر السرعة في التنفيذ والقدرة على التخزين واسترجاع البيانات، كما تساعد على تخفيض تكاليف نقل المعلومة، وتقديم التقارير والاستشارات مما يضمن دقة القرارات المتخذة من طرف المسيرين في المؤسسات.

وفي هذا المبحث الأول سنشرح الخريطة المفاهيمية المعمقة للفصل الثاني، وسنتطرق لمفهوم الإنترنت في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، حيث نتناول في المطلب الأول تسيير الموارد البشرية، وسنركز فقط على العناصر والمفاهيم التي لها علاقة مباشرة مع موضوع البحث تجنباً للتكرار، ولكون موضوع الموارد البشرية قد ألفت وصدرت فيه العديد من الكتب والمؤلفات؛ ثم في المطلب الثاني والثالث نركز على الإنترنت وتسيير الموارد البشرية من حيث المفهوم والأهمية والدور والتحديات واستخداماتها في وظيفة الموارد البشرية، بما في ذلك نظام معلومات الموارد البشرية.

المطلب الأول: تسيير الموارد البشرية

يهدف تسيير الموارد البشرية إلى الاستثمار في الفرد والحصول على موظف منتج، وله حب الانتماء للمؤسسة ومن جهة أخرى الموظف يريد حوافز مادية، وسلامة، وأمن، وعلاقات جيدة مع الموظفين، ويسعى للحصول على مكانة اجتماعية جيد له، كما يريد أيضاً اهتماماً من طرف إدارته، وهذا ما ينعكس على أدائه ومردوده العملي، فالموارد البشرية هي العلاقة بين الموظف أي الفرد والوظيفة.

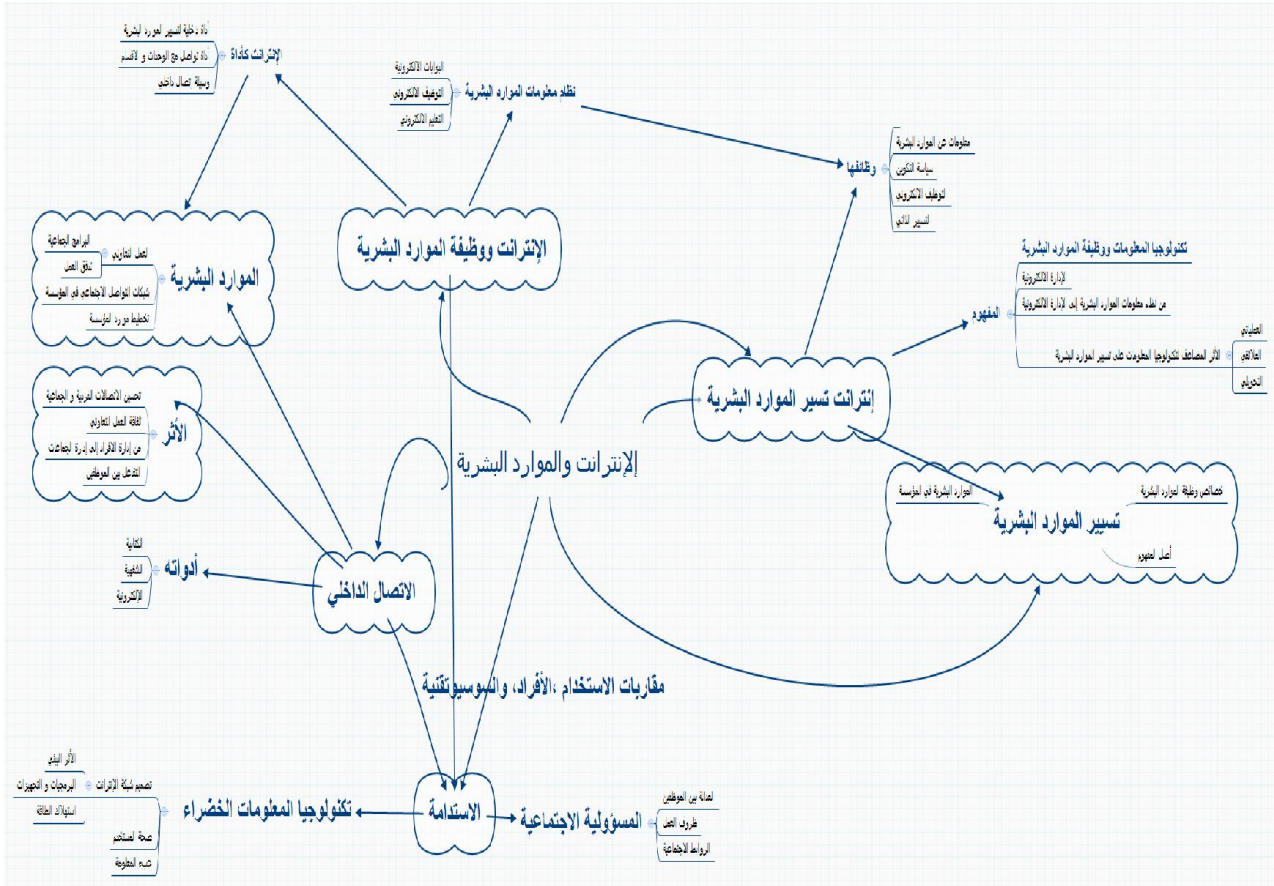
فنجد أن للأفراد اختلافات ظاهرية فيما بينهم مثل الجنس والشكل والسلوك...، وهناك اختلافات باطنية مثل درجة تعليم وذكاء وتكوين كل موظف؛ والوظائف هي الأخرى تختلف فيما بينها في الحجم، ومتطلبات ممارستها والمؤهلات العلمية لمن يشغلها، وعلية إدارة الموارد البشرية الحقيقية هي التي تتخذ قرارات صائبة في الاختيار والتعيين الصحيح للفرد المناسب في الوظيفة المناسبة، رغم هذه التباينات بين الوظائف والأفراد وكذلك الاختلاف الداخلي بين الأفراد أنفسهم والوظائف.

وستتناول في هذا المطلب أصل مفهوم تسيير الموارد البشرية، ثم نتطرق إلى ماهية تسيير الموارد البشرية من حيث المفهوم والأهمية والخصائص، وأخيرا نتحدث عن وظائف تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة.

أولا: الخريطة المفاهيمية المعمقة

ويمكن تمثيل الفصل الثاني وكل المفاهيم التي ترتبط به في خريطة مفاهيمية من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (02، 01): الخريطة المفاهيمية المعمقة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية XMIND المتخصصة في إعداد الخرائط الذهنية

تعتبر هذه الخريطة أكثر عمقا من خريطة الفصل الأول، حيث تم رسمها من أجل الربط بين المفاهيم الرئيسية المكونة للدراسة؛ والتعمق في إيجاد المفاهيم التفصيلية لها (استخدام الإنترنت، استدامة تسيير الموارد البشرية)؛ وستكون هذه الخريطة تمهيد للدراسة الميدانية والربط ما بين الجانب النظري والجانب الميداني، حيث تساعدنا في تحديد المحاور والأبعاد الخاصة بالدراسة والتي تدخل في بناء دليل المقابلة.

فحسب الشكل أعلاه يتضح لنا أن ميدان المعرفة يتمثل في الإنترنت والموارد البشرية؛ حيث تتوسط هذه الكلمات الرسم البياني للخريطة، وقد تم الربط بين هذين المفهومين باعتبارهما المتغيرات الأساسية في دراستنا، وبالتالي لا بد من التفكير والبحث عن المفاهيم التي لها علاقة مباشرة بهما، سواء من خلال الدراسات النظرية، أو الدراسات السابقة، أو مصادر بحث أخرى.

أما المفاهيم المفتاحية والمرتبطة بميدان المعرفة فهي: تسيير الموارد البشرية، وإنترنت تسيير الموارد البشرية، والإنترنت ووظيفة الموارد البشرية، والاتصال الداخلي، والاستدامة.

ويندرج تحت هذه المفاهيم المفتاحية مجموعة من المفاهيم التفصيلية أو الفروع، حيث ترتبط هذه الأخيرة مع المفاهيم الرئيسية بواسطة أسهم موجهة نحو كل الكلمات التي تحتوي على أفكار ذات صلة بالمفهوم المفصل، وتحتوي هذه المفاهيم التفصيلية هي الأخرى على مفاهيم أكثر دقة وهي:

■ **تسيير الموارد البشرية:** ويندرج تحتها مجموعة من الكلمات الدالة عن هذا المفهوم هي أصل كلمة تسيير

الموارد البشرية، خصائص تسيير الموارد البشرية، علاقة الموارد البشرية بالمؤسسة من حيث موقعها ودورها.

■ **إنترنت تسيير الموارد البشرية:** لها علاقة بتكنولوجيا المعلومات، وإنترنت الموارد البشرية والإدارة

الإلكترونية، ووظيفة الموارد البشرية، وكذلك أثر تكنولوجيا المعلومات على تسيير الموارد البشرية.

■ **الإنترنت ووظيفة الموارد البشرية:** ونجد في هذا المكون أنه يشمل عدة مفاهيم متداخلة فهو يربط بين

نظام معلومات الموارد البشرية (التوظيف، التكوين، البوابات...) ووظائف إنترنت تسيير الموارد البشرية)

معلومات عن الموارد البشرية، سياسة التكوين...).

■ **الاتصال الداخلي:** هو الآخر له علاقة مباشرة بالإنترنت لكون الإنترنت أداة اتصال داخلي، كما له

علاقة مباشرة بالموارد البشرية تتمثل في العمل التعاوني وشبكات التواصل الاجتماعي؛ وينتج عن الاتصال

أثر يتمثل في تحسين الاتصالات الفردية والجماعية، ونشر ثقافة العمل التعاوني وزيادة التفاعل بين الموظفين.

■ **الاستدامة:** تحتوي على مفاهيم عديدة أبرزها المسؤولية الاجتماعية وما يتبعها من عدالة بين الموظفين

وظروف العمل، كما يندرج تحتها مفهوم تكنولوجيا المعلومات الخضراء وما يتبعها من كلمات (الأثر

البيئي، استهلاك الطاقة، وعبء المعلومة، وصحة المستخدم...).

ويوجد في وسط الخريطة إطار يحتوي على المقاربات التي سننتمد عليها في تحديد المفاهيم التي

ستستخدم في الفصل الثاني وفي الدراسة الميدانية وهي مقاربات الاستخدام ومقاربة الأفراد والسوسيوثقافية.

أما عن الروابط المتقاطعة فهي كثيرة في هذه الخريطة نظرا للترابط الموجود بين المفاهيم المفتاحية، فنلاحظ وجود

رابط ثلاثي بين الاتصال الداخلي والموارد البشرية والاستدامة، ويوجد رابط ثلاثي آخر بين تسيير الموارد البشرية

وإنترنت تسيير الموارد البشرية، ونظام معلومات الموارد البشرية من حيث علاقته بوظائف الإنترنت.

ثانيا: أصل مفهوم الموارد البشرية

حسب الكاتب مارسيانو (Marciano)¹ : فإن مفهوم " الموارد البشرية " بهذه التسمية يرجع أصله إلى الكاتب بيتر دراكر (Druker) في عام 1954 م، وهذا في كتابه الذي يحمل عنوان " تطبيقات الإدارة" وباللغة الإنجليزية (The Practice of Management) ، حيث قدم مفهوم العامل باعتباره على أنه " مورد بشري" كباقي موارد المؤسسة الأخرى، وأن هذا المورد يحتوي على خصائص ينبغي على المسير أن يأخذها بعين الاعتبار، فال مورد البشري على خلاف الموارد الأخرى يمتلك القدرة على التنسيق والاندماج وتنفيذ الأحكام.

والمساهمة الثانية في هذا المفهوم جاء من الكاتب باك (Bakke) في عام 1958 م ، إذ اعتبر الموارد البشرية كوظيفة مثل باقي الوظائف في المؤسسة (محاسبة، مالية، إنتاج، تسويق)، يمكن إدارتها، وهي تحتوي على مجموعة من الأنشطة مثل إدارة المستخدمين، والعلاقات الإنسانية وتنظيم العمل وتكوين المسيرين، والمهمة الأساسية للمسير حسب باك هي الاستخدام الفعال للموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. والجمع بين عمل دراكر وباك أعطى حسب مارسيانو مساهمة معتبرة من قبل مايلز (Miles) في عام 1965م من أجل تطوير مجال الموارد البشرية؛ ففي مقاله "العلاقات الإنسانية أو الموارد البشرية"، فإن مايلز يكون قد ميز بين نموذجين، وهما العلاقات الإنسانية " les Relations Humaines " والموارد البشرية " les Ressources Humaines " ².

ونموذج العلاقات الإنسانية، كما وصفها مايلز، يقوم على الاتصال والاعتراف بالجهد من قبل المشرفين، وتشجيع الموظفين (المستخدمين) على الشعور بالمنفعة والفائدة كأحد أولويات هذا النموذج، وفي الوقت نفسه، يقول إن الخبرة والمعرفة من موظفي المؤسسة هي ثروة ورصيد كبير للمؤسسة؛ ويعتبر هذا النموذج أن مشاركة الموظفين والاستخدام الأمثل لمهاراتهم سينتج قرارات أفضل ويلهم في نفوسهم شعور الرقابة الذاتية مما يزيد في إنتاجيتهم ورضاه.

ولم يطفو على السطح ويظهر البعد الموسع لتسيير الموارد البشرية الذي أتى به كل من دراكر وباك إلا في سنوات الثمانينات، أين بدأت بدايات ظهور مصطلح جديد يفرق بين تسيير الموارد البشرية التقليدي أو ما يسمى بتسيير الأفراد أو المستخدمين (إدارة الأفراد -Gestion du Personnel)، والتسيير الاستراتيجي وهو " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" ³.

¹ - Abdelwahab AÏT RAZOUK, *Gestion Stratégique des Ressources Humaines Recherche Théorique et Empirique Sur la Durabilité de la Relation Entre Stratégie Rh et Performance*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Nancy 2 Institut D'administration Des Entreprises, France, 2007, p.18.

² - Ibid, p.19.

³-Richard LACROUSIERE, *Impact de Certaines Pratiques Stratégiques de Gestion de Ressources Humaines Sur la Performance Organisationnelle et Financière de PME*, Mémoire de Maîtrise, Université du Québec, Canada, 2002, p.18. [En ligne] <http://www.irec.net/index.jsp?p=28&f=383>, (Page consultée le 28-07-2016) .

ومن بين المساهمات التي شكلت الأساس للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، خلال الثمانينات نستطيع أن نذكر كتاب ولكر (Walker) في عام 1980 م بعنوان (تخطيط الموارد البشرية - Human Resource Planning)، ومقال دوفونا (Devenna) في عام 1981 م بعنوان (تسيير الموارد البشرية: منظور إستراتيجي - *Human Resource Management: A Strategic Perspective*)، حيث دعا الكتاب إلى التفكير في إستراتيجيات الأعمال والعمل على تطويرها من خلال وضع مخطط للموارد البشرية؛ بالإضافة إلى ذلك، قد حاول الكتاب مواءمة أنشطة إدارة الموارد البشرية على نمط إستراتيجي.

وقد عرف مارسيانو مفهوم الموارد البشرية من خلال ثلاثة عائلات¹، فالعائلة الأولى عرف فيها المورد البشري على حسب ما جاء به كل من دراكر وباك؛ فهو يرى أنه مورد تنظيمي وله قيمة ولا يعتبر تكلفة، وأعتبر تسيير الموارد البشرية كوظيفة تعمل على فهم وصيانة وتطوير واستخدام ودمج الأفراد في بيئة العمل. أما العائلة الثانية من تعريف مارسيانو وضعت تسيير الموارد البشرية كمرادف لتسيير الأفراد (إدارة الأفراد) أو تسيير المستخدمين، والذي يكون من طرف فريق وإدارة مختصة في شؤون الأفراد. أما العائلة الثالثة فقد جعلت تسيير الموارد البشرية كنظام متطور يركز على تطوير كفاءة المستخدمين من جهة ورقابتهم، وتجنب النقابات العمالية من جهة أخرى.

ثالثا: مفهوم تسيير الموارد البشرية

توجد وظيفة الموارد البشرية اليوم في كل المؤسسات، وهدفها هو الرفع من الأداء الاجتماعي والاقتصادي للموارد البشرية في المؤسسة على المدى القصير والمتوسط والطويل، ولا يوجد نموذج مثالي لهذه الوظيفة فهي تختلف في بعض الأحيان من مؤسسة لأخرى، وهذا راجع إما لحجم المؤسسة ولإرادة المسيرين، أو لنمط التسيير فيها هل هو مركزي أو غير مركزي، وعليه فمفهوما أيضا يختلف حسب نظرة كل كاتب، إلا أننا في مطلبنا هذا سنعرفها من زاوية نضمن فيها علاقتها بموضوع البحث والتطور التاريخي لمفهومها.

أ. تعريف تسيير الموارد البشرية

تتكون الموارد البشرية في المنظمة من كل الجهود والمهارات والقدرات لجميع الأفراد الذين يعملون بها، وتختلف تسمية الموارد البشرية باختلاف المصطلحات المتداولة، فهناك من يسميها بالطاقم (Staff)، أو قوة العمل (Work force) أو المستخدمين أو الموظفين، ولكن المعنى الأساسي لا يزال هو نفسه؛ فكل الذين يعملون في المنظمة هم عمال، فبعض المنظمات تسمي الذين يقومون بالعمل اليدوي عمال، في حين تصف الآخرين الذين يقومون بأعمال غير يدوية بالطاقم؛ فالمديرين في المنظمة يفترض أنهم يسيرون مواردهم البشرية

¹ -Véronique Cormier PLOUFFE, *L'influence Modératrice des Pratiques de Gestion des Ressources Humaines Dans la Relation Entre les Pratiques d'Organisation du Travail et L'Empowerment Psychologique*, Mémoire de Maîtrise en administration des affaires, Université du Québec a Montréal, Canada, 2010, p. 22. [En ligne] <http://www.archipel.uqam.ca/3634/>, (Page consultée le 28-07-2016) .

بطريقة أكثر فعالية، مما يؤدي إلى عمل المستخدمين بطريقة جيدة تهدف إلى تحقيق مصلحة المنظمة ومصالحهم الخاصة أيضا؛ ولتحقيق هذا الهدف من الضروري إقامة علاقات جيدة بين جميع قوى العمل¹.

كان مصطلح تسيير الموارد البشرية يخضع لتدقيق كبير، وكانت فلسفته وطابعه محور نقاش مستمر، لهذا لا يوجد تعريف يحظى بقبول على نطاق واسع، لكن يمكن من خلال المطالعة لأدبيات الموارد البشرية أن نأخذ مجموعة من التعاريف المتفاوتة والمفيدة كلمحة عن فلسفة هذا المصطلح وهي كما يلي:

عرف قراهم (*Graham*) في عام 1978 م الموارد البشرية من خلال الهدف منها حيث قال أن "الهدف من تسيير الموارد البشرية هو ضمان استغلال قدرات الموظفين في المنظمة بطريقة تسمح لصاحب العمل الحصول على أكبر قدر ممكن من الأرباح، وحصول الموظفين من خلال عملهم على مكافآت مادية ومعنوية"².

وعرفها كل من مايكل بير وآخرون (*Michael Beer et al*) في عام 1984 م من زاوية العلاقة بين المنظمة وموظفيها "يتضمن تسيير الموارد البشرية جميع القرارات والإجراءات التي اتخذتها الإدارة، والتي تؤثر على طبيعة العلاقة بين المنظمة والموظفين"³.

والملاحظ من التعريف الأول والثاني أنهما قد ركزا على طبيعة العلاقة بين المنظمة ومواردها البشرية حيث توجد علاقة تأثير متبادل بينهما، إذ يعتبر الموظفون كعنصر يجب استغلاله من أجل تحقيق أهداف المنظمة وصاحب العمل المتمثلة في الربح، وفي نفس الوقت استفادة هؤلاء الأفراد من مكافآت مادية ومعنوية. ويعرف كارن ليج (*Karen Legge*) في عام 1989 م تسيير الموارد البشرية من وجهة نظر إستراتيجية ورأى بأنه: "يجب على سياسات الموارد البشرية أن تتكامل مع تخطيط الأعمال الاستراتيجي وأن تستخدم لدعم الثقافة التنظيمية بشكل لائق وملائم، لأن الموارد البشرية هي مصدر للميزة التنافسية، أي يمكن استغلال الموارد البشرية بأكثر فعالية ممكنة من خلال سياسات متسقة مع بعضها البعض"⁴.

وعرفها جون ستوري (*Jhon Storey*) في عام 1995 م على أن تسيير الموارد البشرية هو "المقارنة المميز لإدارة التوظيف، والتي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال النشر الاستراتيجي لقوى عاملة قادرة وملتزمة للغاية، وذلك باستخدام الأفراد ومجموعة متكاملة من التقنيات الثقافية والهيكليّة"⁵.

¹ - Manmohan JOSHI, *Human Resource Management*, Published By Ventus Publishing(Bookbookn), First Edition, London, 2013, P.9.

² - Zorlu SENYUCEL, *Managing The Human Resource In The 21st Century*, Published By Ventus Publishing(Bookbookn), London, 2009, P.15.

³ - Michael ARMSTRONG, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, British Library Cataloguing-in-Publication Data, Eleventh edition, London, 2009,p.4.

⁴ - Ibid., p.5.

⁵ - Zorlu SENYUCEL, Op.Cit., p.15.

ويرى براتن وقولد (*Bratton And Gold*) في عام 2007 م أن تسيير الموارد البشرية هو " مقارنة إستراتيجية لتسيير علاقة التوظيف والتي تؤكد على ضرورة الرفع من قدرات الأفراد لتحقيق الميزة التنافسية من خلال مجموعة مميزة من سياسات التوظيف والبرامج والتطبيقات"¹ ونستخلص من التعريفات السابقة تركيزها على التوجه الاستراتيجي لمفهوم تسيير الموارد البشرية، والذي يهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، والتي مصدرها الفعلي هو المورد البشري، فالميزة التنافسية لا يمكن أن تتحقق إلا باستغلال فعال لهذا المورد ودعم الثقافة التنظيمية؛ وخلق قوى عاملة ذات قدرات وملتزمة تنظيميا. وحتى نضمن الدقة والتفريق بين دلالة كل مفهوم في الموارد البشرية والتي نستخدمه في هذه الدراسة سنوضح أهم الفروق بين ثلاثة مفاهيم للموارد البشرية في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02، 01): الفرق بين دلالة مفاهيم الموارد البشرية

| المفهوم | التعريف |
|----------------------------------|--|
| تسيير الموارد البشرية | هي مجموعة الأعمال التي تقودها وظيفة الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة في المؤسسة في مجال الموارد البشرية. |
| وظيفة الموارد البشرية | هي بنية وهيكل مسؤول عن إدارة شؤون الموظفين، والعلاقات الاجتماعية، وتنفيذ سياسات الموارد البشرية بطريقة تضمن مشاركة أكبر مع التسلسل الهرمي للهيكل التنظيمي. |
| مديرية الموارد البشرية (الإدارة) | هي مجموعة الأشخاص التي تضمن توجيه مصالح ونشاطات تسيير الموارد البشرية، والتي تضمن التنسيق بين مختلف عناصر الوظيفة |

المصدر:

Nadège GUNIA, *la Fonction Ressources Humaines Face Aux Transformations Organisationnelles des Entreprises*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Toulouse I – Sciences Sociales, Ecole Doctorale des Sciences de l'Entreprise, France, 2002, p.63.

¹ - Ibid., p.16.

ب. خصائص وظيفة الموارد البشرية

يمكن أن نلخص خصائص وظيفة الموارد البشرية في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02،02): خصائص وظيفة الموارد البشرية

| تعريفها | الخصائص |
|--|--|
| تشكل الموارد البشرية أحد دعائم الإستراتيجية الكلية في المؤسسة مثلها مثل باقي الوظائف كالتسويق والمالية، ومسؤول الموارد البشرية مكلف بضمان التناسق بين إستراتيجية المؤسسة ومخططات أعمال الموارد البشرية. | وظيفة إستراتيجية |
| وصفة المشاركة أو التقسيم قد تكون داخلية من خلال العلاقة بين المستويات الإدارية، والعلاقة بين هذه الوظيفة وباقي الوظائف داخل المؤسسة (تنفيذ المهام المسند إلى المسؤولين)، وخارجية مثل استدعاء مكاتب الاستشارة لتنظيم تكوين للإطارات المسيرة أو حصص تدريبية للتقنيين. | وظيفة مشتركة (Fonction Partagée) |
| هي وظيفة تتماشى والابتكار لأنه يجب أن تتكيف باستمرار مع التغيرات في بيئتها الداخلية (الهيكل التنظيمي، العلاقات الاجتماعية)، والخارجية (التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والتشريعية) | وظيفة ابتكاريه (Fonction Innovante) |
| تسيير الموارد البشرية يقع تحت مخططين مستقلين وهما الفردي والجماعي، ومثال التسيير الفردي سياسة الأجور يمكن أن تشمل التدابير الرامية إلى تعزيز التعويض الفردي رغم وجود رؤية جماعية، فكل المستخدمين في المؤسسة سيستفيدون من المشاركة في التعويض الفردي. | التسيير الفردي والجماعي |
| في تسيير وظيفة الموارد البشرية نستطيع التمييز بين عنصرين أساسيين وهما كمي ونوعي، فالكمي مثل عدد الموظفين اللازم للقيام بوظائف معينة، والنوعي الكفاءات والمهارات والمعرفة التي يجب أن يمتلكها الموظفين للقيام بمهامهم. | التسيير الكمي والنوعي |
| التسيير والعمل في المؤسسات يتم على المدى القصير والمتوسط والطويل، مع العلم اليوم أن المدى البعيد يتوجه نحو المدى المتوسط، خاصة في المؤسسات التي تنشط في مجال يعتمد على تكنولوجيا المعلومات، فوظيفة الموارد البشرية هي الواجهة بين المديرية والموظفين، فهي تقوم بدورها في التسيير على المدى القصير والطويل، فسياسات المواد البشرية قد تكون في المدى القصير لأنها تتعلق بسرعة التحرك والحصول على نتائج بشكل سريع؛ وعلى عكس هذا قد يكون التسيير في المدى البعيد خاصة لو تعلق الأمر بسياسات تتطلب وسائل مالية وبشرية مهمة. | التسيير على المدى القصير والطويل |
| في كل العلاقات الإنسانية يوجد جزء رسمي (Formel) وغير رسمي (Informel)، والمؤسسة لا تخرج عن هذا المنطق، فالموارد البشرية ينبغي أن تعمل أمام شبكات رسمية (علاقات واضحة ومعروفة بين الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية)، وشبكات غير رسمية (علاقات ودية ومباشرة خارج عن السلم الهرمي أو المستويات التنظيمية للمؤسسة تسمح للأفراد بالوصول إلى المعلومات) | التسيير الرسمي وغير رسمي |
| نستطيع تعريف ثقافة المؤسسة على أنها إسمنت المنظمة، فهي تتعلق بقيم وعادات مشتركة ويمكن تبادلها ونقلها بين الأفراد في المؤسسة، فوظيفة الموارد البشرية مكلفة باحترام هذه القيم على مستوى المنظمة، خاصة أمام الموظفين الجدد، فنشر هذه القيم الثقافية هو هدف أولي يتمثل في المساعدة على الاندماج في المؤسسة من قبل مواردها البشرية. | المحافظة على قيم ثقافية في المؤسسة |

المصدر: Lethielleux, Laetitia, *L'essentielle de la Gestion des Ressources Humaines*, Gualino Editeur, 8^{ème} Edition, Paris, France, 2014, p.26.

رابعاً: وظائف الموارد البشرية

يمكن تصنيف الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة مجموعات رئيسية هي:

أ. المجموعة الأولى وتهدف لزيادة المقدرة على الأداء وهي تشمل الوظائف الآتية¹:

1. الاختيار والتعيين: فمن المعروف أن نجاح الفرد في عمله يتوقف إلى حد كبير على مدى ملائمة الوظيفة للمواصفات التي يمتلكها.

2. التدريب: فمن خلاله يتم صقل القدرات والمهارات مما يزيد من إنتاجية الفرد.

3. برامج الصحة والسلامة المهنية: وذلك من خلال تهيئة الظروف المناخية المناسبة في العمل مما يساعد على زيادة الأداء.

ب. المجموعة الثانية وتهدف إلى زيادة الرغبة في العمل وتشمل على الوظائف التالية:

1. القيادة الإشرافية: وذلك من خلال مساعدة الرؤساء لكي يصبحوا قادة إداريون ناجحون بما يساهم في خلق جو من التفاهم والمشاركة بينهم وبين مرؤوسيه.

2. العلاقات الإنسانية: وذلك بتوفير المعاملة الحسنة للعاملين ومساعدتهم في حل المشاكل.

3. التحفيز: وذلك من خلال إيجاد دافعية عالية ورغبة قوية في العمل لدى العاملين، وترتكز على مكافأة الأداء المتميز سواء كان فردياً أو جماعياً.

4. الأجور والتعويضات المباشرة: وذلك بإعداد خطة وسياسة سليمة للرواتب والأجور في ظل تنفيذ عملية تقييم الوظائف.

ج. المجموعة الثالثة وهي تهدف إلى مساعدة المجموعة الأولى والثانية في تحقيق أهدافهما وتشمل الوظائف التالية²:

1. تصميم وتحليل العمل: يتم أداء هذه الوظيفة بالتعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة والقيام بتوصيفها وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، بالإضافة إلى تحديد مواصفات الشخص المرشح لهذه الوظيفة.

2. تخطيط القوى العاملة واستقطابها: وتنصب هذه الوظيفة على القيام بحصر احتياجات المنظمة من القوى البشرية من حيث الكمية والنوع، ومن خلال إجراء مقارنة بين المطلوب والمعروض لتحديد العجز أو الفائض.

¹ - محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009، ص.ص. 94، 95.

² - عطاء الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنح، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية، دار المنهجية، الطبعة الأولى، الأردن 2015، ص. 40.

3. الاتصال: ويقصد به الاتصالات التنظيمية والإدارية أي تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملون بالمنظمة لتوفير معلومات عن باقي الأطراف الأخرى.
4. قياس وتقييم أداء العاملين: تتولى إدارة الموارد البشرية في كل المنظمات مهمة تقييم أداء العاملين، ويتم تقييم الأداء لغرضين، الأول الوقوف على كفاءة أداء العامل، والثاني التعرف على جوانب القصور أو الإبداع لمعالجتها

المطلب الثاني: الإنترنت وتسيير الموارد البشرية (l'Intranet G RH)

من الضروري إدخال تكنولوجيا المعلومات في تسيير الموارد البشرية، حتى يتم تعزيز التكيف بين المورد البشري وهذه التكنولوجيا؛ ويتم إدخال الإنترنت في تسيير الموارد البشرية، مع الرغبة في تحسين ممارساتها وزيادة مساهمتها في إعطاء قيمة مضافة للمؤسسة؛ وسنعالج في هذا المطلب مفهوم إنترنت الموارد البشرية ودورها وظائفها.

أولاً: مفهوم إنترنت الموارد البشرية

استخدم مصطلح "الإنترنت" لأول مرة في عام 1992م من طرف الصحافة الأمريكية المهنية الخاصة بالمعلوماتية، حيث كان في البداية يستخدم مصطلح "إنترنت المؤسسات" (*Corporate Internet*) والذي عوض فيما بعد بكلمة إنترنت.

وتتكون مصطلح الإنترنت من شقين، الأول هو (*Intra*)، والمقصود به داخليا والثاني (*Net*) والمقصود به الشبكة، وعليه يمكن تسميتها شبكة داخلية، فهي مرتبط ارتباطا وثيقا بمصطلح الإنترنت، والفرق بين الإنترنت والإنترنت هو أن الإنترنت تكون على مستوى عالمي واستخدامها عام؛ في حين الإنترنت تكون على مستوى محلي واستخدامها خاص¹.

وعُرفت إنترنت الموارد البشرية في عام 1998م من قبل آلن وآلي (*Alin et Alii*)² من خلال مقارنتها بالإنترنت؛ ويبدو أن تعريف الإنترنت يتم بناء على خصخصة شبكة نقل البيانات الخاصة بها، وعبر البروتوكولات والأدوات، ومن خلال مجتمع المستخدمين وخصوصية الخدمات والمعلومات المقدمة اعتمادا على العلاقة مع هذا المجتمع من المستخدمين.

ظهور الإنترنت أعطى الفرصة لمديريات نظم المعلومات لوضع سياسات طموحة لإعادة بناءها، والانتقال من التطبيقات التقليدية نحو شبكة وحيدة وأساسية؛ والميزة الرئيسية للإنترنت حسب ما أكده في عام 2001م كل من بودوان، وكاردون ومالار³ (*Beaudouin, Cardon et Mallard*)، تكمن في منطق

¹ - Abdallah Thierno DIALLO, *RH & TIC : Un Processus de « Modernisation » de la Gestion des Ressources Humaines a la Mairie de Paris*, Thèse de Doctorat, Ecole DOCTORALE « Sciences De l'Homme Et De La Société » Laboratoire Vallorem, Université François – Rabelais De Tours, France, 2012, P.63.

² - Karine GUIDERDONI-JOURDAIN, Op.Cit., P.207.

³ - Idem.

التصفح (*Navigation*)؛ وبأكثر تفصيل يمكن للمستخدم وانطلاقاً من مكان عمله الوصول إلى مواقع مختلفة مصممة من قبل كيان أو مصلحة أو أفراد في المؤسسة، وهذا إذا كان لديه حق الوصول، بغية استغلال وإنتاج المعلومات الالكترونية؛ والدخول إلى الإنترنت يقدم للمستخدم مجموعة من أدوات الاتصال التي سيتم استخدامها وفقاً لمنطقه الخاص.

ويتم تعريف إنترانت الموارد البشرية على أنها التباين الوظيفي لتكنولوجيا الإنترنت والمخصصة لوظيفة الموارد البشرية؛ ففي عام 2002 م اقترح كليكا وآلي (*Kalika et Alii*) ثلاثة مراحل لتطور تكنولوجيا إنترانت الموارد البشرية وهي كما يلي¹:

▪ **المرحلة الأولى** تتمثل في إنترانت المؤسسة (*Intranet Corporate*) وتركز أساساً على معاينة المعلومات مع قسم خاص للحصول على معلومات الموارد البشرية، وهو مخصص للاتصال الداخلي والمعلومة عن الموظفين.

▪ **المرحلة الثانية** تتمثل في إنترانت موارد بشرية عامة (*Intranet RH Généraliste*) وهي التي تبقى على جانب معلومات الموارد البشرية، وتعرض إمكانية التسيير الإداري والآلي (تسيير حركة الموظفين، الوصول إلى فهرس الخاص بالتكوين، العمل التعاوني) عبر الشبكة؛ ويتم التحكم في هذه الإنترانت عبر وظيفة الموارد البشرية كدعامة لممارسات التسيير الاجتماعي، فالخدمات الإدارية على الخط تؤدي إلى واجهات محددة لمختلف أصحاب المصلحة (الموظفين، والمسيرين، والإدارة)؛ وهذا المستوى الثاني يتوافق مع عملية أتمتة المهام ومنطق الخدمة الحرة للموارد البشرية.

▪ **المرحلة الثالثة** تسمى شبكة الإنترانت المتخصصة (*Intranet Spécialisé*) وهي المرحلة الأكثر تقدماً وتشمل المستوى السابق، وهي ثرية بالتطبيقات الجديدة في مجال التكوين مثل (*e-learning*) وتسيير المهارات، وفي ميدان العمل الجماعي والتعاوني وتسيير المعارف.

أ. إنترانت الموارد البشرية والإدارة الالكترونية للموارد البشرية

تعددت المحاولات لتعريف إنترانت تسيير الموارد البشرية منذ أربعة عقود، وقد تضمنت عدة مفاهيم؛ كما أن ظهور مفهوم الإدارة الالكترونية للموارد البشرية عكس عدة أفكار على إنترانت الموارد البشرية وآثارها، وله تعريفات ومسميات تحمل نفس المعنى؛ فمنهم من يطلق عليه في الدراسات الأدبية الأجنبية المصطلح (*e-HR*) أو (*Virtual HRM*) وآخرون يطلقون عليه إنترانت الموارد البشرية (*HR Intranet*) أو (*Web-Based HR*)²؛ لذا فإن الباحثين في مجال تكنولوجيا المعلومات عرفوا الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على أنها "نظام المعلومات متخصص صمم لدعم التخطيط والإدارة وصنع القرار، ومراقبة أنشطة تسيير الموارد

¹ - Ibid., p.208.

² - Huub Ruël, E-HRM: Innovation or Irritation, *Management Revue*, vol 15, N° 3, 2004, Published by Rainer Hampp Verlag, Augsburg, Germany, p.365.

البشرية¹؛ وفي وقت لاحق، تم تعريفها في عام 1990 على النحو التالي " إجراء معاملات الموارد البشرية باستخدام الإنترنت"²، وبعدها عرفوها بأنها "الدعم الإداري لوظيفة الموارد البشرية في المنظمات باستخدام تكنولوجيا الإنترنت" وفي عام 2004 م عرفها كل من هوب راؤول ويان كيس (*Hub Ruël and Jan Kees*) *Looise* على أنها " وسيلة لتنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والسياسات والممارسات في المنظمات من خلال الدعم المباشر والاستخدام الكامل لقنوات تعتمد على تكنولوجيا الويب"³، وقد أستلهم هذا المصطلح⁴ من المصطلح أكثر الشعبية وهو التجارة الالكترونية، وتدل البادئة (E) على مفهوم الالكترونية المستخدم لشبكة الانترنت؛ وفي العام 2009م قدمت تانيا بوندروك (*Tanya Bondarouk*) تحليلا مفصلا للكثير من التعاريف، واقترحت نهاية لهذا الارتباك حول تعريف الإدارة الالكترونية للموارد البشرية حيث عرفتها "بمصطلح المظلة التي تغطي جميع آليات التكامل الممكنة، والمحتويات بين تسيير الموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات التي تهدف إلى خلق قيمة مضافة داخل وعبر المنظمات تستهدف الموظفين والتسيير"⁵؛ هذا التعريف أدمج أربعة جوانب مهمة وهي كما يلي⁶:

1. محتوى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: ويتعلق بكل أنواع ممارسات الموارد البشرية التي يتم دعمها عن طريق تكنولوجيا المعلومات، سواء كانت إدارية أو إستراتيجية، فهو يتعلق بكل أنواع تكنولوجيا المعلومات التي تقدم دعم لتسيير الموارد البشرية (إنترنت، إنترانت، ERP).
2. تطبيق وتنفيذ الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: وينطوي على عملية تبني واكتساب الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من قبل أعضاء المنظمة.
3. الموظفين والمسيرين المستهدفين: حتى منتصف الثمانينات كان نظام معلومات الموارد البشرية موجه بصفة خاصة إلى قسم الموارد البشرية، والمسيرين والموظفين هم حاليا مدمجين ضمن استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وقد وسعت هذه الأخيرة أهدافها، حيث ذهبت إلى حدود المنظمة؛ بغية الإجابة على احتياجات جميع الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة مثل المترشحين المتوقعين في إطار عملية التوظيف.
4. نتائج الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: وتتمثل في خلق قيمة مضافة للمؤسسة.

ب. من نظام معلومات الموارد البشرية إلى الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

¹- Aurélie GIRARD, *L'intégration Des Médias Sociaux Dans Les Stratégies d' E-GRH*, Thèse de Doctorat, Ecole Doctorale Economie Et Gestion , Université de Montpellier 2, France, 29 Novembre 2012, P.40.

² - Leda PANAYOTOPOULOU, Maria VAKOLA and Eleanna GALANAKI, *E-HR Adoption And The Role Of HRM: Evidence From Greece*, *Emerald insight*, Vol. 36 No. 2, 2007, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, United Kingdom, p.278.

³ - Tanya BONDAROUK, *Orchestrating the e-HRM symphony*, University of Twente, the Netherlands, 2014, p.12.

⁴- Leda PANAYOTOPOULOU, Maria VAKOLA and Eleanna GALANAKI, *Loc.Cit.*

⁵ - Tanya BONDAROUK, *Op.Cit.*, p.13.

⁶ - Aurélie GIRARD, *Op.Cit.*, p.41.

يكمن الفرق بين نظام معلومات الموارد البشرية (*SIRH*) والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (*e-GRH*) هو¹ أن أنظمة معلومات الموارد البشرية موجهة نحو خدمة إدارة الموارد البشرية نفسها (مصلحة الموارد البشرية) ، ومستخدمي أنظمة معلومات الموارد البشرية هم في الغالب من العاملين في إدارة الموارد البشرية، بغرض تحسين العمليات داخل قسم الموارد البشرية؛ بينما الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فإن الفئة المستهدفة هم العاملين خارج إدارة الموارد البشرية سواء كانوا مدراء أو موظفين؛ بحيث يتم توفير خدمات تسيير الموارد البشرية عبر الإنترنت والإنترنت للاستخدام من قبل كافة العاملين في المؤسسة.

فالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تتعلق بوظيفة الموارد البشرية ، والتي تعتمد على نظام معلومات يربط مختلف الوظائف المفتاحية (الأجور التوظيف، التكوين)؛ وفي هذا السياق، فإن نظام معلومات الموارد البشرية هي واجهة بين تسيير الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات؛ فهو يجمع على وجه الخصوص بين تسيير الموارد البشرية والأنشطة الأساسية والإدارية، مع الوسائل التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات، بما في ذلك أنشطة التخطيط ومعالجة البيانات، والتي تهدف بشكل عام إلى أن تدمج في برمجيات التسيير المدججة² (*Proiciel de Gestion Intégré PGI*)، أي برنامج تخطيط موارد المؤسسة (*ERP*).

ج. الأثر المضاعف لتكنولوجيا المعلومات على تسيير الموارد البشرية

تطرح عصرنة تسيير الموارد البشرية حسب رأي الكتاب (*Shrivastava et Alii, Ruël et Alii, Hall et Strohmeier*) الذين عملوا في محور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، أن هناك ثلاثة آثار رئيسية لتكنولوجيا المعلومات على تسيير الموارد البشرية وتتمثل في ما يلي³:

1. الأثر العملي (تشغيلي) (*Opérationnel*) : يتمثل هذا الأثر في إدخال وتطوير نظام معلومات الموارد البشرية (*SIRH*) الذي يتعلق بأنشطة الموارد البشرية في مجال الإدارة مثل الأجور وتسيير بيانات المستخدمين (تسيير العطل، الغياب).

2. الأثر العلائقي (*Relationnel*): يتعلق بنشاطات تسيير الموارد البشرية الأكثر تطوراً، ونشير في هذه الحالة إلى أن استخدام الإنترنت (*Intranet RH*) في تسيير الموارد البشرية، مع الوصول إلى أدوات الموارد البشرية عبر الشبكة، والذي يدعم عدد من العمليات الموجهة للتسيير مثل التوظيف والتكوين والأداء؛ فأداة الإنترنت تسمح بنشر أفضل للمعلومة وتقسيمها في المؤسسة، وتحسين الاتصال بين مختلف الأطراف الفاعلة بها.

3. الأثر التحويلي (*Transformationnel*): أظهر هذا الأثر مفهوم وظيفة الموارد البشرية الافتراضية، وهو يتعلق بالنشاطات ذات الطابع الإستراتيجي مثل عمليات التغيير التنظيمي، والتي تتمثل في التسيير الذي

¹ - Huub Ruël ,al, Loc.Cit.

² - Gilles EXBRAYAT, Nathalie FISTEBERG, Ronan FOUESNANT, Op.Cit., p.9.

³ - Gérard BERRY, Jean MARIE PERETTI, *le SIRH Enjeux, Projet et Bonnes Pratiques*, Vuibert, 2^{eme} édition, France, 2012 , p.156.

يتعلق بالتفاعل بين المستخدم والتكنولوجيا والاستثمار في تكوين المشاركين، كما تتمثل في توقع التغيير التكنولوجي والمبادرة في تطوير التكنولوجيا والجانب الاجتماعي من خلال الثقة والتحفيز، ويمس التغيير التنسيق الذي يتمثل في البرامج التعاونية والعمل الجماعي (*Groupware*)، وجانب الرقابة الذي يتمثل في متابعة النتائج¹.

ويتعلق الأثر بإعادة التوجيه الاستراتيجي، والتسيير الاستراتيجي للكفاءات والمعارف، وهذا الأثر يأتي وراء الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (*e-GRH*) التي تجمع مختلف الفاعلين وأدوات التحويل. وكخلاصة لما سبق وقبل أن نصل إلى تعريف إجرائي لإنترنت التي تستخدم في تسيير الموارد البشرية يمكن توضيح بعض الفروق بين المفاهيم التي سبق ذكرها في هذا الجزء المتعلق بمفهوم إنترنت تسيير الموارد البشرية وذلك كما يلي:

- إن نظام معلومات الموارد البشرية (*SIRH*) يتعلق بأنشطة الموارد البشرية في مجال الإدارة، وهو موجه نحو خدمة إدارة الموارد البشرية (مديرية الموارد البشرية)، نفسها ومستخدمي أنظمة معلومات الموارد البشرية؛
- أما إنترنت الموارد البشرية (*Intranet RH*) تتعلق بنشاطات تسيير الموارد البشرية الأكثر تطوراً مثل التكوين وتسيير المهارات، والعمل الجماعي والتعاوني وتسيير المعارف، وهي موجهة نحو خدمة باقي الأقسام والمصالح في المؤسسة، من خلال علاقتهم بقسم الموارد البشرية، فهي لا تقتصر فقط على إدارة الموارد البشرية؛
- وتستهدف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فئة العاملين خارج إدارة الموارد البشرية سواء كانوا مدراء أو موظفين؛ بحيث يتم توفير خدمات تسيير الموارد البشرية عبر الإنترنت والإنترنت للاستخدام من قبل كافة العاملين في المؤسسة؛ وتعلق بالنشاطات ذات البعد الاستراتيجي مثل عمليات التغيير التنظيمي وإعادة التوجيه الاستراتيجي، والتسيير الاستراتيجي للكفاءات والمعارف.

وعليه ونظراً لتعدد وجهات نظر الكتاب من حيث مفهوم وأنواع الإنترنت التي سبق وأن ذكرناها في الفصل الأول، وفي هذا الفصل؛ وحتى يتبين الغرض من استخدام الإنترنت في تسيير الموارد البشرية، لا بد من الإشارة إلى المنطلق الذي اعتمدنا عليه في هذه الدراسة لتوضيح مفهومها، حيث ارتكز المفهوم على اعتبار الإنترنت المستخدمة في تسيير الموارد البشرية شبكة حاسوبية داخلية في المؤسسة تعتمد على تكنولوجيا وأدوات الويب، وهي لا تقتصر فقط على مديرية الموارد البشرية في المؤسسة، إنما تربط كافة الدوائر والأقسام والمصالح في المؤسسة، ويعتبر نظام معلومات الموارد البشرية عنصراً من العناصر التي تعتمد عليها؛ لأنه يعتبر الواجهة بين تكنولوجيا المعلومات وتسيير الموارد البشرية من خلال مجموعة تطبيقاته التي تعمل عبر الإنترنت،

¹ - Laval FLORENCE et Thierno Diallo ABDALLAH, L'E-RH : un Processus de Modernisation de la Gestion des Ressources Humaines à la Mairie de Paris, *Management & Avenir*, N° 3, 2007, Cairn.info, France, p.132.

مما يسهل العمل بهذا النظام ويضمن تبادل الاتصال والمعلومات والوثائق ووجود العمل التعاوني ؛ فهي شبكة محمية ويمكن للمستخدمين الوصول إليها من أجل تلبية احتياجات الاتصال الداخلي.

ثانيا: دور الإنترنت في تسيير الموارد البشرية

تتجسد العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتسيير الموارد البشرية من خلال شبكة الإنترنت التي تحتوي على عدة تطبيقات، فالإنترنت هي تكنولوجيا عامة، تعتبر أداة رئيسية في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة.

وساعد استخدام الإنترنت في المؤسسة على توفير الوقت والمكان للمستخدمين، ويزيد من مرونة تبادل المعلومات، ويعمل على دعم نقل المعلومة وتنظيمها الشبكي بين المستخدمين؛ إن استخدام هذا المورد وفق المسيرين يمكن أن يزيد من إنتاجية العمل والروح المعنوية لدى الموظفين، ويستطيع تحسين اتخاذ القرار بالمؤسسة؛ ويوجد عدة أدوار للإنترنت في تسيير الموارد البشرية، ولكن يمكن حصر أهمها كما يلي¹:

■ **تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية:** يستطيع نظام تسيير الموارد البشرية اليوم من أن يُمكن المؤسسات من خفض التكاليف، والتقليل من الأخطاء وزيادة الإنتاجية، فحوالي 60 في المائة من العمل في مجال الموارد البشرية هو حفظ السجلات وإدارتها، وهذا ما يضيف ما قيمته 10 في المائة للمؤسسة كقيمة مضافة.

■ **الإجابة عن أسئلة الموظفين:** وفقا للمؤسسة الاستشارية (*Watson Wyatt*)؛ فإن 80 في المائة من أسئلة الموظفين يمكن الإجابة عليها من خلال الإنترنت وبدون تدخل قسم الموارد البشرية، فتكنولوجيا الإنترنت جعلت من الممكن تحديث قواعد البيانات والمعلومات الشخصية كالمعلقة بكشوف الراتب مثلا؛

■ **تخفيض المكالمات والعطل:** خفضت الإنترنت المكالمات الهاتفية بين الموارد البشرية بنسبة 80 في المائة، ووفرت معلومات عن الالتحاق بالتدريب، وطلب العطل، والتحويلات والغياب، وغيرها من طلبات الموظف الحيوية؛ وهذا من خلال نماذج إلكترونية عبر الإنترنت، مما يسمح لمديري الموارد البشرية بأتمتة جميع عمليات الموارد البشرية؛

■ **صفحات الويب:** يمكن لإدارات الموارد البشرية الآن أن تنتج صفحات الويب الخاصة بها، ووثائق الموظفين وهذا باستخدام لغة (HTML)، فمن خلال لغة الويب يستطيع أكثر من 140000 موظف في شركة موتورولا (*Motorola*) الرجوع إلى دليل الموظف على الخط مباشرة، مما يجعل أدوات البحث أدوات أكثر سهولة للوصول للمعلومة؛

■ **الاستفادة من نظام معلومات الموارد البشرية:** يمكن الحصول على المعلومات المتعلقة بالتوظيف والترقيات وبدون عناء من خلال استخدام نظام معلومات الموارد البشرية وتقارير حول الموظفين.

¹ - Freddie GRANDE, *The Intranet and Human Resources: Internal Employee Communication*, Thesis of Arts in Communication, the Faculty of The Graduate College at the University of Nebraska, Omaha, Nebraska, 2008, p11-12., UMI Number: 1450352

▪ الحد من استخدام الورق: التكيف مع بعض الأدوات مثل المساحات الضوئية وبرنامج (Adobe Acrobat) من شأنها تمكين الموارد البشرية من الحد من استهلاك الورق، فضلا عن إدراج بعض التطبيقات التي تستخدم الإيمضاء الإلكتروني، وتتبع اتصالات الموظف الإلكترونية، وتحد من النفايات الورقية أيضا؛

▪ التدريب والتكوين: يعد التكوين والتدريب من مزايا إنترنت تسيير الموارد البشرية، فإدخال الإنترنت في المؤسسة يعتبر خيار منطقي للموارد البشرية؛

▪ الخدمة الذاتية للموظف والمسير (Self Service (ESS) et MSS) : وهي قاعدة بيانات، والتي تسمح بنقل سهل لبيانات المسيرين والموظفين، وتخزينها، وإدارتها دون الحاجة لموظف بغية الحفاظ عليها، إنما يستطيع كل موظف خدمة نفسه من خلال الشبكة؛ وتمثل هذه الخدمات بالنسبة للمسير في التدخل في مسار العمليات، أما بالنسبة للموظف تتمثل في طلب عطلة، وتغيير عنوان السكن.

ثالثا: وظائف إنترنت الموارد البشرية

اتفق العديد من الكتاب على تحديد الوظائف الخاصة بالإنترنت المستخدمة في تسيير الموارد البشرية، على غرار كل من لاي ومايترا (Lai et Mahapatra) في كتاب حول الموارد البشرية في عام 1998 م، وفي نفس العام الكاتب سكوت (Scott) في كتاب حول المعرفة، وكذلك الكاتبان هاينز وبوتي (Haines & Petit) في كتاب حول نظم معلومات الموارد البشرية في عام 1997 م¹.

كما تم ضبط هذه الوظائف بعد أن أجريت دراسة على 62 مؤسسة من المؤسسات الفرنسية بين عام 1998 م و 2000 م²، وكان الهدف منها هو معرفة استخدامات الإنترنت في تسيير الموارد البشرية والطريقة التي تساهم بها في تطوير مهارات الموارد البشرية، فضلا عن عملية دعمها لوظيفة الموارد البشرية في المؤسسة؛ وقد توصل الدراسة إلى أن الإنترنت في تسيير الموارد البشرية تستخدم كداعم (support) للوظائف التالية³:

▪ معلومات عن الموارد البشرية: وتمثل في غالب الأحيان في وصف إجراءات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، والعناصر القانونية مثل (قانون العمل، عقد العمل)، وعرض حال حول اجتماعات المؤسسة، وعرض المزايا الاجتماعية، كما توفر دليل المؤسسة وتدعم نشر معلومات عن مشاريع المؤسسة؛

¹ - Florence LAVAL, Véronique GUILLOUX, Michel KALIKA, La Performance de L'intranet-GRH : Etude Empirique des Pratiques des Entreprises et Fondements Théoriques, *Douzième Congrès de la AGRH, la GRH dans la société de l'information*, 2001, France, p.845.

² - Florence LAVAL, Véronique GUILLOUX, Michel KALIKA, Le Rôle de L'intranet-GRH : Etude Empirique des Pratiques des Entreprises et Fondements Théoriques, *douzième congrès de la AGRH, la GRH dans la société de l'information*, 2001, France, p.821.

³ - Gérard BERRY, Jean Marie PERETTI, Op.Cit., p.156.

- حركة وتنقل الموارد البشرية والمسار الوظيفي: وتتعلق بنشر عروض العمل، وبطاقات التوصيف للوظائف والمناصب، وتساعد الإنترنت على وضع مرجع خاص بالمهن (*un référentiel métier*)، ونشر معلومات عن التنقل، والحركة الداخلية للموظفين، وكذلك إجراءات المترشحين الداخلين؛
- سياسة التكوين: وتُقيم بعرض قائمة مخطط التكوين عبر الشبكة، وتوفير استمارة تكوين رقمية على الخط أو على شكل وثيقة؛ وإنترنت تسيير الموارد البشرية الأكثر تطوراً تقترح وتوضع نماذج ذاتية للتكوين في متناول المستخدمين وبمساعدة الحاسوب أي مقاييس التكوين الذاتي (*e-learning*)؛
- التوظيف الإلكتروني: حتى تكتسب المؤسسة كفاءات جديدة، يسمح التوظيف الإلكتروني بالإعلان عن التوظيف من خلال الويب، وهذا بأن تطلب المؤسسة من المترشحين ملء الاستمارة على الخط مباشرة؛
- رأسمالة المعرفة: وتعتمد على قواعد للبيانات وأدوات العمل الجماعي، ومنتديات الحوار والنقاش وعلب الأفكار، وهذا لتبادل المعرفة والأفكار بين المستخدمين، وذلك بمساعدة نظام دعم الحاسوب؛
- التسيير الإداري الذاتي: وهي وظيفة من وظائف الإنترنت (*e-Administration*) تسمح بإنجاز مهام على الخط مباشرة مثل تسيير العطل وتقارير حول النفقات، تحيين وتحديث ملفات المستخدمين عن طريق نظام تدفق العمل؛ فنحن نتحدث هنا عن الخدمة الحرة للموارد البشرية* (*libre-service RH*) والتي تشمل فضاء خاص بالمسيرين (*MSS*) يسمح لهم بالتدخل في تسيير عمليات الموارد البشرية دون الحاجة إلى وسيط؛ وآخر خاص بالموظفين (*ESS*) وهو أن يأخذ الموظف على عاتقه مسؤولية تسيير أعماله وتطوير نفسه في ميدان عمله؛
- تسيير المهارات: وهذا بنشر مرجع المهارات، ونماذج الحصول على المعرفة وتقييمها، والتي تقترح على الخط مباشرة عبر الإنترنت.

رابعا: تحديات الإنترنت المستخدمة في تسيير الموارد البشرية ومعوقاتها

- يوجد في المؤسسة عدة تحديات لتطبيقات الإنترنت في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة وهي كالتالي¹:
- توحيد الوصول إلى المعلومات بواسطة أداة مستقلة لنظم التخزين وإدارة البيانات.
 - إنشاء خدمات على الخط (عبر الشبكة) للاستخدام الخاص من طرف الموظفين في المؤسسة.
 - وضع موارد تسمح بتقوية وتعزيز فعالية الموظفين (دورات تكوينية، عروض على شكل فيديو رقمي، المجالات الالكترونية، الاتصالات الرسمية...الخ).
 - إنشاء تطبيقات وتوجيهها لتكون في متناول الموظفين عبر الإنترنت.

* هي حل معلوماتي يعتمد على عمليات ذاتية تسمح للموظف بمعاينة بعض المعلومات من قاعدة البيانات أو من مستودع بيانات، كما يمكنه معاينة التطبيقات لتعديل بعض المعلومات دون تصريح ودون موافقة السلم التنظيمي.

¹ - Abdallah Thierno DIALLO, Op.Cit., p.67.

- شرح الموارد المشتركة بين مقر المؤسسة وفروعها في المؤسسات الكبرى، أي يمكن استغلال التطبيقات في الإنترنت باستخدام شبكة الإنترنت لكونها مركبة بسيطة لحزمة من المعلومات.
 - إنشاء شبكات التوزيع ودعم المبيعات من خلال أدوات تفاعلية.
 - إنشاء جسور التواصل مع شبكة المؤسسة من أجل الموظفين.
 - تطوير أتمتة المهام الإدارية من خلال الشبكات المتكاملة.
- ومنه التحدي الحقيقي للإنترنت في تسيير الموارد البشرية هو تمكين المؤسسة من توزيع ونشر ومشاركة أفضل للمعلومة، وتحسين الاتصال بين جميع الأطراف التنظيمية الفاعلة؛ وستصبح الإنترنت التكنولوجيا التي تمكن المنظمة من حل التحديات التي تواجه المختصين في تسيير الموارد البشرية.
- أما عن المعوقات التي تواجه الإنترنت في تسيير الموارد البشرية، فيوجد خطر أساسي تواجهه وهو الاستخدام غير الصحيح والسيئ من طرف الموظفين، ويرجع هذا الاستخدام السيئ إلى عدم الاهتمام أو الافتقار للمهارات والكفاءة؛ ويمكن أن يكون لها عدة أسباب كما يلي¹:
- نقص التكوين لبعض الأطراف التنظيمية، حتى ولو كانت الإنترنت كأداة سهلة للاستخدام، من طرف عدد كبير من الموظفين، ولذلك من المناسب منح مكانة مهمة لتكوين الفاعلين الأساسيين في استخدام الإنترنت، وهذا أكثر أهمية من إدخال تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة، لأنه قد تصبح هذه التكنولوجيا مصدر للانقسام بين الأعضاء المتحكمين فيها وغيرهم من الأفراد؛
 - سوء تحديد الاحتياجات عند بداية المشروع يؤدي عمليا إلى فشله، خاصة إذا قُـررَ المشروع من جانب واحد هو الإدارة، والتي قد يكون لها عواقب وخيمة على المشروع.
 - عند بعض الأطراف (الموظفين) مشروع الإنترنت كأى مشروع لإدخال تكنولوجيا جديدة يمكن أن يسبب المقاومة؛ ولذلك فمن المهم أن يرتبط التغيير التكنولوجي والتنظيمي والاجتماعي للحد من مخاطر فشل المشروع، لأن السير الجيد للمؤسسة يكون من خلال علاقة الارتباط.

¹ - Ibid, p.68.

المطلب الثالث: استخدامات الإنترنت في تسيير الموارد البشرية

تتطلب حتمية العلاقة بين الإنترنت والموارد البشرية التطرق بداية للرابطة الموجودة بين تكنولوجيا المعلومات ووظيفة الموارد البشرية، ومنه التحدث عن استخدامات الإنترنت في وظيفة الموارد البشرية، وذكر نظام معلومات الموارد البشرية كأحد المكونات والاستخدامات الأساسية لها وهذا ما سنتعرض له في هذا المطلب.

أولاً: تكنولوجيا المعلومات ووظيفة الموارد البشرية

في عام 2006 م تساءل الكاتب كليك وآخرون (*Kalika et al*) عما إذا كانت تكنولوجيا المعلومات ستتسبب في اختفاء وظيفة الموارد البشرية؟¹ لأن التطور الحالي يقدم تكنولوجيا المعلومات كأداة دعم أساسية لتسيير الموارد البشرية، تعمل جنباً لجنب مع التغيرات التنظيمية والبيئية التي تعاني منها المؤسسة. فبالنسبة لكليك (*Kalika*) تسيير الموارد البشرية طور طرق وإجراءات وتقنيات وأدوات التسيير، وتطوير تسيير الموارد البشرية يعتمد على أربعة وظائف وهي كالتالي²:

1. **وظيفة إدارية:** وتهدف إلى تسيير نظام المعلومات الاجتماعي، متابعة القوانين والأجور والإحصائيات، والعلاقة مع الهيئات والمنظمات الاجتماعية، وأيضا متابعة تطور المستخدمين.
2. **وظيفة تنظيمية:** وهي وظيفة ضبط تهدف إلى حل المشاكل اليومية، والإجابة عن الوضعيات التي تحدث أزمة في المؤسسة (الإضرابات، وحوادث العمل)، كما تقوم باستقبال الموظفين والاستماع إليهم، وتسير مباشرة النشاطات الخاصة مثل التوظيف.
3. **وظيفة الخبرة:** ودورها هو الاستجابة لطلب وإنجاز دراسات في مجال القانون والعلاقات الاجتماعية والتغيير، وبفضل معرفة مصلحة الموارد البشرية للمستخدمين (الموظفين) يمكن تقديم خدمة الاستشارة لمختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة، خاصة بالقرب من الإطارات التشغيلية لأنشطة الموارد البشرية التي هي مسؤولة عنها.
4. **وظيفة تسيير (إدارة):** تهدف هذه الوظيفة إلى مشاركة مديرية الموارد البشرية في قرارات تشغيلية وإستراتيجية من خلال فرق العمل بالمديرية، وتوجيه قرارات المديرية من أجل الأخذ في الحسبان الجوانب الاجتماعية مثل تنظيم العمل.

فتكنولوجيا المعلومات غيرت بعمق طريقة العمل خاصة بالنسبة للموظفين المتنقلين (*Nomadisme*)، وهذا لا يرجع لطبيعة هذه التكنولوجيات، وإنما ترجع إلى التغيرات التي طرأت على خصائص المعلومات التي نحصل عليها؛ فقد زادت تكنولوجيا المعلومات من درجة الوصول، إلى المعلومات وتوفرها وفهرستها، وجعلتها أكثر تنوعاً، وتفاعلاً.

¹ - Abdallah Thierno DIALLO, Op.Cit., p.20.

² - Ibid, p.21.

ولقد غيرت أيضا تكنولوجيا المعلومات بشكل أساسي العلاقات مع الوقت والمكان، فكل فرد يتفاعل وفق ثقافته وخصائصه الديمغرافية والاجتماعية، أو حسب عمله وأموره الشخصية؛ وهذا ما يقيد طريقته في إدارة الوقت ومكان العمل.

نحن نشهد اليوم رقمنة تسيير المؤسسة، فاستخدام تكنولوجيا المعلومات من طرف الموظفين والمسيرين لا يمكن تجاهله من طرف المختصين في الموارد البشرية، فمحتوى وظيفة الموارد البشرية أيضا يتغير وهذا بسبب ظهور الإدارة الالكترونية.

ثانيا: استخدام أداة الإنترنت في وظيفة الموارد البشرية

لمواجهة التعقيد المتزايدة للبيئة التنظيمية، يجب أن تفرض الموارد البشرية كجزء من موجودات المؤسسة، فتسيير الموارد البشرية تلعب دور استراتيجي، فجميع الأعمال في المؤسسة لها تداعيات وأثر على تسيير الموارد البشرية، ويعتمد تطور الإنترنت في تسيير وظيفة الموارد البشرية على اعتباره أداة تقدم العديد من الاستخدامات للموظفين في المؤسسة بصفة عامة ومديرية الموارد البشرية بصفة خاصة وهذه الاستخدامات هي¹:

1. أداة داخلية لتسيير الموارد البشرية: ويتعلق الأمر في هذا العنصر بالوثائق المرجعية مثل الوثائق القانونية، ووثائق العمل المشتركة لعدة أشخاص، وتسيير قائمة المترشحين القائمة على نظام سير العمل، وتسيير الكفاءات مع محرك بحث يسمح بالعثور على الخبرة ومعرفة سير العمل المدفونة في ملفات المئات أو الآلاف من الموظفين؛ وأيضا تتعلق بلوحات التحكم في المعلومات المزودة تلقائيا عن طريق نظام تسيير الموارد البشرية، والنشر في أجزاء الإنترنت المخصصة لمستخدمي تسيير الموارد البشرية.

2. أداة تواصل مع الوحدات العملية: وهي في هذه الحالة موجهة لتسيير المؤسسة، ومديرية الموارد البشرية تستطيع نشر مذكرات (*des notes*) ودليل المساعدة في التسيير، وفتح قاعدتها إلى المترشحين الذين تم انتقائهم، والعمل مع مديري الوحدات العملية باستخدام تقنيات البرامج التعاونية أو الجماعية؛ وهذا بالوصول إليها عن طريق الإنترنت، والتحرر من عوائق وحواجز المكان والوقت مع ضمان الوصول الآمن والانتقائي.

3. وسيلة اتصال داخلي: تعتبر الإنترنت كوسيلة ممتازة للاتصال الداخلي، وهذا انطلاقا من الوصول لسجل الاستقبال إلى القانون الداخلي، ومرورا بالصحيفة الداخلية والدليل السنوي والهيكلة التنظيمي، ويمكن ببساطة من خلال شبكة الإنترنت بالمؤسسة نشر وتوفير الجوانب العملية، واستطلاعات الرأي، ومعلومات قاعدية عن المؤسسة وتاريخها؛ فتستطيع كل وحدة أو مديرية في سياق سياسة الإنترنت التي تحددها الإدارة، نشر المعلومات الخاصة بها، وتسهيل أفضل للاتصال عبر المؤسسة؛

¹ - Nadège GUNIA, *La Fonction Ressources Humaines Face Aux Transformations Organisationnelles des Entreprises*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Toulouse I – Sciences Sociales, Ecole Doctorale des Sciences de L'Entreprise, France, 2002, p.107-108.

4. تسيير المعرفة والوثائق والتكوين: تعتبر الإنترنت أداة فعالة عندما يتعلق الأمر بنشر المعرفة نحو الجمهور الداخلي الخاص بالمؤسسة؛ فالشاريع والطرق، والمراجع، وإحضار الوثائق التقنية يمكن الوصول إليها على الخط مباشرة، أي عبر الشبكة وبطريقة مريحة سواء باستخدام تقنيات حديثة؛ وأيضا يمكن وضع التكوين عبر الشبكة بحيث يسمح للمتكونين من تطوير وتيرة التكوين لديهم في الوقت الذي يحتاجونه.

5. أداة التي تعزز التعلم التنظيمي: تجمع في الواقع إنترنت الموارد البشرية وظائف¹ سير العمل (*Workflow*) والبرمجيات التعاونية (المجاميع)، فسير العمل يسمح بالتسيير والتحكم في تنفيذ تدفق وسير المعلومات بين مجموعات العمل في المؤسسة؛ أما برمجيات التعاونية هي أداة تعزز التعلم التنظيمي لأنها تسمح بتبادل المعلومات بين أعضاء المؤسسة، وهذا التعلم التنظيمي عن طريق المجاميع يأخذ بعين الاعتبار من طرف وظيفة الموارد البشرية في تطوير إستراتيجيتها، وبرمجيات المجاميع تمثل تكنولوجيا داعمة للتغلب على قيود الزمان والمكان، مما يسمح على سبيل المثال الحصول على تكوين جزء كبير من الموظفين، وبهذا المعنى، يمكن أن نعتبر أن برمجيات المجاميع تقوم بتغيير ممارسات الموارد البشرية من المنظمات التي تعتمد عليه.

ثالثا: إنترنت الموارد البشرية ونظام معلومات الموارد البشرية

تتجسد العلاقة بين إنترنت الموارد البشرية ونظام معلومات الموارد البشرية من خلال تطبيقاته المستخدمة عبر الشبكة، وأيضا من خلال علاقة تخطيط موارد المؤسسة (*ERP*) بتسيير الموارد البشرية، حيث يعتبر هذا النظام كمبرك رئيسي للإنترنت في المؤسسة، لأنه عبارة عن نظام معلومات موجه نحو خدمة إدارة الموارد البشرية نفسها بغرض تحسين العمليات داخل قسم الموارد البشرية، وإنترنت المستخدمة في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة جاءت كتطور لهذا النظام، حيث تربط مختلف أنظمة المعلومات في المؤسسة والمتواجدة عبر مختلف المديرية والدوائر والأقسام، وهذا بالاعتماد على تخطيط موارد المؤسسة وباستخدام عدة تطبيقات تسمح بالتفاعل وتبادل المعلومات.

▪ تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية

ولعل التطبيقات الأساسية التي يجب ذكرها في نظام معلومات الموارد البشرية هي²:

▪ البوابات الالكترونية للموارد البشري (*les Portails e-RH*): ويسمى الخدمة الذاتية للموظف (*Employee Self Service*) أو إدارة الخدمة الذاتية (*Manager Self Service*) وأيضا تسمى إدارة العلاقة مع الموظف (*Employee Relationship Management*)، والبوابة الالكترونية للموارد البشرية تسمح للمستخدمين أو الموظفين بتسيير بعض المهام الإدارية بأنفسهم مثل طلب التكوين أو العطلة، فتطوير شبكة الإنترنت سمح بإدماج المستخدمين في مختلف المسارات العملية لتسيير الموارد البشرية من

¹- Thierno DIALLO, Op.Cit., p.66.

²-Faycel BENCHEMAN, Géraldine GALINDO, *Gestion des Ressources Humaines*, Gulino, 4^{eme} édition, Paris, France, 2013, p.106.

خلال أسلوب وتطبيق يسمى (*ASP, Application Service Provider*) الذي يمكن للمستخدمين البلوغ إليه من أي مكان أو منصب موصول بالانترنت، وهذه المساهمات الوظيفية سمحت بتحميل المسؤولية للمستخدمين والموظفين باعتبارهم زبائن داخلين للمؤسسة، أي التوجه من المؤسسة إلى المستخدمين (*B to E, Business to Employee*).

▪ **التوظيف الإلكتروني:** أصبحت معالجة طلبات المرشحين للتوظيف تتم من خلال مواقع الانترنت، مما سمح بتقليل تكاليف التسجيل وتقليص وقت الإجابة على المترشحين، والتوظيف الإلكتروني هو وحدة مقترحة من طرف نظام معلومات الموارد البشرية بالمؤسسة، أو قد يكون برمجية منجزة من طرف مختصين، والملاحظ أن في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تستعمل هذا البرمجية إلا إذا كان عدد المستخدمين ما بين 200 و 500 مستخدم، لأن حجم المؤسسة هو الذي يبرر استخدام مثل هذه التطبيقات لكون المسألة تتعلق بتقليل التكاليف.

▪ **التعليم الإلكتروني (التكوين) (*e-Learning*):** غيرت التحولات الجديدة في البيئة التكنولوجية إستراتيجية التكوين في المؤسسات وأعطته مكانة خاصة؛ ولذا فإنه ليس من المستغرب أنه يلعب التكوين دورا مركزيا في الرفع من أداء الموارد البشرية في المؤسسة خاصة وأنه ينطوي على أدوات مرنة ومتجاوبة؛ والتعليم الإلكتروني له عدة تعريفات وهو يركز أكثر على المورد البشري، أي المتعلم فهناك من يسميه أيضا التكوين الإلكتروني (*e-Formation*)؛ فهو الاستخدام المنهجي لتكنولوجيا الوسائط المتعددة لكي يعطي المزيد من الاستقلال للمتعلم، ويحسن التعلم، ويربط المتعلمين مع الموارد اللازمة لتلبية احتياجاتهم وأهدافهم الفردية والتنظيمية¹؛ وفي عام 1995م عرف كل من شوفلي وفاق (*G. Chevalier et T. Vague*) التعليم الإلكتروني على باعتباره "العلاقة التربوية بين المدرسين والمتعلمين، ويركز على استخدام الحاسوب كأداة تعليمية، والبرمجيات المستخدمة لهذا الغرض تتضمن مجموعة من عناصر الوسائط (النص، الصوت، أو الصور المتحركة أو غير متحركة والاصطناعية أو الحقيقية) لأغراض تعليمية حيث تتيح التفاعل، وهذا يعني أن البرنامج يلي حاجيات المتعلم"² هو يتعلق بكل نشاطات التعليم والتكوين التي تعتمد على دعامة التكنولوجيا، وقد أكد ديبيلن (*Dublin*)³ في عام 2004 م بأن في عام 2002 م العديد من المؤسسات التي قدمت تعريفا قويا للتعليم الإلكتروني ترى أن هذا الأخير هو استخدام التكنولوجيا لخلق وتوزيع وتقديم البيانات والمعلومات والمعارف والخبرات عمليا في كل القضايا المثيرة للمشاكل؛ ومع ذلك يحتاج المتعلمون لممارسة معارف جديدة بعيدا عن الحاسوب.

¹ - Tarek LASSOUED, Mahrane HOFIDHLLAOU, Les Déterminants de L'acceptation de L'e-Learning :Etude Empirique au Sein de la Poste, *Management et Avenir*, N°60, 2013, Cairn.info, France, p.141.

² - Zieneb BEN AMMAR MAMLOUK et Nacef DHAOUADI, E-Formation et Développement des Compétences, La Revue des Sciences de Gestion, N°226, 2007, *Cairn.info*, France, p.175.

³- Tarek LASSOUED, Mahrane HOFIDHLLAOU, Loc.Cit.

- ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريفه على أنه وسيلة لاكتساب المهارات تهدف إلى تطوير الموارد البشرية والتي تعتمد على دعائم ووسائط متعددة سواء من خلال الاتصال بمراكز التكوين أو المعلمين أو من خلال الاعتماد على التكوين والتعلم الذاتي، فهو يتيح التفاعل وتلبية احتياجات المتعلم. وهناك عوامل تكنولوجية عديدة ساهمت في إثراء وظيفة التكوين وإعطاء مرونة أكبر له وهي:
- **وسائط متعددة:** وهي وسيلة من وسائل برنامج التكوين الرقمي وتحتوي على موارد مختلفة مثل النصوص والصور والرسومات والفيديو؛ ويمثل التفاعل المحرك الرئيسي فيها؛
 - **الدعائم المتعددة:** وتتمثل في تخزين وتوزيع الموارد ويتم هذا في بيئات مختلفة: ومن الدعائم المستخدمة الأقراص المضغوطة (CD-ROM)، والكتاب الرقمي، والهاتف والإنترنت، والإنترنت والأقمار الصناعية، والويب؛
 - **متعددة الاستخدام:** وذلك باستخدام عدة موارد وبصيغ مختلفة مثل التكوين الذاتي والأقسام الافتراضية؛
 - **متعدد الأهداف:** فالتعليم الإلكتروني موجه لكل الفئات بغض النظر عن مستواهم.
- ويتم التكوين عن بعد بالاعتماد على شبكة الإنترنت والإنترنت، ويمكن تنظيمه وفق عدة طرق بيداغوجية متزامن أو غير متزامن¹ (*Synchrone ou Asynchrone*)؛ فالمتزامن هو الذي يتم إنجازه في وقت حقيقي في قاعة المحاضرات مع توفر الشبكة الحاسوبية؛ وانطلاقاً من أرضية تعتمد على أقسام افتراضية والتخاطب باستخدام الفيديو؛ أما غير المتزامن يتم من خلال منتديات وأرضية تكوين متتابعة المتعلمين من قبل المكونين وهذا باستخدام البريد الإلكتروني.

¹- Zieneb BEN AMMAR MAMLOUK et Nacef DHAOUADI, Loc.Cit

المبحث الثاني: الاتصال الداخلي وإنترنت الموارد البشرية

إن الهدف الرئيس من إدخال شبكة الإنترنت هو تحسين عملية الاتصال بجميع أنواعها، وبين مختلف الأقسام والمديريات والمستويات، ولهذا ارتأينا في بحثنا هذا التركيز على موضوع الاتصال الداخلي في المؤسسة، لما له من أثر على العلاقة بين الموارد البشرية (موظفين، ومسؤولين)، ولكونه أيضا من أهم استخدامات الإنترنت في تسيير الموارد البشرية، وعليه سنعتمد في هذا المبحث على ثلاثة مطالب، إذا تناول في المطلب الأول ماهية الاتصال الداخلي وأدواته وعلاقته بوظيفة الموارد البشرية، ثم نتطرق في المطلب الثاني إلى أدوات وبرامج العمل التعاوني كأحد الأدوات التي يعتمد عليها في الاتصال الداخلي، كما نعرض في هذا المطلب عن العلاقة بين شبكات التواصل الاجتماعي والاتصال الداخلي؛ والمطلب الثالث نتحدث فيه عن أثر إنترنت الموارد البشرية على عملية الاتصال الداخلي، باعتباره الاستخدام الثاني لها في هذا البحث بعد نظام معلومات الموارد البشرية.

المطلب الأول: ماهية الاتصال الداخلي

الاتصال هو مفهوم مركزي في التنظيم ونظرية الإدارة، وبرزت الكثير من الأبحاث الحديثة على هذا الموضوع من قبل علماء الاتصال التنظيمي وعلم النفس التنظيمي، والباحثون في قضايا الموارد البشرية يرون الاتصال كأداة تستخدم في التسيير، والاتصال الداخلي هو نوع خاص من أنواع الاتصال لأنها تستهدف الموظفين في المؤسسة، وتتطلب البيئات التنظيمية الاتصال الداخلي والخارجي لتكون متكاملة؛ فلا يمكن الفصل بينهما حتى تكون البيئة التنظيمية لها معنى وغير مضللة.

وستتناول في هذا المطلب ماهية الاتصال الداخلي من حيث المفهوم والأدوات والاستخدام في وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسة.

أولا: مفهوم الاتصال الداخلي

تفيد الدراسات التجريبية في مجال الاتصالات التطبيقية بين المنظمات المعاصرة، أن الاتصال الداخلي هو من أفضل خمسة مجالات المسؤولية في العلاقات العامة وممارسة إدارة الاتصال؛ وتتوافق هذه النتيجة مع الدراسات التي أجريت في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية.

وقد حدد كالا¹ (*Kalla*) أربعة مجالات في الاتصالات الداخلية، وهي اتصالات الأعمال، والمعنية بمهارات اتصال الموظفين، والاتصالات الإدارية التي تركز على المهارات الإدارية والقدرات على الاتصالات، واتصالات الشركات التي تركز على الاتصالات الرسمية، وأخيرا الاتصال التنظيمي يتعلق بمعالجة فلسفية ونظرية

¹ - Ana Tkalac VERCIC, Dejan VERCIC, Krishnamurthy SRIRAMESH, Internal Communication: Definition, Parameters, and the Future, *Public Relations Review*, vol 38, N°2, 2012, Published by Elsevier Inc, USA, p.224.

أكثر موجه للمسائل والقضايا في المؤسسة؛ وتكامل هذه الأنواع مجتمعة يشكل مصطلح الاتصال الداخلي، ويشير بيرجر (*Berger*) إلى أنه في صيغة المفرد كموظف يعبر عنه كاتصال تنظيمي.

أ. تعريف الاتصال الداخلي

يمكن تعريف الاتصال كعملية استماع وإرسال إشارات ورسائل موجهة نحو جمهور معين؛ يهدف إلى تحسين صورة وعلاقات المنظمة من حيث سعر ونوعية منتجاتها والعلاقة مع خدمة المستهلك، وترويج منتجاتها وخدماتها والدفاع عن مصالحها، فالإتصال هو عبارة عن عملية تدفق مستمر للتبادل بين المنظمة وجمهورها (الموظفين، المساهمين، المستهلكين، أصحاب الرأي)¹.

وحتى نركز على مجال الموارد البشرية، سنعرف الاتصال الداخلي وفق هذا المجال، فهناك من عرفه على أنه "ناقل مهم للمعلومات بين الموظفين والمؤسسة، وهو يهدف إلى تحسين حركة وتنقل المعلومة، وأيضا تعزيز ثقافة المؤسسات والشعور بالانتماء إلى المنظمة، والاحتياج للمعلومة يجب أن يأخذ بعين الاعتبار مختلف الأحداث المستجدة مع الوقت، ولا بد أن يجيب الاتصال الداخلي على عدة متطلبات تتعلق بالمعلومة؛ تتمثل في أن تكون منتظمة ومناسبة ويمكن الوصول إليها، أي في المتناول وبصفة دائمة"².

وعرفه بوفي وتيل (*Bovée and Thill*)، وفرسيس وأخرون (*Vercic & al*) على أنه "تبادل للمعلومات والأفكار بين الموظفين أو أعضاء المنظمة (الفاعلين الاجتماعيين) لبناء الثقة، وفتح علاقات، وخلق جو من التفاهم"³؛ ومن خلال هذا التعريف نجد أن الاتصال الداخلي يعمل على إعلام الموظفين حول أهداف وسياسات المؤسسة، والمساعدة على فهم مزاياها، ويهتم بالعلاقة بين الفاعلين الاجتماعيين؛ أي المؤسسة والموظفين، وتوظيف البنى الاجتماعية يشمل مجموعة من آليات الاتصال الرسمية وغير الرسمية بين الموظفين والأفراد والفرق، وجماعات المشروع، وبين الموظفين والإدارة التنفيذية؛ وحسب ولش⁴ (*Welch*) الاتصال الداخلي يدعم الفعالية التنظيمية من خلال المساهمة في العلاقات الداخلية الإيجابية، التي تمكن من نقل المعلومات بين الفاعلين الاجتماعيين، ففتح الاتصال يضمن ردود الفعل والاستماع، وتسهيل المشاركة في صنع القرار، ويبيّن ويحافظ على العلاقات.

ب. أهمية الاتصال الداخلي

يساعد الاتصال الداخلي داخل المؤسسة على إشراك الموظفين، وتحفيزهم على تقديم أفضل الجهود كما يساعد على الاحتفاظ بالموظفين، وعندما نتكلم عن الاتصال يعني وجود شيء مشترك ووجود علاقة.

¹ - Thierry LIBAERT, *Introduction de la Communication*, Dunod, paris, 2009, p.27.

² -Jean-François NOTEBAERT, Carine LUANGSAY-CATELIN, Tic et Communication Interne, *Décisions Marketing*, N°56, 2009, Editions EMS, France, p.75.

³ - Stella Nga-chi Chiu, *Role of Language and Corporate Communication in Greater China*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, German, 2015, p.204.

⁴ - Mark A. JACOBS et al, The Effect Of Internal Communication And Employee Satisfaction On Supply Chain Integration, *International Journal of Production Economics*, N°171, 2015, Published by Elsevier Inc, USA, p.62.

الاتصال في الأساس هو نقل المعلومات، ولكن أيضا الحفاظ على الروابط الاجتماعية، فالإتصال الداخلي هو أحد مكونات نظام شامل لتنظيم تدفق المعلومات، والتبادلات المختلفة التي تستخدم¹ في عرض النتائج، وتجميع الموارد البشرية حول مشروع المؤسسة، وإرسال ونقل المعلومات للحفاظ على العلاقة بين الموظفين في المؤسسة، لكون إعلام الموظفين يؤدي بهم إلى المشاركة في كل عمليات المؤسسة، كما تستخدم في شرح التوجهات الجديدة، وتحفيز الموظفين حتى يشعرون بالتقدير والمشاركة في اتخاذ القرار، والعمل في سياق معين لتحقيق أهداف مشتركة.

ويرى كل من كلامبيت وداونز (*Clampitt and Downs*)²، أن الفوائد الرئيسية لعملية تدقيق الاتصالات الداخلية تشمل تحسين الإنتاجية، وتقليل نسبة الغياب، والارتقاء بنوعية الخدمات والمنتجات، وزيادة مستويات الابتكار، وعدد أقل من الإضرابات وخفض التكاليف، وهذا منذ ما يقارب ثلاثة عقود من الزمن.

الاتصالات الداخلية غالبا ما ينظر إليها على أنها مرادف للإتصال داخل المؤسسات، وفي كثير من الأحيان له نفس المعنى للإتصال بين الموظفين، فهو ببساطة يتمثل في جميع أشكال الإتصال داخل المؤسسة.

أما ليكلي³ (*Likely*) وجد أن وظيفة الإتصال الداخلي لها خمسة أدوار أساسية وهي :

- المتصل والذي يلعب دور المرسل وكاتب الرسالة والمسهل لعملية الإتصال
- المكون والمدرب على عملية الإتصال
- وكيل التغيير
- مستشار الإتصال والأداء العملي
- الاستراتيجي التنظيمي والذي يهتم بإدارة العلاقات

ج. أهداف الإتصال الداخلي

المهدف العام للإتصال الداخلي هو التسيير المثالي لازدواجية العرض والطلب عن المعلومات في المنظمة⁴، لذا يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار سمات الطلب على المعلومة، مثل قابلية تطور وتغير المعلومة مع مرور الوقت وهذا حسب الأحداث، وأيضا لا بد من مراعاة متغير المكان أثناء عملية الطلب، لأن الاحتياجات تختلف بين المصالح في المؤسسة الواحدة، في حين يتعلق الطلب أيضا بوظيفة ومستوى الفرد في المؤسسة، فاحتياجات الموظف البسيط ليست مثل التي يبحث عنها الإطار في المؤسسة؛ أما عرض المعلومة يجب أن يكون منتظم ومتناسب مع الاحترافية، وهذا من جانب الفرد في المؤسسة (الاستماع، الحوار)، والمسير

¹ - Teboura BENKAID-KESBA et Salima Yassia BENHAMOUDA, *L'Impact de la Communication dans la Gestion des Ressources Humaines des Bibliothèques*, Cerist – Jebu, Alger, 2011, p.2.

² - Ana Tkalac VERCIC, Dejan VERCIC, Krishnamurthy SRIRAMESH, Loc.Ci t.

³ -Idem.

⁴ - Nicole D'ALMIDA, ThierryLIBAERT, *la Communication interne des Entreprises*, Dunod, 7^{eme} édition, Paris, 2014, P.22.

الذي يعمل على خلق وتنشيط شبكة الاتصال، وهذا ببناء مخطط عام للاتصال؛ ويمكن ذكر أهم أهداف الاتصال الداخلي في المحاور التالية¹:

1. **الاتصال الداخلي في خدمة مشروع المؤسسة:** يرافق الاتصال الداخلي المشروع الاجتماعي-الاقتصادي للمؤسسة الذي يمثل الأهداف المرتبطة بالتوجهات الإستراتيجية والالتزامات المالية لها؛ فالالاتصال الداخلي يجب أن يصبح كمبدأ عام في المؤسسة، لأنه يقدم مساعدات قيمة لإتمام تحقيق الإستراتيجية.

2. **الاتصال الداخلي كمرافق ومستشار لعملية التسيير:** الجمع بين الاتصال والتسيير ينتج عنه ممارسات يومية لعلاقات منتظمة على مختلف المستويات الهرمية بين الأفراد وفرق العمل، فكل نوع من المؤسسات له أسلوب خاص في التسيير والاتصال، فالمؤسسات التي تستخدم الأسلوب الهرمي، والذي يعتمد على الخط الهرمي للمستويات التنظيمية يعتمد على التسيير المباشر، والموجه وحركة المعلومات النازلة والمختارة، في حين المؤسسات المعاصرة، والتي تسمى الشبكية تعتمد على التقليل من المستويات التنظيمية، وتفعيل الاتصال المتعدد التبادل للمعلومة ما بين الأفراد والمهن؛

3. **الاتصال المترابط والموحد:** يهدف الاتصال الداخلي إلى توحيد لغة الاتصال وثقافة المؤسسة، والعمل على تفعيل حركة وتنقل المعلومة ودعمها داخل المؤسسة؛ فالالاتصال الداخلي يشارك في بناء صورة موحدة عن المؤسسة، أي الصورة التي يعمل عليها الفرد في المؤسسة، والتي توفر جزء كبير من التحفيز والاندماج لكل موظف في المؤسسة، ويضع الاتصال الداخلي لغة مشتركة تسمح لكل فرد بتوجيه سلوكه المهني والتكيف معه. وهناك من يرى أن الاتصال الداخلي له ثلاثة أهداف رئيسية تقليدية، وهي تحفيز الموظفين للرفع من أدائهم في خدمة إستراتيجية المؤسسة، والهدف الثاني وضع روابط بين مختلف الوظائف في المؤسسة، وهذا لتحقيق الوحدة والترابط في المؤسسة، والهدف الأخير يتعلق بإدارة المعرفة بغية تقديم المعلومة التي يحتاجها الموظفين من أجل الرفع من فعاليتهم المهنية².

ثانيا: أدوات الاتصال الداخلي

تعددت الوسائل والأدوات المستخدمة في الاتصال الداخلي، خاصة مع تواجد شبكة الإنترنت واستخدامها لعدة أدوات مثل الرسائل الالكترونية المنتديات، المدونات والويكي، وشبكات التواصل الاجتماعية الداخلية للمؤسسة عبر البوابة، التي توجد على جهاز الحاسوب كواجهة، ويميز عموما بين ثلاثة أدوات، وهي الكتابية والشفهية والالكترونية.

وتعتبر الأدوات الكتابية من المكونات الرئيسية لأدوات الاتصال الداخلي، رغم ما يعاب عنها من ارتباط بالاستخدام الكبير للوثائق وتبذير الوقت والمال، وهذا ما سيؤدي في المدى البعيد إلى الشك من طرف الموظفين، والنقد الكبير الموجه للاتصال الداخلي، فضلا عن أنه سيعطي صورة عن سوء التسيير الداخلي، لأنه

¹ -Ibid., p.24_25.

² - ThierryLIBAERT, Op.Cit., p.54.

كما يقال كثرة المعلومات تقتل المعلومة¹؛ لكن تبقى الكتابة على الورق مهمة جدا، لأنه لا يوجد حل لمشكلة الاتصال الداخلي دون المرور على الجانب الكتابي، والتوجه اليوم هو نحو استخدام أدوات الاتصال الداخلي عبر الإنترنت، وهذا منذ تعميمها في نهاية التسعينات، وذلك لما لها من مميزات عديدة مثل المرونة، والسرعة والقدرة الكبير على التحوار والمعالجة الفردية، مما شكل عامل مصداقية جد مهم مقارنة بالأدوات الشفهية.

أ. الأدوات الكتابية

وتتمثل في الوسائل التالية²:

- **الصحيفة الداخلية (Le Journal Interne):** وهي عبارة عن صحيفة داخلية تهتم بشؤون المؤسسة المالية والبشرية، تشرف عليها لجنة تحرير تعمل على مراعاة محتوى ونوعية واحترافية الكتابة، حتى تكون جاذبة للقراءة من قبل الموظفين، وعادة تكون شهرية وتحتوي على أكثر من عشرون صفحة، ويجب أن تستهدف الصحيفة كل الأطراف الداخلية (إطارات عليا، إطارات، مجموع الموظفين)، وتناسب مع ثقافة المؤسسة أي تعبر عن شخصيتها؛
- **كتاب السنة (Yearbook):** عادة ما ترتبط هذه الأداة بالعدد الأول من الصحيفة الداخلية للمؤسسة ويكون محتواها بمثابة التطلع أحداث السنة السابقة، لأن الهدف منها هو تتبع أثر وتاريخ المؤسسة؛
- **مجلة المنظمة (مجلة الصحافة) (la Revue de Presse):** وهي تمثل أداة أكثر استخداما لأن الهدف منها هو نقل مجمل المعلومات التي تنشر في الصحافة الخارجية إلى موظفي المؤسسة، ونشرها قد يكون بصفة يومية أو أسبوعية أو شهرية؛ وقد يتم إعدادها إما داخل المؤسسة، أو بواسطة وكالات خارجية مختصة، وهذا بتجميع المقالات من الصحف؛
- **عملية العرض ومذكرات المصالح:** وهي أداة اتصال داخلية وسيلة معلوماتية فعالة، يجب تحديد مكان بحيث يمكن للجميع الوصول إليه.

ب. الأدوات الشفهية

- يوجد عدة أشكال من الاتصال الشفهي في المؤسسة، وأكثرها وضوحا هي³:
- **العلاقة وجها لوجه بين المسير ومرؤوسيه (المقابلة والاجتماعات):** فعند قيام المسيرين بدورهم الحقيقي في عملية الاتصال فإننا لا نحتاج لمسؤول عن الاتصال الداخلي، وهذا لكون المسير هو حجر الأساس الأول للمعلومة في المؤسسة؛ وهناك فكرة التسيير بالتنقل (*Management Baladeur*) أو ما يسمى بالتعبير الانجلو- سكسوني (*Managing by Walking Around*)، والمقصود منها هو شرح أهمية تواجد إطارات المؤسسة في الميدان مع الموظفين؛ من أجل تبادل النقاش حول المواضيع المهمة والمرتبطة

¹ - Nicole D'ALMIDA, ThierryLIBAERT, Op.Cit., p.29.

² - ThierryLIBAERT, Op.Cit., p.58.

³ - Ibid., p.59-60.

برهانات المؤسسة، والاجتماعات هي مكان أساسي لنشر وتبادل المعلومات رغم ما يأخذه من وقت كبير في بعض الأحيان؛

▪ **الاتفاقية (la Convention):** وهي أداة اتصال يتم الإعلان عنها من خلال موقع الانترنت الخاص بالمؤسسة، تتعلق بأحداث معينة، تتم على شكل اجتماع بين عدد كبير من الموظفين في مكان محدد من أجل تبادل وتبليغ رسائل بينهم والتحدث عن التوقعات المستقبلية للمؤسسة، كما يمكن تعميمها خاصة إذا تعلق الأمر بشرح إستراتيجية المؤسسة، أو عرض نتائج حول المؤسسة، وتعد هذه الاتفاقية عبر فترات منتظمة أو بشكل استثنائي؛ وبالخصوص إذا تعلق الأمر بحدث حول المنافس، أو رفع رأس المال، أو منج جديد في السوق؛

▪ **مجموعة HP (Happy Pots):** وتنظم بشكل شهري عبر موقع الإنترنت الخاص بالمؤسسة، حيث يحدد من خلال هذا الأخير موعد للنقاش مع الموظفين حول موضوع معين (البيئة، التضامن)، للخروج بنتيجة أو حدث معين يستخدم في تحفيز الموارد البشرية بالمؤسسة، مثل الاتفاق على تنظيم حدث رياضي موجه للموظفين في المصالح التجارية بالمؤسسة، لتحقيق هدف يتمثل في إحياء روح العمل الجماعي (روح الفريق)؛

▪ **الأبواب المفتوحة الداخلية (les Portes Ouvertes Internes):** وهي نموذج اتصال داخلي يتعلق بالعلاقات العامة، والفكرة هي أن يأخذ كل قسم، أو مصلحة الوقت المحدد له في عرض نشاطاتهم لبقية المصالح والأقسام في المؤسسة، وهذا بالاعتماد على المقابلة والملاحظة واللقاء وتنظيم الزيارات ميدانية للموظفين.

ج. الأدوات الإلكترونية

تشمل العناصر التالية:

▪ **الهاتف:** تدعيماً للأدوات الشفهية يوضع الهاتف في خدمة الموظفين، وهذا للإجابة على بعض الأسئلة من حين لآخر، والحصول على معلومات ذات صلة بحياة المؤسسة، وقد تستخدم هذه الأداة من طرف فئة معينة، أو كل الفئات العمالية في المؤسسة، مثل استخدامهما من طرف موظفي المصالح التجارية والتسويقية الذين يتنقلون عند الزبائن؛ حيث يمكنهم استخدام وسيلة الهاتف من السيارة للحصول على المعلومات.

▪ **الرسائل الإلكترونية:** بالقرب من الأدوات الكتابية نجد الرسائل الإلكترونية كوسيلة اتصال لها أثر إيجابي كبير على الاتصال الداخلي؛ لأنها تساهم بشكل سريع في نشر المعلومات، وتدعيم الروابط بين المصالح والأفراد في المؤسسة؛ ولها أثر سلبي حيث تقلل من العلاقات البينية وجها لوجه، وقد يكون مصدر صراع في حالة سوء استخدامه؛

■ **الإنترنت:** أصبحت الإنترنت في بضع سنوات أداة اتصال داخلي أساسية، حيث تضع تحت تصرف الموظفين كل المعلومات التي يحتاجونها، وهي تحتوي على وثائق مصنفة حسب الفئات، إذ يمكن الإطلاع على هذه الأخيرة من خلال منح رقم سري لكل موظف حسب فئته ودرجته، من جهة أخرى توفر معلومات حول مصاريف التنقل، والتعويضات، وطلب العطل ووثائق معلوماتية عن المؤسسة وتقارير أنشطتها(الصحيفة الداخلية)، زيادة على كل هذا تحتوي الإنترنت على فضاء تعاوني يسمح بالعمل الجماعي بين الموظفين حول نفس وثيقة العمل، كما توفر منتديات الحوار لتبادل النقاش بين الموظفين؛ وأيضاً تقدم الإنترنت خدمة التلفزيون عبر الويب (*les Web Télé*)، وهو عبارة عن روبرتاج وحصص تليفزيونية داخلية، يتم نشرها على الشبكة في شكل فيديو يعرض معلومات عن حياة المؤسسة؛

■ **المحادثة أو الدردشة:** تتم هي الأخرى عبر الإنترنت بين مجموعة من الموظفين، وبعض الأعضاء في مديرية المؤسسة، وهذا بطرح سؤال من طرف كل موظف على أحد الإطارات المسيرة؛ حيث يعطي هذا الأخير الإجابة عن السؤال وبمتابعة من جميع الموظفين المتواجدين على نافذة الدردشة؛ والهدف منها هو تسهيل عملية تنظيم الحوار وتقليل التكاليف؛

■ **الصحيفة المضيئة (*le Journal Lumineux*):** هو نموذج قدم لإعلام الموظفين، تسجل عليها معلومات قصيرة وتوضع في بهو استقبال المؤسسة، وفي الوقت الحالي تم استبداله بشاشة عرض الكبيرة رقمية (*Plasma*)؛

■ **الإرسال أو البث عن طريق الفيديو (*la Vidéotransmission*):** يتم من خلال هذه الأداة النشر الفوري للمؤتمرات التي قام بها الرئيس المدير العام أو أعضاء مجلس الإدارة على مستوى المديرية العامة وأحياناً يث عبر هذا الفيديو معلومات للموظفين تتعلق بالنتائج المالية السنوية للمؤسسة.

ثالثاً: وظيفة الاتصال الداخلي في الموارد البشرية

اتصال الموظفين أصبح عنصر مهم يساهم في رضا وارتياح الموظف؛ مما يؤدي في النهاية لتحقيق النجاح التنظيمي في المؤسسة، وقد عزز هذا المفهوم كل من باسكين وأرونوف (*Baskin and Aronoff*) عندما ذكر أن الفوائد التي تنتج عن التزام المنظمات في تفعيل الاتصال بين الموظفين كثيرة، لأن إعلام الموظفين يجعلهم راضون وينتجون أكثر.

وفي دراسة لقرينيج (*James E Grunig*) ناقش فيها مسؤولية تعزيز الاتصال بين الموظفين، والتي رأى أنها ترجع لوظيفة العلاقات العامة، أو الموارد البشرية في المنظمة، وقد ذهب إلى استعراض عدد من الدراسات لتحديد علاقة حجم المنظمة بالوظيفة المسؤولة عن الاتصال بين الموظفين، فتوصل إلى نتيجة مفادها أن المنظمات ذات الحجم الكبير تؤيد مقارنة العلاقات العامة، فهي الوظيفة المسؤولة عن عملية الاتصال؛ في

حين إذا كانت المنظمة صغيرة، فهي تؤيد مقارنة الموارد البشرية في مسؤوليتها عن هذه العملية؛ وبصورة عامة الموارد البشرية هي المسؤولة عادة عن جميع الاتصالات بشأن أجور الموظفين، واستحقاقاتهم وتوجيههم¹. ويقول ويليامز (Williams) أن أفراد الموارد البشرية ليسوا متخصصين في إجراءات الاتصال الجماعية وكان يعتقد بوجود مشاركتهم في هذه العملية، من خلال لعب دور التقصي عن مواقف الموظف؛ لكن الموارد البشرية هي ليست قسم لعملية تحويل الموظفين إلى مسوقين للسمعة التنظيمية، وتقسيم المشاركة بين الإدارات، أو الأقسام في تعزيز الاتصال بين الموظفين ليس هو الحل الأكثر فعالية؛ وينبغي أن ننظر إلى تشكيل تحالفات مع جميع مديري الإدارات والأقسام الداخلية لضمان أن يتم استخدام مهارات الاتصال المهنية في جميع مجالات الاتصالات بالمؤسسة.

في بعض المؤسسات يتواجد الاتصال الداخلي، والاتصال الخارجي بشكل منفصل عن بعضهما حيث يتبع كل نوع منهما إلى مستوى معين، وحسب وجهة النظر الكلاسيكية، فإن الاتصال الداخلي مرتبط بالمديرية الموارد البشرية، في حين الاتصال الخارجي يتبع المديرية العامة.

ومهما كان المخطط التنظيمي، فجسر الترابط بين الاتصال الداخلي والموارد البشرية موجود وبصفة طبيعية، حيث تعمل الفرق بصفة جماعية لمعالجة مشاكل الموارد البشرية التي تواجهها المؤسسة (تنمية الموارد البشرية، التكوين، الترقية، المكافآت، ومختلف السياسات)، فمن الطبيعي أن نجد الاتصال الداخلي في قلب معلومة الموارد البشرية²؛ وفي المؤسسات سواء تعلق الأمر بالاتصال الداخلي أو الخارجي، فمديرية الموارد البشرية تصبح شريك مهني مثلها مثل باقي العائلات (التسويق، المالية، التدقيق، نظام المعلومات).

فمن الطبيعي أن يكون الاتصال الداخلي مرتبط بالموارد البشرية، وهذا بسبب التكامل الواضح في الأهداف بينهما، فالاتصال الداخلي يعتبر وظيفة فرعية من مديرية الموارد البشرية، وفي بعض الحالات يكون الاتصال الداخلي في المؤسسة كوظيفة مستقلة، ويوجد ثلاثة مستويات لتحديد العلاقة بين الاتصال الداخلي وتسيير الموارد البشرية وهي³:

▪ **المستوى العملياتي:** يتمثل في العلاقة بين الاتصال الداخلي وعرض الخدمات المختلفة مثل التوظيف حركة وتنقل الأفراد، سلوك العمل الفردي، التحفيز، الرضا... الخ، والتي يتم تحقيقها والإشراف عليها من طرف مسؤولي الموارد البشرية، وتعتبر هذه العلاقة متقاربة بين هذين العنصرين؛ لأنهما يعملان على نفس الدوافع، ويؤثران على نفس الموارد البشرية، فالاتصال الداخلي يساهم في خدمة الفرد، أو الموظف في

¹ - Marie Murgolo-Poore Leyland Pitt, *Intranets and Employee Communication: PR Behind The Firewall*, *Journal of Communication Management*, Vol 5, N° 3, 2001, Henry Stewart Publications, Royaume-Uni, p. 232.

² - Valérie Perruchot GARCIA, *Dynamiser sa Communication Interne*, Dunod, Paris, 2012, p. 11.

³ - Jean Marc DECAUDIN, *La Communication Interne*, Dunod, 3^{ème} édition, Paris, 2013, p. 23.

المؤسسة ليس بإيصال المعلومة له فقط، وإنما يجب أن يتفاعل مع المعلومة، ويشعر بأن وجهة نظره محترمة ومأخوذة بعين الاعتبار.

▪ **المستوى الإداري:** وهو مهم جدا في تسيير البيانات الفردية، لأنه لا يوجد علاقة تآزر مباشرة مع الاتصال الداخلي.

▪ **المستوى الاستراتيجي:** يتمثل في مساهمة مديرية الموارد البشرية على حسب ردة فعل المديرية العامة حيث تعمل هذه الأخيرة بوضوح، على الاعتماد على سياسات الموارد البشرية لدعم تنفيذ التوجهات الإستراتيجية المتعلقة بالاتصال الداخلي.

المطلب الثاني : العمل التعاوني

يندرج تحت هذا العنوان عدة برامج، ومنها البرامج الجماعية، وسير العمل، وبرمجيات تسيير موارد المؤسسة، ومن الضروري ذكر هذا المطلب، لأنه له علاقة مباشرة بأدوات الاتصال الداخلي كأحد استخدامات الإنترنت في مجال تسيير الموارد البشرية، وعليه سنذكر في هذا المطلب أدوات العمل التعاوني واستخدامها في وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة، ثم نتطرق للعلاقة بين شبكات التواصل الاجتماعي ووظيفة الموارد البشرية.

أولا: برامج العمل التعاوني

وتتضمن عدة برامج التي تهدف إلى عمل المستخدمين بها بطريقة تعاونية، لدعم العمل الجماعي في المؤسسة، أو العمل حول مشاريع مشتركة؛ مما يساعد على تطوير أسلوب التسيير الإلكتروني للوثائق، وتدقيق المعلومات، وهذه البرامج هي:

أ. البرامج الجماعية (التعاونية أو المجاميع) (*le Groupware*)

هي برمجية تسمح لمجموعة من المستخدمين بالعمل وبطريقة تعاونية حول نفس المشروع دون الحاجة الضرورية للاجتماع¹؛ فبرامج العمل الجماعي هي تكنولوجيا تدعم عمل المجموعة، وهدفها تطوير العمل الجماعي في المؤسسة، والعمل حول مشروع مشترك، وحسب جوهانسن² (*Johansen*) هناك أربعة حالات لاستخدام المجاميع يمكن ملاحظتها، وهي التفاعل بين الأفراد والعمل في مكان واحد، أو في أماكن مختلفة، أو في وقت واحد، أو أوقات مختلفة.

والعمل حول مشروع معين في المؤسسة يسمح بتنظيم فريق العمل، والتوجه نحو الحد من أثر التسلسل الهرمي (الهرم التنظيمي)، وتحسن عملية القرار والتنسيق بين مختلف الأنشطة، فالبرامج الجماعية تحتوي على بنية تساعد الاتصال وتبادل المعلومات والوثائق، وتسهل التنسيق والتعاون، وهذا مع إدماج البعد البشري

¹ - , [En ligne] http://www.celog.fr/cpi/termino_01.htm#def145 , (Page consultée le 28-07-2016).

² - Nadège GUNIA, Op.Cit., p.109.

والتكنولوجي؛ ويجب أن تتضمن تطوير أسلوب التسيير من خلال مساعدة المسير في الحفاظ على التوازن الديناميكي في الحالات البشرية المعقدة جدا، والتي تحتاج إلى أن تسيير وتوجه وتقيم.

ويميز سعدون (Saadoun) بين ثلاثة عائلات رئيسية من التطبيقات التي لها صلة بالبرامج الجماعية وهي¹:

1. تطبيقات موجهة نحو الذاكرة (Mémoire)

وتعني جميع تطبيقات البرامج الجماعية، والتي هدفها الأساسي هو وضع المعلومات والمعرفة التي تم جمعها ورسملتها بصفة مشتركة من قبل فرق مختلفة بغية تبادلها، فهذا الوعاء من المعلومات والمعرفة يكون الذاكرة الجماعية المشتركة بين أعضاء الفريق، وهذه الذاكرة تشتمل على وثائق الوسائط المتعددة (النصوص، والصور، والأصوات)، والمصنفة باستخدام أساليب وتقنيات تقدمها منتجات المجاميع في حد ذاتها.

2. تطبيقات التوجيه (Routage)

والغرض الأساسي من هذه التطبيقات هو تنظيم تدفق المعلومات في الزمان والمكان، وفق مخطط حركة معروف مسبقا بين مختلف أعضاء الفريق، ويتم نقل المعلومات عن طريق الوثائق الإلكترونية تدعى استمارات البيانات (Formulaires) تحتوي على عناصر تسيير مفيدة لإتمام أنشطة ومهام الأفراد وفرق العمل، ومن أمثلتها الرسائل وتدفق العمل.

3. تطبيقات موجهة للتبادل (Echange)

والهدف منها هو تسهيل وبطريقة غير متزامنة عموما التفاعلات بين مختلف أعضاء الفريق، ومهما كان مكان ووقت التفاعل، ومن أمثلتها المؤتمرات الإلكترونية.

ب. تدفق العمل (سير العمل) (Workflow)

ترتبط البرامج الجماعية عادة بتنسيق حركة الوثائق والمهام التي يتم تنفيذها بواسطة تدفق العمل ومفهوم تدفق العمل مرتبط حاليا بوظيفة التسيير الإلكتروني للوثائق، ولم يعد معني فقط بتخزين الوثائق على شكل إلكتروني، ولكن أيضا يتعلق بالتحكم وتنظيم تدفقات الوثائق في المؤسسة.

ويمكن تعريف تدفق العمل (سير العمل) هو مجموعة من الأجهزة التقنية التي تسمح بتعريف وتسيير وتوجيه، وتنفيذ تدفقات المعلومات عند مجموعة العمل²، فهذه الأخيرة تركز على أتمتة العمليات، والتي تنطوي على عدة جهات، وعدة وثائق ومعلومات، وعلى مهام تتبع قواعد محدد مسبقا؛ ففلسفة تدفق العمل ولدت

¹ - Mélissa SAADOUN, Intranet & Groupware : Pour Travailler en Equipe, *Revue d'Information Scientifique & Technique* Vol 10, N°1, 2000, ajol.info, South Africa, p.5.

² - Nadège GUNIA, Op.Cit., p.112.

من فكرة أنه يوجد عمليات تعاونية، والتعاون له معنى التدخل الجماعي حول نفس العملية في جميع المنظمات¹.

ج. تخطيط موارد المؤسسة (Enterprise Resources Planning)

يمكن تعريف نظام تخطيط موارد المؤسسة كتطبيق متعدد الوحدات يساعد المؤسسة على عقلنة تسيير العمليات، فقد أحدث ثورة تنظيمية في المؤسسة، وذلك باستبدال التطبيقات المستقلة في المؤسسة بنظام موحد يسهل عملية التكامل على مستواها²؛ ويهدف تخطيط ويعرفه لودن وآخرون (Laudon et al) على أنه "مجموعة من البرامج تعتمد على سلسلة من البرمجيات المدججة، وقاعدة بيانات موحدة ومشاركة"³؛ فقواعد البيانات يتم تزويدها بعدد كبير من البيانات من طرف البرمجيات، لكي تقوم هي الأخرى بإعادة صيغها في برمجيات أخرى، وتعتمد تخطيط موارد المؤسسة على منطق دمج البيانات والتكامل بين البرمجيات، فبمجرد القيام بعملية معينة، أو تحديث معلومات على مستواها، سيتم آليا تحديث عمليات التسيير الأخرى التي ستستخدم في الحين أو لاحقا⁴.

والغرض من هذه البرمجية هو إدارة عدة وظائف، وتسيير عدة عمليات بحيث يكون الاتصال في وقت حقيقي للحصول على المعلومة، والعمل يكون على قاعدة بيانات موحدة، وهي تسمح بأتمتة عدة إجراءات يدوية وإدارية، وهذا لتسهيل إدخال المعلومات مرة واحدة وفي مكان واحد؛ فتخطيط موارد المؤسسة هو مجموعة من التطبيقات القائم على قاعدة بيانات.

ثانيا: استخدام أدوات العمل التعاوني في وظيفة الموارد البشرية

يمكن إبراز العناصر المشتركة بين أدوات العمل التعاوني ووظيفة الموارد البشرية، والتي تتوفر عبر استخدام شبكة الإنترنت من خلال العلاقة التي نبين فيها ما يلي:

1. البرامج الجماعية ووظيفة الموارد البشرية

تستطيع برامج الجاميع وبسهولة تعزيز التعلم التنظيمي في المؤسسة، والذي يسمح بالتبادل المعلوماتي بين أعضاء المؤسسة، ويجب أن تأخذ وظيفة الموارد البشرية التعلم بعين الاعتبار أثناء إعداد إستراتيجيتها.

¹ - Virginie GOVAERE, *L'evolution du Travail Avec Les Nouvelles Technologies de L'Information et de La Communication (NTIC)*, Institut National de Recherche et de Sécurité, France, 2002, P.18.

² - Yulong LI, ERP Adoption In Chinese Small Enterprise: An Exploratory Case Study, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol 22, N°4,2011, Emerald Group Publishing Limited, United Kingdom, P.489.

³ - LAUDON et al, *Management des systèmes d'information*, Pearson, 11^{ème} édition, France, p.339.

⁴ - Abderrazak LAGHOUAG, *L'impact de L'alignement des Systèmes d'Information Avec le Supply Chain Management Sur la Performance des Entreprises*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université d'Alger 3, Algerie, 2016, p.61.

فالتكنولوجيا المجاميع لا ترتبط مباشرة بوظيفة الموارد البشرية؛ ولكنها ستغير من ممارساتها، وهي تعمل على التغلب على معوقات الوقت والمكان التي تسمح بوصول عدد كبير من الموظفين بغية الاستفادة من التكوين¹. من جهة أخرى تساهم هذه البرامج في عمل تعاوني حول مشروع خاص بالموارد البشرية، في حالة كانت الأطراف الفاعلة في المشروع متواجداً في مناطق متباعدة جغرافياً، خاصة في حالة المؤسسات الكبرى، والاستخدام الآخر الذي يمكن أن يتحقق عبر المجاميع هو وضع إستراتيجية تسيير الموارد البشرية في خدمة الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة، فالتكنولوجيا ستسمح بالتبادل والعمل الجماعي بين المديرية والفاعلين في تسيير الموارد البشرية.

2. تدفق العمل ووظيفة الموارد البشرية

يمثل تدفق العمل أداة لتطوير إنتاجية الفريق، فهو يطلع الموظف على مهامه ويساعده على أتمتة النشاطات، ويسهل له تسيير الآجال، ويضمن مراقبة قوية لكل العمليات والمهام، مما يساعد على أمنية تبادل المعلومات؛ والهدف من تدفق العمل هو توزيع العمل بين المسيرين، مما يضمن التحكم بشكل أفضل في التكاليف²، ويستخدم تدفق العمل في تسيير الموارد البشرية من خلال النقاط التالية:

- عمليات التسيير الإداري لملفات الموظفين (المقابلات السنوية، عملية تحديث البيانات الفردية في إطار الخدمة الذاتية، معاينة الملفات الفردية)؛
- عمليات تسيير مخطط التكوين من خلال تجميع احتياجات التكوين في المصالح؛
- عمليات التسيير الإداري لطلبات الموظفين (عطل، تكوين)؛
- عمليات تسيير التنقلات والترقيات والتوظيف (تسيير المترشحين الداخلين، تسيير إجراءات التوظيف)؛
- عمليات التسيير الإداري لوظيفة التنظيم (التعريف بالوظائف)

3. تخطيط موارد المؤسسة ووظيفة الموارد البشرية

يهدف تخطيط موارد المؤسسة إلى ربط مجموعة الوحدات الوظيفية بالمؤسسة بطريقة تسمح بإنشاء سلسلة القيمة، أين تساهم كل وحدة من الوحدات في خلق قيمة للمؤسسة، ففي تسيير الموارد البشرية يجب أن تسمح هذه البرمجيات بمعاينة البيانات الشخصية مثلاً من أي مكان يتواجد فيه الموظف، كما أن تخطيط موارد المؤسسة له القدرة على تحسين تدفق المعلومات والأعمال والقدرات والأداء التنظيمي وصنع القرار.

¹ - Nadège GUNIA, Op.Cit., p.111.

² - Virginie GOVAERE, Op.Cit., p.19.

ثالثاً : استخدام الشبكات الاجتماعية في الاتصال الداخلي بالمؤسسة

تعتبر الشبكات الاجتماعية من الأدوات الحديثة التي أصبحت تستخدم في تنشيط عملية الاتصال الداخلي والعمل التعاوني؛ لأنها تعتبر فضاء داخلي للموظفين في المؤسسة بغية تبادل المعلومات، ومتابعة المشاريع المشتركة وإبداء الرأي حولها.

أ. مفهوم الشبكات الاجتماعية في المؤسسة

تطور وسائل الإعلام الاجتماعية للمؤسسة، والاتصالات الداخلية في المنظمات، والشبكات المنتجة بواسطة هذه التكنولوجيا تمنح الموظفين القدرة على الاتصال مع عدد كبير من الأفراد في جميع أنحاء المؤسسة بغض النظر عن التسلسل الهرمي والزمان والمكان، وقدم الباحث ليوناردي وآخريين (*Leonardi et al*) تعريف موسع لهذه التكنولوجيا؛ حيث رأى أنها أرضية للويب تسمح للموظفين بما يلي¹:

- إيصال رسائل محددة مع زملاء العمل في أي مكان من المؤسسة؛
 - تشير بصفة صريحة أو ضمنية للاتصال بين الزملاء في العمل كشركاء في عملية الاتصال داخل المؤسسة؛
 - عرض رسائل ونصوص وملفات بين الأشخاص وفي أي وقت.
- وفي مفهوم حديث لشبكات التواصل الاجتماعية الرقمية والذي يأخذ بعين الاعتبار مفهوم تطور تدفق المحتوى عرف إيليسون (*Ellison*)، موقع الشبكات الاجتماعية على أنها "أرضية اتصال عن طريق الشبكة بحيث يمكن للمشاركين ما يلي²:

- وضع تعريف خاص (*Profil*)، والذي يتم إنشاؤه بدمج وجمع المحتوى المقدم من قبل المستخدم، أو أصدقاء وبيانات النظام.
- العرض علناً للعلاقات التي يمكن مشاهدتها ومعاينتها.
- الوصول إلى تدفقات المحتوى ضمن محتويات مسيرة من طرف المستخدمين خاصة المتعلقة بالنصوص والصور والفيديو.

ب. الشبكات الاجتماعية والموارد البشرية في المؤسسة

إدخال الشبكات الاجتماعية في عمليات المؤسسة يستطيع تنشيط المهن القائمة، ويظهر مهناً جديدة تتطلب مهارات جديدة، ويعمل على تغيير دور كل عضو في المؤسسة، فعلى عكس نظام معلومات الموارد البشرية المخصص فقط للموارد البشرية؛ فشبكات الاتصال الاجتماعية في المؤسسة تجلب التكامل والشفافية

¹ - Merrin FABRE, *Use of Social Media for Internal Communication: A Case Study in a Government Organization*, Springer International Publishing, Switzerland, 2015, p.53.

² - Aurélie GIRARD , Op.Cit., p.34.

في مجال الموارد البشرية، وهذا بالوصول إلى الكفاءات النظرية والعملية، والمساعدة في وصف الكفاءة الخاصة بكل موظف¹.

وتستخدم شبكات التواصل الاجتماعي في مجال الموارد البشرية من خلال ما يلي²:

1. **دعم المسيرين:** وهذا بمساعدة تسيير الموظفين في المناطق النائية، مما يتيح للمسيرين توفير أكبر قدر ممكن من التوجيه والإشراف والاتصال بشكل سريع.

2. **إستراتيجية التوظيف:** وتشمل طلبات التوظيف للموظفين السابقين الذين غادروا المؤسسة، والموظفين الداخليين، فشبكات الاتصال الاجتماعية تبقى على الاتصال بهؤلاء الموظفين، وتساعد على استقطاب الموظفين لشغل المناصب الشاغرة.

3. **التدريب والتنمية:** توفّر المعلومات بشكل واسع عبر شبكات الاتصال الاجتماعية يعطي الموظفين المزيد من السيطرة والتحكم والحرية في اختيار طريقة التعلم.

4. **رسم خرائط المسار الوظيفي:** هذا بخلق اتصال بين المهام والمسؤوليات والأدوار التي يريدتها الموظف وكذلك المهارات والخبرات والاتصالات، التي تؤدي به إلى إيجاد فرص وظيفية في المستقبل.

5. **المكافآت:** يمكن تسليط الضوء على خيارات المكافآت المتاحة للموظفين، من خلال توفير المعلومات وهذا باستخدام صفحة الويكي عبر شبكة الإنترنت الخاصة بالمؤسسة.

6. **المرونة:** هذا المعالجة تزايد الطلب على خيارات التوازن بين العمل والحياة، فعلى سبيل المثال يمكن أن تسجل اجتماع لقسم الموارد البشرية، أو أي قسم آخر في المؤسسة، من خلال التدوين الصوتي (*podcast*) الذي يتم تحميله عبر شبكة الإنترنت، مما يبقي الموظفين مطلعين على آخر الاجتماعات والمناقشات؛ ويمكن للمدونة الداخلية أيضا توفير سبل تبادل المعلومات بصورة بسيطة وسريعة وعلى نطاق واسع، مما يشجع الإحساس بالانتماء للمجموعة.

¹ - CIGREF, *Les Réseaux Sociaux d'entreprise – Le Développement de la Culture Collaborative et Sociale Au Sein des Entreprises*, CIGREF, France, 2014, P.9.

² - Bruce TULGAN, Finding Roles For Social-Media Tools In HR, *Strategic HR Review*, Vol. 6, N°2, 2007, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, United Kingdom, p.3.

المطلب الثالث: أثر إنترنت الموارد البشرية على الاتصال الداخلي

ستكلم في هذا المطلب عن أثر استخدام إنترنت الموارد البشرية على عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة، وكيف تساهم هذه الشبكة في تحسينها؛ ثم نذكر المساهمة الكبيرة لتكنولوجيا الويب في الاتصال الداخلي كأحد أدوات وركائز شبكة الإنترنت، ثم نتطرق للتفاعل بين الأفراد وتبادلهم للمعلومة عبر الإنترنت كوسيلة للاتصال الداخلي.

أولاً: تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة

تساعد أداة الإنترنت في المؤسسة على تحسين عملية نشر وتبادل المعلومات بين جميع الأطراف الفاعلة، وقد وضعت الإنترنت عدة أدوات اتصال في خدمة المؤسسة، مما يضمن فاعلية شبكة معلوماتية تضم العديد من المستخدمين، فهي تضع كل الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة في حالة اتصال، وتشمل أدوات الاتصال على عدة أنواع وهي¹:

أ. الاتصالات الفردية

وتتمثل هذه الأداة في البريد الإلكتروني، فالإيميل (*e-mail*) يسمح للأفراد بتبادل المعلومات وملفات معلوماتية بطريقة خاصة؛ والإنترنت عكس الإنترنت تضمن سرية الرسائل المتبادلة، وهذا بفضل استخدام أدوات أمنية مثل تشفير البيانات، وتوزيع مفاتيح تحديد الهوية لكل مرسل، مما يسمح بتبادل المعلومات بطريقة آمنة في بيئة العمل بالمؤسسة.

ب. اتصال المجموعة

ويترجم باستخدام المنتديات الإلكترونية والمؤتمرات الافتراضية، ففي الإنترنت يمكن تطوير أخبار المجموعات (*newsgroups*) حسب طريقتين وهما:

- الأولى تتمثل في أن تحل محل محتوى بعض المؤتمرات الموزعة عبر الإنترنت، والتي تتعلق بنشاط المؤسسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة؛
- الثانية تتمثل في وضع خادام يضمن الوصول إليه بطريقة آمنة، مما يسمح للموظفين في نفس المصلحة بتوفير مساحة للحوار وتبادل الوثائق المخصصة لنشاط فريقهم المهني، وهذا لمتابعة نفس الأهداف المسطرة في المصلحة.

وتسمح هذه الأدوات أيضاً لكل أعضاء المؤسسة بالاتصال والمشاركة في بيئة وحياة المؤسسة، بما فيهم الإطارات الذين يعملون عن بعد، أو الفروع التابعة للمؤسسة والمتواجدة في أماكن بعيدة.

¹ - Nadège GUNIA, Op.Cit., p.105.

ج. الاتصال الجماهيري

وأفضل وسيلة اتصال في هذا النوع هو شبكة الويب الأكثر اتساعا في العالم (*WWW*)، ففي الإنترنت يسمح خادم الويب بالوصول إلى مستودعات بيانات المؤسسة (خادم قواعد البيانات، منتديات إلكترونية)، ويسير بكفاءة المعلومات، ويعطي إمكانية الوصول إلى الموارد المعلوماتية والمعلومات.

ثانيا: الويب والاتصال الداخلي

إن الويب 2.0 في المؤسسة ليس مجرد تطور تقني بل هو تغيير إجتماعي - تنظيمي وإمتداد لنموذج شبكة نظام المعلومات، وذلك بالإننتقال الحقيقي من نظام مركزي نحو نظام لامركزي، وعليه نجد من المفاهيم الحديثة التي تستخدم في المؤسسة 2.0 مايلي:

1. ثقافة العمل التعاوني

تبرز ثقافة المشاركة في تقاسم المعلومات، عندما يتم تشجيع الموظفين على تبادل المعلومات، والمساهمة في خلق المعرفة الجديدة، وعندما يثق الأفراد في المؤسسة بأن عملية تبادل المعلومات لها قيمة وإعتبار عند الإدارة.

هذه النظرة تسمح بتحسين التحكم في وظيفة المساهمة في نتائج وأهداف المؤسسة؛ من خلال تبادل الخبرات وتطوير المعرفة، فالمؤسسة التي تثنم علاقة الثقة "رابح-رابح" ستسرع دمج الأفراد وتقوي الروابط الاجتماعية بين الموظفين، وإلتزام هؤلاء الموظفين بطريقة عمل وإتصال جديدتين يتطلب إستراتيجية وإدارة على المدى البعيد.

وحتى تنتشر ثقافة العمل التعاوني، فهذا لا يتطلب إستثمارات كبيرة في نظم المعلومات؛ وأخيرا، فإن الاستخدام الاستراتيجي لأدوات تعاونية يمكن أن يقلل من التكاليف، ويجد بسرعة أحسن الحلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة¹.

2. الذكاء الجماعي

ينظر إلى تبادل المعارف الجماعية وحركتها الحرة داخل المؤسسة كمقدمة لظهور الذكاء الجماعي، هذا الأخير هو الذي يشجع على الإبداع والإنتاجية والابتكار، الذكاء الجماعي يعتمد على قدرة المؤسسات على تشجيع العمل الجماعي وتبادل المعرفة، وتبني هذه الممارسات الجديدة للإدارة التعاونية يساعد على تطوير رأس المال البشري، أي تطوير المعرفة والخبرة ومهارات الأفراد وأيضا تنمية رأس المال الاجتماعي، بمعنى أحر أي كل العلاقات والشبكات والمعايير التي تسهل العمل الجماعي والسلوك التعاوني².

¹ - F. CREPLET et autres, *L'Entreprise 2.0*, Groupe VOIRIN Consultants & Conseils Atelya, France, 2011, p.6.

² - Patrice LETOURNEAU et autres, op.cit., p.20.

وهناك عديد من المؤسسات التي تقاوم إعتقاد الذكاء الجماعي بها، وهذا راجع لسبب رئيسي وهو الخوف من فقدان سلطة القرار لدى بعض المسؤولين، وهذا إعتقاد خاطئ لأن الذكاء الجماعي لا يتسبب في إعادة توزيع السلطة، ولكن يحدث تغيير في تطبيقات سلطة القرار وطرق الإدارة¹.

3. من إدارة الأفراد إلى إدارة المجموعات

في جيل الويب 2.0 يعد الانتقال من إدارة الأفراد إلى إدارة المجموعات أمر يمكن حصوله، وهذا ما سيؤدي إلى تطوير أدوار المديرين في المؤسسات، حتي يكون المسير قادرة على أن يتحول إلى مدير مجموعة، أو مشرف، أو منسق؛ من جهة أخرى يجب إعادة النظر في مفهوم المؤسسة، من خلال التغييرات المحتملة في الويب 2.0، فعلاقة الموظفين التقليدية القائمة على التسلسل الهرمي وعقد العمل أصبح مشكوك فيها، وقد تكون قادرة على التطور نحو أشكال أكثر مرونة وتكيفاً مع حدود المؤسسة، المتمثلة في العمالة المتعددة، وعقود محددة المدة².

ثالثاً: التفاعل بين الموظفين

يرتبط الويب وشبكات الاتصال الاجتماعية بالمؤسسة والتفاعل بشبكة الإنترنت، وهذا الارتباط يساعد على تحسين علاقة الموظفين بالمؤسسة، وينشط التعاون في مجال تسيير المعلومة، وتكنولوجيا الويب 2.0 هي أداة داعمة، أو أرضية ترتكز على الجانب الإنساني، وليس على الوثيقة، ووفقاً لأولمر وآخرون (Ulmer et al)³ فإن هذه التكنولوجيا تتيح التفاعل والتبادل بين مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة؛ أي مستخدمي الإنترنت من خلال مجتمع افتراضي عبر الشبكة، حيث يتكون هذا الأخير من مجموعة من الأفراد موجودين على أرضية إلكترونية بهدف الاتصال حول المصالح والممارسات الخاصة بالعمل، وتتطور وتقوى العلاقة والروابط بين أفراد المجتمع الافتراضي من خلال الثقة التي تنشأ بينهم؛ وهذه الأرضية الإلكترونية تسمى شبكات الاتصال الرقمي، والتي تتميز بثلاثة خصائص مشتركة وهي ديناميكية المحتوى، وسرعة التبادل، والمرونة

¹ - Yvan MICHEL, *L'Entreprise 2.0*, ANFOR, France, 2010, P.4.

² - Sébastien TRAN, *Le Web 2.0 comme nouveau paradigme de l'entreprise ?*, CIGREF, France, 2011, p.8.

³ - Mahdi AZZOUZ, Les Facteurs Facilitateurs de l'Acceptation des Réseaux Sociaux en Entreprise : le Cas d'un Etablissement Bancaire Français, *Revue Recherches en Sciences de Gestion*, N°100, 2014, CAIRN, France, p.100.

المبحث الثالث: الاستدامة وتكنولوجيا المعلومات الخضراء

إن التأثير المتبادل بين توظيف التنمية المستدامة لخدمة التكنولوجيا، والعكس أي استغلال التكنولوجيا لتحقيق الاستدامة، يعتبر أمر ضروري في الوقت الحالي للتقليل من الأثر السلبي على البيئة والموارد البشرية في المؤسسة، ونظر لكون متغيرات هذا البحث لها علاقة بالاستدامة فلا بد من توضيح العلاقة بين الإنترنت والاستدامة، والتي يمكن تجسيدها بالتطرق لمفهوم تكنولوجيا المعلومات الخضراء، والذي يعني استخدام التكنولوجيا بكفاءة، مع الأخذ بعين الاعتبار ثلاثة جوانب هي: الجدوى الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية والأثر البيئي، وسنركز في هذا المبحث عن علاقة تكنولوجيا المعلومات الخضراء باستخدامات الإنترنت في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة من خلال التصميم والاستخدام المستدام للبرمجيات والأجهزة، وحسن تسيير المعلومة، وتجنب عبئها على المورد البشري أثناء معالجتها، فضلا عن تجنب الأثر السلبي على صحة الموظفين المستخدمين للإنترنت.

وحتى نصل إلى هذا المفهوم، تم تقسيم المبحث إلى ثلاثة مطالب، حيث سنتطرق في المطلب الأول إلى ماهية التنمية المستدامة وعلاقتها بالموارد البشرية؛ ثم نتناول في المطلب الثاني المسؤولية الاجتماعية باعتبارها عنصر مهم مكون للتنمية المستدامة في المؤسسة ويتعلق بالموارد البشرية؛ أما المطلب الأخير نتحدث فيه عن أثر تكنولوجيا المعلومات الخضراء على استخدامات الإنترنت.

المطلب الأول: التنمية المستدامة والموارد البشرية

يعكس مفهوم التنمية المستدامة بصفة عامة جميع المحاولات لتحقيق جميع الأبعاد (الاقتصاد، الاجتماعي، البيئي) في وقت واحد بدلا من التعامل مع واحد منها فقط، وحتى يتسنى لنا معرفة الاستخدام المستدام للإنترنت، لا بد إضافة بعد آخر للتنمية المستدامة وهو البعد التكنولوجي، أو ما يسمى بتكنولوجيا المعلومات الخضراء.

وعليه سنركز في هذا المطلب على مفهوم التنمية المستدامة، وأبعادها وعناصرها، وعلاقتها بالموارد البشرية من خلال التطرق للتنمية البشرية المستدامة.

أولا: التنمية المستدامة

بدأت بوادر التنمية المستدامة تظهر في بداية السبعينات بعد مؤتمر ستوكهولم في عام 1972 م، أين بدأ الاهتمام بمفهوم التنمية المستدامة يتجلى بعد مناقشة القضايا البيئية في هذا المؤتمر، وقد تطور مفهوم التنمية المستدامة مع مرور الزمن من خلال تغير الأبعاد التي يركز عليها هذا المفهوم، ففي بداية ظهور هذا المفهوم كان التركيز كبير على البعد الاقتصادي (النمو، الريح)، وبعده بدأ الاهتمام بالجانب الاجتماعي لما خلفه البعد الاقتصادي من أثر سلبي على حياة المورد البشري، ومع زيادة الاستغلال الاقتصادي للشروات والأثر السلبي على البيئة جاء البعد البيئي لتدارك مشكل التلوث الكبير الذي سيحل بكوكب الأرض؛ ثم في الأخير ظهرت

أبعاد أخرى تمثلت في البعد السياسي(الحوكمة، الحكم الراشد) والبعد التكنولوجي الذي يهدف إلى إنتاج منتج نظيف بيئياً ويخدم صحة المورد البشري؛ وللاطلاع أكثر على مفهوم التنمية المستدامة سنتناول هذا العنصر من خلال ما يلي:

أ. مفهوم التنمية المستدامة

أصبح مفهوم التنمية المستدامة له شعبية أكبر في عام 1987م بعد نشر تقرير برونتلاند (*Brundtland*) حيث عرفها على أنها "هي التنمية التي تلي احتياجات الحاضر دون إلحاق الضرر بقدرات الأجيال المستقبلية على تلبية احتياجاتها"، وقبل بضع سنوات من هذا اقترح الاتحاد الدولي للحفاظ على الطبيعة تعريفاً رأى "أن التنمية المستدامة هي التطور الذي يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الاقتصادية والبيئية"¹؛ وهذين التعريفين السابقين يمثلان اليوم أساس أي تفسير لمفهوم التنمية المستدامة، فمن خلال التعريفين نجد هناك ثلاثة محاور تركز عليهم التنمية المستدامة وهي²:

- أولاً أن التنمية المستدامة تتطلب منا أن نأخذ بعين الاعتبار أثر أنشطتنا على البيئة، حتى تضمن عدم تجاوزنا لمعدل تجديد الموارد أو قدرة التحمل للنظام البيئي؛
- وثانياً ندعونا التنمية المستدامة للنظر في أثر قراراتنا على الأجيال القادمة، بعبارة أخرى يجب أن نضمن أن هذه القرارات تترجم من خلال التقدم الحقيقي في المؤسسات، بحيث يتوافق المستقبل حقيقياً مع حياة أفضل لأولادنا وأحفادنا؛
- ثالثاً لا تركز التنمية المستدامة على وقف النشاط الاقتصادي، وإنما التفكير في اقتصاد له حدة أو أثر أقل على المخطط البيئي، وهذا بمراجعة أنماط الإنتاج والاستهلاك لدينا.

وقد أكد تقرير برونتلاند الارتباط المتبادل بين التنمية الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، وبأنه لا يمكن إعداد أي إستراتيجية أو سياسة مستدامة دون دمج هذه المكونات معاً؛ وبذلك نرى الاجتماعيون يركزون على العوامل الأساسية الفعالة في التنمية المستدامة أي المورد البشري، بينما يسعى الاقتصاديون إلى زيادة الرفاهية البشرية لأقصى درجة في ظل الموجودات الرأسمالية والتكنولوجيا الراهنة واستخدام الوحدات الاقتصادية مثل المال، في حين يركز خبراء البيئة على الحفاظ على تكامل النظم الايكولوجية اللازمة لاستقرار نظامنا العالمي³.

¹ - Beaupré DANIEL et al, Gestion des Ressources Humaines, Développement Durable et Responsabilité Sociale, *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, vol 14, N° 33, 2008, ESKA, France, p.6.

² - Idem.

³ - عائدة عبد الكريم صالح حسن، التكنولوجيا مرتكز أساسي في تحقيق التنمية المستدامة، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد7، العدد 13، 2015، جامعة الأنبار، العراق، ص.330.

وعرفت التنمية المستدامة من قبل إدوارد باربي (*Edward Barbier*) وهو أول من استخدم تعبير التنمية المستدامة بأنها " ذلك النشاط الاقتصادي الذي يؤدي بالارتفاع بالرعاية الاجتماعية مع أكبر قدر من الحرص على الموارد الطبيعية المتاحة، وبأقل قدر من الإضرار والإساءة للبيئة"¹؛ وبصفة عامة يعكس مفهوم التنمية المستدامة المحاولات لتحقيق جميع الأبعاد (البيئة، الاقتصاد، المجتمع) في وقت واحد بدلا من التعامل مع واحد منها فقط، وقد أضاف جيوي (*Jiboye*) أن التنمية المستدامة هي "عملية اجتماعية وبيئية تتميز بتلبية الاحتياجات البشرية مع الحفاظ على جودة البيئة الطبيعية لأجل غير مسمى"².

ومن جانب آخر فإن مفهوم التنمية المستدامة يجمع بين بعدين أساسيين هما³ التنمية كعملية تغيير والاستدامة كبعد زمني، والدافع وراء ظهور هذا المفهوم، هو إدراك أن عملية النمو في حد ذاتها لا تكفي لتحسين مستوى معيشة الأفراد على نحو يتسم بقدر من العدالة في توزيع ثمار التنمية، كما أن التركيز على البعد المادي لعملية النمو قد يراجع، بدلا منه الاهتمام بالعنصر البشري على أساس أن المورد البشري هو هدف عملية التنمية وأداتها في نفس الوقت.

ب. أهدافها

تسعى التنمية المستدامة من خلال آلياتها ومحتواها لتحقيق جملة من الأهداف وهي⁴:

- تحقيق نوعية حياة أفضل للمورد البشري، وهذا بإنشاء علاقة تكامل بين الفرد والبيئة في التعامل مع الطبيعة؛
- تنمية إحساس الأفراد بالمسؤولية تجاه المشاكل البيئية وحثهم على المشاركة لإيجاد الحلول لها؛
- تحقيق استغلال واستخدام عقلائي للموارد، وهذا بالتعامل معها على أساس أنها موارد محدودة لذا يجب عدم استنزافها والعمل على استغلالها بشكل عقلائي؛
- ربط التكنولوجيا الجديدة بأهداف المجتمع، وهذا من خلال علاقة التأثير المتبادل بين توظيف التنمية المستدامة لهذه التكنولوجيا، والعكس أي استغلال التكنولوجيا لتحقيق الاستدامة مثل تحسين نوعية حياة المجتمع وتحقيق أهدافه المنشودة؛
- إحداث تغيير في حاجيات وأولويات المجتمع، وذلك بتحقيق التوازن بين تفعيل التنمية الاقتصادية والسيطرة على جميع المشكلات البيئية؛
- المشاركة الشعبية أي مشاركة الأفراد في إعداد الخطط ومتابعتها وتنفيذها.

¹ - عبد الله حسون محمد وآخرون، التنمية المستدامة المفهوم والعناصر والأبعاد، *مجلة ديالى*، العدد 67، 2015، جامعة ديالى، العراق، ص.340.

² - جهاد صياح بني هاني، حسن نجيب الرواش، أساسيات بناء المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، عدد خاص بالمؤتمر العلمي المشترك، 2014، جامعة بغداد، العراق، ص. 368.

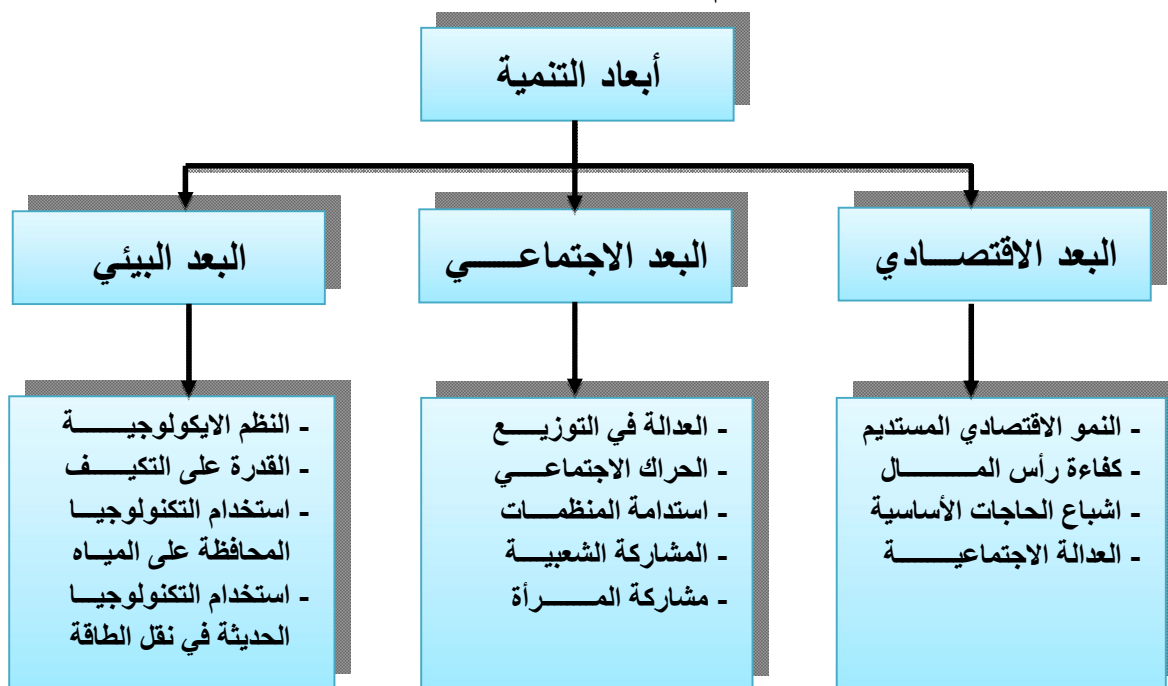
³ - عائدة عبد الكريم صالح حسن، المرجع السابق، ص.331.

⁴ - عبد الله حسون محمد وآخرون، المرجع السابق، ص.343.

ج. أبعادها

إن تحقيق التنمية المستدامة يحتاج إلى تغيرات جوهرية في الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، إذ أن للتنمية المستدامة ثلاثة أبعاد محورية متداخلة فيما بينها ومتكاملة وهي الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية والتكنولوجية؛ بمعنى أن التنمية المستدامة لا تركز على الجانب البيئي فقط، بل تشمل أيضا الجانب الاقتصادي والاجتماعي، وأن كل بعد من هذه الأبعاد يتكون من مجموعة من العناصر، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (02،02): أبعاد التنمية المستدامة



المصدر: عائدة عبد الكريم صالح حسن، التكنولوجيا مرتكز أساسي في تحقيق التنمية المستدامة، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 7، العدد 13، 2015، جامعة الأنبار، العراق، ص.333.

من خلال الشكل السابق أعلاه، يتضح أن البعد الاقتصادي يتكون من النمو الاقتصادي المستدام أي النمو المجدي اقتصاديا، ويؤدي إلى تراكم التكاليف على حساب الأجيال المستقبلية، كما يتكون من كفاءة رأس المال وإشباع الحاجات الأساسية وتحقيق العدالة الاجتماعية. أما البعد الاجتماعي فيتكون من عدة عناصر منها العدالة والتوزيع واستدامة المنظمات ومشاركة المرأة فهو يقوي الروابط مع المؤسسات الدولية ووكالات التمويل ومؤسسات الأمم المتحدة التي لها علاقة بالتنمية ويعمل على دمج المرأة في عملية التنمية المستدامة.

وفي الأخير يوجد البعد الذي يتكون من شقين هما البيئي والتكنولوجي واللذان يشمان عدة عناصر تهدف إلى استخدام التكنولوجيا، من أجل المحافظة على المياه والطاقة والاستخدام الكفاء لها على مستوى المؤسسات والموارد البشري.

ثانيا: التنمية البشرية المستدامة

إن جوهر التنمية المستدامة هو الإنسان كما هو الحال مع مفهوم التنمية البشرية، وعليه فقد أضيف مفهوم التنمية المستدامة إلى مفهوم التنمية البشرية ليصبح ذلك المفهوم الذي يمثل رؤية جديدة للتنمية أطلق عليها مفهوم التنمية البشرية المستدامة؛ وتعد التنمية البشرية المستدامة مفهوما جديدا جاءت تويجا لمسيرة فكرية ابتدأت منذ عام 1976 م، حيث كلفت لجنة تتكون من صفوة من الاقتصاديين العالميين بوضع تقرير حول إصلاح النظام العالمي، في محاولة لمعالجة أهم القضايا بالنسبة للأجيال الحاضرة والمستقبلية، وبغية توفير الحقوق الشرعية والحياة الكريمة والمریحة للجميع بدون استثناء؛ وكان تطور التفكير والتجربة على المستوى العالمي خلال العقدین الأخيرین، وخاصة ضمن برنامج الأمم المتحدة للتنمية أساساً لعمل لجنة من الخبراء متعددي الاختصاصات، والتي كلفت من قبل البرنامج المذكور في أواخر عام 1994م بتعريف مفهوم التنمية البشرية المستدامة والإجراءات التي من شأنها تطبيقه على صعيد الواقع المعاش لمختلف شعوب المعمورة.

وعلى الرغم من التعريفات الكثيرة التي أعطيت للتنمية البشرية المستدامة واللبس؛ حيث يحمل أكثر من معنى، وهو يذهب إلى معنى القضية التي يتناولها سواء أكانت اقتصادية أم سياسية أم بيئية، إذ أن المصطلح استخدم لأول مرة استخداما اقتصاديا صرفاً، إلا أنه تطور مع الوقت ليُعنى بالمحافظة على البيئة والنمو الاقتصادي معاً، ثم تطور ليشمل حياة الإنسان بمجملها باعتبارها وسيلة لتحقيق حاجات الإنسان الأساسية بكل المجالات الاقتصادية والسياسية والثقافية.

ويعد مفهوم التنمية البشرية المستدامة مقياس حقيقي لرفاهية الإنسان، وهي عملية تُعنى بتوسيع خيارات الناس، بما يؤمن ويعزز قدراتهم في مجال الصحة، والتعليم وتقسيم الموارد، كما تعزز حقوق الإنسان والمشاركة السياسية والديمقراطية، وعرفت التنمية البشرية المستدامة على أنها "عملية تهدف إلى زيادة الخيارات المتاحة أمام الناس، وتتسع هذه الخيارات لتشمل الحريات السياسية والاقتصادية والاجتماعية"¹ ثم تطور مفهوم التنمية البشرية المستدامة في جميع المجالات لتعرف على أنها "تنمية الناس من أجل الناس وبواسطة الناس".

وتنمية الناس تعني الاستثمار في قدرات البشر، بحيث يمكنهم العمل على نحو منتج، أما من أجل الناس معناها كفاءة توزيع ثمار النمو الاقتصادي توزيعاً عادلاً، وبذلك فإن مفهوم المشاركة الشعبية أصبح

¹ - فلاح مبارك بردان الفهداوي، إدارة المعرفة ودورها في التنمية البشرية المستدامة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 1، العدد 5، 2012، جامعة الأنبار، العراق، ص.104.

يدخل طرفاً قوياً في مؤشرات التنمية البشرية المستدامة فظهرت مقولة " الإنسان صانع التنمية وهو غايتها"¹ والمشاركة الاقتصادية تعكس صنع التنمية، أما المشاركة الاجتماعية والسياسية فهي تعكس هدف التنمية. وحسب تقرير التنمية البشرية لعام 1995 م، فإن منهجية التنمية البشرية المستدامة تعتمد على أربعة عناصر وهي²:

1. الإنتاجية، أو مقدرة البشر على القيام بنشاطات منتجة وخلاقة.
2. المساواة أو تساوي الفرص المتاحة أمام كل أفراد المجتمع دون أي عوائق أو تمييز، بغض النظر عن العرق أو الجنس أو مستوى الدخل أو الأصل أو غيره.
3. الاستدامة وعدم إلحاق الضرر بالأجيال القادمة، سواء بسبب استنزاف الموارد الطبيعية أو تلوث البيئة، أو بسبب عدم الاكتراث بتنمية الموارد البشرية، مما يخلق ظروفًا صعبة في المستقبل نتيجة خيارات الحاضر.
4. التمكين فالتنمية تتم بالناس وليس فقط من أجلهم، فالناس ليس مجرد متلق في التنمية، بل عامل فاعل في تشكيلها.

ورغم التعريفات المتعددة للتنمية البشرية المستدامة والتي سبق ذكرها، إلا أنها تتضمن جميعاً مفهوماً أساسياً وهو إتاحة أفضل الفرص الممكنة وتساويها أمام الجميع لاستغلال الطاقات البشرية المتاحة من أجل تحقيق مستوى رفاهية أفضل للأفراد، فالمورد البشري هو الهدف الأساسي للتنمية البشرية المستدامة وهو الأداة الحقيقية لتحقيقها، كما أن التنمية بهذا المعنى لا تعني فقط الإنتاج وزيادة الثروة والدخل للمجتمع، أو حتى الموارد البشرية، وإنما مراعاة حقوق الأجيال المستقبلية، والنهوض بأوضاعهم الثقافية والاجتماعية والصحية والتعليمية، وتمكينهم سياسياً وتفعيل مشاركتهم في المجتمع وحسن توظيف قدراتهم وطاقاتهم لخدمة أنفسهم ومجتمعاتهم.

ثالثاً: الاستدامة والموارد البشرية

نظراً لتسارع التطور التكنولوجي أصبحت التنمية المستدامة لها أهمية كبرى في تنمية الدول، وهذا نظراً لزيادة كفاءة الاستخدام للموارد الطبيعية، مما يمكن الأجيال القادمة من استخدامها، والتنمية المستدامة هي عملية إنشاء توازن بين الموارد البشرية والطبيعة، وتحديد نمط حياة أفضل للأجيال المقبلة من دون الإضرار بالموارد الطبيعية، فهذا هو التخطيط للحياة في التنمية المستقبلية والمستدامة، فالموارد البشرية هي العامل الأساسي في الإنتاج الذي من شأنه أن يوفر هذه الاستدامة، لأن تحقيق التنمية المستدامة يتجسد مع

¹ - المرجع نفسه.

² - المرجع السابق، ص.108.

استخدام وتسيير الموارد البشرية ليس فقط في الجانب الاجتماعي والاقتصادي، ولكن أيضا في الأبعاد البيئية والمحلية والثقافية، مما يضمن نوعية الحياة¹.

إن ممارسي تسيير الموارد البشرية في الوقت الحاضر في المؤسسات يجدون أنفسهم في توتر دائم بين الربح في وقت قصير والحدوى التنظيمية على المدى البعيد²، فتقليديا العديد من المؤسسات تنظر إلى مواردها البشرية على أنها تكلفة، وقد تحاول التقليل من هذه التكاليف بتحديد مدة عقد العمل وتوفير الحد الأدنى من معايير الصحة والسلامة؛ وتأخذ استدامة تسيير الموارد البشرية بالرأي القائل أن الموظفين هم أبعد ما يكون أن نعتبرهم كتكلفة³، ولكن في الواقع هو قيمة مضافة خاصة لكل العمليات في المؤسسة، ويمكن للمؤسسات أن تنجح في المدى الطويل؛ إذا كانت توظف وتحفز الأفراد من ذوي المهارات العالية والقادرين على التجاوب مع تحديات المستقبل، فالتوظيف الفعال هو أمر حاسم في تطوير القوى العاملة ونجاح المؤسسة، لأنه يؤثر بشكل مباشر على نوعية المتقدمين المحتملين، ويمكن لبرامج الاستدامة أن توفر وسيلة لإشراك الموظفين الحاليين والجدد؛ وتلتزم المؤسسات بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية من خلال إستراتيجية توظيف فعالة، والحد من دوران الموظفين، وتحسين الروح المعنوية.

وقد أكد مختلف الباحثين وفي مراحل زمنية مختلفة على الأهمية الحاسمة للموارد البشرية في التنفيذ السليم للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، والدور الذي يمكن أن تلعبه الموارد البشرية في تطوير العملية، حيث يتم تقييم الأهداف والقيم لمطابقتها مع توقعات الموظفين، ومع مساعدة وظائف الموارد البشرية، يمكن غرس القيم المستدامة والمسؤولة اجتماعيا في الثقافة التنظيمية، من خلال ممارسات تسيير الموارد البشرية المسؤولة على تكافؤ الفرص، وإدارة التنوع⁴.

ولقد برز البعد الاجتماعي لاستدامة الموارد البشرية على نحو متزايد في الممارسات العملية للمؤسسات، والموضوعات الرئيسية لهذه الممارسات، وهي التوظيف واستبقاء أفضل المواهب وتطوير الكفاءات، وتقديم الحوافز لأصحاب الأداء المتميز، والتعلم مدى الحياة، وصحة وسلامة الموظف، ونوعية الحياة، والتوازن بين العمل والحياة، والعدالة، والأخلاق.

¹ - Ismail BIRCAN, Funda GENCLER, Analysis of Innovation-Based Human Resources for Sustainable Development, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, N°195, 2015, . Published by Elsevier, USA, p. 1350.

² - Bettina Lis, The Relevance of Corporate Social Responsibility for a Sustainable Human Resource Management: An Analysis of Organizational Attractiveness as a Determinant in Employees' Selection of a (Potential) Employer, *Management Revue*, Vol. 23, No. 3, 2012, Published by Rainer Hampp Verlag, Germany, p.282.

³ - Idem.

⁴ - Marta STAROSTKA-PATYK, Diversity Management as a Part of Corporate Social Responsibility Policy, *Procedia Computer Science*, N° 65, 2015, Published by Elsevier Ltd, USA, P.1039.

المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية وتسيير الموارد البشرية

تعتبر المسؤولية الاجتماعية من المكونات الرئيسة للتنمية المستدامة في المؤسسة، ولها علاقة مباشرة بالموارد البشري سواء على مستوى البيئة الداخلية للمؤسسة أو المجتمع، وتمثل بعد من أبعاد الاستدامة والتزام أخلاقي من طرف المؤسسة اتجاه الموارد البشرية، حتى تضمن لهم حقوقهم، وتحقيق العدالة التوازن بين الحياة العملية والشخصية، وتوفير ظروف السلامة والأمن وضمان راحة المورد البشري، وتطوير مهارات الاتصال. وعليه سندرس هذا البعد من زاوية علاقته باستخدامات الإنترنت في تسيير الموارد البشرية كتمهيد للتطرق لتكنولوجيا المعلومات الخضراء؛ وسنتطرق فيه لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، وأبعادها، ومبادئها والمسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية في المؤسسة.

أولاً: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة

على الرغم من أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ليست موضوعاً جديداً، إلا أنه يتضح الاهتمام الكبير والملح حول هذا المفهوم في السنوات القليلة الماضية، نظراً للظروف التنافسية التي تسود عالم الأعمال في القرن الواحد والعشرون، ولكون المسؤولية الاجتماعية صارت شرطاً أساسياً لتطوير المؤسسة، واكتساب ميزة تنافسية، كما أصبح لها أثر فعال على المنظمات والمؤسسات والمجتمع بأكمله؛ فهي قادرة على إحداث التغيير في المؤسسة إذا ما استخدمت بشكل فعال خاصة على مستوى الموارد البشرية مما يجعلها تساهم في الرفع رفاهية الأفراد وتغيير نمط العمل لديهم والتوجه نحو خدمة البيئة الداخلية للمؤسسة من جهة، من خلال الجانب الاجتماعي والبيئي والموارد البشرية، وخدمة البيئة الخارجية للمؤسسة متمثلة في المجتمع من جهة أخرى. وسنتناول في هذا العنصر مفهوم المسؤولية الاجتماعية مع التطور التاريخي لها، ثم نتناول الأهمية والأبعاد أو عناصر المسؤولية الاجتماعية.

أ. مفهوم المسؤولية الاجتماعية

تعددت وجهات نظر الكتاب والباحثين في مجال الإدارة والمؤسسات من حيث اختلاف مفهوم المسؤولية الاجتماعية، فنجد أن كل كاتب يعرفها من زاوية معينة، وبالتالي الوصول إلى تعريف دقيق لها ومتفق عليه هو عملية صعبة، ولهذا سنخلص في آخر هذا المفهوم إلى تعريف شامل نجسد فيه جميع وجهات النظر والآراء المختلفة للكتاب والباحثين.

ولكن قبل أن نمر على التعريفات المختلفة لبعض الباحثين، لا بد من الإشارة في البداية إلى أصل كلمة "المسؤولية" والتي جاءت من ترجمة معنى كلمة "المسؤول" (*le Responsable*) والتي تعني أساساً¹ ما ينبغي أو يجب أن يعد الفرد مسؤولاً عنه، ويذكر ويبسترس (*Websters*) أن المسؤولية، إما واجبا معيناً على الفرد أدائه

¹ - علاء أحمد حسن، مدى توافق المسؤولية الاجتماعية وأبعاد التوجه الاستراتيجي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 24، 2012، جامعة تكريت، العراق، ص 12.

مثل مسؤولية المدير عن منصبه، أو شخصا يكون أحدهم مسؤولا عنه، ويضيف كولنز¹ (*Collins*) أن المسؤولية تعني القدرة على إتخاذ القرار أو السلوك بتوجيه ذاتي دون رقابة.

وقد عرف شيرميرهورن (*Schermerhorn*) المسؤولية الاجتماعية على أنها " إجبار المنظمات للعمل بطريقة تخدم ذوي الاهتمام الداخليين والخارجيين، والأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة"²، وعرفها هوبكينز (*Hopkins*) في عام 1988 م " أن المسؤولية الاجتماعية معنية بعلاج أصحاب المصلحة سواء داخل المؤسسة أو خارجها بطريقة مسؤولة اجتماعيا وأخلاقيا"³، فالملاحظ من التعريفين السابقين أنهما عرفا المسؤولية الاجتماعية من زاوية أصحاب المصلحة (موظفين، زبائن، موردين، حكومة...) وعلاقتهم بالمؤسسة.

ويذكر رؤول ميتز (*Rahul Mitra*) أن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات هي " جميع القرارات والفلسفات والأفعال والطرق التديرية التي تعتبر تطور رفاهية المجتمع هدفا لها"⁴، ونجد أن الكاتب هنا ركز على هدف تحقيق الرفاهية للمجتمع من خلال ممارسات المسؤولية الاجتماعية؛ وأما التعريف الذي قدمته المفوضية الأوروبية في عام 2001 م، يضع في الأفق مفهوما جديدا للمسؤولية الاجتماعية في القرن الواحد والعشرين، فهي ترى " أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تقوم على أساس طوعي يدمج الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في العمليات التجارية، وهذا بالتفاعل مع أصحاب المصالح"⁵، ويعرفها آدم وشفيت (*Adam & Shavit*) على أنها " مفهوم تقوم الشركة بمقتضاه بتضمين اعتبارات اجتماعية وبيئية في أعمالها، وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي"⁶، ومن التعريفين الأخيرين نجد أنهما ركزا على أن المسؤولية الاجتماعية هي مفهوم تطوعي لا يستلزم سن القوانين، أو وضع قواعد تلتزم بها المؤسسات للقيام بمسؤوليتها اتجاه المجتمع.

أما الديلمي فيرى أنها⁷ " التزام الفرد بمضمون القيم والمعايير الاجتماعية التزاما ذاتيا وفعليا، والإحجام عن كل ما يؤدي إلى خرقها وتمزيقها في أي مجال من مجالات العلاقات الاجتماعية المختلفة"، وعرفها الجبوري " بأنها الالتزام الذاتي والفعلي للفرد تجاه الجماعة، وما ينطوي عليها من اهتمام بها، ومحاولة فهم مشكلاتها، والمشاركة معها في إنجاز عمل ما، مع الإحساس بحاجات الجماعة، أو الجماعات الأخرى التي ينتمي إليها".

1 - المرجع نفسه.

2 - ليث سعد الله حسين، ريم سعد الجميل، المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين وانعكاساتها على أخلاقيات العمل، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 38، 2012، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، العراق، ص.9.

3 - Inga LAPINA et al, Human Resource Management Models: Aspects Of Knowledge Management And Corporate Social Responsibility, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, N° 110, 2014, Published by Elsevier Ltd, USA, P.580.

4 - علاء عبد السلام يحي وآخرون، إسهام أصحاب المصالح في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 93، 2012، الجامعة المستنصرية، العراق، ص.48.

5 - Inga LAPINA et al, Loc.Cit.

6 - علاء عبد السلام يحي وآخرون، المرجع السابق، نفس الصفحة.

7 - ندى عبد باقر، المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مجلة كلية التربية الأساسية، العدد 73، 2012، الجامعة المستنصرية، العراق، ص. 541.

وعند تحليل التعريفين السابقين نجد أنهما ركزا على عنصر التزام الفرد، والاهتمام بالآخرين، والانتماء إلى الجماعة والمشاركة في حل مشكلاتها.

وبعد أن ذكرنا التعريفات الواردة في المسؤولية الاجتماعية، والإشارة إلى العناصر التي ركز عليها كل كاتب، يمكن بدورنا إلى أن نخلص إلى تعريف شامل للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، في محاولة منا إلى دمج جميع النقاط الموجودة في التعريفات السابقة، وذلك بالقول أن **المسؤولية الاجتماعية** هي: التزام أخلاقي من طرف الأفراد أو المؤسسة اتجاه المجتمع والجماعة، وذلك من خلال المساهمة في إنجاز عمل ما، وهي عمل يقوم على أساس طوعي يدمج الاهتمامات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، وهذا بالتفاعل مع الأطراف ذات العلاقة، أو الصلة (أصحاب المصالح)، وعلاقتهم بالمؤسسة.

ب. أهمية المسؤولية الاجتماعية

هناك اتفاق عام على أن المسؤولية الاجتماعية تمثل عملية مهمة ومقيدة للمؤسسات في علاقتها مع مجتمعاتها، لمواجهة الانتقادات والضغوط المفروضة عليها؛ بمعنى أن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات يحقق لها العديد من الفوائد وهي¹:

- تحسين صورة المؤسسة بالمجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي لدى العاملين والزبائن وأفراد المجتمع بصورة عامة؛
- من شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تحسين مناخ العمل، كم تؤدي إلى بعث روح التعاون والترايط بين مختلف الأطراف؛

- تمثل المسؤولية الاجتماعية تحاوبا فعالا مع التغييرات الحاصلة في حاجات المجتمع؛
- تنعكس في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمجتمع؛
- تحويل المشاكل الاجتماعية إلى فرص مربحة للمؤسسة.

إن المنظمات ستضحي بجزء من أرباحها مقابل حصولها على السمعة الطيبة وتقوية مركزها التنافسي واستمرارها في المدى الطويل؛ مما يحقق لها استقطاب أكبر للكفاءات البشرية، وولاء أكبر للعاملين وتحقيق إنتاجية عالية.

ج. التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية

لقد كان عام 1923 م، العام الذي تم فيه ورود مصطلح المسؤولية الاجتماعية للمرة الأولى في إدارة الأعمال، وذلك عندما أشار شيلدون (*sheldon*) في كتاب فلسفة الإدارة؛ إلى أن مسؤولية الإدارة في المشروعات هي بالدرجة الأولى المسؤولية الاجتماعية، وأن التزام إدارة المشروع بمسؤوليتها الاجتماعية عند أداء وظائفها المختلفة هو الجزء الهام من فن استخدام الأساليب العلمية لإدارة الأعمال؛ وبالرغم من تلك البداية إلا أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية لم يلفت الأنظار، أو يجذب الانتباه في تلك المرحلة المبكرة، ولكن كانت

¹ - علاء أحمد حسن، المرجع السابق، ص.15.

هناك إشارات غير مباشرة ظلت تطفو وتتلاصق متجمعة سويا حتى نهاية الخمسينات وبداية الستينات من القرن الماضي، حيث بدأ مصطلح المسؤولية الاجتماعية يجذب الانتباه ويلفت الأنظار إليه بشكل أكبر مما مضى، وكانت تلك المساحة أشبه ما تكون بداية لمولد فكر جديد في فلسفة الإدارة هو المسؤولية الاجتماعية¹.

وفي الثمانينات من القرن العشرين رأى كارول (Carroll) أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية تعهد وواجب المنظمات لمجتمعها بأن تعمل على زيادة التوجهات الحسنة، والتقليل ما أمكن من الآثار الضارة، ومدد مفهوم المسؤولية الاجتماعية ليمس أربعة فئات: الاقتصادية والقانونية والأخلاقية الخيرية²؛ وفي التسعينات من نفس القرن ربط كارول مفهوم الأطراف ذات الصلة أو العلاقة (أصحاب المصالح) ³(Stakeholders) بمفهوم المسؤولية الاجتماعية، فمفهوم أصحاب المصالح أضفى طابعا شخصيا على مفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال تحديد مجموعات أو أشخاص معينين لها علاقة بأنشطتها وتوجهاتها.

وفي نهاية القرن العشرين أدرجت المسؤولية البيئية في المسؤولية الاجتماعية، حيث قدم الكاتب آلكنيتون (Elkington) مفهومه الشهير⁴ الذي يركز على ثلاثة أبعاد وهي: المسؤولية الاجتماعية (الناس)، والمسؤولية البيئية (كوكب)، والمسؤولية الاقتصادية (الربح)، وعليه يمكن اعتبار المؤسسة مسؤولة اجتماعيا عندما تحقق الازدهار الاقتصادي والعدالة الاجتماعية وتحمي البيئة، فما هو جيد للبيئة، وما هو جيد للمجتمع هو أيضا جيدة للأداء المالي للمؤسسة.

ثانيا: مبادئ المسؤولية الاجتماعية وأبعادها

و تتمثل مبادئ وأبعاد المسؤولية الاجتماعية فيما يأتي

أ. مبادئ المسؤولية الاجتماعية

وتتمثل فيما يأتي⁵:

1. **الاهتمام:** إن اهتمام الإنسان المشترك مع مجتمعه الذي يعيش فيه، يلبي حاجة نفسية تمنحه بالشعور بالأمان والاطمئنان، وتعمق روابطه مع الجماعة التي ينطوي تحتها، وتولد لديه الرغبة في الحرص عليها وعلى استقرارها وديمومتها.

2. **الفهم:** معناه العلم بالشيء ومعرفته، ويقصد بالفهم القدرة على التمييز والتصور والإحاطة بالأشياء، وهو يتألف من فرعين أولهما فهم الشخص للمجتمع الذي ينتمي إليه وما يحويه من عادات وتقاليد وأعراف وقيم

¹ - علاء عبد السلام يحي وآخرون، المرجع السابق، ص.48.

² - سناء عبد الرحيم سعيد، لؤي محمد شمس الدين، المسؤولية الاجتماعية ومعوقات تطبيقها، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 91، 2016، جامعة بغداد، العراق، ص.159.

³ - Inga LAPINA et al, Loc.Ci t.

⁴ - Idem.

⁵ - سناء عبد الرحيم سعيد، لؤي محمد شمس الدين، المرجع السابق، ص.157.

وتاريخ وحضارة، والقوى والسلوك والعوامل التي تحركه؛ والثاني فهمه لنفسه وتأثير كل فعل أو عمل أو تصريح يصدر عنه في المجتمع الذي يضمه.

3. المشاركة: هي تعبير عن الاهتمام والفهم، وتعني قدرة الفرد الفعلية على تقبل المشاركة مع أفراد آخرين، والمشاركة تحتاج إلى اهتمام وفهم واقعي لغرض توفير حاجة أو فهم مشكلة، ووصولاً لتحقيق أهداف وغايات مشتركة، ومن مظاهرها الإسهام في الأعمال التطوعية.

ب. أبعاد المسؤولية الاجتماعية

ذكر زايري (*Zairi*) أن على منظمات الأعمال القيام بأربعة أبعاد من المسؤولية الاجتماعية وهي مرتبة من ناحية الأهمية على النحو التالي¹:

1. المسؤولية الإنسانية: هي المنافع والمزايا التي يرغب المجتمع الحصول عليها من المؤسسة مباشرة، مثل الدعم المقدم لمشروعات لمجتمع المحلي بكافة أشكالها، والتي تهدف إلى المحافظة على نوعية الحياة.

2. المسؤولية الأخلاقية: تمثل المساهمات أو الأنشطة التي يتوقع أن تقوم بها المنظمة اتجاه المجتمع، دون أن تكون هذه المساهمات أو الأنشطة قد فرضت بنص قانوني.

3. المسؤوليات القانونية: تمثل جملة التشريعات التي تحمي المجتمع والمنصوص عليها من خلال القوانين، والتي من الواجب أن تنصاع إليها منظمات الأعمال وتلتزم بها.

4. المسؤوليات الاقتصادية: تقوم بإنتاج المؤسسات للسلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع، وتوفيرها بالسعر المرضي للمجتمع والمستثمر معاً، وبما يحقق في نفس الوقت الديمومة للمنظمة.

ثالثاً: المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية في المؤسسة

تحتوي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على مجموعة واسعة من الممارسات، انطلاقاً من احترام البيئة إلى القضاء على التمييز وسوء المعاملة في مكان العمل، وأحد الجوانب الأساسية من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، والتي تكتسب أهمية متزايدة، هو أن يتم تنفيذ ذلك أيضاً بشكل واقعي داخل المؤسسة نفسها، وتحديدًا في مجال الموارد البشرية، وتغطي المسؤولية الاجتماعية مجموعة واسعة من المفاهيم، ويمكن أن تتنوع بين الحد الأدنى من متطلبات احترام حقوق العمال، وتنفيذ السياسات التي تساعد الموظفين على تحقيق التوازن بين العمل والحياة، ويمكن تصنيف هذه الممارسات إلى أربعة مجالات رئيسية هي²:

■ الاعتراف بالحقوق، واحترام حقوق الإنسان، وحقوق العمال الأساسية التي وضعتها مختلف الهيئات الدولية؛

¹ - علاء عبد السلام يحي وآخرون، المرجع السابق، ص.49.

² - Fernando J. Fuentes-García et al, Applicability of Corporate Social Responsibility to Human Resources Management: Perspective from Spain, *Journal of Business Ethics*, Vol 82, N° 1, 2008, Published by Springer collaborating with JSTOR, USA, p.30.

▪ اعتماد التدابير المقترحة في الكتاب الأخضر للمفوضية الأوروبية التي تهدف إلى تحسين نوعية العمل، مثل التعلم المستمر، وتحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة، والاستقرار الوظيفي، وما إلى ذلك؛

▪ الإجراءات المتعلقة بالتغييرات الناجمة عن عمليات إعادة هيكلة المؤسسة، وذلك بسبب الآثار الاجتماعية المترتبة على مثل هذه العمليات.

و يمكن توضيح العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وتسيير الموارد البشرية من خلال ما يلي:

أ. **مساهمة تسيير الموارد البشرية في التنمية المستدامة:** وإظهار كيفية مساهمة تسيير الموارد البشرية في التنمية المستدامة، يجب علينا استخدام المبادئ التي يتم تنفيذها لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وهذه المبادئ هي¹: حوكمت الشركات، وحقوق الإنسان، ظروف العمل والعلاقات، والبيئة وإشراك المجتمع المحلي. فيجب أن يضمن تسيير الموارد البشرية في داخل المؤسسة تطبيق المسؤولية الاجتماعية، وخاصة فيما يتعلق بالموظفين من ناحية احترام الحقوق والعلاقات الإنسانية وظروف العمل، ولذلك فإن تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية من خلال مساهمة تسيير الموارد البشرية، يسمح لنا بالعمل في المؤسسة وفي إطار نهج مسؤول ومستدام، وينفذ سياسة التدريب الطموحة والتي من شأنها تعزيز فرص العمل للعمال.

ب. **الالتزام الاجتماعي للمؤسسة:** كما يعتبر الالتزام الاجتماعي للمؤسسة مهما جدا، فوضع برامج صحية موجهة للموظفين وعائلاتهم يعتبر وسيلة لتسيير الموارد البشرية، وهذا مما يؤدي إلى تعزيز الدور المجتمعي للمؤسسة والمساهمة الايجابية في المجتمع، خاصة في البلدان التي تفشل في إدارة منظومتها الصحية والتعليمية. والمؤسسة المسؤولة اجتماعيا مرتبطة بأصحاب المصالح التي يعد الموظفون أحد أطرافها، فوجود علاقة سليمة مع الموظفين قد يزيد من قدرة المؤسسة على اجتذاب واستبقاء الموظفين وزيادة التزام الموظفين والجهود، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والإنتاجية لذلك، وعليه فإن دور الموظفين هو أمر بالغ الأهمية، ليس فقط لأنه يجب أن تؤخذ مصالحهم بعين الاعتبار (المساواة في توزيع الموارد المتاحة)، ولكن أيضا لأنها مسألة شفافية وأخلاق، أو احترام الأطراف الأخرى ذات الصلة، ويجب على الإدارة تشجيع المشاركة الفعالة للموظفين في عملية صنع القرار².

ج. **مجالات المسؤولية الاجتماعية:** وعلى أساس تحليل المبادئ التوجيهية والمعايير الأكثر استخداما في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، تم تحديد سبعة مجالات رئيسية من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه موظفيها وهي³:

¹ - Eric PERSAIS, RES et GRH Quelles Convergences ?, *Revue Gestion 2000*, N°5, 2010, Cairn.info, France, p.152.

² - Idem.

³ - Anna REMISOVA and Zuzana BUCIOVA, Measuring corporate Social Responsibility Towards Employees, *Journal of East European Management Studies*, Vol 17, N° 03, 2012, Published by Rainer Hampp Verlag, Germany, p.278.

- قضايا التعويض؛
- الصحة والسلامة؛
- ظروف العمل والسياسة الاجتماعية للمؤسسات؛
- علاقات العمل والمفاوضات الجماعية؛
- العمل بكرامة والحماية من التمييز؛
- علاقات العمل الفردية والاتصال الداخلي؛
- فرض حقوق الموظف.

المطلب الثالث: أثر تكنولوجيا المعلومات الخضراء على استخدامات الإنترنت

تهدف المؤسسات إلى خلق قيمة مضافة في الجانب البيئي، وهذا من خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات والاعتماد عليها في تقليل الأثر البيئي السلبي، ورصد تأثير تكنولوجيا المعلومات على جميع العمليات التي تتم في المؤسسة، وعندما نتكلم عن العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والبعد البيئي في التنمية المستدامة في المؤسسة، يبرز لنا مصطلح تكنولوجيا المعلومات الخضراء والذي هو جزء فرعي من مكونات تكنولوجيا المعلومات التي تهدف للحد من الأثر البيئي السلبي على المؤسسة من أجل خلق قيمة بيئية.

وسنعالج في هذا الجزء مفهوم تكنولوجيا المعلومات الخضراء من جانب الإنترنت، ونبين كيفية استغلال مكونات هذه الشبكة (تجهيزات، برمجيات، قواعد بيانات...) بطريقة تسمح من تخفيض الأثر البيئي السلبي على المؤسسة والموارد البشرية المستخدمة لهذه التكنولوجيا، كما سنتطرق أثر عبء المعلومة على راحة المستخدم، وفي الأخير نتحدث على أثر استخدام الإنترنت على صحة المورد البشري.

أولاً: مفهوم تكنولوجيا المعلومات الخضراء (*la Technologie de l'Information Verte, Green IT*)

من أعظم التهديدات التي تواجهها المؤسسات حالياً هو زيادة استهلاك الطاقة الكهربائية مما يؤثر سلباً على البيئة من حيث استنفاد النفط والغاز الطبيعي، وانبعاث غاز ثاني أكسيد الكربون والذي يشكل الغالبية العظمى من انبعاثات الغازات الدفيئة، وتطلق هذه الغازات أثناء احتراق الغاز الطبيعي أو النفط، ومن المعروف أن انبعاث الغازات الدفيئة المفرطة يكون سبباً في ظاهرة الاحتباس الحراري التي هي واحدة من التهديدات الرئيسية لهذا الكوكب، فتكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي المسؤولة عن 2 في المائة من انبعاثات تأثير الاحتباس الحراري، وهذا الرقم يتضاعف بحلول عام 2020م إذا لم يتغير شيء؛ ووفقاً لتقرير عام (Smart 2020)¹، يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تخفيض انبعاثات الغازات الدفيئة بنسبة من 20 إلى 25 في المائة في عام 2020، وهي واحدة من أولويات العمل داخل المؤسسات.

¹ - Eric MITTELETTE, L'Informatique au Service du Développement Durable, *ARCEP*, N° 4, 2010, France, p.16.

يمكن النظر إلى مفهوم تكنولوجيا المعلومات الخضراء من جانبيين¹، فالجانب الأول يضم الابتكارات التي يتم تنفيذها للحد من الأثر البيئي السلبي لتكنولوجيا المعلومات، وتمثل هذه الابتكارات في استبدال الأجيال القديمة من موارد وأجهزة تكنولوجيا المعلومات، والتي تضمن سرعة جمع أكبر كم من البيانات وتحليلها وتخزينها بأكثر كفاءة وباستهلاك أقل للطاقة؛ أما الجانب الثاني يتمثل في ابتكارات تكنولوجيا المعلومات، التي يتم تنفيذها لرصد ومراقبة الأثر البيئي لعمليات المؤسسة، مما يزيد في الكفاءة البيئية وخلق قيمة بيئية ومنه إتاحة فرص اقتصادية للمؤسسات، وعلى سبيل المثال دراسة حالة² (HAG) في دولة السويد لبيع الأثاث والتي أنشأت نظام برمجيات لوجيستي، تم استخدامه لتحسين التعبئة والتغليف وتسليم البضائع للمنظمة ورصد وخفض استهلاكها من الطاقة؛ وتمكين نظام المنظمة من إنشاء قيمة بيئية واقتصادية عن طريق الحد من استهلاك الوقود.

وهناك من ينظر لتكنولوجيا المعلومات الخضراء أنها تشتمل على تطوير أجهزة وبرمجيات للتقليل من الأثر البيئي، وقد يكون هذا الابتكار جذري أو لتحسين الموجود من البرمجيات والأجهزة، وهناك من يرى أنها تتمثل في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتشخيص وحل المشاكل البيئية³، ويمكن عرض بعض التعريفات لتكنولوجيا المعلومات الخضراء من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02، 03): تعريفات تكنولوجيا المعلومات الخضراء

| الكاتب | التعريف |
|--|---|
| Sarkis, J.; Koo, C.; Watson, R, 2013 | " كيف يمكن للأجهزة (مكونات الحاسوب والشبكة) والبنى التحتية الأخرى من أن تدار بشكل أفضل وتصميم من منظور بيئي " |
| Murugesan,S, 2008 | " هي دراسة وممارسة وتصميم واستخدام والتخلص بكفاءة وفعالية، من أجهزة الحاسوب والخوادم، والنظم الفرعية المرتبطة بها، مثل الشاشات والطابعات وأجهزة التخزين والشبكات وأنظمة الاتصال للتقليل من الأثر البيئي؛ تكنولوجيا المعلومات الخضراء تسعى أيضا لتحقيق الجدوى الاقتصادية وتحسين أداء النظام واستخدامه، مع الالتزام بمسؤولياتنا الاجتماعية والأخلاقية " |
| Boudreau, M.C.; Chen, A.; Huber, M,2008 | "تركز أساسا على كفاءة الطاقة واستخدام الأجهزة" |
| Molla, A, 2009 | " قدرة المؤسسات على تطبيق معايير الاستدامة البيئية (منع التلوث، وإدارة المنتجات، واستخدام التكنولوجيات النظيفة)، وقدرتها على التصميم والإنتاج، وتوفير المصادر |

¹ - Daphne Marie SIMMONDS, *Information Technology & Sustainability: An Empirical Study of the Value of the Building Automation System*, Doctoral thesis , Doctor of Philosophy ,Department of Information Systems and Decision Sciences , University of South Florida, USA, 2015, p.4.

²- Ibid., p.5.

³- Laura-Diana RADU, Determinants of Green ICT Adoption in Organizations: A Theoretical Perspective, *journal of sustainability*, N° 8,731, 2016, MDPI, Switzerland, p.2.

| | |
|---|------------------------------|
| والاستخدام، والتخلص من البنية التحتية التقنية لتكنولوجيا المعلومات، وكذلك استخدامها داخل المكونات البشرية والإدارية لتكنولوجيا المعلومات" | |
| " هي تقنية تصميم وبناء، ووظيفة لنشر المعلومات، وتقنية لتحقيق إدارة بيئية مثلى، وهي تعمل على تحسين العمليات التشغيلية للمنظمة دون إعاقة التقدم في استخدام التكنولوجيا" | Andreopoulou, Z, 2012 |

المصدر:

Laura-Diana RADU, Determinants of Green ICT Adoption in Organizations: A Theoretical Perspective, *journal of sustainability*, N° 8,731, 2016, MDPI, Switzerland, p.2.

إن مصطلح تكنولوجيا المعلومات الخضراء أصبح أكثر شعبيته بعد تقرير جارتر (*Gartner*) في عام 2007م وانضمت في وقت لاحق مصطلحات أخرى مثل: الحوسبة الخضراء، البرمجيات الخضراء، هندسة البرمجيات الخضراء، ونظم المعلومات الخضراء؛ وتناولت تكنولوجيا المعلومات الخضراء اهتمامات المطورين والمستخدمين لتكنولوجيا المعلومات من أجل حل المشاكل البيئية¹.

والفوائد المباشرة، تظهر أساسا في تحقيق وفورات من انخفاض استهلاك الطاقة، مما يؤدي إلى الحد من CO₂، ويعتقد كل من بشور وكاستين² (*Bachour and Chasteen*) أن اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الخضراء في المنظمات يعني استخدام التكنولوجيا بكفاءة، مع الأخذ بعين الاعتبار ثلاثة جوانب هي " الجدوى الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية، والأثر البيئي "

ومن الجدول السابق نرى أن الكتاب عرفوا تكنولوجيا المعلومات الخضراء من وجهة نظرهم؛ فمنهم من ركز على الاستخدام الكفء لتكنولوجيا المعلومات سواء أكانت أجهزة أم برمجيات أم شبكات أم أنظمة معلومات والتخلص منها في حالة كان لها أثر بيئي سلبي، ومن الكتاب من أكد على تسيير الأجهزة بشكل أفضل وتصميم بيئي، كما رأى آخرون أنها تقنية لتحقيق إدارة بيئية مثلى تراعي قدرة المؤسسات على تطبيق معايير الاستدامة البيئية، وتوفير المصادر والاستخدام، وكذلك استخدامها داخل المكونات البشرية والإدارية لتكنولوجيا المعلومات.

¹ - Ibid., p.3.

² - Idem.

ثانيا: أثر الإنترنت على البعد البيئي في المؤسسة

إن آثار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الخضراء، والتي لديها القدرة على أن تكون كبيرة، يمكن أن تكون مباشرة عن طريق الحد من الآثار السلبية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على البيئة؛ أو غير مباشرة باستخدام نظم المعلومات لدعم مبادرات الأعمال الأخرى في الحد من الآثار البيئية السلبية، ويمكن توضيح الأثر من خلال العناصر التالية:

أ. البرامج والأجهزة ونظم المعلومات

ويتمثل هذا الأثر من خلال تحقيق الاستدامة عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات (برامج، أجهزة) وهو ما يسمى (*green by IT*)؛ أي تأثير تقنية المعلومات على الإنتاجية البيئية لقطاعات أخرى، أو تحقيق الاستدامة وهذا بإدخالها في مكونات تكنولوجيا المعلومات وهو ما يطلق عليه (*green in IT*) أي النشاط في قطاع تكنولوجيا المعلومات الخاصة وتأثيرها على الكفاءة البيئية، وهذه المفاهيم السابقة تشير إلى نطاقات فرعية محددة أو مستويات مختلفة من المشاركة في حماية البيئة من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويمكن شرح هذين المصطلحين أكثر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02، 04): البرمجيات الخضراء والأجهزة الخضراء

| المفهوم | التعريف | المفهوم | الوصف |
|--------------------|---|--------------------------|---|
| <i>Green by IT</i> | تأثير تقنية المعلومات على الإنتاجية البيئية لقطاعات أخرى | <i>Green By Hardware</i> | الأجهزة والتكيب للمساعدة في رصد وحماية البيئة؛ وتعني استخدام أو التخلص من الأجهزة مع الحد الأدنى من التأثيرات السلبية على البيئة. |
| | | <i>Green By Software</i> | ونقصد بما برامج مخصصة حصرا لحماية البيئة والرصد؛ والبرامج التي توفر إدارة فعالة للموارد من أجل تطبيقات أخرى |
| <i>Green In IT</i> | النشاط في قطاع تكنولوجيا المعلومات الخاصة وتأثيرها على الكفاءة البيئية. | <i>Green In Hardware</i> | تتمثل في جميع مبادرات صناعة تكنولوجيا المعلومات للحد من استهلاك الموارد غير المتجددة، والحد من التلوث، وإدارة النفايات بكفاءة. |
| | | <i>Green In Software</i> | تعني التقليل من التأثيرات السلبية لتطوير البرمجيات على البيئة ودعم دورة الحياة الكاملة لهندسة نظام برمجيات مستدام. |

المصدر:

Laura-Diana RADU, Determinants of Green ICT Adoption in Organizations: A Theoretical Perspective, *journal of sustainability*, N° 8,731, 2016, MDPI, Switzerland, p.2.

هذا الجدول يسلط الضوء على كيف يمكن للمؤسسة أن تساهم في حماية البيئة، من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات وتطويرها وهذا بمكوناتها الرئيسية (البرامج والأجهزة)، وما يميز الصناعة في تكنولوجيا المعلومات هو أنه لها دور مضاعف، فمن جهة هي تدعم حماية البيئة، ومن جهة أخرى هي تساهم في تدهور البيئة سواء من خلال البرامج أو الأجهزة، وتساهم تكنولوجيا المعلومات في حماية البيئة عبر الحد من استهلاك الطاقة، وهذا بتطوير الأجهزة والبرمجيات والتطبيقات، والحد من استهلاك الطاقة في مراكز البيانات، والحد من الانبعاثات الناجمة عن النقل من خلال تعزيز التواصل في بيئة افتراضية، أو في إعادة التدوير وإعادة الاستخدام.

فالبرمجيات، تلعب دورا رئيسيا في نمو إنتاجية المؤسسة، ويمكن أيضا أن تكون عنصر هام لتحقيق النمو المستدام، وفي نفس الوقت البرمجيات يمكن أن يكون لها تأثير كبير على استهلاك الطاقة المرتبطة بها، إذا تمت هندستها بطريقة غير سليمة.

أما الشبكات فهي الأخرى لها أثر بيئي قد يكون سلبيا أو إيجابيا، ولكن بوجود معايير الاستدامة سيتم تخفيض الأثر السلبى سواء لشبكة الإنترنت أو الإنترنت في المؤسسة، لأنه وفقا للاتحاد الدولي للاتصالات، الشبكات تمثل 2,5 في المائة من انبعاثات الكربون في جميع أنحاء العالم، وهذا الأثر سيتضاعف في غضون عشر سنوات لوجود المليارات من المستخدمين للاتصال عبر الإنترنت¹، وعليه لابد من مراعاة استخدام تكنولوجيا المعلومات الخضراء.

ويجب أن تكون المنتجات المصممة والمصنعة لها حد أدنى من التأثيرات الأكثر سلبية على البيئة، وهذا بمراعاة عملية الإنتاج والاستخدام لمعدات هذه التكنولوجيا، أو التخلص منها لأنها تولد انبعاثات أكسيد الكربون، ويجب أن يمتلك المستهلكين لمنتجات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات سلوك مسؤول بيئيا، وفي هذا السياق هناك العديد من القواعد التي يجب تطبيقها داخل المؤسسات، طالما كانت تلك المعدات في الاستخدام².

ب. عبء المعلومات

لقد ساعد استخدام تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسات والمتمثل في شبكات الإنترنت وتقنية الويب على سرعة تبادل المعلومات ووصولها ونشرها، مما أدى إلى وجود كم هائل من المعلومات المتداولة في المؤسسة عبر الشبكات، والذي أصبح يشكل عبء على المؤسسة والمسيرين والموظفين نظرا لعدم القدرة على التحكم في المعلومة، مما أثر على عملية القرار في المؤسسة.

¹ -- Alain VIALIX, Réduire par 1000 l'empreinte carbone des réseaux internet, *ARCEP*, N° 4, 2010, France, p.28.

² - Laura-Diana RADU, *The impact of auditing on green information and communication technologies*, *Audit financiar*, N° 2(134), 2016, CAFR, Romania, p.220.

وقد عرف روف ¹ (Ruff) في عام 2002 م عبء المعلومة بأنه "النقطة التي تكون فيها معالجة الأفراد للمعلومات قد وصلت أعلى مستوى لها، ومن ثم تنخفض قدرة الأفراد على معالجة تلك المعلومات"، ويؤكد كل من دروري وفارهماند (*Farhoomand & Drury*) على أن عبء المعلومات يحدث بسبب وجود كم كبير من المعلومات تفوق قدرة عمال المعرفة على استيعابها وتحديد ما يحتاجونه منها لضخامة الكم من المعلومات.

ويرجع السبب في وجود عبء المعلومات إلى العناصر التالية: تعدد قنوات المعلومات، ومحددات الوقت، والضوضاء، وحجم المعلومات المتوافد، ويضيف كل من مولدر وآخرون (*Mulder et al*)² أن عبء المعلومة يزيد الشعور بالتوتر عندما يتجاوز حجم المعلومات القدرة على معالجتها، في حين نظرت كيم وآخرون (*Kim et al*) إلى أن عبء المعلومات يعني الخلط والتشوش في المعلومات المستلمة، والتي تعيق التعلم وتضعف قدرة الأفراد على اتخاذ القرار.

ويوضح إيلر ومنجيز³ (*Epleer et Mangis*) أن عواقب الاختلال بسبب عبء المعلومات يتسبب في الضغط والقلق اللذين ينعكسان في تراجع جودة القرار، وأن عبء المعلومة يظهر في حالات متعددة منها: حالات التنقيب عن المعلومات، وجمعها، وخزنها، واسترجاعها، وممارسات الاتصال وأشكاله المتنوعة، وعمليات صنع القرار المتعلقة باتخاذ القرارات المالية.

إن الأفراد يتعرضون وبشكل مستمر إلى كم كبير من المعلومات الناتج عن التعامل مع الشبكات والويب، وخاصة تبادل الرسائل الالكترونية (*e-mail*) وغيرها من الأدوات، مما يدفع بهم إلى استغراق وقت كبير في قراءة ومعالجة البيانات، وإلى رفض استلام هذه المعلومات، والخوف من التعامل معها، وهذا ما يؤدي إلى عدم القدرة على التركيز وتشتت الأفكار، وهو ما ينعكس على فعالية كل من الفرد والمؤسسة في التعامل مع المعلومة، ويؤثر على تسيير الوقت بطريقة واضحة بين فترات العمل والراحة.

ثالثاً: الأثر على صحة المورد البشري

الوجود القوي لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة اليوم يولد تداعيات على صحة الموظفين، والعواقب الصحية على الموظفين نتيجة استخدام هذه التكنولوجيا تعتبر متعددة، ويبدو أنها تتعلق بالمهن المستقرة، حيث يلاحظ وجود ضغط نفسي وشخصي على الموظفين من توتر وإجهاد وإرهاق، ويلاحظ وجود الآثار الجسدية الضارة على الأفراد وخصوصاً بسبب تدهور بيئة العمل في مكان العمل، وطول وقت العمل أيضاً يولد مخاطر جديدة على الصحة كالأضطرابات العضلية والبصرية، مما يخلق مضايقات تتعلق بتمديد الحياة العملية.

¹ - شوقي ناجي جواد، مظهر شعبان العاني، سهى عبد العال، أثر عبء المعلومات الالكترونية في وظائف إدارة المعرفة في الشركات الصناعية الالكترونية، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، العدد 95، 2013، الجامعة المستنصرية، العراق، ص 127.

² - المرجع نفسه

³ - المرجع السابق، ص 128

وزمن الانتظار كثيرا ما يعرب عن الإجهاد البدني، واليوم مع وجود أدوات اتصال متنقلة مثل الهاتف النقال واللوحات الرقمية، غير مفهوم الاستجابة من طرف الموظفين، حيث أصبح كل موظف في وضعية استعداد دائم لتلقي المعلومة، ويمكن توضيح الأثر على صحة العمال في العناصر التالية:

أ. التوتر والإجهاد

ففي دراسة حالة بمؤسسة قام بها باحثون بريطانيون¹ في عام 2007 م، وهم كارين رنو (*Karen Renaud*) ومختص في عالم الحاسوب من جامعة غلاسكو، وجوديث رامساي (*Judith Ramsay*) وهو طبيب نفساني في جامعة بيزلي (*l'Université Paisley*)؛ وجدوا أن الصراع من أجل التعامل مع الكم الهائل من الرسائل الالكترونية ترك الموظفين متعبين ومحبطين وغير منتجين، وقد أجرى الباحثين مقابلات مع 200 موظف لفهم رد فعلهم على تدفق البريد الالكتروني في أماكن عملهم، وكانت النتائج أن 34 في المائة اعترفوا باطلاعهم على بريدهم الالكتروني كل 15 دقيقة، و64 في المائة من الموظفين يتفحصون أكثر من مرة واحدة في كل ساعة بريدهم الالكتروني، فحسب أقوالهم فإنهم يلاحظون نشاطاتهم من خلال رصد بريدهم الالكتروني أكثر من 40 مرة في اليوم، وأن 34 في المائة من الموظفين كانوا تحت تأثير التوتر والضغط الذي يعود إلى العدد الكبير من رسائل البريد الالكتروني التي يتلقونها مع ضرورة الاستجابة الفورية لها، وقد أعترف 28 في المائة منهم أنه تحت تأثير الإجهاد بعد فحص رسائل البريد الإلكتروني الخاصة بهم وبسبب الضغط على الاستجابة بسرعة، ورأى 38 في المائة من الموظفين المشاركين في الدراسة أن الانتظار مريح نسبيا بعد يوم أو يومين قبل الإجابة على البريد الإلكتروني.

ويمكن التمييز بين أنواع عديدة من التوتر في المؤسسات ومنها الشعور بالعزلة، وفقدان الروابط الاجتماعية بين الموظفين بسبب التعامل عبر شبكة الإنترنت والتي منها اختفاء الأحداث اليومية والعادية التي تتم بين الموظفين في المؤسسة وتتطلب تواجد جسدي للموظفين مع بعضهم البعض.

ب. الأداء الفردي

إن تدفق البيانات يؤثر بشكل مباشر على الأداء الفردي للموظفين؛ بسبب الوقت الذي يستغرقه الموظفين في معالجة البيانات والمعلومات المتدفقة، وعلاوة على ذلك فإن طبيعة تدفق المعلومات يميل إلى إنتاج وتيرة عمل متشنجة، وهذا مما يؤدي إلى عدم التركيز أو مراقبة مهام أخرى، وهذا يخلق أثر لزيادة تكاليف التكنولوجيا على الإنتاجية الحقيقية للموظفين والمؤسسة، وهذا يأتي تمديدا لتحليل جيرو² (*N. Géraud*) الذي يهتم بالدراسات المستقبلية والتنبؤية، حيث يشير إلى أنه ابتداء من منتصف التسعينات أعتبر أن الزيادة في قوة معالجات الحاسوب (*les Processeurs d'Ordinateurs*) لم يستفد منها في معالجة الكميات الكبيرة من البيانات، ولكن لتعويض عدم راحة المستخدمين في توظيف قدراتهم أثناء العمل.

¹ - François SILVA et al, *Usage des TIC et RSE*, Rapport CIGREF, 2009, ORSE, France , p.21.

² - Ibid., p. 22.

المبحث الرابع: تشكيل الإطار النظري للدراسة

يتكون عنوان الدراسة من بنيتين أساسيتين وهما استخدام الإنترنت والاستدامة، وتهدف من خلال هذه الدراسة لمعرفة أثر استخدام الإنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة. وقد اخترنا الإنترنت كأداة حديثة من أدوات تكنولوجيا المعلومات، وكشبكة تقدم العديد من الخدمات للمؤسسة خاصة في تسيير الموارد البشرية، لندرس أثرها على التسيير المستدام للموارد البشرية في المؤسسة، وهذا بالتطرق للاستدامة من خلال بعدين أساسيين وهما المسؤولية الاجتماعية كبعد اجتماعي. وتكنولوجيا المعلومات الخضراء كبعد تقني يخدم مصلحة الفرد المستخدم (المورد البشري) لهذه التكنولوجيا خاصة من ناحية حماية البيئة، وظروف العمل عبر الشبكة، وصحة الفرد، ودراسة أثر عبء المعلومة على هذا الأخير.

سنتطرق في هذا المبحث إلى صياغة الفرضيات الأربعة للدراسة بعد التعرّيج عن الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا، ومنه الخروج بنموذج نظري للدراسة نسعى إلى التحقق من فرضياته في الجانب الميداني من الدراسة.

المطلب الأول: صياغة فرضيات الاستخدام للدراسة

وسنقسم دراستنا هذه إلى أربعة فرضيات؛ حيث تعالج الفرضية الأولى والثانية استخدام الإنترنت في المؤسسة، من حيث واقع استخدامها من طرف الموارد البشرية في المؤسسة، ومن حيث علاقة هذا الاستخدام بتسيير الموارد البشرية، أي ندرس علاقة استخدام المورد البشري (الموظف أو المستخدم) بالإنترنت، ونوضح العلاقة الموجودة بين قسم الموارد البشرية وبقية الأقسام عبر الشبكة.

أولاً: صياغة الفرضية الأولى للدراسة

فيما تعلق ببعدها واقع الاستخدام اخترنا ثلاثة دراسات سابقة، والتي لها علاقة مباشرة بدرجة الاستخدام للإنترنت؛ فحسب ¹(Mohd Daud NORZAIDI & al) عام 2007 م، وهي مقال بعنوان استخدام الإنترنت وأداء المسيرين في صناعة الموانئ، وهدفت إلى معرفة وجهة نظر الإدارة من استخدام الإنترنت؛ حيث وصلت إلى نتائج تؤكد وجود فائدة من استخدام الإنترنت، وتباين في أداء المديرين نتيجة هذا الاستخدام، وأنه لا توجد مقاومة له؛ وقد ساعدتنا هذا الدراسة في التطرق للصعوبات التي ستواجه استخدام الإنترنت من طرف الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، خاصة فيما يتعلق بمقاومة الاستخدام ونقص التكوين وعدم دعم وتشجيع الإدارة لاستخدام هذه التكنولوجيا.

¹ - Mohd Daud NORZAIDI & al, Intranet Usage and Managers' Performance in the Port Industry, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 107 , N°8, 2007, Emerald Group Publishing Limited, United Kingdom, p.1227.

وحسب دراسة ¹ (*Karim MESSEGHEM et Françoise PIERSON*) عام 2005 م، بعنوان إنترانت الموارد البشرية أداة مراقبة لممارسات تسيير الموارد البشرية للإطارات الوسطى، وقد هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن هذا التساؤل وهو هل تستطيع الإنترنت أن تكون أداة مراقبة لممارسات الإطارات الوسطى في مجال تسيير الموارد البشرية في المؤسسة؟؛ وتوصلت إلى نتائج هي اعتبار الإنترنت كأداة مراقبة لممارسات تسيير الموارد البشرية بالنسبة للإطارات في الإدارة الوسطى، وبفضل هذه التكنولوجيا المديرية العامة تراقب سلوكيات هذه الإطارات، كما أن وجود الإنترنت أصبح عائق قوي يمارس على الفاعلين، حيث ظهرت الإنترنت كأداة للتسلسل الهرمي يمكن تعبئتها لمراقبة الاستقلال الذاتي للإطارات الوسطى في مجال إدارة الموارد البشرية؛ وفي دراستنا سندرس كل الاستخدامات الممكنة للإنترانت سواء من ناحية المستخدم العادي أو المسير، وتعرض لمجموعة الاستخدامات في المؤسسة الجزائرية (العمل التعاوني، التفاعل، التسيير الذاتي)، كما نضيف علاقة الاستدامة بالإنترانت من جانب المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية.

وحسب دراسة ² (*Rim MOSBEH & Khalid S. SOLIMAN*) عام 2008 م، وهي مقال بعنوان تحليل استطلاعي للعوامل التي تؤثر على اعتماد المستخدمين لإنترانت الشركات، تمت فيه الدراسة الميدانية بالاعتماد على مقارنة نوعية من خلال إجراء مقابلات استطلاعية، ومقارنة كمية من خلال استبيان، ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي أن العوامل التي ينظر إلى تأثيرها على قرار اعتماد إنترانت الشركات هي: سهولة الاستخدام، جودة المعلومات، وتوافق استخدام الإنترنت مع جوانب العمل، الفعالية الذاتية والحاسوب، أي التمكن من استخدام الشبكة من طرف المستخدم ذاتيا من دون مساعدة، الابتكار الشخصي وتقبل التكنولوجيا الجديدة، ضغوط المسؤولين ودعم الإطارات وتشجيعها للمستخدمين على استخدام هذه الأداة، وسنستعين بهذه الدراسة في الاعتماد على مجموعة من المؤشرات التي تقيس واقع استخدام الإنترنت في المؤسسة.

مما سبق من شرح لواقع الاستخدام والاستدلال بالدراسات السابقة؛ يمكن طرح الفرضية الأولى كما يلي:

الفرضية الأولى: هناك مستوى استخدام جيد للإنترانت من قبل الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة.

¹ - Karim MESSEGHEM et Françoise PIERSON, Intranet RH : outil de Contrôle des Pratiques de Gestion des Ressources Humaines de l'encadrement Intermédiaire, *Finance Contrôle Stratégie*, Volume 8, N° 2, juin 2005, France, p. 237.

² - Rim MOSBEH & Khalid S. SOLIMAN, An Exploratory Analysis Of Factors Affecting Users' Adoption Of Corporate Intranet, *Management Research News*, Vol. 31, N°5, 2008, Emerald Group Publishing Limited, United Kingdom, p. 375.

ثانيا: صياغة الفرضية الثانية للدراسة

سنتناول أيضا في بعد العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والإنترنت كيفية استخدام نظام معلومات الموارد البشرية واستفادة المورد البشري من وظائفه، ومدى مساهمة هذه العلاقة في تحسين التسيير الإداري والذاتي للموظفين عبر الشبكة، فضلا عن تحسين عملية التسيير ككل في المؤسسة؛ فحسب دراسة (حسن إسماعيل فارس) عام 2012 م¹، وهي عبارة عن مقال فقد وصلت لنتائج مفادها أن المؤسسات خاصة ذات الحجم الكبير تعتمد بشكل كبير على نظم معلومات الموارد البشرية عبر الشبكة، وتستخدمها في دعم المهام الإستراتيجية للموارد البشرية، لهذا سنستفيد من هذه الدراسة لمعرفة واقع استخدام نظم معلومات الموارد البشرية عبر الإنترنت في المؤسسة الجزائرية، وهذا من خلال الاستعانة بالمعلومات التي جاءت في استبيان الدراسة الميدانية.

وفي دراسة ل (Florence LAVAL et Véronique GUILLOUX) عام 2010 م²، وهي عن دراسة ميدانية استطلاعية في شكل مقال دامت بين عام 2006 م إلى عام 2010 م ومرت بعدة مراحل حيث بحثت هذه الدراسة عن أثر إدخال نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد توصلت إلى نتائج تؤكد أن الأثر يتعلق في المقام الأول بالتسيير الإداري للموارد البشرية، من خلال عدم التحكم في التكاليف، وعدم الامتثال لبعض الإجراءات لأنها تولد قلق لدى المستخدم، مما يتطلب عقلنة هذا التسيير؛ لكونه يؤثر على الأداء الفردي والجماعي، فنظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة يقوي الثقة لدى المستخدمين؛ وقد ساعدتنا هذه الدراسة، إذ سنعالج في دراستنا أثر استخدام الإنترنت والتي هي مفهوم أوسع كأداة على كل أقسام المؤسسة، بدل من نظام المعلومات الذي يقتصر فقط على قسم ووظيفة الموارد البشرية، كما سندرس الاستفادة من نظام المعلومات للموارد البشرية عن طريق التسيير الذاتي للموظف بحيث يخدم نفسه بنفسه.

أما دراسة (Gilles EXBRAYAT , Nathalie FISTEBERG , Ronan FOUESNANT) عام 2010 م³، هدفت لدراسة كيفية تطوير وتحسين بعض أدوار تسيير الموارد البشرية وجعلها في خدمة المؤسسة، من خلال استخدام نظام معلومات الموارد البشرية، ومن نتائجها أنه لا توجد إدارة الموارد البشرية من غير نظام معلومات يسيرو وظائفها، ويعتمد على برمجيات تراعي العلاقة بين التكنولوجيا وخلق قيمة مضافة في

¹ - حسن اسماعيل فارس، اتجاهات العاملين بالنسبة لتأثير استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: حالة الشركات المصرية، اتحاد مكنتبات الجامعات المصرية، 2012، مصر، ص.263.

[En ligne], <http://main.eulc.edu.eg/demo/libraries/start.aspx?fn=DLibApplySearch&SearchId=50103152&PageNo=9>, (Page consultée le 27-06-2015).

² - Florence LAVAL et Véronique GUILLOUX, Impact de l'implantation d'un SIRH sur la GRH d'une PME, *Management et Avenir*, N° 37, 2010, Cairn.info, France, P.343.

³ - Gilles EXBRAYAT, Nathalie FISTEBERG, Ronan FOUESNANT, Op.Cit., p.136.

الموارد البشرية، من خلال تطوير الكفاءات واكتساب ميزة تنافسية وتشجيع العمل كفريق؛ وحتى نزيد من فعالية الموارد البشرية بالمؤسسة لآبد من إنشاء نظام معلومات لا يعتمد على الجانب التقني (إعلام ألي) فقط بل يجب ربطه مع أهداف المؤسسة ، وتطبيقاتها، وسياساتها في مجال إدارة الموارد البشرية، والمساعدة التي قدمتها لنا هذه الدراسة هي معرفة وظائف نظام معلومات الموارد البشرية التي سنبحث عن واقع وجودها في المؤسسة الجزائرية ودرجة تقدمها في استخدام شبكة الانترنت ونظام معلومات الموارد البشرية.

وتتجسد العلاقة بين إنترنت وتسيير الموارد البشرية ونظام معلومات الموارد البشرية من خلال تطبيقاته المستخدمة عبر الشبكة، حيث يعتبر هذا النظام كميكون رئيسي للانترنت في المؤسسة، لأنه عبارة عن نظام معلومات موجه نحو خدمة إدارة الموارد البشرية نفسها بغرض تحسين العمليات داخل قسم الموارد البشرية، وإنترنت المستخدمة في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة جاءت كتطور لهذا النظام.

ومن الأبعاد الفرعية التي سندرس من خلالها العلاقة بين الإنترنت وتسيير الموارد البشرية، نجد أدوات الويب والعمل التعاوني التي نستخدمها في الاتصال الداخلي والتفاعل بين الموارد البشرية (الموظفين، المستخدمين)، فمن الطبيعي أن نجد الاتصال الداخلي في قلب معلومة الموارد البشرية، فمهما كان المخطط التنظيمي، فحسب الترابط بين الاتصال الداخلي والموارد البشرية موجود وبصفة طبيعية، حيث تعمل الفرق بصفة جماعية لمعالجة مشاكل الموارد البشرية التي تواجهها المؤسسة (تنمية الموارد البشرية، التكوين، الترقية، المكافآت، ومختلف السياسات)، ومنه أصبحت الإنترنت في بضع سنوات أداة اتصال داخلي أساسية، حيث تضع تحت تصرف الموظفين كل المعلومات التي يحتاجونها.

مما سبق من شرح علاقة واقع الاستخدام بتسيير الموارد البشرية والاستدلال بالدراسات السابقة، يمكن طرح الفرضية الثانية الخاصة بدراستنا، والتي سنختبر من خلالها استخدام الإنترنت من زاوية مختلفة عن الدراسات السابقة وهي كما يلي:

الفرضية الثانية: توجد علاقة إرتباطية بين استخدام الإنترنت وتسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة.

المطلب الثاني: صياغة فرضيات الاستدامة

تتعلق الفرضية الثالثة والرابعة ببعدها التنمية المستدامة في المؤسسة، حيث نبحت في دراستنا على دراسة أثر استخدام الإنترنت على تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، من خلال بعدين وهما المسؤولية الاجتماعية وتكنولوجيا المعلومات الخضراء.

وسنعالج في هذا المطلب صياغة الفرضية الثالثة والرابعة للدراسة، ومنه نخرج في الأخير بالتمثيل البياني لنموذج الدراسة النظرية.

أولاً: صياغة الفرضية الثالثة والرابعة للدراسة

يرجع السبب في إدراج بعدي الاستدامة إلى كون أن المسؤولية الاجتماعية هي أحد مكونات أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة، والتي تهدف إلى تحقيق العدالة بين الموارد البشرية في العمل، وتوفير ظروف ملائمة، فضلاً عن تشجيع الروابط الاجتماعية بين الموظفين في المؤسسة.

أما تكنولوجيا المعلومات الخضراء فقد قمنا بإدراجها، نظرًا لارتباطه بتكنولوجيا الإنترنت كتقنية ولدراسة بعد الاستدامة في جانب الشبكات، بعد إدخال الإنترنت في المؤسسة كأداة مساعدة على تسيير الموارد البشرية، وعليه سنبحث عن وجود أثر لاستخدام الإنترنت على تسيير الموارد البشرية وفق عدة متغيرات تتعلق بالاستدامة مثل حماية البيئة وحماية صحة الفرد.

ونظرًا لارتباط الاستدامة، وضمان حقوق الأجيال اللاحقة يتم بإدخال عدة أبعاد في التنمية خاصة الجانب التكنولوجي؛ أردنا أن نربط بين استخدام الإنترنت واستدامة تسيير الموارد البشرية عبر الإنترنت، رغم نقص الدراسات التي تربط مباشرة بين هذين البنيين.

والملاحظ من خلال الدراسات السابقة التي استعنا بها في بحثنا والتي تربط بين مفهوم استخدام الإنترنت والاستدامة أنها قليلة، حيث توجد دراسات تربط بصفة عامة بين تكنولوجيا المعلومات والتنمية المستدامة؛ وهذا ما يميز هذه الدراسة، التي سنبحث من خلالها الربط بين هذين المفهومين، حيث اعتمدنا على مكون من مكونات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة وهو استخدام الإنترنت، لتكون هذه الدراسة بمثابة مرجع يعتمد عليه في جانب استدامة استخدام الشبكات.

فحسب دراسة (Daphne Marie SIMMONDS) عام 2015¹ م وهي أطروحة دكتوراه بعنوان تكنولوجيا المعلومات والاستدامة: دراسة تجريبية لقيمة نظام أتمتة المباني، وكانت تهدف هذه الرسالة لدراسة تخفيض تكنولوجيا المعلومات الخضراء للأثر البيئي للعديد من العمليات في المؤسسة، ومن خلال الابتكارات التي يتم إدخالها في المؤسسة؛ إلا أن هذه الدراسة ركزت على دور تكنولوجيا المعلومات الخضراء في قطاع البناء والهندسة، لكن نحن سندرسها في الجانب التقني لشبكة الإنترنت في مؤسسات اقتصادية جزائرية.

¹ - Daphne Marie SIMMONDS, , Op.Cit., p. viii.

مما سبق من شرح للأبعاد الفرضية الثالثة والرابعة يمكن صياغة الفرضيتين كما يلي:

الفرضية الثالثة: يؤثر استخدام الإنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة وذلك بالالتزام بممارسات المسؤولية الاجتماعية في استخداماتها.

الفرضية الرابعة: يؤثر استخدام الإنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة وذلك بإدخال تكنولوجيا المعلومات الخضراء في الاستخدام.

ثانيا: التمثيل البياني لنموذج الدراسة النظرية

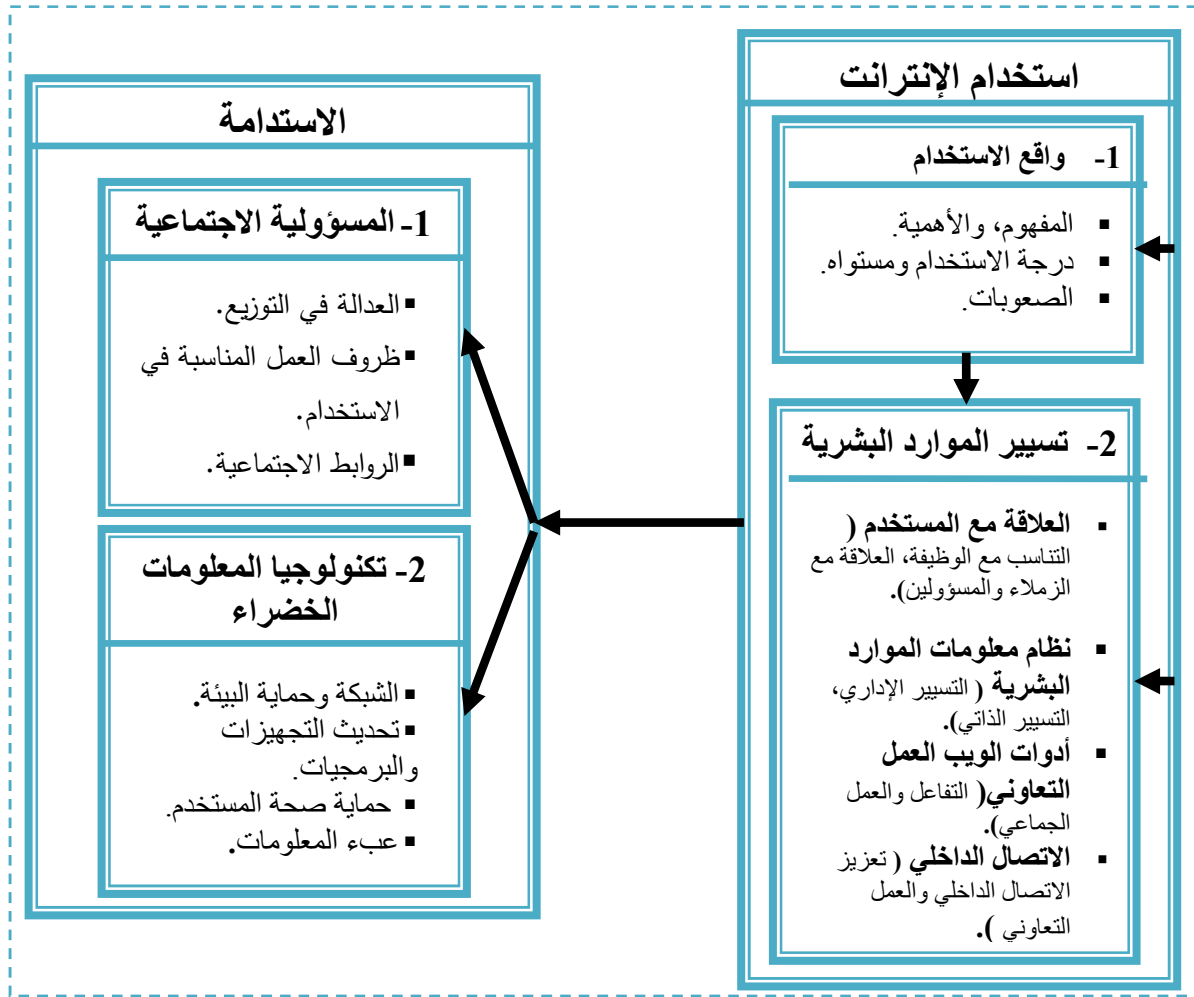
يتكون نموذج الدراسة النظرية من بنيتين أساسيتين تتمثل في استخدام الإنترنت والاستدامة، وقد قمنا بتقسيم كل بنية أساسية إلى بعد رئيسي يأتي تحته أبعاد فرعية، ومنه تأتي المتغيرات.

كما قسمت بنية استخدام الإنترنت إلى بعدين رئيسيين وهما واقع الاستخدام، وتسيير الموارد البشرية، وتم تقسيم هذا البعد الأخير إلى أربعة أبعاد فرعية (العلاقة مع المستخدم، نظام معلومات الموارد البشرية، أدوات الويب والعمل التعاوني، الاتصال الداخلي).

أما بنية الاستدامة فقد قسمت إلى بعدين رئيسيين هما المسؤولية الاجتماعية وتكنولوجيا المعلومات الخضراء؛ وتهدف من وراء هذا النموذج النظري توضيح العلاقات بين مكوناته، واختبار الفرضيات، ويتضح من النموذج أننا سندرس العلاقة بين استخدام الإنترنت وتسيير الموارد البشرية من جهة؛ ومن جهة أخرى سندرس أثر الاستخدام من ناحيتين؛ وهما واقع استخدام الإنترنت ككل؛ واستخدام الإنترنت في مجال تسيير الموارد البشرية وأثرهما على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، أي دراسة أثر الاستدامة من خلال بعدين وهما المسؤولية الاجتماعية لتمثيل البعد الاجتماعي والبشري؛ وتكنولوجيا المعلومات الخضراء لتمثيل البعد البيئي في الجانب التقني للإنترنت وأثره على صحة الفرد.

وتلخيصا لما سبق من تعريف للمفاهيم، وذكر المقاربات النظرية للدراسة ذات الصلة ببحثنا، وبعد التعرض للدراسات السابقة وصياغة الفرضيات المرتبطة بالدراسة، نخرج بهذا التمثيل البياني لنموذج الدراسة النظرية، والمتمثل في الشكل التالي:

الشكل (03،02): التمثيل البياني لنموذج الدراسة النظرية



المصدر: من إعداد الباحث

الخلاصة

إن الهدف الرئيس من إدخال شبكة الإنترنت هو تحسين عملية الاتصال بجميع أنواعها، وبين مختلف الأقسام والمديريات والمستويات، ولهذا ارتأينا في بحثنا هذا التركيز على موضوع الاتصال الداخلي في المؤسسة، والعمل التعاوني والتفاعل بين الموارد البشرية ونظم معلومات الموارد البشرية، لما لها من أثر على العلاقة بين الموارد البشرية (موظفين، ومديرين)، ولكونه أيضا من أهم استخدامات الإنترنت في تسيير الموارد البشرية. فالإنترنت المستخدمة في تسيير الموارد البشرية هي شبكة حاسوبية داخلية في المؤسسة لا تقتصر فقط على مديرية الموارد البشرية في المؤسسة، إنما تربط كافة الدوائر والأقسام والمصالح في المؤسسة، ويعتبر نظام معلومات الموارد البشرية عنصر من العناصر التي تعتمد عليه؛ فهي شبكة محمية ويمكن للمستخدمين الوصول إليها من أجل تلبية احتياجات الاتصال الداخلي وتحقيق الاستدامة.

يجد ممارسي تسيير الموارد البشرية في الوقت الحاضر أنفسهم في توتر دائم بين الريح في وقت قصير والحدوى التنظيمية على المدى البعيد، فتقليديا العديد من المؤسسات تنظر إلى مواردها البشرية على أنها تكلفة، وتأخذ استدامة تسيير الموارد البشرية بالرأي القائل أن الموارد البشرية هم أبعد ما يكون أن نعتبرهم كتكلفة، فتهدف المؤسسات إلى خلق قيمة مضافة في المورد البشري والجانب البيئي، وهذا من خلال إدخال الإنترنت والاعتماد عليها في تقليل الأثر البيئي السلبي على المؤسسة وصحة الفرد بها، ورصد تأثير تكنولوجيا المعلومات على جميع العمليات التي تتم في المؤسسة.

إن محتوى هذا الفصل قد ربط بين متغيرات الدراسة مع بعضها البعض وهذا تمهيدا للانتقال إلى الجانب الميداني من الدراسة لنبحث فيه مدى تحقق هذه العلاقة أو الأثر، وقد تم تلخيص ما جاء في الجانب النظري ككل في نموذج دراسة يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة النظرية والميدانية. وسنقوم بإعداد الإطار العملي للتحقق من الفرضيات الأربع، وفيه يتم تفعيل الأبعاد إلى متغيرات والمتغيرات إلى مؤشرات؛ وهذه الأخيرة تكون قابلة للقياس لتمكنا للتحقق من الفرضيات.

الفصل الثالث

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

حتى نضمن إتباع خطوات منهجية وعلمية سليمة في دراستنا، ارتأينا أن ندرج فصل خاص بالإطار المنهجي للدراسة، نهدف من خلاله إلى التعريف بالمنهج للدراسة الكيفية التي اخترناها في دراسة أثر الاستخدام للإنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، وهذا حتى يتسنى للقارئ معرفة المنهج الذي اعتمدنا عليه والطريقة المتبعة، مما يضمن مصداقية دراستنا وجودتها.

كما سنتطرق في هذا الفصل إلى التعريف بالمؤسسات الاقتصادية والتي تمثل عينة الدراسة، وهي: مصنع الاسمنت بمؤسسة لافارج المسيلة، اتصالات الجزائر بالمسيلة، ومؤسسة التوزيع للكهرباء والغاز للشرق بالمسيلة.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث خصص المبحث الأول للجانب المنهجي، إذ قسم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب حيث سنتناول في المطلب الأول شرح للدراسة الكيفية وذكر أسباب اختيارها وسنتطرق في المطلب الثاني إلى مجتمع وعينة الدراسة وكذلك أدواتها؛ وفي المطلب الثالث سنشرح الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية والتي اعتمدنا فيها على دراسة ميدانية، ومقاربات برنامج التحليل (Nvivo).

وفي المبحث الثاني سنعالج في المطلب الأول أنواع المقابلة التي تستخدم في الدراسة الميدانية، ثم نتناول في المطلب الثاني كيفية إعداد دليل المقابلة، وفي المطلب الأخير نتناول مناخ المقابلة، وكذلك صدق وثبات هذه الأداة، وخطوات استخدام برنامج (Nvivo).

ونهدف من خلال المبحث الثالث التعريف بالمؤسسات التي قمنا بإجراء الدراسة الميدانية فيها، إذ سنقسم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب، بحيث نعرف في كل مطلب بمؤسسة من المؤسسات محل الدراسة.

المبحث الأول: منهجية البحث

ينبغي على الباحث أن يتصور في كل مرحلة من المراحل الوسائل والأدوات والطرق التي سيستخدمها في بحثه، خاصة في جانب الدراسة الميدانية من جمع البيانات والمعلومات إلى تحليلها وإظهار النتائج واختبار الفرضيات.

وأردنا في هذا المبحث التطرق للجانب المنهجي بشكل بسيط، حتى نتمكن من تبرير خطوات دراستنا الميدانية بشكل علمي ومنهجي، وعليه قسم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب حيث سنتناول في المطلب الأول شرح للدراسة الكيفية وذكر أسباب اختيارها في بحثنا هذا.

وسنتطرق في المطلب الثاني إلى مجتمع الدراسة وعينته والأدوات المستخدمة في جمع المعلومات، وفي المطلب الثالث سنشرح خطوات الدراسة الميدانية ومقاربات برنامج التحليل الكيفي (Nvivo).

المطلب الأول: الدراسة الكيفية

سنعتمد في دراستنا هذه على المقاربة الكيفية (النوعية)، لهذا سنقوم بشرح أهمية الدراسة الكيفية والاختيار بينها وبين الدراسة الكمية، ثم نتطرق إلى شرح الدراسة الاستكشافية وأسباب الاعتماد عليها في دراستنا.

أولاً: الاختيار بين الدراسة الكيفية والكمية

تعتبر الدراسة الكيفية ضرورية من أجل الفهم الجيد لمشكلة الدراسة ولمعرفة عواملها الأساسية، فهي ذات طبيعة استكشافية تستخدم تقنيات مثل المقابلة الجماعية (مجموعة من الأفراد مجتمعين) أو المقابلة المعمقة والتي تتم وجه لوجه مع الأفراد، فالمعلومات التي تقدمها الدراسة الكيفية من خلال مقابلة الخبراء وأصحاب القرار وتحليل البيانات الأولية تساعد الباحث على فهم السياق البيئي لمشكلة الدراسة¹.

إن الاختيار بين المدخلين الكمي والكيفي يجب أن يتم في ضوء مدى مناسبة أو ملائمة كل مدخل للمشكلة محل البحث، وفي ضوء المعلومات والأدبيات المتوفرة عن موضوع البحث، وعلى الباحث أن لا يلتفت إلى الانتقادات التي قد توجه إليه من قبل الآخرين بخصوص المدخل الذي اختاره للبحث ما دام هذا المدخل (كمي أو كيفياً) مناسباً لطبيعة المشكلة التي يقوم بدراستها².

ولو تحدثنا عن دراستنا الميدانية، فأنا سنستخدم الدراسة الكيفية، التي تعتمد على دراسة أولية واستكشافية نجمع فيها المعلومات من خلال استخدام عدة أدوات كدراسة الوثائق، والملاحظة والمقابلة.

¹ - Naresh MALHOTRA, *Etude Marketing Avec SPSS*, Traduction Jean Marc DECAUDIN & al, Pearson Education, Cinquième Edition Paris, France, 2007, p.36.

² - عادل محمد ريان، مداخلة: استخدام المدخلين الكيفي والكمي في البحث، المؤتمر العربي الثالث، البحوث الإدارية والنشر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص. 7.

ومن الاعتبارات الأساسية التي اعتمدنا عليها في اختيار المقاربة الكيفية هو الكم المتاح من المعلومات عن متغيرات البحث، فنجد أن عنوان بحثنا يتوفر على متغير الإنترنت، والذي ندرس فيه استخدامات هذا المتغير في تسيير الموارد البشرية، والملاحظ أن من الدراسات الأجنبية من أشارت إلى هذا الاستخدام*، لكن لو أردنا أن نسقط هذه الدراسة على الواقع الموجود في المؤسسة الاقتصادية بالجزائر، فإننا لا نجد الدراسات التي عاجلت هذا الموضوع أو تطرقت له؛ وأن المعلومات عنه غير كافية، كما أن الربط بين استخدام الإنترنت والاستدامة لم تتحدث عنه الدراسات الوطنية، خاصة في الربط بين الجانب التقني والبشري لهذا الاستخدام وعلاقته بالاستدامة في بعدها الاجتماعي والبيئي.

كذلك أخذنا في عين الاعتبار أن عدد الأفراد في البحث الكيفي يكون محدود مقارنة بالعينة في البحث الكمي، كما أن اختيارهم يتم بطريقة عمدية وقصدية وليس بشكل عشوائي (احتمالي)، ويعتبر أيضا التحليل الكيفي تحليل ذو طبيعة تفسيرية، حيث يفسر الباحث الأفكار والنتائج التي يحصل عليها من البيانات التي جمعها¹.

وعليه نظرا لأن الجهود والبحوث المتاحة قليلة عن موضوع بحثنا في الدراسات الوطنية مقارنة بالدراسات العالمية، ولأننا نريد تقديم شيء إضافي للدراسات الوطنية في هذا المجال، فمن الضروري الاعتماد في البداية على الدراسة الكيفية حتى نصل إلى تحديد مفهوم استخدام الإنترنت في تسيير الموارد البشرية بأكثر دقة؛ وهذا ما يعطي لباحثين آخرين الفرصة لاستخدام نتائج هذه الدراسة كأساس للقيام بدراسات أخرى عن ذات المفهوم تستخدم المدخل الكمي.

وبعد استخدام الدراسة الكيفية وجمع المعلومات وإجراء المقابلة مع خبراء مؤسسات الدراسة، تنتقل إلى تحليل البيانات، حيث نعمل فيها على تكميم أقوال الخبراء من خلال تحليل إجاباتهم باستخدام برمجية تحليل البيانات الكيفية (Nvivo)، التي ستعطي لنا نتائج المقاربة المعجمية (تكرار المصطلحات)، ونتائج المقاربة اللغوية (معاملات التشابه النصي) على شكل بيانات كمية.

ثانيا: الدراسة الاستكشافية

يتم اللجوء للبحوث الاستكشافية عندما لا يتوفر لنا الكثير من المعارف أو المعلومات عن الظاهرة أو الإشكالية التي ندرسها؛ أو عندما لا تتوفر لنا المعلومات عن كيفية حل القضية أو المشكلة المطروحة للبحث في الماضي؛ وفي مثل هذه الحالات فإنه ينبغي القيام بعمل لتعود على الظاهرة التي نحن بصدد بحثها، وتجري البحوث الاستكشافية بصفة أساسية للحصول على فهم عميق لإشكالية البحث، نظرا لأنه لم يسبق القيام

* أنظر الدراسات السابقة في بداية الأطروحة.

¹ - رجاء محمود أبو علام، *مناهج البحث في العلوم النفسية و التربوية*، دار النشر للجامعات، مصر، 2007، ص.287.

بعدد كاف من البحوث في مجال الدراسة؛ فالدراسة تكون استكشافية إذا كانت المعلومات المتوفرة نادرة وإذا كان الهدف هو الحصول على فهم أعمق¹.

ولعل الدراسة الميدانية التي نقوم بها ستعلق بالبحث عن استخدامات الإنترنت في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية مع مراعاة جانب المسؤولية الاجتماعية وتكنولوجيا المعلومات الخضراء كأبعاد لتحقيق الاستدامة في استخدام الإنترنت بالمؤسسة، فبالرجوع للدراسة النظرية نجد أن المعلومات متوفرة رغم أن استخدام الإنترنت كتكنولوجيا بدأ بعد عام 1995 م متزامنا مع بروز تكنولوجيا الويب.

والهدف من هذه الدراسة الميدانية هو معرفة درجة الاستخدام التي وصلت إليها المؤسسات الجزائرية (مؤسسة لافارج، مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة سونلغاز) لشبكة الإنترنت في تسيير الموارد البشرية، ومقارنة مدلولها مع ما جاء في الجانب النظري، ولكون الدراسات الجزائرية بصفة خاصة تعتبر نادرة في هذا المجال، ماعدا الدراسات التي تحدثت عن متغير تكنولوجيا المعلومات وأثاره ودوره في المؤسسات التي تعتبر متوفرة، ونظرا لندرة الدراسات العربية في هذا المجال، وبناء على عدم وجود نتائج دراسات سابقة تتعلق بالربط بين متغير استخدامات الإنترنت التي اعتمدنا عليها في الخريطة الذهنية ونموذج الدراسة (نظام معلومات الموارد البشرية، أدوات الويب والشبكات الاجتماعية، أدوات العمل التعاوني، الاتصال الداخلي) والاستدامة، فأنا سنعتمد على الدراسة الاستكشافية كأحد مكونات الدراسة الكيفية أو النوعية.

يجد الباحث في هذا النوع من الدراسات أفكاراً ومفاهيماً جديدة تنتج معرفة جديدة في ميدان الدراسة ويمكن أن تستغل في دراسات جديدة أخرى مستقبلا، ويلعب الباحث دور مهم في هذه الدراسة الاستكشافية من خلال التحكم في طريقة المقابلة مع الخبراء في مجال البحث، لتحديد توجه قطاع ميدان الدراسة²؛ مثل إظهار حجم الاستخدام للإنترنت في ميدان تسيير الموارد البشرية، وربما اكتشاف طرق وأدوات وأفكار جديدة في الاستخدام.

¹ - أوما سيكارن، طرق البحث في الإدارة، ترجمة إسماعيل علي بسيوني و عبدالله بن سليمان العزاز، النشر العلمي ومطابع جامعة الملك سعود، السعودية، 1998، ص.

² - Naresh MALHOTRA Op.Cit., p.60.

ثالثا: دراسة الحالة الكيفية

يطلق أحيانا على البحوث الكيفية بحوث "دراسة الحالة" لأنها تركز على الحالات، وليس معنى ذلك أن جميع أنواع دراسة الحالة تندرج تحت البحوث الكيفية، فهناك دراسة حالة التي تعتبر جزءا من البحوث الكمية نظرا لاستخدامها أساليب ووسائل تنتمي للبحوث الكمية.

أ. أغراض دراسة الحالة

يستخدم الباحثون دراسة الحالة لوصف أو تفسير أو تقويم ظاهرة معينة وفيما يلي تعريف بكل غرض من هذه الأغراض¹:

1. **الوصف:** يهدف الباحث في كثير من دراسات الحالة إلى وصف وتصوير الظاهرة التي يدرسها بوضوح؛ ومثل هذه الدراسات للحالة تعطي وصفا كثيفا للظاهرة، ويقصد من هذا مجموعة من العبارات تعيد صياغة الموقف والسياق الذي يوجد به، لكي تعطي القارئ إحساسا بالمعاني المتضمنة والمقاصد الكامنة في ذلك الموقف.

2. **التفسير:** الغرض من بعض دراسات الحالة تفسير ظاهرة معينة، إذ ينظر الباحثون إلى قوالب محددة بين الظواهر داخل حالة واحدة أو عبر عدة حالات، ومثال ذلك في دراستنا أننا سندرس الظاهرة في ثلاثة مؤسسات اقتصادية مختلفة من حيث طبيعة النشاط والقطاع الذي تنتمي إليه كل مؤسسة، ومنه يوجد لدينا ثلاثة دراسات حالة في مؤسسات اقتصادية كبرى في الجزائر، سنقوم فيها بدراسة أثر استخدام الإنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية، مما يسمح لنا بالقيام بدراسة معمقة تحدد لنا واقع وحقيقة أثر استخدام الإنترنت في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وكذلك القيام بمقارنة استخدام هذه التكنولوجيا بين مستخدمي المؤسسة الواحدة على اختلاف مصالحها وأقسامها والمقارنة بين دراسات الحالة الثلاثة.

و نشير إلى أن دراسات الحالة الكيفية لا تتبع مدرسة معينة لغوية أو فلسفية عند محاولة تفسير معنى الحالة، وبعض دراسات الحالة جزء لا يتجزأ من تقاليد البحث الكيفي.

ب. اختيار الحالات للدراسة

يصف مايكل باتون² (*Patton*) الإجراءات التي يستخدمها الباحثون في دراسة الحالة لاختيار الحالة باعتبارها معاينة غرضية؛ والهدف من المعاينة الغرضية اختيار أفراد لدراسة الحالة يتميزون بترائهم المعرفي بالنسبة لإغراض الباحثين.

¹ -رجاء محمود أبو علام، المرجع السابق، ص. 297.

² - المرجع السابق، ص. 300.

لذلك بدلا من إنفاق الوقت مع جميع الأفراد في الميدان، يختار الباحثون في دراسة الحالة عادة عدد قليلا من الأفراد العارفين؛ وهؤلاء الأفراد لديهم معلومات أو معارف خاصة تجعل منهم أفراد مهمين على وجه الخصوص في الحصول على وجهة نظر المشاركين.

وبما أن دراستنا هي دراسة حالة كيفية سنعتمد على عدد من خبراء المؤسسات في ميدان الدراسة، بحيث نذكر أسباب اختيار هؤلاء الخبراء دون غيرهم من بقية الأفراد في ميدان الدراسة، وهذا ما سنذكره في المبحث الثاني من هذا الفصل.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة عينتها وأدواتها

يشهد البحث العلمي تطورا مستمرا في مجال التسيير، مما يلزمنا الإلمام بمجموعة من المناهج منها مثلا (الكمية والكيفية)، وتدخل المنهجية في كل مرحلة من مراحل البحث، حيث ينبغي على الباحث أن يتصور في كل مرحلة من المراحل الوسائل والأدوات والطرق التي سيستخدمها في بحثه، خاصة في جانب الدراسة الميدانية من جمع البيانات والمعومات إلى تحليلها، وإظهار النتائج واختبار الفرضيات. و عليه سنتناول في هذا المطلب المجتمع وعينة الدراسة، كما سنتطرق إلى عنصر مهم وهو أخلاقيات البحث.

أولا: المجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع البحث في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، وقد تم اختيار ثلاثة مؤسسات كبرى تنشط في الولاية وهي مصنع الاسمنت لمؤسسة لافارج بحمام الضلعة، ومؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، ومؤسسة التوزيع للكهرباء والغاز للشرق بالمسيلة. ولعل سبب اختيار هذه المؤسسات كمجتمع للبحث من بين مؤسسات القطاع الاقتصادي في ولاية المسيلة يرجع للأسباب التالية:

1. سمعة المؤسسات المختارة على المستوى الوطني.
2. كبر حجم المؤسسات وتعدد فروعها عبر التراب الوطني.
3. حجم نشاط المؤسسات، والعدد الكبير من الموارد البشرية التي تعمل على مستوى هذه المؤسسات.
4. تنوع قطاع النشاط بالنسبة لكل مؤسسة.
5. الدرجة الكبيرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والإنترانت في داخل هذه المؤسسات مقارنة بمؤسسات اقتصادية أخرى.
6. وجود مديرية مخصصة لنظام المعلومات وتكنولوجيا المعلومات في كل مؤسسة.
7. مواكبة هذه المؤسسات لبعض المعايير العالمية في تسيير الموارد البشرية واستخدام شبكة الإنترانت.

وتستهدف هذه الدراسة القيام بدراسة كيفية مع مجموعة من الخبراء في هذه المؤسسات، إذ نقوم باختيار من أربعة إلى ثماني خبراء في كل مؤسسة، وهذا العدد هو العدد المنهجي المفضل من قبل الباحثين في مجال الدراسة الكيفية، والذي يضمن الإمام بأخذ آراء متعددة في الإجابة عن الأسئلة، وبالتالي تجنب التكرار في الإجابات التي سنحصل عليها في حالة تعدت العينة هذا العدد؛ كما أن الاختيار لهذا العدد من الخبراء سيعتمد على اختيار العينة الغير احتمالية (غير عشوائية)، وبالتالي تم اختيار عينة بطريقة قصديه؛ لأن اختيار الخبراء في هذه الحالة، يتم بناء على غرض خاص في عقل الباحث له علاقة بمتغيرات وإشكالية البحث وطبيعة الدراسة الكيفية التي يقوم بها، أي حسب ما يليق بالباحث، فهذا النوع من العينات يستخدم أيضا في البحوث الاستطلاعية لأن الذي يحدد اختيار الأفراد في البحوث الكيفية هو ارتباطهم بموضوع البحث وليس تمثيلهم للمجتمع، وعليه فإن معايير اختيار الخبراء هي كالآتي:

- التخصص والعلاقة بمتغيرات البحث؛
- تنوع طبيعة المؤسسات (مؤسسة خدمية، إنتاجية، تجارية)
- خبرة العمل في التخصص؛
- مجموع التكوينات التي تلقاها كل خبير في ميدان العمل والمستوى العلمي والتعليمي له؛
- المنصب العالي الذي يشغله (مدير، رئيس قسم، رئيس مصلحة)؛
- طبيعة منصبه وعلاقته بالهيكل التنظيمي واستخدام شبكة الإنترنت في الاتصال الداخلي (موارد بشرية، المالية و المحاسبة، الاتصال، الشبكات و تكنولوجيا المعلومات).

ثانيا: أدوات الدراسة وأخلاقيات البحث

بعد دراسة منهجية لأدوات البحث والتعمق في إيجابياتها وسلبياتها، وحتى تكتمل الدراسة الميدانية علميا وعمليا، وعلى ضوء إشكاليات البحث وفرضياته أتضح لنا أن دراسة الوثائق وأسلوب الملاحظة والمقابلة هي أنسب أدوات البحث وأكثرها ملائمة لجمع المعلومات المتعلقة بالبحث موضوع الدراسة، كما لا يمكن ضمان مصداقية البحث في حالة عدم وجود أخلاقيات البحث، وعليه يمكن شرح هذه الأدوات وأخلاقيات كما يلي:

أ. دراسة الوثائق

وتتمثل في الوثائق التي تم الحصول عليها في ميدان الدراسة، بحيث ترتبط هذه الوثائق بالمؤسسات ميدان البحث سواء كان مصدرها من داخل المؤسسات محل الدراسة أو من خارجها وتتمثل في: قوانين، تقارير والمجلات، مواقع ويب، اتفاقيات جماعية، قانون داخلي، مذكرات مصلحة، إعلانات، إحصائيات... الخ، وتم الاستعانة بهذه الوثائق في إعداد واقع الدراسة الميدانية في مؤسسات الدراسة.

ب. الملاحظة الميدانية

تعتبر الملاحظة أحد أدوات جمع البيانات وتقنية مباشرة للتقصي تستعمل عادة لمشاهدة ميدان الدراسة بصفة مباشرة، وهذا بهدف أخذ معلومات كيفية من أجل فهم المواقف والسلوكيات¹؛ وجاء اختيار الملاحظة كأداة للمساعدة في جمع المعلومات والتعرف على واقع المؤسسة (طبيعة النشاط، وظائفها، الموارد البشرية، هيكلها التنظيمي) وعلاقتها بمتغيرات عنوان البحث هذا من جهة، ومن جهة أخرى كانت البيانات والمعلومات التي تم جمعها بواسطة الملاحظة تمهيدا للمساعدة في تصميم دليل المقابلة الذي استخدمناه في دراستنا الكيفية، وتمت الزيارة للمؤسسات ميدان البحث لعدة مرات حتى نتمكن من تسجيل جميع الملاحظات.

ومن النقاط التي نسعى إلى ملاحظتها وجمع المعلومات عنها هي:

- التنقل الميداني عبر المديرية وأقسام المؤسسات محل الدراسة للتعرف على الهيكل التنظيمي وعلاقته باستخدام الشبكة؛
- كيف يتم تسيير شبكة الإنترنت والتطبيقات بين المصالح والأقسام؛
- نوعية التجهيزات والحواسيب المحمولة ذات النوعية التي يستخدمها إطارات المؤسسة،
- توفير الإنترنت على مستوى المكاتب والهواتف النقالة لاستخدامها في الدخول إلى بوابة الإنترنت وبعض التطبيقات؛
- وجود مسؤول أو مصلحة خاص بتكنولوجيا المعلومات، وكل ما يتعلق بالشبكة أو التطبيقات أو التجهيزات في المؤسسة؛

سنستخدم أداة تسمى قوائم الشطب لجمع المعلومات وهي عبارة عن قائمة تصف بدقة الصفة أو السمة المراد ملاحظتها، بعد تحليلها إلى مكوناتها الأساسية وكذلك المكونات الفرعية وتخضع لتقدير ثنائي البعد (نعم-لا، موجود-غير موجود، صح-خطأ، موافق-غير موافق)²؛ وعلى الباحث المقدرة أن يسجل أمام كل عبارة من عبارات القائمة، الإجابة التي يرضيها داخل العمود المقابل. (أنظر الملحق رقم 01)

ج. المقابلة

اختيار المقابلة راجع لطبيعة الدراسة الكيفية التي قمنا بها في ميدان الدراسة، ولأن الدراسة التي قمنا بها هي دراسة استطلاعية تهدف من خلال أداة المقابلة إلى الحصول على بيانات ومعلومات؛ وعلى حسب (Pinto et Grawitz) المقابلات تعتمد على خاصيتين و هما³ :

¹ - مورييس انجوس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، دار القصة، الطبعة الثانية، الجزائر، 2006، ص.184.

² - أمين علي محمد سليمان، رجاء محمود أبو علام، القياس و التقويم في العلوم الإنسانية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2010، ص. 413.

³ - Omar AKTOUF, *Méthodologie des Sciences Sociales et Approche Qualitative des Organisations*, HEC, Montréal, Québec, 2006, p.87.

- درجة الحرية التي تمنح للمقابل (المستجوب) أثناء المقابلة؛
- درجة عمق ودقة المعلومة المطلوبة.

كما أننا استخدمنا نوعين من المقابلة وهي مقابلة حرة و أخرى نصف الموجهة (نصف المفتوحة) سيتم شرح هذين النوعين بالتفصيل في المبحث الثاني من هذا الفصل.

د. أخلاقيات البحث.

يعتبر هذا العنصر مهم، وقد تم إدراجه لتوضيح بعض المعايير الأخلاقية التي استخدمناها في دراستنا من اجل ضمان دقة المعلومة وحماية خصوصية كل خبير تم مقابلته، وذلك بأن المقابلات التي سنجرىها لا تتم إلا بإذن الخبير وبعد إعطائه الحرية في تحديد موعد للمقابلة من طرفه، كما أنه لا يتم ذكر أسماء الخبراء في التعريف بالخبراء، وسنعمل على إعلام الخبير بطبيعة المشروع، ونشرح له الغرض من المقابلة، كما نسمح له بطرح استفسارات في حالة وجود غموض.

المطلب الثالث: خطوات الدراسة الميدانية وبرنامج التحليل الكيفي

تسير خطوات البحث معارف جديدة انطلاقا من دراسة الظاهرة أو المشكلة، والاستقصاء في البحث العلمي يجب أن يمتاز بالجدية ويحترم الخطوات التي تسمح بتحليل وتفسير وتوجيه البحث نحو الموضوعية، يجب على خطوات البحث أن تسمح بتعميم النتائج وإبعاد كل أوجه الغموض الممكنة، والهدف من هذا العنصر هو تقديم الخطوات الأساسية في نموذج منهجية دراستنا؛ سنتناول في هذا المطلب الخطوات الأساسية لمنهجية الدراسة والتي تعتمد على عدة مراحل، وشرح برنامج التحليل الكيفي (*Nvivo*) ومقارباته.

أولا: الخطوات الأساسية لمنهجية الدراسة

من المعترف به اليوم، أنه من الضروري استخدام خطوة الدراسة الكيفية (النوعية)، وبعدها تأتي مرحلة الدراسة الكمية، حتى نصل إلى مصداقية البحث العلمي؛ وتعتمد خطوات دراستنا على أربع مراحل أساسية بين الجانب النظري والدراسة الميدانية وهي¹:

1. **مرحلة تمهيدية** تتكون من دراسة أولية يتم فيها تحديد أهداف البحث والإشكالية وكذلك البحث البيولوجرافي لموضوع الدراسة، والمفاهيم المتعلقة به، بالإضافة إلى إعداد خريطة ذهنية مرتبطة بمجال البحث، وأخرى أكثر عمقا تتعلق بموضوع البحث؛ وأخيرا المعلومات التي سيتم جمعها في الميدان. ويتطلب جمع المعلومات في **المقاربة النوعية (الكيفية)** مصداقية البحث، فأدوات البحث عن المعلومات اليوم جد متطورة تسمح بالبحث عن الوثائق بشكل أفضل، خاصة مع توفر شبكات المعلومات؛ أما **مقاربة الخرائط الذهنية** تساعد على كشف ورصد المتغيرات الكامنة، ولكن أيضا الإنقاص من التحيز المعرفي بسبب اعتماد الباحث على الذاتية الشخصية.

¹ - REFAA Mokrane, *Note de recherche: épistémologie et méthodologie de recherche*, version 1, mars 2011 ,Dpt Sciences de gestion, Faculté SEGC, Université de M'Sila, p.p. 1,4.

2. المرحلة الثانية (كيفية أو نوعية): تعتمد على المطابقة بين النظري والميداني، وتعتمد على دراسة استكشافية يتم فيها اللقاء وجها لوجه مع خبراء لهم علاقة بموضوع البحث، وهذا بإعداد دليل للمقابلة بغية الوصول إلى تحليل، يتم بفعالية وكفاءة لأسلوب البحث المستخدم، ومعالجة البيانات التي تم جمعها واستخلاص النتائج الأولية للموضوع، علما أن المرور إلى المرحلة الثالثة يكون بناء على نتائج هذه المرحلة.

3. المرحلة الثالثة: وذلك من اجل إعداد دراسة معمقة للموضوع للتحقق من النتائج الكيفية إحصائيا، وهذا بمعالجة أقوال الخبراء من خلال المقابلة التي تمت معهم في ميدان الدراسة وتكميمها، مستخدمين في ذلك برنامج التحليل الكيفي (Nvivo) ومن ثم استغلال النتائج.

4. المرحلة الرابعة: مناقشة وإبراز الخلاصة الأساسية.

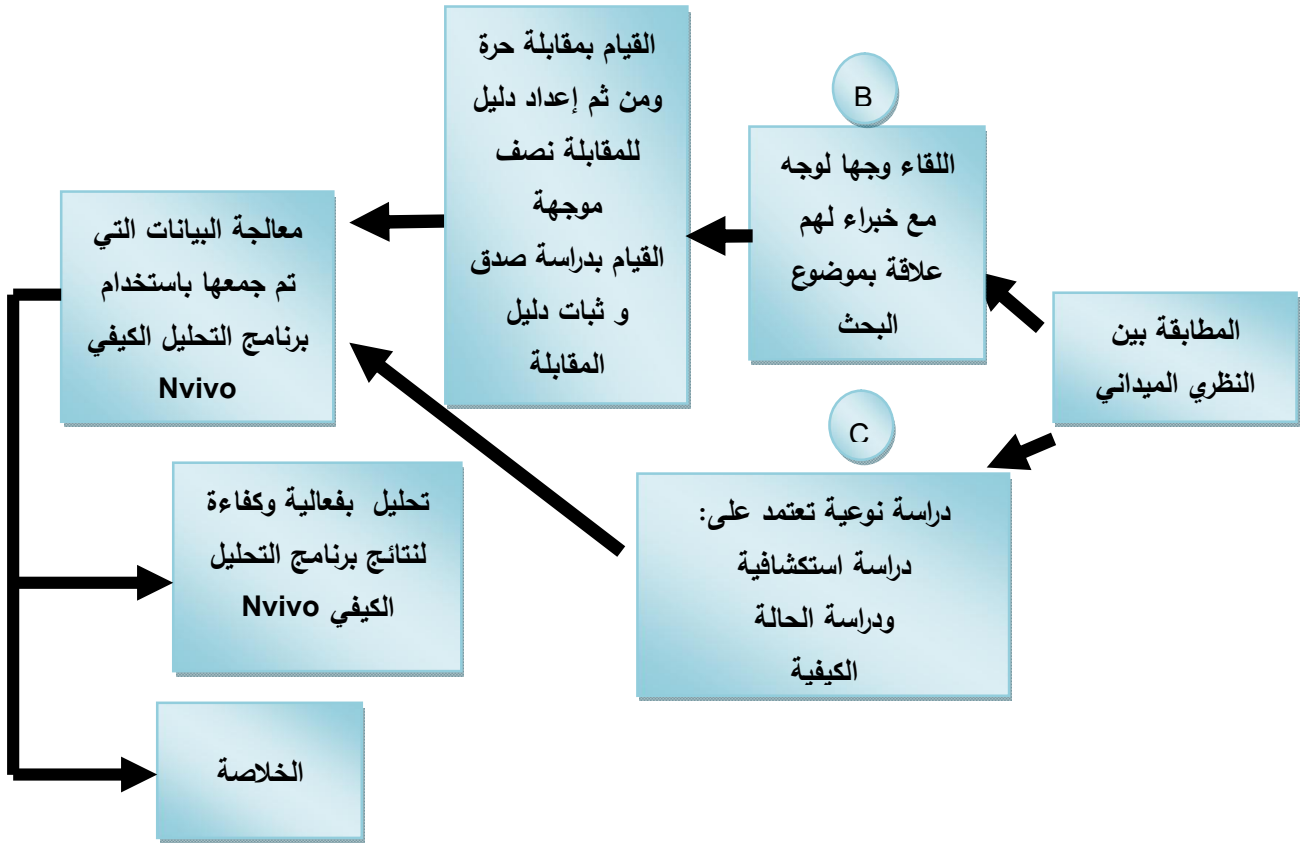
فالملاحظ من هذه الخطوات الأساسية للبحث هو إتباع خطوات منهجية صحيحة، تمكننا من انطلاقة علمية ذات مصداقية لدراستنا والوصول إلى نتائج دقيقة ومضبوطة يمكن تعميمها.

فهذه الخطوات تبدأ بدراسة تمهيدية وأولية تعتمد فيها على إعداد خريطة ذهنية للجانب النظري تتعلق بمتغيرات البحث، وأخرى للجانب الميداني تكون معمقة نبرز فيها المراحل التي تمر بها الدراسة الميدانية وكيفية الربط بين متغيرات الدراسة، وكذلك بين الجانب النظري والدراسة الميدانية.

ثم نمر إلى دراسة استكشافية تدرج تحت مقارنة الدراسة الكيفية نقوم فيها بإجراء مقابلة نصف الموجهة مع خبراء كل من مؤسسة لافارج، مؤسسة اتصالات الجزائر، ومؤسسة سونلغاز، حيث نعتمد في هذه المقابلة على دليل مقابلة معد مسبقا ويحتوي على أسئلة تتعلق بمتغيرات ومحاور البحث، ويتم اختيار هؤلاء الخبراء بناء على معايير سيتم توضيحها لاحقا.

وفي الأخير نعمل على تكميم أقوال الخبراء التي تم تسجيلها، وهذا بالاعتماد على برمجية خاصة بالتحليل الكيفي للبيانات، والشكل الموالي يبين بوضوح المراحل التي سنتبعها في دراستنا الميدانية وقد تم شرحها فيما سبق.

الشكل رقم (03، 01) : مراحل الدراسة المعمقة



المصدر: من إعداد الباحث مع تكيف الشكل بالاعتماد على

REFAA Mokrane, *Note de recherche: épistémologie et méthodologie de recherche*, version 1, mars 2011, Dpt Sciences de gestion, Faculté SEGC, Université de M'Sila, p. 3.

ثانيا: برنامج التحليل الكيفي (Nvivo)

ستحدث في هذا العنصر عن تعريف برنامج (Nvivo)؛ وعن المقاربات التي يستخدمها.

أ. التعريف ببرنامج التحليل الكيفي (Nvivo)

هو برمجية تدعم أساليب البحث الكيفي أو النوعي والمختلط (كيفي وكمي)، وهي مصممة لمساعدتنا على تنظيم وتحليل وإيجاد رؤى في البيانات غير المهيكلة، أو الكيفية، مثل المقابلات، الردود على الاستقصاءات المفتوحة والمغلقة، المقالات، وسائل التواصل الاجتماعي، ومحتوى مواقع الويب وشبكة الإنترنت¹.

فعند العمل مع البيانات الكيفية (النوعية)، ولم نكن نستخدم برمجية (Nvivo)، سنستغرق وقت كبير في عملنا، ويصعب علينا البحث، والأهم من ذلك، أن الانتهاء من هذا النوع من الأبحاث بدون استخدام

¹ -http://www.qsrinternational.com/what-is-nvivo بتاريخ 14-01-2017.

هذه البرامج، يجعل من الصعب جدا اكتشاف العلاقات والروابط في البيانات الخاصة بك، أو إيجاد أفكارا جديدة من شأنها أن تعطيك ميزة.

فاستخدام برنامج (Nvivo) أثناء عملية تحليل البيانات يساعدنا على إدارة البيانات وتنظيم وحفظ وتتبع مسار العديد من الوثائق، والتي تؤدي بنا إلى إعداد مشروع كفي، ولا تتضمن هذه الوثائق فقط ملفات البيانات الخام من المقابلات والاستبيانات أو الملاحظات الميدانية؛ ولكن أيضا البحوث التي نشرت، والصور والرسوم البيانية والصوت والفيديو، وصفحات الويب، ومصادر وثائقية أخرى، ومعلومات عن مصادر البيانات والخرائط المفاهيمية المتعلقة بما يجري في البيانات¹.

ب. مقاربات برنامج التحليل الكيفي (Nvivo)

يستعين الباحث أثناء تحليل بيانات دراسته الكيفية بأربعة مقاربات أساسية يعتمد عليها برنامج التحليل الكيفي (Nvivo) وهي تتمثل في: المقاربة المعجمية والمقاربة اللغوية والمقاربة الموضوعية والخرائط المعرفية، ويمكن شرحها كما يلي²:

1. المقاربة المعجمية: والهدف منها وصف عما نتحدث، حيث تستند إلى الإحصاء الترددي (تكرار أثر المفردات) والتشابه بين الكلمات المستخدمة.
2. المقاربة اللغوية: هدفها وصف كيف نتحدث، حيث تسمح بإدراك مستويين مختلفين للخطاب ليس فقط الترتيب والتصنيف النحوي (من قال "ماذا")، ولكن أيضا مطابقة الدلالات بطريقة علمية (كيف؟، مع أي أثر؟).
3. المقاربة الموضوعية: هدفها تفسير المحتوى حيث تعتمد على قراءة الوثيقة جزء بجزء، ومن أجل ذلك نقوم بتمييز المحتوى إلى فئات يمكن فهمها وتفسير محتواها.
4. الخرائط المعرفية: هدفها هيكلية فكرة معينة وهي تمثيل مادي رسومي (رسم بياني للأفكار والعلاقات بين هذه الأفكار) للتصورات العقلية لموضوع واحد أو عدة مواضيع في زمن محدد.

¹ - Pat BAZELEY, Kristi JACKSON, **Qualitative Data Analysis With NVIVO**, SAGE Publication, Second Edition, London, 2013, P.3.

² - خليل شرقي، المقاربة الكمية في التحليل الكيفي لبيانات دليل المقابلة باستخدام برنامج Nvivo ، يوم دراسي حول التحليل الكمي للمذكرات والأطروحات باستخدام البرمجيات الإحصائية، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي، الجزائر، 11 أفريل 2016، ص.6.

المبحث الثاني: أداة المقابلة

بعد التطرق في المبحث الأول إلى التعريف بالدراسة الكيفية ومنهجية الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، وذكر خطوات الدراسة الميدانية بمراحلها، سنتحدث في هذا المبحث بشيء من التفصيل عن أداة المقابلة في الدراسة الميدانية؛ لكونها الأداة الأساسية الأولى التي سنعتمد عليها في دراسة الحالة الكيفية. ونظرا لأن استخدامها كأداة سيمر هو الآخر بعدة خطوات، وهذا ما سنذكره في مطالب هذا المبحث الثاني؛ إذ سنعالج في المطلب الأول أنواع المقابلة التي تستخدم في الدراسة الميدانية، ثم نتناول في المطلب الثاني كيفية إعداد دليل المقابلة، وفي المطلب الأخير نتناول مناخ المقابلة وكذلك صدق وثبات هذه الأداة وخطوات استخدام برنامج (Nvivo).

المطلب الأول: أنواع المقابلة المستخدمة في الدراسة الميدانية

لعل المبررات الحقيقية وراء استخدام المقابلة هي أن هذه الدراسة هي دراسة كيفية، كما لا توجد دراسات حول موضوع بحثنا تمت من قبل في الجزائر، مقارنة بالدراسات العالمية التي توفرت في هذا المجال؛ والمبررات الأخرى هي أن نسبة الردود في المقابلة أعلى من نسبة الردود في الاستبيان وهذا بسبب العوامل التالية¹:

- التفاعل المباشر بين الباحث والأشخاص الذين تمت مقابلتهم، مما يجعل المستجوب يبذل جهد في إعطاء المعلومات الضرورية؛
- المقابلة مرنة يمكن تعديلها حسب الموقف وإضافة أسئلة توضيحية وبيانية حتى وإن لم تذكر في الدليل الخاص بالمقابلة؛
- يمكن الاستطرد في الأسئلة ومتابعتها وتوضيحها والإطناب فيها حتى يحصل الباحث على الإجابات الدقيقة والمرتبطة بالموضوع؛
- تعتبر أحسن أداة للاتصال المباشر مع المستجوبين.

سنتحدث في هذا المطلب على نوعين أساسيين للمقابلة وهما المقابلة الحرة (غير موجهة) والمقابلة نصف الموجهة.

أولاً: المقابلة الحرة

ساعدتني المقابلة الحرة على الاطلاع على مختلف مديريات وأقسام ومصالح المؤسسات محل الدراسة سواء كان ذلك في مؤسسة الإسمنت لافارج أو مؤسسة اتصالات الجزائر أو شركة سونلغاز، و مهدت لتكوين علاقة ودية مع الخبراء المستجوبين؛ تم فيها طرح أسئلة مفتوحة وعمامة على مجموعة إطارات من كل مؤسسة لهم علاقة بموضوع البحث، كما كانت تمهيدا لإعداد دليل المقابلة نصف الموجهة وضبط محاوره وتعديله من خلال

¹ - رجاء محمود أبو علام، المرجع السابق، ص. 433.

إضافة أو حذف بعض الأسئلة، وبالتالي المساعدة في صدق وثبات أداة المقابلة المستخدمة في الدراسة، مما يضمن نوعية هذه الأداة.

ولقد استخدمنا المقابلة الحرة لجمع المعلومات ومحاولة المقارنة بين ما جمعناه من معلومات أولية وما جاء في الجانب النظري حتى نضمن الإحاطة بجميع جوانب الدراسة، وإضافة كل الأبعاد والأسئلة في دليل المقابلة نصف الموجهة.

وتميزت المقابلة الحرة بالمرونة في التفاعل مع خبراء المؤسسات أثناء إجابتهم، ومنحهم الوقت اللازم للإجابة عن الأسئلة، مما خلق مناخ وبيئة حرة ومريحة للخبراء، مما شجع على زيادة عامل الثقة عندهم وبالتالي التصريح بأقوالهم بكل ارتياح.

ثانياً: المقابلة نصف الموجهة

أما المقابلة نصف الموجهة استخدمناها لأن طبيعة أسئلتها تسمح للشخص المستجوب (المقابل) من الإجابة بالأسلوب الذي يسمح له بالإجابة مباشرة وقدر الإمكان على أسئلة محددة ولكن لا تزال واسعة¹؛ وهذا بأخذ نوع من الحرية في الإجابة، أي حتى نضمن ارتياح المستجوب وإعطائه فرصة للتحدث، إضافة إلى عمق ونوعية المعلومة التي سيدلي بها، ومنه ضمان دقة المعلومات الصادرة عنه، وبالتالي التفاعل المباشر بين الباحث والأشخاص الذين تمت مقابلتهم، مما يجعل المستجوب يبذل جهد في إعطاء المعلومات الضرورية وذات صلة؛ وأنواع الأسئلة في هذا النوع من المقابلة هي

▪ سؤال نصف المفتوح لا يتبعه اختيارات ولكن تصاغ الأسئلة بحيث تسمح بالإجابة الفردية، فالسؤال مفتوح ولكنه محدد للغاية في محتواه.

▪ سؤال مغلق مع التعليل مما يرفع من ثبات المقابلة.

فضلنا أن نستخدم قيم الباحث لأنه من المستحيل في الدراسات الكيفية أخذ خبرات إنسانية ذات معنى، دون أن نأخذ في الاعتبار التفاعل (بطريقة مستمرة) بين معتقدات الباحثين ومعتقدات أفراد العينة²، كما أن قيم الباحث تلعب دوراً في تحديد المشكلة.

تعتبر المقابلة استبياناً منطوقاً، وخطوات إعدادها هي نفس خطوات بناء الاستبيان، حيث استخدمنا في المقابلة نصف الموجهة دليل مقابلة حددت فيه نوع الأسئلة مسبقاً، حيث كانت هناك أسئلة نصف مفتوحة مما زاد من ثبات المقابلة، وتم قياس صدق وثبات هذه الأداة مع مجموعة من الأساتذة في التخصص وطرحها على مجموعة من خبراء مؤسسة لافارج.

¹ - Omar AKTOUF, Op.Cit., p.88.

² - رجاء محمود أبو علام، المرجع السابق، ص.284.

المطلب الثاني: جمع البيانات ودليل المقابلة

سنتطرق في هذا المطلب إلى طريقة جمع البيانات التي ساعدتنا في ما بعد على الإبقاء فقط على المعلومات الضرورية التي سندرجها في دليل المقابلة، وسنتحدث أيضا على طريقة تصميم هذا الدليل.

أولا: جمع البيانات

بما أن دراستنا تعتمد على المقاربة الكيفية وهي دراسة استكشافية، فمن الضروري البحث عن طرق لجمع البيانات الضرورية ذات الصلة بموضوع البحث، وعليه قمنا بإعداد جدول لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة (التابع والمستقل)، وتتعلق بمحاور وأبعاد ومؤشرات دليل المقابلة، ويعتبر هذا الجدول بمثابة إضافة علمية في دراستنا حيث قمنا بإعداده كأداة جديدة تعرض لأول مرة في بحث علمي لجمع البيانات، واعتمدنا بشكل كبير في عملية الجمع على المفاهيم التي كتبناها في الجانب النظري، حتى نضمن المقارنة بين ما جاء في الجانب النظري والجانب الميداني، (أنظر الملحق رقم 02)، ويمكن توضيح مثال عن هذا الجدول كما يلي:

الجدول رقم (03، 01): جمع البيانات والمعلومات

| المؤشرات | المتغيرات | الأبعاد |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ سرعة إنجاز المهام، سهولة العمل، حسن الأداء الوظيفي، تقليص الوقت، كسر حاجز الزمان و المكان ■ التدريب على استخدام الشبكة، سهولة، درجة الاستخدام(كبيرة، صغيرة)،سهولة التداول و الوصول للمعلومة، اكتساب المهارة ■ ذات صلة، متوفرة في الوقت المناسب، عند الحاجة،المحتوى، المصدقية و الاعتماد عليها، الدقة و عدم التناقض، التحديث، التنوع ■ تعطلات تقنية (نقص التجهيزات، التعطلات، المختصين، الصيانة، أمن المعلومة) ■ تعطلات بشرية (تواجه المستخدمين و الإطارات المسيرة، الاستخدام السيئ نقص التكوين، مقاومة الاستخدام) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ الأهمية والفائدة المنتظرة من الاستخدام ➤ سهولة الاستخدام ➤ جودة المعلومات المتداولة ➤ الصعوبات والمعوقات في الاستخدام | <p>مفهوم استخدام الإنترنت في المؤسسة</p> |

المصدر: من إعداد الباحث

وقد قسمنا جدول جمع البيانات إلى ثلاثة أعمدة حيث يوجد في العمود الأول البعد الذي يتعلق بالهدف من جمع البيانات أي ما هو العنصر الذي نريد جمع البيانات حوله، أما العمود الثاني خصصناه

لمتغيرات كل بعد التي تسمح لنا بقياسه والإجابة عنه، وتعلق العمود الثالث بالمؤشرات التي تم جمعها بشكل مفصل من الجانب النظري والتي تتعلق بالهدف.

تعتبر البيانات التي تم جمعها في هذا الجدول بمثابة قاموس معلومات كلي، سنعتمد عليه في تحقيق البيانات التي تم جمعها من الجانب النظري أثناء إجراء المقابلة مع الخبراء في الدراسة الميدانية، أما البيانات التي لم يتم تحقيقها فهي ستبين لنا درجة الأثر الناتج عن استخدام الإنترنت في استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة وتساعدنا على إثبات أو نفي فرضيات الدراسة.

ثانيا: تصميم دليل المقابلة

يتكون هذا الدليل من عدة أسئلة عامة وفرعية (أنظر الملحق رقم 03)، وعادة ما ترتبط الأسئلة العامة بالأبعاد والمحاور والأسئلة الفرعية بالمؤشرات¹؛ وتنوعت هذه الأسئلة بين نصف المفتوحة والمغلقة أحيانا مع التعليل، ولكن أغلبية الأسئلة كانت من النوع نصف المفتوح، لأن طبيعة المقابلة نصف الموجهة التي قمنا بها تفرض ذلك.

إذ قمنا في بداية التصميم بإدراج وكتابة تقديم المقابلة والذي يحتوي على عدة جوانب هي تاريخ وساعة المقابلة، المنصب والخبرة وعدد المرؤوسين، ولمن يتبع من ناحية المسؤولية، وكذلك تم تخصيص إطار للتعريف بموضوع البحث وذكر الهدف من المقابلة للخبراء الذين سيتم مقابلتهم، وخلق جو من الثقة والطمأنينة عند الخبراء حتى يدلى بإجاباتهم بكل راحة.

ثم قسمنا الاستمارة إلى بنى (محاور أساسية)، وذلك تماشيا مع متغيرات الدراسة وإشكالية البحث وفرضياته، وحتى نربط بين ما هو نظري وما هو ميداني، ويندرج تحت كل بنية مجموعة من الأبعاد، وتحت هذه الأخيرة يوجد مجموعة من الأسئلة تصب في نفس الهدف، فهي تعتبر مؤشرات، وتسمح لنا بالحصول على الإجابة عن متغيرات كل بعد، والتي ستؤكد وجود الأثر أو عدم وجوده، وقد تنوعت الأسئلة على حسب كل بعد بغية الإجابة على الإشكالية وإثبات أو نفي الفرضية، بعد مقارنة آراء الخبراء الذين ستم مقابلتهم مع بعضهم البعض، ومع الجانب النظري.

كما أخذنا بعين الاعتبار في صياغة الأسئلة المقاربات النظرية المتعلقة باستخدام الإنترنت والتي ذكرناها في المطلب الأول من المبحث الأول في الفصل الأول، ونقصد مقارنة الاستخدام ومقاربات تكنولوجيا المعلومات وتسيير الموارد البشرية، وكذلك المقاربة السوسيو تقنية؛ وهذه المحاور يمكن تمثيلها في الجدول التالي:

¹ - مورييس أنجريس، المرجع السابق، ص 265.

الجدول رقم (03، 02): تصميم دليل المقابلة نصف الموجهة

| عدد الأسئلة الفرعية | عدد الأسئلة الرئيسية | المرجع | المتغيرات والمؤشرات | الأبعاد | البنية |
|---------------------|----------------------|---|---|--|---|
| 02 | 01 | Rim MOSBEH & Khalid S. SOLIMAN (2008). | التعريف والأهمية سهولة الاستخدام، درجة الاستخدام، أنواع التطبيقات. | واقع الاستخدام (درجة الاستخدام) | واقع استخدام الإنترنت في المؤسسة ميدان الدراسة |
| 02 | 01 | Rim MOSBEH & Khalid S. SOLIMAN (2008). | تقنية وبشرية. | الصعوبات | |
| 04 | 02 | | المجموع | | |
| 04 | 01 | Florence LAVAL, Véronique GUILLOUX, Michel KALIKA,(2001) ; Gilles EXBRAYAT, Nathalie FISTEBERG, Ronan FOUESNANT (2010) ; Michelle GILLET, Patrick GILLET (2010) ; | ارتباط مباشرة عبر الإنترنت بين قسم الموارد البشرية وبقية الأقسام؛ تناسب استخدام الإنترنت مع وظيفة المستخدم، والتفاعل مع الرملاء أثناء استخدام الإنترنت. | العلاقة بين الموظف المستخدم للإنترنت وتسيير الموارد البشرية في المؤسسة | العلاقة بين استخدام الإنترنت وتسيير الموارد البشرية |
| 02 | 02 | حسن إسماعيل فارس (2012) ; Florence LAVAL et GUILLOUX Véronique (2010) ; | الوظائف التي يقوم بها نظام معلومات الموارد البشرية، التسيير الذاتي للمهام من طرف المستخدمين. | نظام معلومات الموارد البشرية | |
| 00 | 03 | Virginie GOVAERE (2002) ; Tim O'REILLY(2007); Helen THOMSON (2008) ; Yulong LI(2011) ; Sareh AGHAEI(2012); | أدوات الويب الأكثر استخداما، استخدام أدوات الويب والعمل التعاوني للإنترنت ، الاقتراح المتعلق بتوفير أدوات عبر البوابة. | أدوات الإنترنت والبوابة والعمل التعاوني | |
| 02 | 02 | Freddie GRANDE (2008) Jean-François NOTEBAERT (2009) ; Teboura BENKAID-KESBA (2011) ; Stella Nga-chi Chiu (2015) ; Mark A. JACOBS (2015) . | أشكال الاتصال الداخلي، والتفاعل بين الموظفين فيما بينهم لتعزيز الاتصال الداخلي. | الاتصال الداخلي | |

| 08 | 08 | | المجموع | | |
|----|----|--|--|--|---------------------------------|
| 00 | 02 | Beaupré DANIEL(2008) | مصطلح الاستدامة، وتنفيذ الاستدامة في المؤسسة باستخدام الإنترنت. | مدى معرفة مفهوم مصطلح التنمية المستدامة في المؤسسة | الاستدامة و استخدام الإنترنت في |
| 03 | 02 | Fernando J. Fuentes-García(2008) ; Anna REMISOVA and Zuzana BUCIOVA (2012). | الالتزام بممارسات المسؤولية الاجتماعية عبر شبكة الإنترنت، تشجيع الروابط الاجتماعية بين الموظفين. | المسؤولية الاجتماعية | تسيير الموارد البشرية |
| 04 | 03 | Murugesan, S, (2008) ; Boudreau, M.C.; Chen, A.; Huber, M,(2008) ; Sarkis, J.; Koo, C.; Watson, R(2013); Molla, A, (2009) ; Andreopoulou, Z, (2012). | دعم تصميم شبكة الإنترنت لحماية البيئة، حماية صحة المستخدم، وعبء المعلومات المتبادلة عبر الشبكة | تكنولوجيا المعلومات الخضراء | |
| 07 | 07 | | المجموع | | |
| 19 | 17 | | المجموع الكلي | | |

المصدر : من إعداد الباحث

ويتضح من الجدول أن دليل المقابلة يحتوي على مايلي:

1. واقع استخدام الإنترنت في المؤسسة ميدان الدراسة: و يحتوي على سؤالين رئيسيين وأربعة أسئلة فرعية تكشف من خلالها مدى درجة الاستخدام للإنترنت في المؤسسة وأهميتها والصعوبات التي تواجهها.
 2. العلاقة بين استخدام الإنترنت وتسيير الموارد البشرية: ويحتوي أربعة أبعاد(قسم الموارد البشرية وعلاقته مع بقية الأقسام عبر الإنترنت، نظام معلومات الموارد البشرية، أدوات الويب والعمل التعاوني، الاتصال الداخلي)، كما يحتوي كل بعد على مجموعة من الأسئلة تنوعت بين الرئيسية والفرعية، ويقدر عدد الأسئلة الرئيسية بثمانية أسئلة ونفس العدد بالنسبة للأسئلة الفرعية.
 3. الاستدامة واستخدام الإنترنت في تسيير الموارد البشرية: وقسم إلى ثلاثة أبعاد هي الدراية بمفهوم الاستدامة، والمسؤولية الاجتماعية، وتكنولوجيا المعلومات الخضراء، كان الهدف من هذا المحور دراسة أثر الاستخدام للإنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية، وهذا بالاعتماد على مجموعة من الأسئلة في كل بعد من الأبعاد التي سبق ذكره، ويحتوي هذا المحور على سبعة أسئلة رئيسية وسبعة فرعية.
- مما نلاحظه من الجدول أعلاه هو أن عدد الأسئلة الرئيسة هو 17 سؤالاً، وعدد الأسئلة الفرعية هو 19 سؤالاً؛ مما يبين العدد الكبير من الأسئلة التي سيتم طرحها في المقابلة وهذا حتى نضمن الحصول على معلومات دقيقة ونحيط بموضوع الدراسة من كل الجوانب المتعلقة به.

المطلب الثالث: مناخ المقابلة وصدقها

في هذا المطلب سنتحدث عن مناخ و بيئة المقابلة نصف الموجهة كيف ستتم في الدراسة الميدانية، ثم نتحدث عن مدى صلاحية هذه الأداة كمقياس نوضح من خلاله أثر استخدام الإنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات ميدان الدراسة.

أولاً: مناخ المقابلة

نلخص فيه أهم عناصر ومناخ وطريقة سير المقابلة، حيث وضعنا جدول تم تقسيمه إلى أربعة أجزاء، إذ تم التطرق في الجزء الأول إلى ماهية الخبير من حيث الخبرة ومكان العمل والمنصب الذي يشغله، وفي الجزء الثاني خصص لتاريخ ومدة المقابلة وطبيعة التسجيل، وأما الجزء الثالث تحدثنا فيه عن ظروف إجراء المقابلة، وفي الجزء الأخير ذكرنا الأهداف الأساسية لهذه المقابلة؛ وهذا الجدول على النحو التالي :

الجدول رقم (03، 03): مناخ المقابلة نصف الموجهة

| الأهداف الأساسية | ظروف إجراء المقابلة | تاريخ ومدة المقابلة وطبيعة التسجيل | الخبير |
|------------------|---|--|--|
| ■ أبعاد المقابلة | <ul style="list-style-type: none"> ■ طريقة الاستقبال: على ■ إنفراد، خارج أو داخل مكان العمل ■ تم تقديم الشكر وإعلام الخبير بطبيعة مشروع البحث ■ شرح الغرض من المقابلة؛ ■ إتاحة الوقت الكافي للخبير للإجابة عن الأسئلة؛ ■ إعطاء فرصة للخبير لطرح استفسارات حول المقابلة. | <ul style="list-style-type: none"> ■ تاريخ المقابلة: اليوم و الساعة ■ مدة المقابلة ■ طريقة كتابة وتسجيل الأجوبة | <ul style="list-style-type: none"> الخبير الأول: السن: الخبرة: مكان العمل: المنصب: عدد المرؤوسين: يعمل تحت مسؤولية: |

المصدر: من إعداد الباحث

وتهدف من خلال الجدول لإثبات صدق الأداة المستخدمة وأنه يعتبر دليلاً على استخدامنا لهذه الأداة، ومدى مصداقية البيانات التي سيتم جمعها والاعتماد عليها، وهذا بتهيئة مناخ يسمح للباحث من جهة بتسجيل كل البيانات التي تتعلق بالخبير الذي تمت مقابلته وتسجيل تاريخ المقابلة ومدتها؛ وطريقة كتابة الأجوبة هل كانت بشكل كتابي أم تم تسجيلها بشكل صوتي ولكلا الطريقتين أهمية في ثبات ومصداقية الأداة؛ من جهة أخرى خصص جانب لظروف المقابلة والتي تتعلق بالخبير الذي سيجيب عن الأسئلة، من حيث طريقة الاستقبال هل تمت على إنفراد أو مع مجموعة من الخبراء، وهل تمت بداخل المؤسسة أي في

المكتب، أم خارج مكان العمل، فضلا عن منح الوقت الكافي للخبير وإعطائه الفرصة لطرح استفسارات حول المقابلة، كما خصص العمود الأخير لتوضيح الهدف من المقابلة والذي يتعلق بالأبعاد.

ثانيا: صدق وثبات المقابلة

أ. صدق المقابلة

تم الاستعانة بأحد أدوات القياس السيكمترية وهو قياس صدق المحتوى الذي يعتمد على معامل صدق الاختبار الذي يتمثل في دراسة صدق المحكمين، فهذا الأخير يعتبر معامل من معاملات قياس صدق المحتوى والذي استخدمناه في دراستنا للتأكد من صدق أداة المقابلة وصلاحيتها للقياس.

وقد تم الاستعانة بنموذج لتحكيم دليل المقابلة (أنظر الملحق رقم 04)، حيث تم تقديم شرح متغيرات البحث وكتابة الفرضيات، وعرض لنموذج الدراسة وإعداد جدول خاص بالتحكيم، حتى يسمح لكل محكم إما بقبول السؤال أو رفضه أو تعديله.

وقد تم توجيه هذا النموذج لمجموعة من الأساتذة المتخصصين في مجال البحث (أنظر الملحق رقم 05 و06)، بالإضافة إلى مجموعة أساتذة متخصصين في المنهجية وأدوات القياس السيكمترية.

وكان عدد الأسئلة قبل التحكيم يقدر خمسة وعشرون سؤال رئيسي و 13 سؤال فرعي و بعد التعديل أصبح دليل المقابلة يتكون من 17 سؤال رئيسي و 19 سؤال فرعي.

ب. ثبات المقابلة

يمكن تقدير ثبات المقابلة من خلال معامل الثبات حيث يطبق الاختبار على مجموعة من الأفراد الذين تمت مقابلتهم، ثم نعيد تطبيق نفس الاختبار على نفس مجموعة الأفراد، ولكن بعد فاصل زمني، وهذا ما تم بالفعل في المقابلة التي تم إجرائها مع خبراء مؤسسة لافارج بالمسيلة، حيث تم اللقاء على مرحلتين متباعدتين لكل من مدير الموارد البشرية ومسؤول المشروع الصناعي وتنمية الموارد البشرية، ومسؤول تكنولوجيا المعلومات ومسؤول دعم الزبائن؛ إذ كان اللقاء الأول في شهر جوان 2016 م، ثم جاء اللقاء الثاني في شهر ديسمبر 2016 م، أين تم إعادة نفس الأسئلة من دليل المقابلة والتي تم طرحها في اللقاء الأول، فكانت الإجابات مؤكدة لما قاله الخبراء في لقاء شهر جوان.

فضلا عن أنه تم طرح أسئلة غير مهيكلة في اللقاءات التي تمت في المقابلة الحرة، والتي كان فيما بعد جزء منها يشكل أسئلة المقابلة نصف الموجهة، ومرة أخرى أثبتت إجابة الخبراء عدم وجود تناقض في الإجابات، وهذا مما دل على ثبات أسئلة دليل المقابلة مرة أخرى والحصول على نفس النتائج.

وهناك مجموعة من العناصر موجودة في مناخ المقابلة وبرمجية التحليل ساعدت في ثبات المقابلة وهي:

- طبيعة الأسئلة المغلقة مع التعليل.
- مكان إجراء المقابلة (داخل مكان العمل، أو خارجه).

- التسجيل الصوتي للمقابلة كدليل.
- المقابلة مع شخصين في زمن واحد في بعض المقابلات.
- إرجاع بعض المقابلات بعد تفريغها للخبراء من أجل تصحيح وتأكيدهم كلامهم.
- معامل الارتباط للمصادر والعقد في برمجية التحليل (Nvivo).

ثالثاً: خطوات استخدام برنامج (Nvivo)

لتحليل البيانات الكيفية لدليل المقابلة نصف الموجهة التي قمنا بها في المؤسسات ميدان الدراسة، والتي سندرس من خلالها أثر استخدام الإنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، هناك ثلاثة خطوات وهي:

1. استيراد البيانات: بعد عملية تفريغ المقابلات المسجلة والمكتوبة، والتي قمنا بها مع 14 خبير في ملفات (word) بالعربية، قمنا بإدخال مختلف هذه الملفات (إجابات المقابلة لكل خبير) كبيانات لإنشاء ما يسمى بالمصادر (Sources) الداخلية للبرنامج، ومنه عدد المصادر هو 14 بحسب عدد المقابلات.

2. ترميز البيانات: تتمثل هذه الخطوة في إنشاء العقد والتميز (Nodes and Coding) وهذا حسب البنى والأبعاد، وحسب ارتباط كل بعد بفرضيات الدراسة، حتى تكون هذه العقد مضبوطة من ناحية المنهجية العلمية؛ وبما أن لدينا أربعة فرضيات فقد قمنا بإنشاء ثمانية عقد فرعية تتعلق بكل فرضيات الدراسة، ونود الإشارة هنا أننا قمنا بإضافة عقدة مفهوم الاستدامة في البعد الرئيسي للاستدامة للمساعد في التحليل وإثبات الفرضيتين الثالثة والرابعة، رغم عدم ظهور هذا البعد الفرعي في النموذج النظري للدراسة وذلك كما يلي:

- **الفرضية الأولى:** تحتوي على عقدة واحدة (واقع استخدام الإنترنت).
- **الفرضية الثانية:** تحتوي على عقدة رئيسية هي العلاقة بين استخدام الإنترنت وتسيير الموارد البشرية والتي تحتوي على أربعة عقد فرعية هي على التوالي (العلاقة مع المستخدم، نظام معلومات الموارد البشرية، أدوات الويب والعمل التعاوني، الاتصال الداخلي)
- **الفرضية الثالثة:** وتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، وتندرج تحت عقدة رئيسية هي الاستدامة والتي تضم ثلاثة عقد من بينها عقدة المسؤولية الاجتماعية وعقدة مفهوم الاستدامة.
- **الفرضية الرابعة:** تتعلق بتكنولوجيا المعلومات الخضراء والتي تعتبر عقدة فرعية من العقدة الرئيسية للاستدامة.

3. تحليل البيانات واستخراج النتائج: تتمثل هذه الخطوة في استخراج جملة من النتائج حسب المقاربات التي تم ذكرها في المطلب الثالث من المبحث الأول، وهذه النتائج تتعلق بالمصادر والعقد المختلفة للمقابلات التي تمت مع الخبراء، وسيتم التركيز فيها على النتائج الكمية للتكرار المفردات ومعامل الارتباط والتشابه النصي بين الخبراء ونسبة التغطية حسب العقد.

المبحث الثالث: مؤسسات الدراسة الميدانية وواقع الإنترنت بها

سنستطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسات التي قمنا بإجراء الدراسة الميدانية بها، حيث نستعرض واقع شبكة الإنترنت بهذه المؤسسات، من خلال ذكر أهم التطبيقات والبوابات المتوفرة في المؤسسة مع شرح الهدف منها وكيفية العمل بها.

يقسم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب، حيث نعرف في كل مطلب بمؤسسة محل الدراسة لكون دراستنا تمت في ثلاثة مؤسسات وهي اتصالات الجزائر، مؤسسة سونلغاز، ومؤسسة لافارج.

المطلب الأول: مؤسسة اتصالات الجزائر

ويقسم هذا المطلب إلى ثلاثة أجزاء رئيسية، إذ نتناول في الجزء الأول التعريف بالمؤسسة والتي تمثلت في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة كعينة من قطاع الاتصالات، ثم نتحدث في الجزء الثاني عن الهيكل التنظيمي والموارد البشرية في المؤسسة، وفي الأخير نشرح واقع شبكة الإنترنت في المؤسسة.

أولاً: التعريف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة

أ. التعريف بقطاع الاتصالات

قبل صدور قانون 03-2000 (أنظر الملحق رقم 07) كان سوق الاتصالات في الجزائر يعاني من تأخر في انتشار الهاتف حيث أنه لم يكن يتجاوز 6 في المائة مقابل 8 في المائة، في باقي دول المغرب العربي و 40 في المائة في الدول المتقدمة، بالإضافة إلى ذلك أكثر من نصف البلديات لم تكن موصولة بشبكة الاتصالات؛ كانت شبكات إعلام المؤسسات منعدمة تقريبا، وكان عدد مستخدمي الانترنت ضعيفا جدا رغم وجود 61 مزود معتمد وآلاف مقاهي الانترنت¹.

كانت شبكة التوزيع الهاتفي الحلقة الأضعف للشبكة معرقة بذلك الانتشار الواسع للانترنت، وكانت شبكة اتصالات الجزائر من أهم الشبكات على مستوى الدول الناشئة.

قد شهد تنظيم القطاع تغيرات جذرية بعد اعتماد القانون 03-2000، وذلك عن طريق اعتماد عدة مراسيم تنفيذية جديدة تتناول أساسا المسائل التالية²:

- وضع قوانين تنظم استغلال الخدمات البريدية والاتصالات السلكية واللاسلكية.
- تحديد الإجراءات المطبقة لمنح رخص الاتصالات بهدف إرساء المبادئ العالمية للمنافسة والشفافية ومبدأ عدم التمييز عند منح التراخيص.

¹ [En ligne] https://www.algerietelecom.dz/AR/?p=at_histoire_realisations, التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر، اتصالات الجزائر - (Page consultée le 22-12-2016).

² [En ligne] النصوص القانونية التي تنظم البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال - <https://www.mptic.dz/ar/content/%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B5%D9%88%D8%B5-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%A7%D9%86%D9%88%D9%86%D9%8A%D8%A9>, (Page consultée le 22-12-2016).

- تحديد شروط تسعير خدمات الاتصالات للمحافظة على المنافسة ضد جميع أشكال ممارسات التسعير المنافية للمنافسة من خلال منح صلاحيات ضبط التسعير للهيئة المنظمة أي ما كان يسمى (الرقابة القبلية) و ضبط التسعير (مراقبة بعدية).
- تحديد صيغ الربط البيني لشبكات الاتصالات السلكية واللاسلكية.

ب. ميلاد اتصالات الجزائر

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000م عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر، والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة، لتصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. فبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 03/2000، بدأت اتصالات الجزائر نشاطها رسميا في 1 جانفي 2003م، ودخلت في عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وأصبحت اتصالات الجزائر الممثل الرئيسي لتطبيق إستراتيجية إدخال التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال في الجزائر مؤكدة، بالتالي مساهمتها التامة في بناء مجتمع المعلومات الجزائري، وهذا من خلال توفير أكبر نفاذ لشبكة الاتصالات¹.

ج. اتصالات الجزائر والشبكات

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر المتعامل الأول في إنشاء الشبكات عبر التراب الوطني نظرا لطبيعة نشاطها، فهي تحظى بثقة المؤسسات العامة والشركات الكبرى في القطاع الاقتصادي سواء كانت عامة أو خاصة.

تعرض اتصالات الجزائر لزيائنها مجموعة من الخدمات عبر الشبكة الموضوعة تحت تصرفهم تم إدخال الألياف البصرية إلى الجزائر في عام 1987م، وقد كانت التكنولوجيا الرئيسية التي أسست عليها الشبكات ذات المسافات الطويلة، سواء كانت وطنية أو دولية؛ قبل سنة 2000م، كان طول الشبكة الأرضية للألياف البصرية 7244 كم، تم وصلت إلى 15.000 كم في 2003م لتضم إلى منتصف عام 2013م، 47.000 كم.

تهدف خطة عمل اتصالات الجزائر إلى تحديث شبكتها، والذي لا يكون ممكنا إلا من خلال تكثيف الألياف البصرية لإمكانية جمع شبكات الصوت والمعطيات معا على المستوى الوطني، وأيضا تعميم استعمال

¹ [En ligne] https://www.algerietelecom.dz/AR/?p=at_histoire_realisations، ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر، اتصالات الجزائر - (Page consultée le 22-12-2016).

الألياف البصرية على مستوى المدن، وذلك بتغيير الكوابل النحاسية القديمة والمكلفة؛ وتحدد الإشارة أنه في إطار خطة التطوير تم في عام 2015 م¹ ربط نحو 1296 بلدية التي يفوق عدد سكانها 1000 نسمة بالألياف البصرية، وتقدر المسافة الكلية بعد هذا الربط ب 66.958 كم.

د. المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة

أنشئت المديرية الولائية للاتصالات بالمسيلة العام 2003 م، أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم، وقد كانت تسمى في بداية 2003م بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010م أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية. وأصبحت حاليا تابعة إلى المديرية العامة لاتصالات الجزائر بالجزائر العاصمة، بعدما كانت في السابق كوحدة عملية تابعة للمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر بولاية سطيف، والتي بدورها تتبع إلى المديرية العامة بالعاصمة.

ثانيا: الهيكل التنظيمي و الموارد البشرية

أ. الهيكل التنظيمي

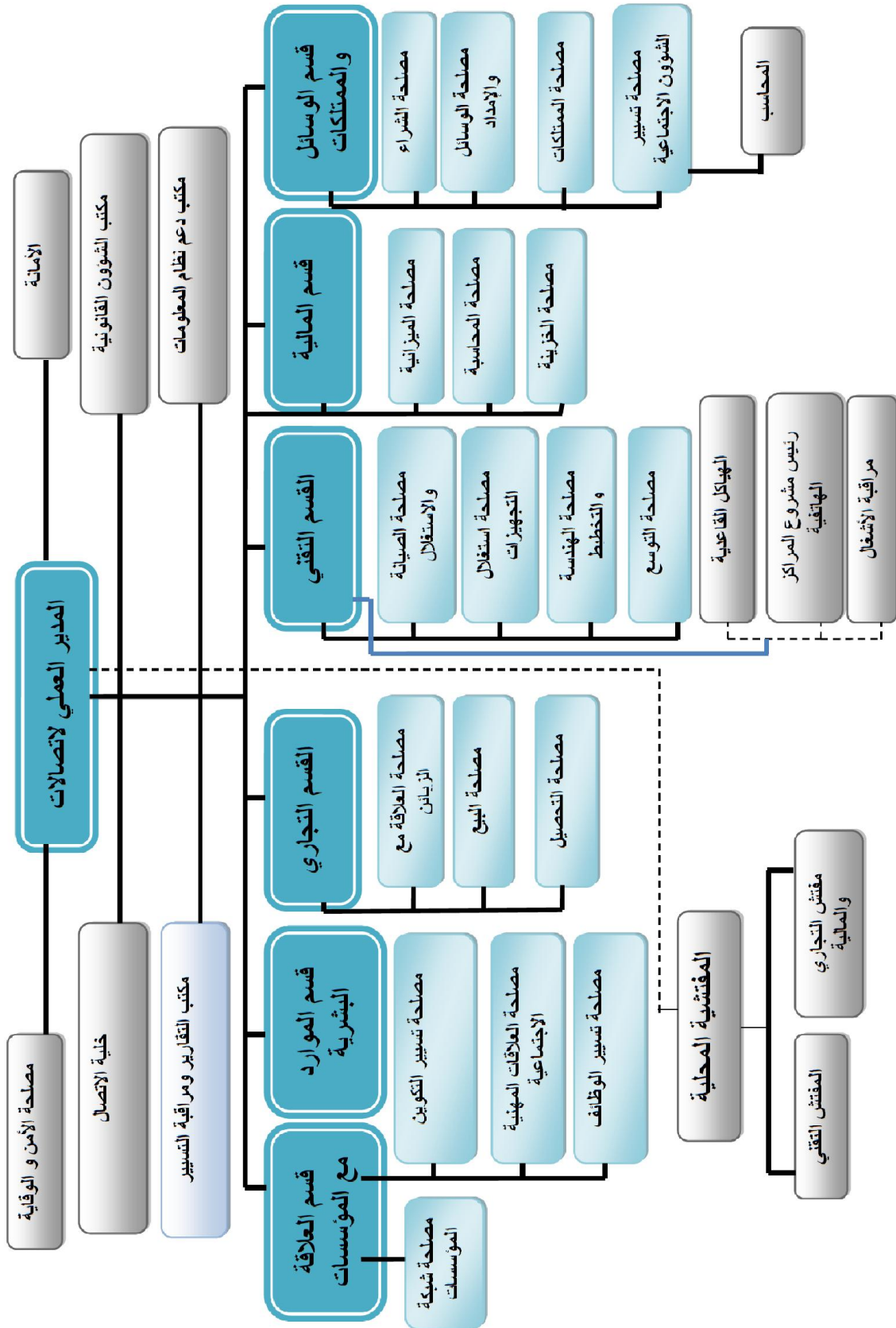
- من الشكل نلاحظ أن الهيكل التنظيمي يحتوي على عدة أقسام ومكاتب، فهناك ستة أقسام وهي:
- قسم الوسائل: ويحتوي على رئيس القسم، والذي يشرف على أربعة مصالح تتعلق بالشراء، والإمداد، والممتلكات، والتسيير الخدمات الاجتماعية.
 - قسم المالية: ويحتوي على رئيس القسم، والذي يشرف ثلاثة مصالح وهي مصلحة الميزانية والمحاسبة والخزينة، كما يتبع لرئيس القسم المحاسبين الموجودين على مستوى الوكالات التجارية الأربعة لاتصالات الجزائر في ولاية المسيلة.
 - القسم التقني: يشرف عليه رئيس القسم، حيث يتأس هذا الأخير أربعة مصالح وثلاثة مكاتب، والمصالح هي صيانة واستغلال الشبكة، صيانة واستغلال التجهيزات، ومصلحة الهندسة والتخطيط، بالإضافة إلى مصلحة الانتشار والامتداد للشبكة؛ أما المكاتب فتتمثل في الهياكل القاعدية، ورئيس مشروع المراكز الهاتفية ذات التدفق السريع، ومكتب مراقبة ورشات العمل.
 - القسم التجاري: يشرف عليه رئيس القسم الذي يتأس بدوره ثلاثة مصالح وهي العلاقات مع الزبائن والبيع ومصلحة التحصيل؛ ويشرف أيضا رئيس القسم على كل الوكالات التجارية و مراكز الإنتاج.
 - قسم العلاقة مع المؤسسات: يشرف عليه رئيس القسم الذي تتبعه مصلحة شبكة المؤسسات.
 - قسم الموارد البشرية: يشرف عليه رئيس القسم وتعمل تحت مسؤوليته ثلاثة مصالح وهي مصلحة تسيير التكوين، ومصلحة العلاقات المهنية الاجتماعية، ومصلحة تسيير الوظائف والمسار المهني.

[En ligne] ، مؤشرات تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال و مجتمع المعلومات، وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال - <https://www.mptic.dz/ar/content> , (Page consultée le 22-12-2016).

والذي يلفت نظرنا في هذا الهيكل هو وجود مكتب خاص بنظم المعلومات، ومكتب خاص بخلية الاتصال، ومصلحة خاصة بالأمن والوقاية، ومكتب المفتشية المحلية، حيث يتبعون كلهم إلى المدير العملي للاتصالات مباشرة، وتوجد مصلحة خاصة باستغلال الشبكات وصيانتها ومصلحة خاصة باستغلال التجهيزات وصيانتها تتبع إلى القسم التقني مما يدل أن المؤسسة تعطي اهتمام كبير للشبكات والتجهيزات سواء المتعلقة بالمؤسسة أو إنجاز الشبكات الخاصة بالمؤسسات العامة والخاصة.

ونود الإشارة أن الخبراء الذين تم اختيارهم في هذه المؤسسة لإجراء المقابلة معهم، لم يكن عشوائيا بل تم اختيارهم بناء على موقعهم في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ميدان الدراسة وعلاقتهم بالنشاط الأساسي للمؤسسة، حيث نستطيع معرفة عدد المصالح والمكاتب التي هي تحت مسؤوليته، وأيضا معرفة عدد الموارد البشرية (المرووسين) التي يشرف عليها كل خبير، مع مراعاة الجهة التي يعمل تحت مسؤوليتها، فضلا عن معايير السن والخبرة والمستوى العلمي والتكويني لكل خبير، وعلاقته المباشرة بمتغيرات البحث.

الشكل رقم (02،03): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة



المصدر: قسم الموارد البشرية بالمؤسسة

ب. الموارد البشرية في المؤسسة والإنترانت

تعتبر الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بمثابة الثروة الحقيقية، وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتنفيذ الخطط التشغيلية، لا بد أن تعتمد على المورد البشري المناسب، وعلى الكفاءات الجيدة، كما يجب تعزيز ولاء الموظف من خلال الاهتمام به (الإنصاف، الترقية والتنقل، والاعتراف بمجهوداته وتثمينها، وتحمل المسؤولية)، ومواكبة التوجهات الاجتماعية والاقتصادية والتشريعية والتكنولوجية التي لها تأثير على الموارد البشرية.

وعلى حسب مقابلة تمت مع المدير العام للموارد البشرية باتصالات الجزائر، تتمثل إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة في العناصر التالية¹:

- تقييم قدرات الموارد البشرية الموجودة.
 - التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية في المستقبل.
 - وضع استراتيجيات الموارد البشرية (إعادة الهيكلة والتدريب والتنمية المهنية، والتنقل وإعادة التدريب، والتوظيف، الاستعانة بمصادر خارجية أو التعاون) تماشياً مع إستراتيجية المؤسسة.
- وتوظف المديرية العملية لاتصالات الجزائر 259 موظفاً، منها 111 إطاراً، و38 عون تحكّم، و110 عون استغلال، كما توظف المؤسسة 68 موظفاً في إطار عقود العمل المدعم (CTA) و30 موظفاً في إطار عقود الإدماج المهني (DAIP).

تعتمد المديرية العملية على شبكة إنترانت واسعة الانتشار على جميع فروعها في الولاية (بوسعادة، سيدي عيسى، عين الملح، مقرة)، حيث تصل نسبة الانتشار إلى 99 في المائة أي أن جميع الفروع مرتبطة بالشبكة الداخلية للمؤسسة، ونسبة الاستخدام تصل إلى 75 في المائة حسب رأي رئيس مصلحة استغلال وصيانة الشبكات²، والذي يشرف على 96 موظف (إطارات، عون تحكّم، عون استغلال) كلهم يعملون في المجال التقني.

وحسب مقابلة مع مدير عملي متقاعد لاتصالات الجزائر³، وفي لقاء مع الرئيس المدير العام للمؤسسة، فقد صرح هذا الأخير بأن الهدف المستقبلي الذي تريد اتصالات الجزائر تحقيقه هو رفع نسبة استخدام الإنترانت في المؤسسة إلى 100 في المائة، مما يمكن كل موظف وعامل في المؤسسة على امتلاك اسم مستخدم ورقم سري خاص بشبكة الإنترانت.

¹ - Abdelmalek TOUATI, *entretien avec nouveau Chef de division des ressources humaines et de la formation*, bulletin d'information des employées AT newsletter, juillet 2016, Alger, p.8.

² - مقابلة تمت يوم 26-10-2016 على الساعة 14:30 مساءً بالمديرية العملية للاتصالات الجزائرية بالمسيلة

³ - تاريخ المقابلة يوم 22-11-2016 على الساعة 20:00 مساءً.

ثالثا: واقع استخدام الإنترنت في مؤسسة اتصالات الجزائر

يمكن أن نشرح واقع استخدام الإنترنت في مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال مجموعة التطبيقات والبرمجيات والبوابات المستخدمة داخل المديرية العملية لولاية المسيلة، ودورها في تبادل المعلومات وتسيير الأقسام والمصالح وتحقيق أهداف المؤسسة وخدمة أصحاب القرار فيها؛ و حسب الجدول التالي نوضح ما يلي:

الجدول رقم (03، 04): تطبيقات وبوابات الإنترنت في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة

| ملاحظة | الهدف | المصالح والأشخاص المستعملة لها | البرمجيات |
|---|--|------------------------------------|---|
| قل العمل بما بعد دخول برمجيات جديدة مثل (Messagerie) | إرسال و استقبال الملفات بين مختلف الهيئات عبر الشبكة | كل الأقسام والمصالح | تطبيق FTP |
| تمت تحيينها مؤخرا في شكل برمجية تعمل بأدوات وتقنية الويب للزيائن. | إدخال واستخراج المعطيات والمراقبة، وهي برمجية تتعلق بالتسيير التجاري والتقني للزيائن. | الأقسام والمصالح التجارية والتقنية | برمجية GAIA |
| كل المعاملات الإدارية تتم عبر هذا البرنامج (من طلبات ودفعات وفواتير.....) | تسهيل العمل ورقمنه الإدارة (مختلف المعاملات بين المصالح)، حيث يمكن من خلالها لكل مسؤول أن يقوم بعملية تزويد أو شراء معدات وتجهيزات مكتيبة عبر الشبكة ، كما تربط قسم المالية و المحاسبة ببقية الأقسام وإدارة تسيير المخزون | أقسام مصالح المديرية | تطبيق ORACLE |
| يسير هذا النظام من طرف قسم الموارد البشرية ويقي لا توجد علاقة مباشرة عبر شبكة الإنترنت مع بقية الأقسام مثل قسم المالية و المحاسبة | كل المعاملات الخاصة بتسيير حركة تنقل الموظفين، معلومات عن المستخدمين(اسم، لقب، تاريخ الميلاد، تاريخ التوظيف، تسيير المسار الوظيفي) شهادة، عقد العمل، الأقدمية)، نشاطات الغياب وتعلق بالعطل المرضية أو الاستيداع وتسيير الأجور يحتوي عناصر ثابتة وعناصر متغيرة في الأجر. | قسم الموارد البشرية | نظام معلومات الموارد البشرية HRACCES |

| | | | |
|-----------------------------------|--|--|--|
| تطبيق MESSAGER IE | كل الموظفين | استقبال وإرسال كل المراسلات الإيميلات سواء كانت من داخل أو خارج المؤسسة بين العمال ومختلف المصالح والأقسام و المديرات عبر الوطن. | وفر كثير من الوقت و الجهد والتوثيق وأصبح الوسيلة الأولى في التعامل عبر الشبكة، كما توجد تعليمات تلزم الموظفين التعامل بها والاستغناء عن الفاكس والورق. |
| CVBC | برنامج تتم فيه جميع العمليات الخاصة بالانترنت | المصالح التجارية | |
| تطبيق Fiche wilaya | المدير و مصلحة جمع المعلومات (التقارير ومراقبة التسيير) (Reporting) | بطاقة تقنية حول إحصائيات كل شهر. | برنامج تتم فيه جميع الحجرات الخاصة بآخر المعطيات والأرقام الخاصة بكل المصالح |
| بوابــــــــة TAWASSOL | يمكن لجميع العمال الولوج إليه | بوابة للتواصل و الاطلاع على كل مستجدات المؤسسة، تحتوي على الأخبار الحالية وعلى فضاء خاص بالموارد البشرية (اتفاقية جماعية، قوانين، تعليمات) و توجد فيها نوافذ لتطبيقات و بوابات أخرى للمؤسسة | يمكن من خلاله الولوج الى جميع البوابات الأخرى |
| بوابــــــــة DALILCOME | يمكن لجميع العمال الولوج إليه | بوابة للتواصل و الاطلاع على كل مستجدات المؤسسة | يمكن من خلاله الولوج الى (CVBC) |
| تطبيق GIDOC | يمكن لجميع العمال الولوج إليه | استقبال جميع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة سواء أكانت تعليمات أو إعلانات، ويواكب كل المستجدات الخاصة بسير العمل الداخلي مثل قوانين تعليمات إصدارات. | يمكن الحصول على تعليمات وقوانين لسنوات ماضية فهو بمثابة قاعدة بيانات وثائقية. |
| برمجية DRCO | يمكن لجميع العمال الولوج إليه | بوابة للتواصل و الاطلاع على كل مستجدات المؤسسة | خاص بالحسابات الكبرى (Corporate) |

المصدر: خلية الاتصال بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة

يتضح من الجدول أعلاه وجود العديد من التطبيقات والبوابات التي يشترك فيها الأقسام والمصالح، مما يسمح بتبادل المعلومات والوثائق والأخبار والملفات عبر الشبكة، من خلال التفاعل بين الموظفين نتيجة استخدام هذه التكنولوجيا؛ وقد تحسنت عملية الاتصال عبر شبكة الإنترنت خاصة بعد الإلزامية القانونية

لعمل بالائتميل من طرف المديرية العامة، وأيضا تحسن العمل التعاوني ومشاركة الموظف في المعلومة وفتح فضاءات لتقديم اقتراحاته من خلال بوابة التواصل البرمجيات.

وبعد إدخال هذه التطبيقات والبرمجيات بدأت ثقافة المستخدم تتحول نحو الاعتماد على هذه الأدوات شيئا فشيئا، خاصة وأن مؤشر المردودية الجماعية والفردية بدأ يأخذ التعامل بالشبكة بعين الاعتبار كما أن المستخدم أصبح بإمكانه الوصول إلى المعلومة التي يحتاجها والتي كانت في السابق غير متاح له.

المطلب الثاني: مؤسسة سونلغاز

سنتطرق في هذا المطلب إلى التعريف بقطاع إنتاج وتوزيع الطاقة الكهربائية والغاز بالجزائر، من خلال التعرف على فروع مؤسسة سونلغاز، ثم نركز على المؤسسة ميدان الدراسة أي شركة التوزيع للكهرباء والغاز الشرق، وبعدها نشرح هيكل التنظيمي للمؤسسة، ودور ووظائف قسم الموارد البشرية في هذه المؤسسة، وفي الأخير نتحدث عن واقع الإنترنت في المؤسسة.

أولاً: التعريف بشركة التوزيع للكهرباء والغاز للشرق

أ. تعريف القطاع

أنشأت مجموعة سونلغاز (*le Groupe Sonelgaz*) منذ عدة سنوات تنظيماً جديداً يأخذ بعين الاعتبار مقارنة صناعية في مجال الطاقة، ونشر مختلف الطاقات الجديدة والمتجددة، وقد أيدت المجموعة كل الفروع التي تعتبر لاعبا رئيسيا في تنمية البلاد، وهيأت لها كل الظروف اللازمة من أجل إحياء التكامل الصناعي¹.

ساهمت المؤسسة في تحقيق سياسة الطاقة الوطنية، وإنجاز عدة مشاريع مهمة في الكهرباء الريفية وهذا ما ساعد المؤسسة على رفع نسبة التغطية الكهربائية بنسبة 99 في المائة، ونسبة إدخال الغاز الطبيعي إلى 55 بالمائة²، ويتكون المجمع من 40 فرع وسبعة مؤسسات شريكة في مجال الإنتاج والصناعة الطاقوية ونذكر منها³:

▪ فرع قطب الصناعات الطاقوية: والذي يضم لعديد من الشركات مثل الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (*SPE*)، والشركة الجزائرية لتسيير شبكة النقل الكهربائي ونقل الغاز (*GRTE, GRTG*)، ويضم شركات مثل شركة التوزيع للكهرباء والغاز للشرق ويتبع هذا الفرع المؤسسة ميدان الدراسة (*SDE M'SILA*).

▪ فرع قطب الأشغال والخدمات: ويضم عدة شركات منها شركة التركيب الصناعي (*ETTERKIB*)، وشركة إنشاء القواعد (*INERGA*)، وشركة خاصة بنظم المعلومات تسمى الجزائر لتكنولوجيا المعلومات (*ELIT*).

¹ - Groupe Sonelgaz, **Rapport d'Activités et comptes de gestion consolidés**, Newsletter,2013, Alger, p. 15.

² - Groupe Sonelgaz, **Présentation du groupe**, [En ligne] <http://www.sonelgaz.dz/?page=article&id=4> (Page consultée le 25-12-2016).

³ - Groupe Sonelgaz, **Rapport d'Activités et comptes de gestion consolidés**, Newsletter,2014, Alger, p. 12

▪ فرع قطب النشاطات الصناعية: و يضم عدة مؤسسات منها شركة صيانة التجهيزات الصناعية (MEI).

▪ فرع قطب نشاطات الأمن الداخلي.

ب. مؤسسة التوزيع للكهرباء والغاز للشرق بالمسيلة

قامت المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز سونلغاز بإنشاء شركات التوزيع كأحد المؤسسات المكونة لقطب الصناعة الطاقوية، والهدف من إنشاء هذه المؤسسات هو الخدمة التجارية للمشارك أو الزبون وتقريب الإدارة منه، وتحسين طرق التسيير في المؤسسة لكونها مؤسسة كبيرة وتعتبر المتعامل الأول في الجزائر في مجال الكهرباء والغاز.

يوجد أربع شركات كبرى للتوزيع على مستوى الوطن (شرق، غرب، وسط، العاصمة)، ويوجد مقر شركة توزيع الشرق بولاية قسنطينة، وقد تم إنشائها بتاريخ 01 جانفي 2006 م، ويتبع هذه الشركة مجموعة من 19 مديرية للتوزيع على مستوى ولايات الشرق الجزائري، وتشرف أيضا على 90 وكالة تجارية و60 مقاطعة للكهرباء و30 مقاطعة للغاز¹.

ومديرية التوزيع بالمسيلة هي عبارة عن مديرية فرعية تابعة للمديرية الجهوية بقسنطينة، وهدفها هو²:

- توزيع الكهرباء والغاز عبر الأنايب.
 - استغلال وصيانة وتطوير شبكات التوزيع للكهرباء والغاز وفق المعايير الأمنية المطلوبة.
 - خدمة الزبائن في الوقت المحدد، وضمان استمرارية جودة الخدمة.
 - احترام القانون المتعلق بحماية البيئة.
 - تسويق الطاقة الكهربائية والغاز مع توفر أفضل لشروط النوعية، بأعلى مستوى من الأمان وبأقل تكلفة.
 - تطوير وتوفير خدمات الطاقة في الكهرباء والغاز.
- وتعتمد في تسويق خدماتها على خمسة وكالات تجارية (المسيلة، بوسعادة، برهوم، سيدي عيسى، وعين الملح).

¹ -SDE, **Présentation de la SDE**, [En ligne] <http://www.sde.dz/?page=article&id=11>, (Page consultée le 25-12-2016).

² - SDE, **Missions et Attributions**, [En ligne] <http://www.sde.dz/?page=article&id=12>, (Page consultée le 25-12-2016).

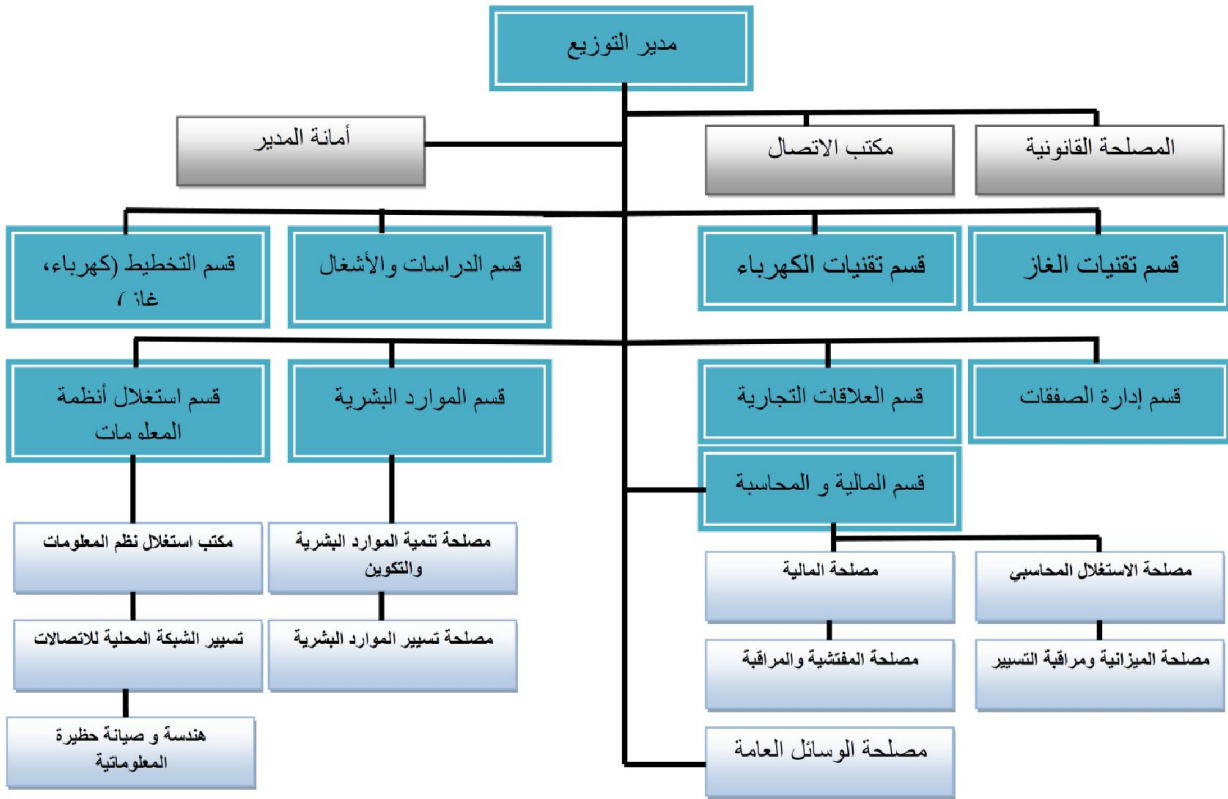
ثانيا الهيكل التنظيمي والموارد البشرية

سنتناول في هذا العنصر شرح الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالمسيلة، ثم نتطرق إلى تسيير الموارد البشرية في المؤسسة مع الإشارة إلى نظام معلومات الموارد البشرية بها.

أ. الهيكل التنظيمي

يمكن توضيح الهيكل من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03، 03): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع للكهرباء والغاز للشرق بالمسيلة



المصدر: قسم الموارد البشرية بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز للشرق بالمسيلة

يرتكز هذا الهيكل التنظيمي على إدخال نشاطات عملياتية غير مركزية في الوظيفة التجارية والتقنية للكهرباء والغاز، ويتكون من تسعة أقسام ومصالحتين ومكتب خاص بالاتصال، وسنركز في شرحنا لهذا الهيكل على ثلاثة أقسام أساسية لهم علاقة مباشرة بشبكة الإنترنت في المؤسسة وبنظام معلوماتها وهم:

▪ **قسم الموارد البشرية:** والذي يضم مصطلحين مصلحة تسيير الموارد البشري، ومصلحة تنمية الموارد البشرية والتكوين، ويهدف هذا القسم إلى مايلي¹:

- إعداد وتنفيذ مخطط المتوقع للتوظيف؛
- وضع نظام لتقييم الكفاءات، ووضع مرجعية للكفاءات وللمناصب الأساسية؛
- تسيير مخطط المسار المهني للموارد البشرية؛
- تنفيذ برامج التسيير الفردي للوظيفة بالاعتماد على تنظيم التنقل كوسيلة للتطوير الوظيفي؛
- تحليل الاحتياجات المتعلقة بتكوين المستخدمين وتطوير التعاون في التكوين مع بقية الفروع التابعة لمؤسسة سونلغاز؛

▪ **قسم استغلال أنظمة المعلومات:** ويضم ثلاثة مكاتب وهم مكتب استغلال نظم المعلومات، وتسيير الشبكة المحلية للاتصالات، وهندسة وصيانة حظيرة الإعلام الآلي بالمؤسسة.

▪ **قسم المالية والمحاسبة:** ويحتوي على أربعة مصالح وهي المالية، مصلحة الاستغلال المحاسبي، ومصلحة الميزانية ومراقبة التسيير، ومصلحة المفتشية والمراقبة.

فالملاحظ أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بتسيير الموارد البشرية وباستغلال نظم المعلومات، لأن عامل نجاح هذا الهيكل يركز على تنمية وتحسين نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة، وإدخال التكنولوجيا الحديثة في كل الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة، والدليل على ذلك تخصيص قسم يعمل على صيانة واستغلال الشبكة والتجهيزات وكل الحظيرة المعلوماتية.

ومن السلبيات التي يعرفها هذا الهيكل هو حصر المهام المتعلقة بقسم استغلال نظام المعلومات، نظرا لوجود شركة خاصة تسمى الجزائر لتكنولوجيا المعلومات (*El djazair information technologie*) (**ELIT**)، تنشط تحت فرع قطب الأشغال والخدمات، وظيفتها تسيير أنظمة المعلومات وتطويرها والعمل على خلق برمجيات وتطبيقات وتصميم مواقع الإنترنت والبوابات، وكل ما يتعلق بتسيير الشبكة، وهذا مما غيب دور قسم استغلال نظام المعلومات على مستوى مديريات التوزيع عبر الوطن، وجعل مهمتهم تنحصر فقط في إعلام هذه الشركة وتنفيذ أوامرها.

وقد تم اختيار الخبراء الذين تم إجراء المقابلة معهم بنوعيتها (الحرة، ونصف الموجهة) بناء على موقعهم في الهيكل التنظيمي وعلاقتهم بإشكالية الدراسة وأهدافها، ولعل التسيير المركزي لنظام المعلومات على مستوى مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز جعلنا نكتفي بإجراء مقابلة حرة فقط، مع رئيس قسم استغلال نظام المعلومات بمؤسسة التوزيع للكهرباء والغاز للشرق بالمسيلة، حيث وضح لنا أن دور هذا القسم هو فقط إشعار الجهات الوصية أي شركة الجزائر لتكنولوجيا المعلومات، والتي هي بمثابة مديرية نظام المعلومات على مستوى

¹ - Rapport :Refonte de l'Organisation des Directions de Distribution : Missions et Attributions, SDE, p.27.

الجزائر العاصمة، عن وجود أي خلل تقني (تجهيزات، شبكات، برمجيات)؛ فهذا القسم يعتبر كوسيط بين أقسام ومصالح المؤسسة على مستوى المديرية، ومديرية نظام المعلومات.

ب. الموارد البشرية ونظام المعلومات بمؤسسة سونلغاز

بلغ عدد الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز في عام 2014 م 84439 عاملاً بينما كان في عام 2013 م يقدر ب 11189 عاملاً أي بزيادة 4, 9 بالمائة يعني توظيف 7249 فرداً؛ وينقسم العدد الكلي للعمال إلى 60712 عوناً دائماً و 23627 عاملاً مؤقتاً، ويمثل عدد العمال في شركة التوزيع 28833 عامل، حيث يمثل 34,1 بالمائة من العدد الكلي للموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز¹.

ويتوزع هذا العدد الخاص بشركة التوزيع (28833) حسب مجموعات التصنيف الاجتماعي المهني إلى 24 في المائة إدارات و 47 في المائة أعوان تحكم و 29 في المائة أعوان تنفيذ.

تميز عام 2013 م بانتشار مشاريع تتعلق بالأنظمة الجديدة لنظام المعلومات، في فرع قطب الأشغال والخدمات الذي تتبع له شركة التوزيع، ومنها المتعلقة بالمالية والمحاسبة (HISSAB) ونظام معلومات الموارد البشرية (NOVA) ونظام تسيير المخزون (ATTAD)، وتجب هذه المشاريع على هدف استراتيجي يتمثل في عصنة الموارد البشرية، وإدخال حلول التسيير المدمج عن طريق تخطيط موارد المؤسسة² (ERP).

وبعد تطبيق الخطوة الأولى لنظام معلومات الموارد البشرية لسونلغاز (NOVA)، ومن أجل الاستمرار في تطوير هذا النظام قام فريق العمل المشترك بين المديرية التنفيذية للموارد البشرية والجزائرية لتكنولوجيا المعلومات (ELIT) بإدخال هذا النظام الجديد في تسيير الموارد البشرية إلى 17 مديرية للموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز؛ مما أدى بها إلى الانتقال إلى العمل بالنظام الجديد، بعدما كانت تعمل بالنظام القديم (التسيير المدمج للمستخدمين).

¹ - Groupe Sonelgaz, **Rapport d'Activités et comptes de gestion consolidés**, Newsletter, 2014, Alger, p. 52.

² - Groupe Sonelgaz, **Rapport d'Activités et comptes de gestion consolidés**, Newsletter, 2013, Alger, p. 46.

ثالثا: واقع الإنترنت في مؤسسة التوزيع للكهرباء والغاز للشرق بالمسيلة

ويمكن تلخيص هذا الواقع في الجدول التالي:

الجدول رقم (03، 05): واقع الإنترنت في مؤسسة التوزيع للكهرباء والغاز للشرق بالمسيلة.

| ملاحظة | الهدف | المصالح والأشخاص المستعملة لها | البرمجيات |
|--|--|--------------------------------|-----------------|
| يوجد علاقة بين هذا النظام ونظام المايلية المحاسبة (HISSAB) عن طريق شبكة الإنترنت، وذلك فيما يتعلق بتسيير الأجور. | تسيير نظام معلومات الموارد البشرية والذي يدير عدة وظائف منها: <ul style="list-style-type: none"> ■ التسيير الإداري ■ تسيير المسار المهني. ■ تسيير الغياب. ■ تسيير الوقت والنشاطات (الأجور). ■ تقارير (كتلة الأجور، قائمة الأعوان، وتاريخ الأجور). ■ التصريح السنوي للضمان الاجتماعي. | قسم الموارد البشرية | برمجية NOVA |
| يرتبط هذا النظام بنظام تسيير المخزون ونظام تسيير الأجور. | هو نظام مالية ومحاسبة يهدف إلى تسيير ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> ■ تسيير المالية والمحاسبة في المؤسسة. ■ المحاسبة التحليلية ■ تسيير الاستثمارات ومتابعة التكاليف. | قسم المالية والمحاسبة | برمجية (HISSAB) |
| يتطور هذا النظام على ثلاثة مستويات وهي تسيير المخزون، وتسيير الإمداد وتسيير الفواتير. | هذا النظام مختص في تسيير المخزون والمعدات والممتلكات وتتبع حركة جرد المخزون وتحديث بطاقة المخزون. | مصلحة الوسائل العامة | برمجية (ATTAD) |
| لا يزال بعض المسؤولين لا يمتلكون ثقافة تبادل الرسائل عبر هذا التطبيق لكونه حديث النشأة. | الهدف منه هو تبادل الايميلات والرسائل الالكترونية بين مختلف المصالح والأفراد، مما أدى بالتقليل من العمل بالفاكس. | كل المؤسسة | تطبيق التنسيق |
| لا يزال بعض المسؤولين لا يمتلكون ثقافة تبادل الرسائل عبر هذا التطبيق لكونه حديث النشأة. | يحتوي على كل الأخبار الحالية والمجالات الخاصة بالمؤسسة فضلا عن فضاءات للموارد البشرية يوجد بها تعليمات والقانون الداخلي. | كل المؤسسة | بوابة الملتقى |

المصدر: قسم الموارد البشرية مؤسسة التوزيع للكهرباء والغاز للشرق بالمسيلة.

يتضح من الجدول أعلاه أنه مقسم إلى أربعة أعمدة من أجل الشرح بشكل تفصيلي لتسمية كل برمجية أو تطبيق أو بوابة، وتوضيح المصالح ذات الصلة بهذه البرمجيات والهدف منها، وعلاقة التداخل بين هذه البرمجيات.

ويظهر من هذا الجدول أن شبكة الإنترنت في مؤسسة التوزيع للكهرباء والغاز للشرق بالمسيلة تعتمد على ثلاثة أنظمة معلومات أساسية تمثل كل واحدة منها قسم معين، كما أنه يوجد علاقة ترابط بين هذه الأنظمة عبر شبكة الإنترنت فمثلا برمجية (NOVA) المتعلقة بتسيير الموارد البشرية ترتبط ببرمجية (HISSAB) المتعلقة بالمالية والمحاسبة وهذا في تسيير الأجور، كما يرتبط برمجية حساب أيضا ببرمجية (ATTAD) المتعلقة بتسيير المخزون والعتاد من ناحية الفوترة والعمليات المحاسبية الخاصة بالمخزون والجرد.

تضم شبكة الإنترنت بمؤسسة التوزيع تطبيق التنسيق خاص بتبادل الرسائل الإلكترونية وأصبح التطبيق الأول المعمول به في مؤسسة سونلغاز خاصة وأنه متاح لكل الموظفين حيث يملك كل فرد علبة رسائل خاصة به تصله فيها كل المعلومات المتعلقة بمهامه أو اجتماع، أو جديد الأخبار الحالية من طرف خلية الاتصال في المؤسسة.

تتوفر على مستوى الشبكة أيضا بوابة الملتقى وهي بمثابة فضاء يتم تبادل المعلومات من خلاله، والإطلاع على كل ما هو جديد من تعليمات وقوانين، كما يوجد به معلومات تخص الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المناصب العليا مع شروط الترشح لأي منصب، وأيضا يحتوي على منتديات يتم من خلالها التعليق وإبداء الآراء حول موضوع معين يتعلق بالعمل أو الموارد البشرية أو المؤسسة.

المطلب الثالث: مؤسسة لافارج

يتعلق هذا المطلب بمؤسسة لافارج و هي أحد المؤسسات الكبرى عالميا في إنتاج الإسمنت و مواد البناء، وقد تم اختيار هذه المؤسسة من بين عينة المؤسسات ميدان الدراسة من أجل الإطلاع على واقع الإنترنت في المؤسسة خاصة وأن هذه المؤسسة تسير وفق معايير عالمية لأنها تعتبر في الوقت الحالي مجمع يضم عدة مؤسسات على مستوى العالم، ونود أن نقارن بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وجمع لافارج الجزائر من جهة ومقارنة مجمع الجزائر بالجمع العالمي للافارج هولسيم.

يقسم هذا المطلب إلى ثلاثة عناصر أساسية، حيث نتناول في الجزء الأول التعريف بقطاع الاسمنت ومؤسسة لافارج المسيلة، ثم نشرح الهيكل التنظيمي ودور الموارد البشرية في المؤسسة، ثم في الأخير نتطرق إلى واقع الإنترنت والبرمجيات والبوابات.

أولا: التعريف بمؤسسة لافارج المسيلة

قبل التعريف بمؤسسة لافارج المسيلة نود أن نتعرف على قطاع الإسمنت الذي تنشط فيه هذه المؤسسة وذلك من عرض تاريخ وتطور هذه المؤسسة العالمية.

أ. قطاع الأسمنت ومؤسسة لافارج

تنتج لافارج وتبيع الإسمنت والحرسانة الجاهزة في جميع أنحاء العالم تحت الاسم التجاري (*lafarge*)، وتستخدم منتجاتها وحلول البناء في بناء وتجديد السكنات والمباني والبنية التحتية، وعلى حسب رقم أعمالها الكبير والتحليل الداخلية والخارجية تعتبر لافارج القائد العالمي في مواد البناء والإسمنت، وهي شركة فرنسية بموجب القانون الفرنسي¹.

تأسست في عام 1833 م، وأصبحت لافارج أول منتج للإسمنت في فرنسا في نهاية الثلاثينات من القرن الماضي، وبدأت هذه المؤسسة في التوسع عبر دول العالم وذلك بشراء كل المؤسسات التي تنتج الاسمنت، حيث في عام 1981 م صارت واحدة من بين شركات الاسمنت الرائدة في أمريكا الشمالية، وفي عام 1989م احتلت مواقع جديدة في أوروبا وإفريقيا الشرقية، وفي سنوات التسعينات بدأت الاستثمار في أوروبا الشرقية وكذلك الصين والهند، وقامت بشراء مجمع رادلاند (*redland*) التابع للملكة المتحدة في عام 1997م، ثم امتلاك مجمع الدائرة الزرقاء (*Blue Circle*) عام 2001 م، وفي جانفي عام 2008 م تمت شراء المجمع المصري أوراسكوم مما أعطاها تموقع قيادي في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وفي سبعة أفريل من عام 2014م² تم الإعلان عن التحالف الكبير والاندماج بين مؤسسة لافارج الفرنسية وهولسيم السويسرية*.

¹ - Lafarge, **Rapport Annuel Document de Référence 2014**, lafarge, France, 2015, P.10 . [En ligne] <http://www.lafarge.com/fr/lafarge-en-un-clic>, (Page consultée le 26-12-2016).

² - Ibid.

* للاطلاع على تاريخ المؤسسة أنظر http://www.lafarge.com/fr/ise/03272013-group-lafarge_timeline-fr.html

ب. مؤسسة لافارج المسيلة

توجد مؤسسة لافارج في 61 بلد حول العالم من بينها الجزائر متواجدة اليوم بالجزائر عبر كل نشاطاتها، إذ يمتلك المجمع شركتين للاسمنت مسيلة وعكاز (*M'Sila & Oggaz*) بطاقة إجمالية للإنتاج تتعدى 8 ملايين طن وتسير بشراكة مع جيكا (*Gica*) شركة الاسمنت بمفتاح وتضم 22 مركز لإنتاج الاسمنت، يوظف مجمع لافارج بالجزائر أكثر من 2600 متعامل¹.

وتقع مؤسسة لافارج المسيلة ببلدية حمام الضلعة مصنع منطقة الديبل، تسميتها الاجتماعية هي لافارج هولسيم (*LAFARGE Holcim*)، تم إنشاء المصنع في 03 مارس 2003 م من طرف مؤسسة أوراسكوم المصرية، حيث انطلق الخط الأول للإنتاج، وفي عام 2005م أنطلق الخط الثاني، وفي ديسمبر عام 2007 م عززت لافارج حضورها في الجزائر بعد استحواذها على الأسمنت وعمليات أوراسكوم (مصنع المسيلة وأوغاز)، حيث في جانفي عام 2008م تمت شراء المجمع المصري أوراسكوم².

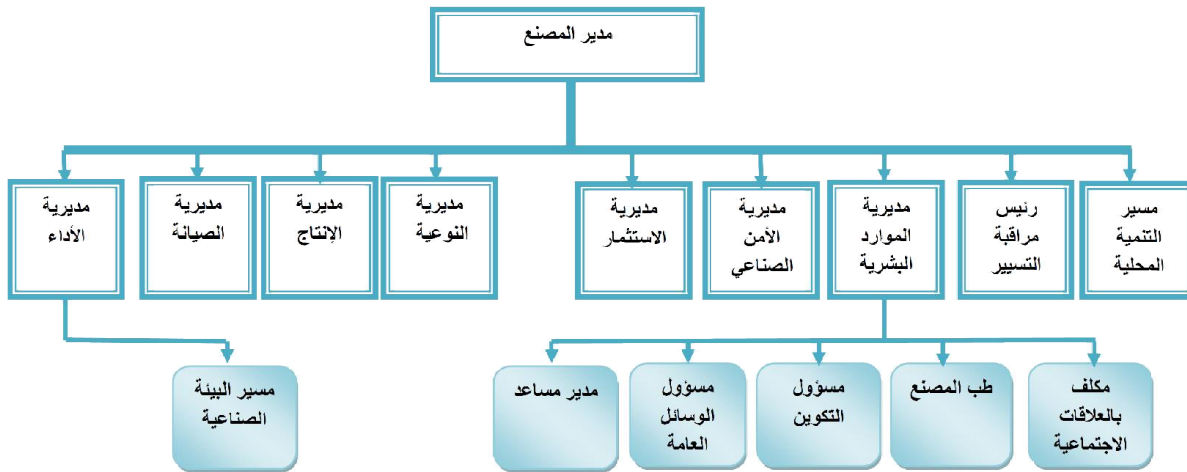
ويتمثل طبيعة نشاطها الممارس في إنتاج الصناعي للاسمنت واستيراد التجهيزات والمواد والمعدات المرتبطة بقطاع البناء والأشغال العمومية، يتبع هذا المصنع إلى مديرية عامة لمؤسسة لافارج بباب الزوار بالجزائر العاصمة.

ثانيا: الهيكل التنظيمي والموارد البشرية

أ. الهيكل التنظيمي لمصنع الاسمنت لافارج بالمسيلة

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي من الشكل التالي:

الشكل رقم (03،04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة لافارج بمصنع المسيلة للإسمنت



مصدر: قسم الموارد البشرية

¹ -Lafarge, *Lafarge en Algérie*, [En ligne] <http://www.lafarge.dz/qui-sommes-nous.html>, (Page consultée le 26-12-2016).

² - Lafarge, *historique*, [En ligne] <http://www.lafarge.dz/historique.html>, (Page consultée le 26-12-2016).

يتضح من الشكل أعلاه أن الهيكل التنظيمي للمصنع يتكون من عدة مديريات، حيث يشرف مدير المصنع على سبعة مديريات هم مديرية الأداء، ومديرية الصيانة، ومديرية الإنتاج، ومديرية الجودة والنوعية، ومديرية الموارد البشرية، ومديرية الاستثمار، ومديرية الأمن الصناعي، كما يشرف على مديرية فرعية لمراقبة التسيير ومسير التنمية المحلية؛ وسنركز في هذا الهيكل على مديرية الموارد البشرية، التي لها علاقة مباشرة مع موضوع البحث، ومسير البيئة الصناعية (مسؤول المشروع الصناعي وتنمية الموارد البشرية) الصناعي الذي يتبع إلى مديرية الأداء، أما مسؤول قسم دعم الزبائن ومسؤول تكنولوجيا المعلومات لا يظهر منصبهما في هذا الهيكل لكونهما تابعين للمديرية العامة بالجزائر العاصمة وعليه يمكن شرح هذين المديريتين كما يلي:

■ **مديرية الموارد البشرية** : ويرأسها مدير الموارد البشرية الذي تمت معه المقابلة، وهو بدوره يشرف على خمسة مسؤولين (مدير مساعد، الوسائل العامة، التكوين، طب المصنع، والعلاقات الاجتماعية)، وكل مسير من الذين سبق ذكرهم يشرف على عدة مساعدين ومكلفين ومنسقين.

■ **مديرية الأداء**: يرأسها مدير مديرية الأداء، والذي يشرف على أربعة مسيرين من بينهم **مسير البيئة الصناعية** الذي تم إجراء مقابلة حرة ونصف الموجهة معه، وهو مسؤول عن المشروع الصناعي وتنمية الموارد البشرية في هذه المديرية، حيث يمثل دوره في نشر الوعي البيئي وتنفيذ الأهداف البيئية المسطرة من طرف مؤسسة لافارج في مصنع الاسمنت.

ب. الموارد البشرية بمصنع الإسمنت لافارج بالمسيلة

يعمل في مصنع الاسمنت بالمسيلة التابع لمؤسسة لمجمع لافارج_هولسيم 562 فرداً يوجد من بينهم 51 إطاراً و194 عون تحكم و317 عون تنفيذ، كما يوظف المصنع 1100 فرداً في إطار المناولة، وتحتوي مديرية الموارد البشرية على 27 موظفاً من بينهم خمسة إطارات وستة أعوان تحكم و16 عون تنفيذ، في حين مديرية الأداء تحتوي على 126 فرداً من بينهم 10 إطارات و25 عون تحكم و91 عون تنفيذ.

ثالثاً: واقع الإنترنت البرمجيات في مؤسسة لافارج المسيلة

يمكن وصف واقع استخدام شبكة الإنترنت في مؤسسة لافارج بالمسيلة من خلال ذكر بعض الأدوات والتطبيقات (*Les Applications*) والبوابات (*Les Portails*) التي تستخدم في الاتصال الداخلي بين الموارد البشرية عبر الإنترنت، حيث تم وضعها في جدول مقسم إلى جزئين، الأول خاص باسم التطبيق أو البوابة والثاني شرح للهدف من هذه الأداة وهذا على النحو التالي:

الجدول رقم (03، 06): تطبيقات وبوابات المؤسسة عبر الإنترنت في مؤسسة لافارج

| التطبيق أو البوابة | الهدف منه ومكان استخدامه |
|------------------------|--|
| تطبيق (Miles) | هو تطبيق متوفر لكل عمال وموظفي مؤسسة لافارج، جاء ليعوض الاستخدام التقليدي واليدوي لأوامر المهمة والتنقل والسفر للموظفين والعمال، وهو يستخدم بين جميع مديريات وأقسام المؤسسة، حيث يقدم الموظف طلب المهمة من جهاز الحاسوب أو هاتفه النقال بالدخول إلى التطبيق وإدخال المعلومات الخاصة بالمهمة، حيث يملأ استمارة الكترونية يحدد فيها (الوجهة، مكان الإقامة، وسيلة النقل، التاريخ، المدة)؛ ومن ثم يرسل الطلب على شكل بريد الكتروني إلى مسؤوله المباشر، حيث يدرس هذا المسؤول الطلب وبعد الموافقة عليه يقوم بتحقيق الطلب ويتم إرسال بريد الكتروني إلى قسم خاص لترتيب القيام بالمهمة (الحجز في الفندق، توفير وسيلة النقل، الجانب المالي و المحاسبي). وفي الأخير يصل صاحب الطلب إيميل من هذا القسم يؤكد قبول المهمة و يوضح تفاصيلها. |
| برمجية (MI7 Maximo) | يتم طلب خدمات الصيانة من خلال برمجية (MI7 Maximo) التي تتعلق بإصلاح وتغيير قطع الغيار وهذا بالاتصال عبر الإنترنت، حيث يمكن للمستخدم إرسال طلب (إيميل) لتدخل مصلحة الصيانة من أجل الإصلاح أو تغيير قطع الغيار، مع تحديد نوع الطلب هل هو كهربائي أو ميكانيكي، وبعدها يتم إصلاح العطب دون تنقل صاحب الطلب ويتم أشعاره فيما بعملية الإصلاح عبر الشبكة؛ ويوجد علاقة لهذا التطبيق بسير حركة المخزون التي تتعلق بالسلع وقطع الغيار المتوفرة على مستوى المخزن. |
| تطبيقات القوقل | منتديات مجموعة قوقل (Google Groupe) أو (Hangouts)؛ (google plus) (Google Drive, Google Gmail, Agenda) |
| تطبيق (Work Day) | الذي يهدف إلى تقييم الأداء الفردي للإطارات، حيث تحدد أهداف الأداء الفردي لكل موظف، وبعد مرور ستة أشهر يتم تقييم كل موظف من طرف مسؤوله وهذا بإجراء مقابلة وجهها لوجه وبناء على هذه المقابلة يستطيع كل موظف معرفة مدى أو نسبة تحقيق أهداف أداءه الفردي وبناءا عليه يتم تحديد المكافأة السنوية، أيضا يهدف لرسم مخطط التكوين لدى كل موظف. |
| بوابة قاعدة السلامة | وهي بوابة مديرية الأمن و الوقاية (La Base Salama) و التي تتعلق بالقرارات الميدانية عن الورشات. |
| بوابة (Cezam) | يسير كل الطلبات الخاصة بالموظف والتي تتعلق بطلب تحديد المهام من طرف مسؤوله، وهذا حسب المسؤولية المكلف بها الموظف وحسب مكان العمل والمسؤول المباشر هو الذي يحدد هذه المهام عبر الإنترنت وبعد تأكيد المهام الموكلة للموظف الذي قام بالطلب يرسل له بريد الكتروني. |
| بوابة (Lafarge Holcim) | يتم التعليق عبرها ويوجد خدمات تطبيقات أخرى مثل: <ul style="list-style-type: none"> • وضع مسابقات المجمع عبر العالم في البوابة حتى يتاح لكل موظف في المؤسسة المشاركة في المسابقة إذا كان يرغب في ذلك؛ • عرض محاضرات فضلا عن استخدام (E-Learning) ومقاييس التكوين عبر البوابة. |

المصدر : من إعداد الباحث بناء على إجابات الخبراء أثناء المقابلة

الخلاصة

يعتبر هذا الفصل بمثابة عرض منهجي لطريقة الدراسة الكيفية وأدواتها المستخدمة في الدراسة الميدانية، ويتميز هذا الفصل بالشرح المفصل لكيفية استخدام أداة المقابلة، وهذا بذكر أنواعها وموقع استخدامها، وكيفية إعداد الدليل الخاص بها، والذي سيوجه إلى الخبراء، كما قمنا بإضافة جدول لشرح مناخ المقابلة، واستعنا بجدول جمع المعلومات الذي يعتبر بمثابة قاموس معطيات للمقارنة بين المعلومات في الجانب النظري والجانب الميداني، وتم تدعيم هذا الجدول بمجموعة من المؤشرات التي كانت لها علاقة مباشرة مع أسئلة دليل المقابلة.

وما يميز هذا البحث هو استخدام أداة مساعدة في التحليل الكيفي (*Nvivo*)، وهي عبارة عن برمجية نستخدمها لأول مرة من أجل تحليل محتوى المقابلات والحصول على نتائج ونسب ومعدلات كمية، والاستدلال بعدة مؤشرات تساعدنا فيما بعد في اختبار العلاقة بين المتغيرات وإثبات أو نفي الفرضيات.

ولتبرير سبب اختيارنا للمؤسسات ميدان الدراسة وعلاقتها بموضوع البحث وعنوان الدراسة، تم تخصيص مبحث كامل لذلك، حيث خصص مطلب لكل مؤسسة من أجل التعريف بها وشرحها هيكلها التنظيمي وواقع تسيير الموارد البشرية بها، فضلا عن واقع استخدام نظم المعلومات وشبكة الإنترنت.

وقد جاء هذا الفصل كتمهيد للفصل الرابع الذي سنعرض فيه بشكل عام المقابلات ونحلل فيه نتائجها، ونقارنها مع الجانب النظري، ونختبر فرضيات الدراسة.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

تمهيد

سنقوم في هذا الفصل بشرح مناخ المقابلة وكيف تمت بنوعيتها الحرة ونصف الموجهة في المؤسسات الثلاثة والتي كانت ميدان دراستنا، وذلك من خلال جدول لخصنا فيه جميع مجرياتها، ونظرا لوجود نوعين من المقابلة سيتم شرح مناخ المقابلة الحرة ومناخ المقابلة النصف موجهة الذي يعتمد على دليل للمقابلة، حيث سنتطرق إلى مدة المقابلة وتاريخها وعدد ساعات التفريغ التي أخذتها كل مقابلة ووصف سن وخبرة ومنصب كل خبير وعدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم وعلاقته بمسؤوله المباشر.

وفي المرحلة الثانية من هذا الفصل سنقدم عرض عام لإجابات الخبراء عن أسئلة دليل المقابلة التي وجهت إليهم، أين سنقوم بشرح آراء خبراء كل مؤسسة على إنفراد، ونقوم بمقارنة آرائهم واستخراج أوجه التشابه أو التوافق فيما بينهم، وهذا بعرض مفصل لكل محور من محاور المقابلة، وفي نفس الوقت نذكر أوجه الاختلاف بينهم.

وفي المرحلة الثالثة سنعمل على المقارنة بين حالات المؤسسات الثلاثة (اتصالات الجزائر، سونلغاز، مصنع الاسمنت لافارج) لمحاولة تعميم نتائجها على باقي المؤسسات الجزائرية، وسندعم عملية المقارنة بنتائج التحليل الكيفي التي استخرجت من برمجية (Nvivo)، ونقوم باختبار فرضيات الدراسة. وقد قسمنا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي كما يلي:

- **المبحث الأول:** مناخ المقابلة في المؤسسات ميدان الدراسة؛ قسم إلى ثلاثة مطالب، حيث خصص كل مطلب لمؤسسة من مؤسسات الدراسة.
- **المبحث الثاني:** عرض عام لمحتوى المقابلات في المؤسسات محل الدراسة؛ قسم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب، إذ سنتناول في المطلب الأول عرض عام لمحتوى مقابلات مؤسسة اتصالات الجزائر، والمطلب الثاني خصص لمؤسسة سونلغاز، أما المطلب الأخير تعلق بمؤسسة لافارج.
- **المبحث الثالث:** تحليل البيانات واختبار الفرضيات؛ إذ سنتناول في المطلب الأول مقارنة بين مقابلات المؤسسات محل الدراسة، وفي المطلب الثاني اختبار فرضيات استخدام الإنترنت في تسيير الموارد البشرية، وفي المطلب الثالث اختبار فرضيات الاستدامة.

المبحث الأول: مناخ المقابلة في المؤسسات ميدان الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بشرح مناخ المقابلة التي تمت في المؤسسات الثلاثة، والتي كانت ميدان دراستنا وهي اتصالات الجزائر ممثلة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة؛ ومؤسسة سونلغاز ممثلة في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز للشرق بالمسيلة؛ ومؤسسة لافارج ممثلة في مصنع الاسمنت للافارج بالمسيلة. نظرا لوجود نوعين من المقابلة سيتم شرح مناخ المقابلة الحرة ومناخ المقابلة النصف موجهة الذي يعتمد على دليل للمقابلة، والهدف من هذا المبحث هو تبرير علمي لاستخدام هذه الأداة المستخدمة في الدراسات الكيفية وإعطاء مصداقية أكبر للبحث وإتباع منهجية علمية سليمة، حيث سنتطرق إلى مدة المقابلة وتاريخها وعدد ساعات التفريغ التي أخذتها كل مقابلة ووصف سن وخبرة ومنصب كل خبير وعدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم وعلاقته بمسؤوله المباشر.

تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب حيث خصص كل مطلب لمؤسسة من مؤسسات الدراسة التي تم ذكرها فيما سبق.

المطلب الأول: مناخ مقابلة مؤسسة اتصالات الجزائر

نشرح في هذا المطلب كيف تمت المقابلة بنوعها الحرة ونصف موجهة في مؤسسة اتصالات الجزائر حتى نوضح الخطوات المنهجية السليمة وكيفية استخدام هذه الأدوات في دراستنا، وتمت تقسيم هذا المطلب إلى عنصرين أساسيين وهما مناخ المقابلة الحرة ومناخ المقابلة نصف موجهة.

أولا: مناخ المقابلة الحرة

تمت المقابلة الحرة مع ثلاثة مسؤولين في مؤسسة اتصالات الجزائر، ويمكن تلخيص مجرياتها في الجدول التالي:

الجدول رقم (04، 01): مناخ المقابلة الحرة للمديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

| المسؤول | عناصر المقابلة و مناخها |
|--------------------------|---|
| رئيس قسم الموارد البشرية | <ul style="list-style-type: none"> • شرحت له الهدف من الدراسة وسبب اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر لكونها تستخدم شبكة الإنترنت ونظم معلومات وتطبيقات حديثة. • إعطاء لمحة عن المؤسسة من طرفه. • قام بشرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛ • تم اللقاء مرتين في مكان العمل؛ وتم طرح أسئلة مفتوحة عن وظيفة نظام معلومات الموارد البشرية. • تم طرح أسئلة عن عملية الاتصال بين قسم الموارد البشرية وبقية الموظفين في المؤسسة باستخدام الإنترنت. • تم التحدث عن الطرق الجديدة التي أدخلتها مؤسسة اتصالات الجزائر في عملية تبادل المعلومات. • التحدث على أهم التطبيقات أو البرمجيات المستخدمة في نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة. • أدوات الويب المستخدم في الاتصال داخل المؤسسة. |

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● تحديد موعد لإجراء المقابلة نصف موجهة معه ومع بقية الخبراء. | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● شجرت له الهدف من الدراسة وسبب اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر لكونها تستخدم شبكة الإنترنت ونظم معلومات و تطبيقات حديثة؛ ● شرح أولي على كيفية استغلال شبكة الإنترنت بالمؤسسة في عملية الاتصال داخل المؤسسة وخارجها. ● تم اللقاء في مكان العمل، وتم طرح أسئلة مفتوحة وغير مهيكلة في دليل. ● شرح عمل بعض التطبيقات والبوابات التي تستخدم في الاتصال وإعلام الموظفين. ● طلبت منه جدول نوضح فيه كل التطبيقات التي تستخدم عن طريق الإنترنت مع شرح الهدف منها والمصالح المرتبطة بها. ● أدوات الويب المستخدم في الاتصال داخل المؤسسة. | <p>رئيس خلية الاتصال بالمؤسسة</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> ● شجرت له الهدف من الدراسة وسبب اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر لكونها تستخدم شبكة الإنترنت ونظم معلومات وتطبيقات حديثة. ● تم اللقاء في مكان العمل، وتم طرح أسئلة مفتوحة وغير مهيكلة في دليل. ● شرح أولي على كيفية استغلال شبكة الإنترنت بالمؤسسة في عملية الاتصال داخل المؤسسة. ● شرح عمل بعض التطبيقات والبوابات التي تستخدم في الاتصال وإعلام الموظفين. ● طلبت منه جدول نوضح فيه كل التطبيقات والبوابات التي تستخدم عن طريق الإنترنت مع شرح الهدف منها والمصالح المرتبطة بها. ● أدوات الويب المستخدم في الاتصال داخل المؤسسة عبر الإنترنت. ● طلبت منه تزويدنا بوثائق وإحصائيات حول إدخال شبكة الإنترنت في مؤسسة اتصالات الجزائر. | <p>رئيس قسم التجاري بالمؤسسة</p> |

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من الجدول أعلاه أن اللقاء في المقابلة الحرة تم مع ثلاثة مسؤولين، وهم رئيس قسم الموارد البشرية، ورئيس الدائرة التجارية، ورئيس خلية الاتصال؛ وكانت مدة كل مقابلة تفوق ساعة و30 دقيقة، أما الأسئلة فكانت أسئلة مفتوحة، وتخص العديد من النقاط المشتركة كما هو موضح في الجدول أعلاه. ومن خلال إجابات رئيس قسم الموارد البشرية، اتضح لنا أن نظام معلومات الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر يحتوي على عدة وظائف تتعلق بالتسيير الإداري لشؤون المستخدمين وهي:

- تسيير حركة تنقل الموظفين؛
- معلومات عن المستخدمين (اسم، لقب، تاريخ الميلاد، تاريخ التوظيف)؛
- تسيير المسار الوظيفي: شهادة، عقد العمل، الأقدمية؛
- نشاطات الغياب وتعلق بالعطل المرضية أو الاستيداع؛
- تسيير الأجور يحتوي عناصر ثابتة و عناصر متغيرة في الأجر؛

- يوجد تكوين الالكتروني (*e-Learning*)، ولكنه لم يدم إلا عامين والسبب ربما يرجع لتكلفة هذا النوع من التكوين أو عدم تحقيقه لنتائج فعالة؛
- لا يوجد التوظيف الالكتروني ولكن يتم بالطريقة التقليدية لأن عدد الوظائف محدود وغير متنوع ولأن الطلب يفوق العرض؛
- تسيير التكوين يتم من خلال إرسال مواضيع التكوين على حسب احتياجات كل موظف في مصلحته حيث تجمع كل المعلومات، وبعدها تجمع المواضيع وترسل إلى المديرية العامة، إذ تقوم هذه الأخيرة بتجميع كل المواضيع عبر الوطن وإنشاء برنامج ومخطط للتكوين مع تحديد تاريخ ومكان التكوين، لكي يرسل إلى المديرية العملية مرة أخرى، ومنه يتم إرسال الموظفين المعنيين حسب المواضيع التي تم قبولها من طرف المديرية العامة للموارد البشرية.
- تحدث أيضا عن بعض أدوات الويب المستخدمة، مثل عقد جلسات عمل ومقابلة عن بعد باستخدام أداة مؤتمرات الفيديو (*vidéo conference*) لاختيار إطارات من بين المترشحين عبر الوطن لشغل مناصب عليا شاغرة في المؤسسة.
- أما اللقاء مع رئيس القسم التجاري، ورئيس خلية الاتصال كان حول علاقة جميع المصالح والأقسام بقسم الموارد البشرية في المؤسسة، من خلال شبكة الإنترنت والتطبيقات والبرمجيات المتعلقة بكل مصلحة فضلا عن البرمجيات المشتركة؛ وعليه أكد كلا المسؤولين أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الموظف وقسم الموارد البشرية، بحيث يخدم الموظف نفسه بنفسه عبر الإنترنت، ولكن توجد بعض التطبيقات التي يستخدمها الموظف، والتي توفر له بعض الخدمات، فعلى سبيل المثال أصبح يمكن لكل موظف الحصول على نسخة إلكترونية في شكل ملف (*pdf*) من كشف الراتب يرسل مباشرة إلى إيميل الموظف عبر تطبيق الرسائل، كما وفرت المؤسسة مجموعة من البوابات يحق للموظف الدخول إليها على غرار بوابة التواصل، للحصول على بعض المذكرات المصلحية والقوانين والوثائق (التعليمات، القانون الداخلي، الاتفاقية الجماعية، مجلة المؤسسة).

ثانيا: مناخ المقابلة نصف الموجهة

ويتم شرح مناخ المقابلة من خلال جدول لخصنا فيه جميع مجرياتها، إذ قسم هذا الجدول إلى أربعة أعمدة، حيث يحتوي العمود الأول على معلومات تتعلق بالخبير (السن، الخبرة، مكان العمل، المنصب، عدد المرؤوسين، الشخص المسؤول عنه)؛ أما العمود الثاني فقد خصصناه لتاريخ ومدة المقابلة وطبيعة التسجيل، والعمود الثالث خصص لظروف إجراء المقابلة، والعمود الأخير أدرجنا فيه أهداف الدراسة، ويمكن شرح هذا المناخ من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (04، 02): مناخ مقابلة نصف الموجهة للمديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

| الأهداف الأساسية | ظروف إجراء المقابلة | تاريخ ومدة المقابلة و طبيعة التسجيل | الخبير |
|--|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> استخدامات شبكة الإنترنت في المؤسسة؛ استخدام شبكة الإنترنت في تسيير الموارد البشرية، علاقة استخدام شبكة الإنترنت بالاتصال الداخلي؛ أدوات شبكة الإنترنت (أدوات الويب و البوابة)؛ استخدام هذه الأدوات في الاتصال الداخلي والعمل التعاوني وتبادل المعلومات؛ علاقة استخدام الإنترنت بالتنمية المستدامة معالجة الاستدامة من خلال المسؤولية الاجتماعية وتكنولوجيا المعلومات الخضراء (تقني، بشري). | <ul style="list-style-type: none"> تم تقديم الشكر للخبير على قبول المقابلة؛ تم إعلام الخبير بطبيعة مشروع البحث، وتم شرح الغرض من المقابلة؛ إتاحة الوقت الكافي للخبير للإجابة عن الأسئلة؛ إعطاء فرصة للخبير لطرح استفسارات حول المقابلة. | <ul style="list-style-type: none"> تاريخ المقابلة يوم 21-10-2016 على الساعة 15:00 مساء؛ اللقاء تم في مكتبه داخل المؤسسة؛ مدة المقابلة ساعة و 30 دقيقة؛ تسجيل صوتي للأجوبة بشكل مباشر بعد إذن الخبير؛ عملية التفريغ في شكل كتابي ومنتظم دامت 03 ساعات ونصف؛ اللقاء مرة أخرى مع الخبير لتصحيح وتوضيح بعض الإجابات. | <p>الخبير الأول:</p> <p>السن: 46 سنة.</p> <p>الخبرة: 24 سنة.</p> <p>مكان العمل: المديرية العملية لاتصالات الجزائر.</p> <p>المنصب: مسؤول خلية الاتصال.</p> <p>عدد المرؤوسين: يعمل مع كل الموظفين في المؤسسة.</p> <p>يعمل تحت مسؤولية: مدير المؤسسة.</p> |

| | | | |
|--|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> نفس الأهداف السابقة الذكر. | <ul style="list-style-type: none"> تم تقديم الشكر للخبير على قبول المقابلة؛ تم إعلام الخبير بطبيعة مشروع البحث، وتم شرح الغرض من المقابلة؛ إتاحة الوقت الكافي للخبير للإجابة عن الأسئلة؛ إعطاء فرصة للخبير لطرح استفسارات حول المقابلة. تقديم الخبير لنفسه (منصب، خبرة، السن..). | <ul style="list-style-type: none"> تاريخ المقابلة: يوم 24-10-2016 على الساعة 15:20 مساء؛ اللقاء تم في مكتبه داخل المؤسسة. مدة المقابلة ساعة و 25 د؛ تسجيل صوتي للأجوبة بشكل مباشر بعد إذن الخبير؛ عملية التفريغ في شكل كتابي ومنتظم دامت 3 ساعات. | <p>الخبير الثاني:</p> <p>السن: 34 سنة.</p> <p>الخبرة: 12 سنة.</p> <p>مكان العمل: المديرية العملية لاتصالات الجزائر.</p> <p>المنصب: رئيس القسم التجاري</p> <p>عدد المرؤوسين: 68.</p> <p>يعمل تحت مسؤولية: مدير المؤسسة.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> نفس الأهداف السابقة الذكر. | <ul style="list-style-type: none"> تم تقديم الشكر للخبير على قبول المقابلة؛ تم إعلام الخبير بطبيعة | <ul style="list-style-type: none"> تاريخ المقابلة يوم 25-10-2016 على الساعة 14:35 مساء؛ | <p>الخبير الثالث:</p> <p>السن: 41 سنة.</p> <p>الخبرة: 12 سنة.</p> |

| | | |
|--|--|---|
| <p>مشروع البحث، وتم شرح الغرض من المقابلة؛</p> <ul style="list-style-type: none"> • إتاحة الوقت الكافي للخبير للإجابة عن الأسئلة؛ • إعطاء فرصة للخبير لطرح استفسارات حول المقابلة. • تقديم الخبير لنفسه (منصب، خبرة، السن..). | <ul style="list-style-type: none"> • اللقاء تم في مكتبه داخل المؤسسة؛ • مدة المقابلة 2 ساعة و 27 د ؛ • تسجيل صوتي للأجوبة بشكل مباشر بعد إذن الخبير؛ • عملية التفريغ في شكل كتابي ومنتظم دامت 04 ساعات و 15 دقيقة. | <p>مكان العمل: المديرية العملية لاتصالات الجزائر.</p> <p>المنصب: رئيس قسم المالية والمحاسبة.</p> <p>عدد المرؤوسين: 08.</p> <p>يعمل تحت مسؤولية: مدير المؤسسة.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • نفس الأهداف السابقة الذكر. | <ul style="list-style-type: none"> • تم تقديم الشكر للخبير على قبول المقابلة؛ • تم إعلام الخبير بطبيعة مشروع البحث، وتم شرح الغرض من المقابلة؛ • إتاحة الوقت الكافي للخبير للإجابة عن الأسئلة؛ • إعطاء فرصة للخبير لطرح استفسارات حول المقابلة. • تقديم الخبير لنفسه (منصب، خبرة، السن..). | <p>الخبير الرابع:</p> <p>السن: 37 سنة.</p> <p>الخبرة: 12 سنوات.</p> <p>مكان العمل: المديرية العملية لاتصالات الجزائر.</p> <p>المنصب: رئيس مصلحة صيانة واستغلال الشبكات الهاتفية.</p> <p>عدد المرؤوسين: 96.</p> <p>يعمل تحت مسؤولية: مدير المؤسسة.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • نفس الأهداف السابقة الذكر. | <ul style="list-style-type: none"> • تم تقديم الشكر للخبير على قبول المقابلة؛ • تم إعلام الخبير بطبيعة مشروع البحث، وتم شرح الغرض من المقابلة؛ • إتاحة الوقت الكافي للخبير للإجابة عن الأسئلة؛ • إعطاء فرصة للخبير لطرح استفسارات حول المقابلة. • الاستعانة في الإجابة عن الأسئلة بمسؤول تسيير برمجية نظام معلومات الموارد البشرية؛ • تقديم الخبير لنفسه (منصب، خبرة، السن..). | <p>الخبير الخامس:</p> <p>السن: 55 سنة.</p> <p>الخبرة: 34 سنة.</p> <p>مكان العمل: المديرية العملية لاتصالات الجزائر.</p> <p>المنصب: رئيس قسم الموارد البشرية.</p> <p>عدد المرؤوسين: 04.</p> <p>يعمل تحت مسؤولية: مدير المؤسسة.</p> |

| | | | |
|--|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • نفس الأهداف السابقة الذكر. | <ul style="list-style-type: none"> • تم تقديم الشكر للخبير على قبول المقابلة؛ • تم إعلام الخبير بطبيعة مشروع البحث، وتم شرح الغرض من المقابلة؛ • إتاحة الوقت الكافي للخبير للإجابة عن الأسئلة؛ • إعطاء فرصة للخبير لطرح استفسارات حول المقابلة. • تقدم الخبير لنفسه (منصب، خبرة، السن..). | <ul style="list-style-type: none"> • تاريخ المقابلة يوم 11-22-2016 على الساعة 10:00 صباحا؛ • اللقاء تم في مكتبه داخل المؤسسة؛ • مدة المقابلة ساعة و 30 دقيقة؛ • تسجيل صوتي للأجوبة بشكل مباشر بعد إذن الخبير؛ • عملية التفريغ في شكل كتابي ومنظم دامت 02 ساعة و 45 دقيقة. | <p>الخبير السادس: السن: 50 سنة. الخبرة: 26 سنة. مكان العمل: المديرية العملية لاتصالات الجزائر. المنصب: رئيس مصلحة الأمن و الوقاية. عدد المرؤوسين: يعمل مع كل الأقسام والمصالح في المؤسسة. يعمل تحت مسؤولية: مدير المؤسسة.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • نفس الأهداف السابقة الذكر. | <ul style="list-style-type: none"> • تم تقديم الشكر للخبير على قبول المقابلة؛ • تم إعلام الخبير بطبيعة مشروع البحث، وتم شرح الغرض من المقابلة؛ • إتاحة الوقت الكافي للخبير للإجابة عن الأسئلة؛ • إعطاء فرصة للخبير لطرح استفسارات حول المقابلة. • تقدم الخبير لنفسه (منصب، خبرة، السن..). | <ul style="list-style-type: none"> • تاريخ المقابلة يوم 11-22-2016 على الساعة 20:00 مساء؛ • اللقاء تم في بيت المدير؛ • مدة المقابلة ساعة و 25 دقيقة؛ • تسجيل صوتي للأجوبة بشكل مباشر بعد إذن الخبير؛ • عملية التفريغ في شكل كتابي ومنظم دامت 02 ساعة و 30 دقيقة. | <p>الخبير السابع: السن: 57 سنة. الخبرة: 33 سنة. مكان العمل: المديرية العملية لاتصالات الجزائر. المنصب: مدير مؤسسة متقاعد. عدد المرؤوسين: كل عمال المؤسسة. يعمل تحت مسؤولية: الرئيس المدير العام للمؤسسة.</p> |

المصدر: من إعداد الباحث

ويمكن شرح هذا الجدول بشرح محتوى كل عمود والغرض منه، وذلك كما يلي:

▪ **الخبير:** ويضم عدة عناصر وهي السن والخبرة، والمنصب ومكان العمل وعدد المرؤوسين وتبعيته من ناحية المسؤولية، ونلاحظ أن سن الخبراء تراوح بين 34 سنة إلى 57 سنة حيث كان أصغر خبير هو رئيس الدائرة التجارية وأكبر الخبراء سنا هو الخبير الخارجي الذي هو متقاعد وكان يشغل منصب مدير عملي للاتصالات؛ **ويقدر معدل السن في مؤسسة اتصالات الجزائر بـ 46 سنة؛** فهذا الاختلاف والتنوع في عمر كل خبير يثري نوعية المعلومات المتحصل عليها نتيجة اختلاف الأجيال، مما يمكننا من المقارنة بين طرق العمل الحديثة والتقليدية المعتمدة على الوثائق (جيل الورق).

وفيما تعلق بالخبرة فقد تنوعت هي الأخرى وتراوحت من 12 سنة إلى 33 سنة وما نلاحظه أنه هناك ثلاثة خبراء متقاربين في سنوات الخبرة ومعظمهم شباب (رئيس القسم التجاري، رئيس قسم المالية، رئيس مصلحة صيانة واستغلال الشبكات)، أما بقية الخبراء الأربعة تفوق سنوات الخبرة لديهم 24 سنة وتصل حتى 33 سنة؛ **ويقدر معدل الخبرة بـ 22 سنة خبرة**، وهذا مؤشر قوي على أن المقابلة تمت مع أفراد ذوي خبرة في ميدان الدراسة لو أخذنا بمعدل عمل يقدر بـ 32 سنة.

كما أدرجنا في هذا العمود عنصر عدد المرؤوسين وتبعية الخبير من ناحية المسؤولية، لمعرفة عدد الموارد البشرية الذين يشرف عليهم كل خبير، وعدد الأفراد الذين يعمل تحت قيادتهم، حتى يتسنى لنا معرفة مدى ارتباط كل خبير باستخدام الإنترنت وعدد الأفراد الذين يرتبط معهم عبر هذه الشبكة كمؤشر للاستخدام الكبير لهذه الأداة.

وقد تبين أن المسؤول الذي له علاقة كبيرة بعدد المستخدمين (إطارات، أعوان تحكم، وأعوان تنفيذ) عبر شبكة الإنترنت هو رئيس مصلحة صيانة واستغلال الشبكات حيث يتبعه 96 موظف وعامل أغلبهم في الجانب التقني، ثم يليه رئيس القسم التجاري الذي يتأسس 63 موظف كلهم ينشطون في الجانب التجاري للمؤسسة، فضلا على أن الخبير الخارجي كان مدير عملي لأحد مديريات اتصالات الجزائر.

ويتضح كذلك أن كل الخبراء يعملون مباشرة تحت مسؤولية المدير العملي لمؤسسة اتصالات الجزائر، وتمت تقسيم الخبراء إلى ثلاثة مستويات وهي المدير، رئيس قسم، ورئيس المصلحة أو مسؤول المكتب.

■ **تاريخ ومدّة المقابلة وطبيعة التسجيل:** ويضم محتوى هذا العنصر تاريخ المقابلة ومدتها ومكان اللقاء وطبيعة التسجيل هل كانت كتابية بشكل مباشر أو عن طريق التسجيل الصوتي، كما يحتوي على مدة التفرغ الكتابي الخاص بالمقابلة مع تدوين ملاحظات أخرى مثل اللقاء مع الخبير مرة أخرى.

ففي ما يتعلق بتاريخ المقابلة فقد تمت في شهري أكتوبر ونوفمبر من عام 2016 م، إبتداء من تاريخ أول مقابلة مع مسؤول خلية الاتصال التي تمت في 21-10-2016 إلى آخر مقابلة مع الخبير الخارجي المدير العملي المتقاعد يوم 22-11-2016، وتم اللقاء مع أربعة خبراء في شهر أكتوبر وثلاثة خبراء في شهر نوفمبر.

أما وقت ومكان اللقاء، فكانت أغلبية اللقاءات تتم في المساء وفي مكتب العمل، نظرا للمواعيد التي تم تحديدها مع الخبراء مسبقا، مما يضمن لنا تفرغ الخبراء للإجابة لأنهم هم من حددوا الموعد، رغم أن فترات المساء يعتبر التركيز فيها أقل من الفترة الصباحية؛ وبالتالي سيكون مناخ جيد، والخبير مستعد لكل سؤال، أي درجة الحرية تكون كبير عند المقابل، والمعلومات التي تم الحصول عليها دقيقة.

واستغرقت مدة المقابلات بين ساعة و 21 دقيقة إلى ساعتين و 27 دقيقة وكان العدد الكلي لساعات المقابلة التي أجريت في مؤسسة اتصالات الجزائر يقدر بـ **10 ساعات و 55 دقيقة**.

وتم تفرغ المقابلات في مدة تراوحت بين ساعتين و15 دقيقة إلى أربعة ساعات و15 دقيقة لكل مقابلة، وكان العدد الكلي لساعات التفرغ الكتابي لمقابلات مؤسسة اتصالات الجزائر يقدر بـ 20 ساعة و15 دقيقة.

والملاحظ أن عملية التفرغ أخذ وقتاً كبيراً، وذلك لكون كل المقابلات تمت بتسجيل صوتي بعد إذن الخبير؛ ونظراً لأن عملية التفرغ تتطلب الدقة في كتابة الإجابة كما جاءت من المصدر بغية تجنب ذاتية الباحث في هذه الحالة.

- **ظروف إجراء المقابلة:** وأدرجنا فيها بعض النقاط المنهجية المهمة أثناء إجراء المقابلة حتى نوفر مناخ جيد للخبير من درجة حرية وعدم تخوف وإعطاء معلومات ذات صلة وتفصيلية، وعليه تم تقديم الشكر له نتيجة قبوله للمقابلة، وتم إعلامه بطبيعة المشروع وشرح الغرض منه، كما أتيح له الوقت الكافي للإجابة عن الأسئلة وإعطاء فرصة لطرح استفسارات حول موضوع المقابلة في حالة ما إذا رأى غموض في سؤال معين.
- **الأهداف الأساسية:** وذكرنا فيها كل أهداف المقابلة والتي ترتبط بمحاور دليل المقابلة وأبعاده ومؤشراته، وهي:

- استخدامات شبكة الإنترنت في المؤسسة؛
- استخدام شبكة الإنترنت في تسيير الموارد البشرية،
- علاقة استخدام شبكة الإنترنت بالاتصال الداخلي؛
- أدوات شبكة الإنترنت (أدوات الويب والبوابة)؛
- استخدام هذه الأدوات في الاتصال الداخلي والعمل التعاوني وتبادل المعلومات؛
- علاقة استخدام الإنترنت بالتنمية المستدامة؛
- معالجة الاستدامة من خلال المسؤولية الاجتماعية وتكنولوجيا المعلومات الخضراء (تقني، بشري).

المطلب الثاني: مناخ مقابلة مؤسسة سونلغاز

نشرح في هذا المطلب كيف تمت المقابلة بنوعها الحرة ونصف موجهة في مؤسسة سونلغاز ممثلة في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز للشرق بالمسيلة ، فهذا الشرح سيضيفي مصداقية أكبر على خطوات البحث العلمية والمنهجية في دراستنا، وتمت تقسيم هذا المطلب إلى عنصرين أساسيين وهما مناخ المقابلة الحرة ومناخ المقابلة نصف الموجهة.

أولاً: مناخ المقابلة الحرة

تمت المقابلة الحرة مع مسؤول مسير مساعد في قسم الموارد البشرية يشرف على نظام معلومات الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز، ومع رئيس قسم استغلال أنظمة المعلومات، ويمكن تلخيص مجرياتها في الجدول التالي:

الجدول رقم (04، 03): مناخ المقابلة الحرة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق بالمسيلة

| المسؤول | عناصر المقابلة و مناخها |
|----------------------|--|
| مسؤول مسير | • اللقاء مرة واحدة في مكان العمل؛ ودام مدة 02 سا و 15 دقيقة. |
| بقسم الموارد البشرية | • شرحت له الهدف من الدراسة وسبب اختيار شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق لكونها تستخدم شبكة الإنترنت ونظم معلومات وتطبيقات حديثة. • إعطاء لمحة عن المؤسسة. • قام بشرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة. • تم طرح أسئلة مفتوحة عن وظيفة نظام معلومات الموارد البشرية وشبكة الإنترنت. • التحدث على أهم التطبيقات أو البرمجيات المستخدمة في نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة. • طلبت منه جدول نوضح فيه كل التطبيقات والبوابات التي تستخدم عن طريق الإنترنت مع شرح الهدف منها والمصالح المرتبطة بها. • أدوات الويب المستخدم في الاتصال داخل المؤسسة. • تم طرح أسئلة عن عملية الاتصال بين قسم الموارد البشرية وبقية الموظفين في المؤسسة باستخدام الإنترنت. • تم التحدث عن الطرق الجديدة التي أدخلتها المؤسسة في عملية تبادل المعلومات. • طلبت منه تزويدنا بوثائق وإحصائيات حول إدخال شبكة الإنترنت في المؤسسة • تحديد موعد لإجراء المقابلة نصف موجهة معه ومع بقية الخبراء. |

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • اللقاء مرة واحدة في مكان العمل؛ ودام مدة 01 سا و 30 دقيقة. • شرحت له الهدف من الدراسة وسبب اختيار شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق لكونها تستخدم شبكة الإنترنت ونظم معلومات وتطبيقات حديثة. • تم اللقاء أيضا مع أحد المهندسين العاملين في القسم. • وتم طرح أسئلة مفتوحة عن التطبيقات أو البرمجيات المستخدمة في نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة. • تم طرح أسئلة عن تحديث البرمجيات وتسيير الشبكة الخاصة بنظام المعلومات في المؤسسة، وعن الاستدامة في الشبكة. | <p>رئيس قسم</p> <p>استغلال</p> <p>أنظمة</p> <p>المعلومات</p> |
|---|--|

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من الجدول أعلاه أن اللقاء مع المسؤول المسير بقسم الموارد البشرية بمؤسسة التوزيع للكهرباء والغاز الشرق بالمسيلة قد دام أكثر من ساعتين (02 ساعة و 15 دقيقة)، حيث تم التطرق إلى عدة نقاط حول استخدام الإنترنت في مؤسسة سونلغاز، وطرحنا عدة أسئلة مفتوحة تعلقت بوظائف نظام معلومات الموارد البشرية والتطبيقات والبوابات التي تتوفر على مستوى شبكة الإنترنت، كما تم طرح أسئلة عن علاقة الأقسام والمصالح بالمؤسسة من خلال استخدام الإنترنت.

وفي شرحه لعمل نظام معلومات الموارد البشرية بين لنا طريقة عمل برمجية النظام، حيث تعالج عدة نشاطات منها: التسيير الإداري، وتسيير الوقت، والأجور، والمسار المهني، والجانب المحاسبي الذي له علاقة مباشرة في جانب الأجور مع نظام المعلومات المحاسبي والمالي لقسم المالية والمحاسبة.

وقد أشار إلى أن بعض التطبيقات منجزة محليا على مستوى مديرية المسيلة لتدارك بعض النقائص الموجودة في برمجية نظام معلومات الموارد البشرية والتي يتطلبها تسيير الموارد البشرية، مثل التي تتعلق بقضية حساب العطل الشهرية وبعض العلاوات، أكد المسؤول المسير بقسم الموارد البشرية بهذه المؤسسة أن أهداف المديرية العامة هي توحيد عمل بعض قواعد البيانات بين الأقسام والمصالح، وتحسين العمل عبر الشبكة الداخلية، كما بين أن الموظف يستطيع تقديم طلب أو شكوى عبر الإنترنت سواء تعلق الأمر بالأجور أو تكوين، أو أمر يتعلق بالتسيير الإداري بواسطة الايميل.

أما عن علاقة أقسام المؤسسة بموضوع بحثنا، أكد لنا أن قسم الأمن والوقاية مختص فقط بعمليات الاستغلال التقني للأعوان الذين يقومون بالتدخل في حل المشاكل المتعلقة بالغاز والكهرباء؛ وأن المؤسسة لم تصل بعد لفكرة إدراج البعد البيئي في هذا المجال خاصة في مجال الشبكات؛ وقد قمنا أيضا بالإطلاع على كيفية عمل بعض البوابات والتطبيقات المشتركة بين جميع الأقسام والمصالح في المؤسسة (تنسيق، الالتقاء)، وطرحنا عليه بعض الأسئلة لتدوينها في قائمة الشطب الخاصة بوصف السلوك الملاحظ (أنظر الملحق

رقم 01)، والتي تأكدنا من خلالها:

- وجود قسم خاص بالصيانة التقنية لشبكة الإنترنت وهو قسم الإعلام الآلي والشبكات.
- توفر التجهيزات الحديثة (حواسيب)، ووجود تطبيقات خاصة بكل قسم مع ربط بعض الأقسام مع بعضها بالإنترنت (قسم المالية المحاسبة وقسم الموارد البشرية في تسيير الأجر).
- لاحظنا عدم وجود بعض أدوات الويب كالويكي والمدونة ووسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بالمؤسسة.

في الأخير أشار إلى وجود مقاومة لاستخدام الإنترنت من بعض المستخدمين بحكم أنها تم تفعيل استخدامها حديثا منذ سنة 2013 م، رغم وجود الشبكة منذ سنة 2002 م، ونظرا لنقص التكوين في هذا الجانب إلا على مستوى محلي وبمجهودات فردية.

أما رئيس قسم استغلال أنظمة المعلومات، فقد دام اللقاء معه ساعة و30 دقيقة، وضح لنا من خلاله أن دور هذا القسم هو إشعار الجهات الوصية أي شركة الجزائر لتكنولوجيا المعلومات (ELIT)، والتي هي بمثابة مديرية نظام المعلومات على مستوى الجزائر العاصمة، عن وجود أي خلل تقني (تجهيزات، شبكات، برمجيات)؛ فهذا القسم يعتبر كوسيط بين أقسام ومصالح المؤسسة على مستوى المديرية، ومديرية نظام المعلومات، حيث أرجع كل مهام إنشاء البرمجيات والتطبيقات وتحديثها إلى هذه المديرية، في حين يقتصر عمل هذا القسم على إصلاح الخلل في الشبكة والتدخل أحيانا في بعض تطبيقات.

ثانيا: مناخ المقابلة نصف الموجهة

ويتم شرح مناخ المقابلة من خلال جدول لخصنا فيه جميع مجرباتها، إذ قسم هذا الجدول إلى أربعة أعمدة، حيث يحتوي العمود الأول على معلومات تتعلق بالخبير (السن، الخبرة، مكان العمل، المنصب، عدد المرؤوسين، الشخص المسؤول عنه)؛ أما العمود الثاني فقد خصصناه لتاريخ ومدة المقابلة وطبيعة التسجيل، والعمود الثالث خصص لظروف إجراء المقابلة، والعمود الأخير أدرجنا فيه أهداف الدراسة، ويمكن شرح هذا المناخ من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (04، 04): مناخ المقابلة نصف الموجهة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق بالمسيلة

| الخبير | تاريخ ومدة المقابلة و طبيعة التسجيل | ظروف إجراء المقابلة | الأهداف الأساسية |
|--|---|---|---|
| الخبير الأول: السن: 44 سنة الخبرة: 17 سنة مكان العمل: شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق بالمسيلة | • تاريخ المقابلة يوم 07-11-2016 على الساعة 14:00 مساء؛ • الاستقبال كان على أفراد في مكتب العمل؛ • مدة المقابلة ساعة؛ • تسجيل صوتي للأجوبة بشكل | • تم تقديم الشكر للخبير على قبول المقابلة؛ • تم إعلام الخبير بطبيعة مشروع البحث، وتم شرح الغرض من المقابلة؛ • إتاحة الوقت الكافي للخبير للإجابة عن الأسئلة؛ | • استخدامات شبكة الإنترنت في المؤسسة؛ • استخدام شبكة الإنترنت في تسيير الموارد البشرية، • علاقة استخدام شبكة الإنترنت بالاتصال الداخلي؛ • أدوات شبكة الإنترنت (أدوات الويب |

| | | | |
|---|--|--|--|
| <p>و البوابة)؛</p> <ul style="list-style-type: none"> ● إعطاء فرصة للخبير لطرح استفسارات حول المقابلة. ● تقديم الخبير لنفسه (منصب، خبرة، السن..). <p>● استخدام هذه الأدوات في الاتصال الداخلي والعمل التعاوني وتبادل المعلومات؛</p> <ul style="list-style-type: none"> ● علاقة استخدام الإنترنت بالتنمية المستدامة ● معالجة الاستدامة من خلال المسؤولية الاجتماعية وتكنولوجيا المعلومات الخضراء (تقني، بشري). | <p>المحاسبة</p> <p>عدد المرؤوسين: 23</p> <p>يعمل تحت مسؤولية: مدير المؤسسة</p> | <p>مباشر بعد إذن الخبير؛</p> <ul style="list-style-type: none"> ● عملية التفريغ في شكل كتابي ومنتظم دامت 02 ساعة. | |
| <p>نفس الأهداف السابقة الذكر.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● تم تقديم الشكر للخبير على قبول المقابلة؛ ● تم إعلام الخبير بطبيعة مشروع البحث، وتم شرح الغرض من المقابلة؛ ● إتاحة الوقت الكافي للخبير للإجابة عن الأسئلة؛ ● إعطاء فرصة للخبير لطرح استفسارات حول المقابلة. ● تقديم الخبير لنفسه (منصب، خبرة، السن..). | <p>الخبير الثاني:</p> <p>السن: 32 سنة</p> <p>الخبرة: 07 سنة</p> <p>مكان العمل: شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق بالمسيلة</p> <p>المنصب: مسؤول الاتصال</p> <p>عدد المرؤوسين: تتعامل مع كل الموظفين والمسؤولين</p> <p>يعمل تحت مسؤولية: مدير المؤسسة</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● تاريخ المقابلة يوم 11-08-2016 على الساعة 10:00 صباحاً؛ ● اللقاء تم في مكتب خصص للمقابلة في المؤسسة. ● مدة المقابلة ساعة و 10 دقائق؛ ● تسجيل صوتي للأجوبة بشكل مباشر بعد إذن الخبير؛ ● عملية التفريغ في شكل كتابي ومنتظم دامت 02 ساعة 30 دقيقة. | |
| <p>نفس الأهداف السابقة الذكر.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● تم تقديم الشكر للخبير على قبول المقابلة؛ ● تم إعلام الخبير بطبيعة مشروع البحث، وتم شرح الغرض من المقابلة؛ ● إتاحة الوقت الكافي للخبير للإجابة عن الأسئلة؛ ● تم الإجابة بمشاركة أحد المسؤولين المسييرين في قسم الموارد البشرية؛ ● إعطاء فرصة للخبير لطرح استفسارات حول المقابلة. ● تقديم الخبير لنفسه (منصب، خبرة، السن..). | <p>الخبير الثالث:</p> <p>السن: 57 سنة</p> <p>الخبرة: 27 سنة</p> <p>مكان العمل: شركة توزيع الكهرباء و الغاز للشرق بالمسيلة</p> <p>المنصب: رئيس قسم الموارد البشرية</p> <p>عدد المرؤوسين: 06</p> <p>يعمل تحت مسؤولية: مدير المؤسسة</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● تاريخ المقابلة يوم 11-23-2016 على الساعة 09:00 صباحاً؛ ● مدة المقابلة ساعة و 40 دقائق؛ ● تسجيل صوتي للأجوبة بشكل مباشر بعد إذن الخبير. ● اللقاء تم في مكتب داخل المؤسسة. ● عملية التفريغ في شكل كتابي ومنتظم دامت مدة 03 ساعات. | |

المصدر: من إعداد الباحث

ويمكن تفسير الجدول من خلال التطرق لعناصر التي يحتوي عليها كل عمود وهذا كما يلي:

■ **الخبير:** تمت المقابلة مع ثلاثة خبراء من مستويين وهما مستوى رئيس قسم و مستوى ثاني هو مسؤول مكتب، وفيما يتعلق بعنصر السن فقد تراوحت أعمار الخبراء على الترتيب (32،44،57) سنة وهم (مسؤول الاتصال، رئيس قسم المالية، رئيس قسم الموارد البشرية)؛ **ويقدر معدل سن الخبراء بـ 44 سنة** في شركة التوزيع للكهرباء والغاز للشرق بالمسيلة، فنلاحظ أن هناك مزيج في فئة الأعمار تم مراعاتها في اختيار الخبراء، فضلا عن طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

أما الخبرة فقد كانت في محصورة في مجال بين السبع سنوات و 27 سنة، فرئيس قسم الموارد البشرية ورئيس قسم المالية والمحاسبة لهما سنوات خبرة كبيرة مع تكوين جيد في مجال تخصص كل منهما، **ويقدر معدل الخبرة في مديرية التوزيع لسونلغاز بـ 17 سنة.**

وفي العنصر الذي يتعلق بعدد المرؤوسين نجد أن رئيس قسم المالية والمحاسبة يشرف على أكثر من 23 موظف كلهم إطارات وتابعين لهذا القسم ويتعاملون بتطبيقات خاصة بالقسم عبر الإنترنت، ويتبع رئيس قسم المالية لمدير المؤسسة مباشرة؛ أما بقية الخبراء فلهم صلة مباشرة بمدير مديرية التوزيع ويتعاملون مع كل الأقسام والمصالح الأخرى نتيجة طبيعة مهام كل خبير.

■ **تاريخ ومدة المقابلة وطبيعة التسجيل:** وقد تم إجراء المقابلات الثلاثة في أيام 07 و 08 و 23 من شهر نوفمبر 2016 م ، وكان اللقاء في مكاتب العمل الخاصة بالخبراء، وكلها تمت في الفترة الصباحية ماعدا اللقاء الذي تم مع رئيس قسم المالية و المحاسبة تم في المساء بعد تحديد كل هذه المواعيد من طرف المسؤول المسير بقسم الموارد البشرية الذي أجريت معه المقابلة الحرة.

وتراوحت مدة المقابلة بين الساعة و الساعة و 40 دقيقة لكل مقابلة، وكان العدد الكلي لساعات المقابلة التي أجريت في مؤسسة سونلغاز يقدر بـ **03 ساعات و 50 دقيقة**؛ وتم تفرغ المقابلات في مدة تراوحت بين ساعتين إلى ثلاثة ساعات لكل مقابلة، وكان العدد الكلي لساعات التفرغ الكتابي لمقابلات مؤسسة سونلغاز يقدر بـ **07 ساعات و 30 دقيقة.**

■ **ظروف إجراء المقابلة:** وأدرجنا فيها بعض النقاط حتى نوفر مناخ جيد للخبير من درجة حرية ودقة المعلومات، وعليه تم تقديم الشكر له نتيجة قبوله للمقابلة، وتم إعلامه بطبيعة المشروع وشرح الغرض منه، كما أتيح له الوقت الكافي للإجابة عن الأسئلة وإعطاء فرصة لطرح استفسارات حول موضوع المقابلة في حالة ما إذا رأى غموض في سؤال معين، ونشير إلى أنه أثناء المقابلة التي تمت مع رئيس قسم الموارد البشرية، تمت مشاركة مسؤول التسيير المساعد في الإجابة عن أسئلة المقابلة مما دعم قيمة ودقة المعلومات وإثراء الإجابة عن أسئلة المقابلة.

▪ الأهداف الأساسية: وذكرنا فيها كل أهداف المقابلة والتي ترتبط بمحاور دليل المقابلة وأبعاده ومؤشراته كما هو موضح في الجدول أعلاه.

المطلب الثالث: مناخ مقابلة مؤسسة لافارج

نشرح في هذا المطلب كيف تمت المقابلة بنوعيتها الحرة ونصف موجهة في مؤسسة لافارج ممثلة في مصنع الإسمنت بالمسيلة التابع لمجمع لافارج الجزائر، وتمت تقسيم هذا المطلب إلى عنصرين أساسيين وهما مناخ المقابلة الحرة ومناخ المقابلة نصف الموجهة.

أولاً: مناخ المقابلة الحرة

تمت المقابلة الحرة مع ثلاثة مسؤولين في مصنع الإسمنت للافارج بالمسيلة، ويمكن تلخيص مجرياتها في الجدول التالي:

الجدول رقم (04، 05): مناخ المقابلة الحرة في مصنع الإسمنت بالمسيلة

| المسؤول | عناصر المقابلة و مناخها |
|--|---|
| مدير الموارد البشرية | <ul style="list-style-type: none"> ● إعطاء لمحة عن المؤسسة؛ ● قام بشرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛ ● تحديد المواعيد مع بقية الخبراء لإجراء المقابلة نصف موجهة معهم؛ ● تم اللقاء على مرتين متتاليتين : في مكان العمل، وخارج مكان العمل؛ وتم طرح أسئلة مفتوحة و غير مهيكلة في دليل. ● دام اللقاء مدة ساعة و 30 دقيقة. |
| مسؤول قسم تكنولوجيا المعلومات | <ul style="list-style-type: none"> ● التأكيد على موعد المقابلة نصف موجهة. ● تم اللقاء في مكان العمل وتم طرح أسئلة مفتوحة و غير مهيكلة في دليل. ● دام اللقاء معه ساعة و 20 دقيقة. |
| مسؤول المشروع الصناعي وتنمية الموارد البشرية | <ul style="list-style-type: none"> ● شرحت له الهدف من الدراسة وسبب اختيار مؤسسة لافارج لكونها تستخدم شبكة الإنترنت ونظم معلومات وتطبيقات حديثة؛ ● تم التنقل الميداني معه عبر المديرية والأقسام والمصنع ككل؛ ● قام بشرح لمسار عملية الإنتاج في المصنع من عملية استخراج المادة الأولية حتى خروجها كمنتج نهائي للزبون؛ ● شرح أولي على كيفية استغلال شبكة الإنترنت بالمؤسسة في العمل الإداري اليومي؛ ● تم اللقاء في مكان العمل، وتم طرح أسئلة مفتوحة و غير مهيكلة في دليل. ● دام اللقاء معه 02 سا و 30 دقيقة. |

المصدر : من إعداد الباحث

يمكن شرح مناخ المقابلة الحرة والتي دامت مدة 05 ساعات و 20 دقيقة مع جميع المسؤولين، من خلال الجدول أعلاه، حيث قمنا بشرح الهدف من الدراسة وسبب اختيار مؤسسة لافارج لكل مسؤول لكونها

تستخدم شبكة الإنترنت ونظم معلومات وتطبيقات حديثة؛ وتم من خلال هذه المقابلة طرح أسئلة مفتوحة على كل مسؤول وكانت تتمحور حول مايلي:

- تقديم عرض بسيط عن طريقة عمل الإنترنت ونظام المعلومات والتطبيقات في مؤسسة لافارج؛
- لمحة عن بعض أدوات الاتصال الداخلي التي تستخدمها الإنترنت في المؤسسة؛
- علاقة مديرية الموارد البشرية بالإنترنت؛
- شرح أولي على كيفية استغلال شبكة الإنترنت بالمؤسسة في العمل الإداري اليومي.

فيرى مدير الموارد البشرية بالمؤسسة، أن شبكة الإنترنت متواجدة في المؤسسة منذ زمن بعيد، وبالتالي الموظفين والعمال عند توظيفهم في المؤسسة هم من وجدوا هذه التقنية في جميع مديريات وأقسام المؤسسة؛ فهي تعتبر بالنسبة لهم حديث يومي وهذا لدرجة التعامل بها، وتداول مصطلحات التعامل مع الشبكة بينهم، وقد دخلت في كلام الموظفين وأثرت على ذهنية وتفكير الموظفين كثقافة عمل ووسيلة أيضا.

وقال أيضا أن المؤسسة تعتبر التبادل الإلكتروني للرسائل الداخلية عبر الشبكة مثل الأيميل كوثيقة رسمية داخلية لها قوة قانونية، ومنه تبادل الرسائل والتقارير باستخدام الإنترنت محمي بقوة القانون حيث يوجد في المؤسسة قانون يشرع لهذا التبادل الإلكتروني.

تبين من خلال هذه المقابلة أيضا، أن مصنع الاسمنت بالمسيلة مؤسسة لافارج يوجد به مصلحة خاصة بمتابعة نظم وتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة، وهي التي يشرف عليها مسؤول تكنولوجيا المعلومات، الذي يتبع بدوره إلى المديرية العامة لمجمع لافارج الجزائر، بالجزائر العاصمة.

كما قام مسؤول تكنولوجيا المعلومات بإعطاء صورة عامة عن كيفية عمل نظام الشبكة في المؤسسة (تطبيقات، بوابات)، وشرح العلاقة المباشرة له مع بقية الأقسام والمصالح، فوظيفته تتمثل في تثبيت كل التطبيقات أو البرمجيات الجديدة، مع صيانة ومراقبة جميع التعطلات سواء كانت على مستوى التجهيزات أو البرمجيات، فضلا على أنه يمثل لوحة القيادة لكل نظام معلومات المؤسسة وشبكة الإنترنت بها.

وأكد مسؤول المشروع الصناعي أن الإنترنت هي الوسيلة الأهم والأساسية في كل التعاملات الداخلية والخارجية مع فروع المجمع، سواء بين المسؤول والأفراد المشرف عليهم أو العلاقة مع مسؤوله المباشر؛ وعن علاقة مديرية الموارد البشرية ببقية المصالح والأقسام منة خلال استخدام الإنترنت أكد نفس المسؤول أن هناك علاقة في بعض الحالات وهي:

- الاطلاع على جميع المذكرات والقوانين عن طريق خدمة (*drive*) الموفرة لجميع العمال؛
- الأمر بجهة عن طريق تطبيق (*miels*)؛
- عند إعداد العطل السنوية لكل موظف ترسل مديرية الموارد البشرية عبر الشبكة إيميلات لكل المصالح من أجل إعداد وضعية العطل السنوية لكل موظف، و بعدها تقوم هذه المصالح بعد كتابتها بإرسال هذه

- الوضعية مرة أخرى عبر الإنترنت، ل يتم تجميع جميع الوضعيات في قاعدة بيانات تابعة لمديرية الموارد البشرية ومنه يتم توزيع الوضعية العامة للعطلة السنوية لكل موظف عبر شبكة الإنترنت للاطلاع عليها.
- في حالة إعداد وضعية المداومة لكل موظف خارج أوقات العمل تقوم مديرية الموارد البشرية بضبط القائمة وتوزيعها في نهاية كل أسبوع عبر الإيميل لكل الأقسام.
 - الإعلان عن عروض التوظيف الداخلية الخاصة بفرع لافارج في الجزائر.

ثانيا: مناخ المقابلة نصف الموجهة

ونلخص فيه أهم عناصر ومناخ وطريقة سير المقابلة، حيث وضعنا جدول تم تقسيمه إلى أربعة أجزاء، إذ تم التطرق في الجزء الأول إلى ماهية الخبر من حيث الخبرة ومكان العمل والمنصب الذي يشغله، و في الجزء الثاني خصص لتاريخ ومدة المقابلة وطبيعة التسجيل، وأما الجزء الثالث تحدثنا فيه عن ظروف إجراء المقابلة، وفي الجزء الأخير ذكرنا الأهداف الأساسية لهذه المقابلة؛ وهذا الجدول على النحو التالي :

الجدول رقم (04، 06): مناخ مقابلة مؤسسة لافارج

| الأهداف الأساسية | ظروف إجراء المقابلة | تاريخ ومدة المقابلة و طبيعة التسجيل | الخبير |
|--|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • استخدامات شبكة الإنترنت في المؤسسة؛ • أهمتها وصعوباتها البشرية والتقنية • استخدام شبكة الإنترنت في تسيير الموارد البشرية، • علاقة استخدام شبكة الإنترنت بنظام معلومات الموارد البشرية • أدوات شبكة الإنترنت (أدوات الويب و البوابة)؛ • استخدام هذه الأدوات في الاتصال الداخلي والعمل التعاوني وتبادل المعلومات • علاقة إنترانت تسيير الموارد البشرية ببعده التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية | <ul style="list-style-type: none"> • تم تقديم الشكر للخبير على قبول المقابلة؛ • تم إعلام الخبير بطبيعة مشروع البحث، وتم شرح الغرض من المقابلة؛ • إتاحة الوقت الكافي للخبير للإجابة عن الأسئلة؛ • إعطاء فرصة للخبير لطرح استفسارات حول المقابلة؛ • اللقاء 03 مرات مع الخبير مكننا من التأكيد على صدق الإجابات وثباتها وتوضيح بعض في المرات السابقة. • تقديم الخبير لنفسه (منصب، خبرة، السن..). | <ul style="list-style-type: none"> • تاريخ المقابلة على ثلاثة مراحل ✓ يوم 09-05-2016 على الساعة 09:45 صباحا ✓ و يوم 11-05-2016 على الساعة 10:00 صباحا ✓ يوم 07-12-2016 على الساعة 11:00 صباحا؛ • اللقاءات كلها تم في مكتبه داخل المؤسسة؛ • مدة المقابلة 03 ساعات؛ • كتابة وتسجيل الأجوبة بشكل مباشر على الورق بعد إذن الخبير؛ • عملية التفرغ في شكل كتابي ومنتظم دامت 04 ساعات و30 دقيقة. | <p>الخبير الأول:</p> <p>السن: 38 سنة.</p> <p>الخبرة: 12 سنة.</p> <p>مكان العمل: مديرية الإعلام الآلي مؤسسة لافارج مجمع المسيلة.</p> <p>المنصب: مسؤول تكنولوجيا المعلومات والإعلام الآلي.</p> <p>عدد المرؤوسين: يعمل مع كل الموظفين في المؤسسة.</p> <p>يعمل تحت مسؤولية: مدير مصنع المسيلة وإشراف المديرية العامة لمجمع لافارج بالجزائر.</p> |

| | | | |
|----------------------------------|--|---|--|
| <p>نفس الأهداف السابقة الذكر</p> | <ul style="list-style-type: none"> • تم تقديم الشكر للخبير على قبول المقابلة؛ • تم إعلام الخبير بطبيعة مشروع البحث، وتم شرح الغرض من المقابلة؛ • إتاحة الوقت الكافي للخبير للإجابة عن الأسئلة؛ • إعطاء فرصة للخبير لطرح استفسارات حول المقابلة؛ • اللقاء مرتين مع الخبير مرة في مكتب العمل ومرة خارج المؤسسة؛ • تقديم الخبير لنفسه (منصب، خبرة، السن..). | <ul style="list-style-type: none"> • تاريخ المقابلة على مرحلتين ✓ يوم 11-05-2016 على الساعة 15:40 مساء؛ ✓ يوم 10-12-2016 على الساعة 11:35 صباحا؛ • اللقاء تم مرة داخل المؤسسة ومرة في خارج المؤسسة؛ • مدة المقابلة 2 ساعة و 40 دقيقة؛ • تسجيل صوتي للأجوبة بشكل مباشر بعد إذن الخبير؛ • عملية التفريغ في شكل كتابي ومنتظم دامت 03 ساعات . | <p>الخبير الثاني:</p> <p>السن: 38 سنة.</p> <p>الخبرة: 12 سنة.</p> <p>مكان العمل: مديرية الإمداد (سلسلة التوريد) مؤسسة لافارج مجمع المسيلة.</p> <p>المنصب: مسؤول قسم دعم الزبائن (<i>le support client</i>)</p> <p>عدد المرؤوسين: 30</p> <p>يعمل تحت مسؤولية: مدير مصنع المسيلة وإشراف المديرية العامة لمجمع لافارج بالجزائر.</p> |
| <p>نفس الأهداف السابقة الذكر</p> | <ul style="list-style-type: none"> • تم تقديم الشكر للخبير على قبول المقابلة؛ • تم إعلام الخبير بطبيعة مشروع البحث، وتم شرح الغرض من المقابلة؛ • إتاحة الوقت الكافي للخبير للإجابة عن الأسئلة؛ • إعطاء فرصة للخبير لطرح استفسارات حول المقابلة؛ • اللقاء مرتين مع الخبير مكننا من التأكيد على صدق الإجابات وتوضيح بعض النقائص التي صادفتنا في المرات السابقة؛ • تقديم الخبير لنفسه (منصب، خبرة، السن..). | <ul style="list-style-type: none"> • تاريخ المقابلة تم على مرحلتين ✓ يوم 03-06-2016 على الساعة 20:15 مساء؛ ✓ يوم 17-12-2016 على الساعة 20:00 مساء عن طريق الإنترنت؛ • اللقاء تم في خارج المؤسسة؛ • مدة المقابلة 01 ساعة و 30 دقيقة • تسجيل صوتي للأجوبة بشكل مباشر بعد إذن الخبير؛ • تم الإجابة عن جزء من الأسئلة عن طريق الأيميل؛ • عملية التفريغ في شكل كتابي ومنتظم دامت 02 ساعة و 30 دقيقة | <p>الخبير الثالث:</p> <p>السن: 38 سنة.</p> <p>الخبرة: 12 سنة.</p> <p>مكان العمل: مديرية الموارد البشرية مؤسسة لافارج مجمع المسيلة. المنصب: مدير الموارد البشرية.</p> <p>عدد المرؤوسين: 27</p> <p>يعمل تحت مسؤولية: مدير مصنع المسيلة.</p> |

| | | | |
|----------------------------------|---|---|--|
| <p>نفس الأهداف السابقة الذكر</p> | <ul style="list-style-type: none"> • تم تقديم الشكر للخبير على قبول المقابلة؛ • تم إعلام الخبير بطبيعة مشروع البحث، وتم شرح الغرض من المقابلة؛ • إتاحة الوقت الكافي للخبير للإجابة عن الأسئلة؛ • إعطاء فرصة للخبير لطرح استفسارات حول المقابلة؛ • اللقاء مرتين مع الخبير مكننا من التأكيد على صدق الإجابات وتوضيح بعض في المرات السابقة؛ • تم المقابلة بمشاركة مسؤول المالية في مديرية مؤسسة لافارج بالجزائر العاصمة. • تقديم الخبير لنفسه (منصب، خبرة، السن..). | <ul style="list-style-type: none"> • تاريخ المقابلة على مرحلتين ✓ يوم 04-06-2016 على الساعة 21:30 مساء؛ ✓ يوم 07-12-2016 على الساعة 14:00 مساء؛ • اللقاء الأول تم خارج المؤسسة، أما اللقاء الثاني تم في مكتبه داخل المؤسسة؛ • مدة المقابلة 03 ساعة و 20 دقيقة • تسجيل صوتي للأجوبة بشكل مباشر بعد إذن الخبير؛ • عملية التفرغ في شكل كتابي ومنتظم دامت 04 ساعات. | <p>الخبير الرابع: السن: 40 سنة. الخبرة: 12 سنة. مكان العمل: مؤسسة لافارج مجمع المسيلة. المنصب: مسير البيئة الصناعية مسؤول المشروع الصناعي و تنمية الموارد البشرية. عدد المرؤوسين: 04 يعمل تحت مسؤولية: مدير الأداء بامصنع المسيلة.</p> |
|----------------------------------|---|---|--|

المصدر : من إعداد الباحث

ويمكن تفسير الجدول من خلال التطرق لعناصر التي يحتوي عليها كل عمود وهذا كما يلي:

▪ **الخبير:** تمت المقابلة مع أربعة خبراء يعملون في أقسام ومصالح مختلفة؛ والملاحظ في عنصر السن أن أعمار الخبراء كلها متقاربة (38، 40) سنة، وتدل على أن هذه الفئة من جيل الشباب، ويرجع السبب في ذلك لكون مؤسسة مجمع لافارج في الجزائر حديث النشأة في الجزائر ويعتمد على إطارات شابة في معظم إداراته.

أما الخبرة فقد كانت هي الأخرى متساوية (12 سنة) لجميع الخبراء لكون تاريخ توظيفهم كان موحد في هذه المؤسسة، ولكونهم إطارات سامية مسيرة لمصنع الإسمنت بالمسيلة فإن تبعيتهم من ناحية الإشراف تعود إلى مدير المصنع.

وفي العنصر الذي يتعلق بعدد المرؤوسين، نجد أن مسؤول قسم دعم الزبائن يشرف على 30 موظف في حين مدير الموارد البشرية يشرف على 27 فرد بينهم خمسة إطارات، وستة أعوان تحكم و16 عون تنفيذ أما مسؤول المشروع الصناعي وتنمية الموارد البشرية فيشرف على أربعة أفراد، وهو تابع من ناحية المسؤولية إلى مدير الأداء.

- **تاريخ ومدة المقابلة وطبيعة التسجيل:** وقد تم إجراء المقابلات الأربعة على مراحل متعددة تمت بين شهر ماي وديسمبر 2016م، حيث تم اللقاء مع مسؤول تكنولوجيا المعلومات ثلاث مرات حسب التواريخ المذكورة في الجدول، والسبب الأول يرجع لأهمية اللقاء معه بوصفه العنصر الأهم في علاقة وظيفته بعنوان بحثنا، أما السبب الثاني فهو صعوبة تحديد موعد اللقاء معه نظرا لضغط وحجم العمل الذي يتبع مصلحته. وتم اللقاء مع بقية الخبراء على مرحلتين فالأولى تم في شهري ماي وجوان؛ والثاني في شهر ديسمبر، والسبب في ذلك لأن الجزء الأول من الدراسة المتعلق باستخدامات الإنترنت والاتصال الداخلي وأدوات الويب تم في بداية هذه المدة (شهر ماي وجوان)، والذي ساعدنا في دراسة ثبات أسئلة المقابلة، التي تم إعادة طرحها فيما بعد في المرحلة الثانية في شهر ديسمبر من أجل التأكد من ثبات إجابات الخبراء. وتراوحت مدة المقابلة بين الساعة و 30 دقيقة إلى 03 الساعة و 20 دقيقة لكل مقابلة، وكان العدد الكلي لساعات المقابلة التي أجريت في مؤسسة لافارج يقدر ب **10 ساعات و 30 دقيقة**؛ وتم تفريغ المقابلات في مدة تراوحت بين ساعتين و 30 دقيقة إلى 04 ساعات لكل مقابلة، وكان العدد الكلي لساعات التفريغ الكتابي لمقابلات مؤسسة لافارج يقدر ب **13 ساعة و 30 دقيقة**.
- **ظروف إجراء المقابلة:** وأدرجنا فيها بعض النقاط المطلوب العمل بها منهجيا أثناء استخدام أداة المقابلة كما هو موضح في الجدول أعلاه، ونشير إلى أنه أثناء المقابلة التي تمت مع مسؤول المشروع الصناعي وتنمية الموارد البشرية تمت مشاركة إطار سامي بمديرية المالية والمحاسبة على مستوى المديرية العامة لمجمع لافارج بالعاصمة في الإجابة عن أسئلة المقابلة مما جعلنا نتحقق من كثير من الإجابات التي كا يشوبها غموض؛ والتعرف عن واقع عمل المديرية العامة.
- **الأهداف الأساسية:** وذكرنا فيها كل أهداف المقابلة والتي ترتبط بمحاور دليل المقابلة وأبعاده ومؤشراته كما هو موضح في الجدول أعلاه

المبحث الثاني: عرض عام لمحتوى المقابلات في المؤسسات محل الدراسة

تهدف من خلال هذا المبحث إلى عرض عام لإجابات الخبراء عن أسئلة دليل المقابلة التي وجهت إليهم، حيث سنقوم بشرح آراء خبراء كل مؤسسة على إنفراد ونقوم بمقارنة آرائهم واستخراج أوجه الشبه أو التوافق فيما بينهم، وفي نفس الوقت نذكر أوجه الاختلاف بينهم، وسنستدل بكل أقوال الخبراء التي لها صلة بمحاور المقابلة وأبعادها ووجود العلاقة أو الأثر، حتى ندعم بها في ما بعد اختبار الفرضيات واستخراج النتائج والاقتراحات.

وقد قسم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب، إذ سنتناول في المطلب الأول عرض عام لمحتوى مقابلات مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك بعرض مفصل لكل محور من محاور المقابلة، والمطلب الثاني خصص لمؤسسة سونلغاز، أما المطلب الأخير تعلق بمؤسسة لافارج.

المطلب الأول : عرض عام لمحتوى مقابلات مؤسسة اتصالات الجزائر

سنقوم في هذا المطلب بعرض عام للإجابة عن أسئلة المقابلة من طرف خبراء مؤسسة اتصالات الجزائر ممثلة في المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة؛ وذلك بإتباع التقسيم الذي وضعناه حسب برمجية (Nvivo)، حيث يوجد المصادر التي تتمثل في المقابلات السبعة التي تمت مع الخبراء، والعقد التي تم إنشائها بناء على فرضيات الدراسة، وعلاقتها بكل بعد من أبعاد المقابلة .

وسيتم مقارنة إجابات الخبراء حول الأسئلة والاستدلال ببعض أقوالهم (أنظر الملحق 08)، لنبين نقاط التوافق والاختلاف بين أقوالهم أثناء الدراسة الميدانية، لاستخدامها فيما بعد في القياس الكيفي للأثر المتعلق بالدراسة.

أولاً: استخدام الإنترنت في مؤسسة اتصالات الجزائر

حسب دليل المقابلة فقد خصص لبعث الاستخدام ستة أسئلة، منها سؤالين رئيسيين وأربعة أسئلة فرعية، وتم إدراج هذا البعد كعقدة من بين ثلاثة عقد رئيسية تم إنشائها في برمجية التحليل الكيفي (Nvivo)، وتعتبر الإجابة عن أسئلة هذا البعد بمثابة دراسة عامة لواقع استخدام الإنترنت في مؤسسة اتصالات الجزائر؛ والذي يمثل المتغير المستقل من الدراسة، وقد كانت الإجابات كما يلي:

أ. استخدام الإنترنت في داخل المؤسسة

قد تم في هذا الجزء طرح السؤال التالي: (ماذا يعني لكم استخدام الإنترنت في داخل مؤسستكم؟)، وأردنا من خلال هذا السؤال الحصول على مدى معرفة الخبراء والمستخدمين لمفهوم الإنترنت في المؤسسة وأهميته؛ وعليه كانت الإجابات المتعلقة بتعريف الإنترنت تدل على وجود فهم عميق لمعنى شبكة الإنترنت فهناك من رأى بأنها عملية، أو مجموعة من الشبكات المحلية، ومن الخبراء من سماها بنظام يربط كل الأقسام والمديريات، أو هي عبارة عن شبكة داخلية، ونستدل في هذا العنصر بقول رئيس القسم

التجاري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة حيث عرفها بأنها مجموعة من التطبيقات وكانت إجابته « بما أن من الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر هو إنشاء الشبكات، فهذا يعني أن لنا دراية بالإنترنت، والتي يقصد بها مجموعة من التطبيقات والواجهات التي تستخدم عبر الشبكة الداخلية في المؤسسة وعبر وحداتها في باقي الولايات»، وأيضاً هناك من أعطاهم مفهوم الدعم للاتصال، وعملية جاءت لتحديث أساليب وطرق العمل **قصد ربح الوقت والمال والحد من استخدام الورق**، والعمل بالطرق التقليدية، وهذا حسب إجابة رئيس مصلحة استغلال وصيانة الشبكات، الذي أجاب بأنها «نظام استغلال وتسيير ونقل المعلومة (صورة، نص، فيديو)، والانتقال من نظام نسبي يستعمل وسيلة نقل تقليدية مثل الهاتف والفاكس إلى نظام مطلق ومتقدم».

أما عن الأهمية فقد بين كل الخبراء الذين تمت مقابلتهم على أهمية هذه الشبكة من حيث سرعة الأداء وربح الوقت والسرعة في الانجاز؛ وهذا ما أكدته إجابة مسؤول الاتصال حيث قال «أن الأهمية تكمن في سرعة الأداء وربح الوقت والسرعة في الانجاز، والاستغناء عن الورق والتقليل من الجهد والتنظيم والتخزين الإلكتروني، وعليه أفضل العمل بها رغم إتاحة العمل بالأسلوب التقليدي، لدرجة أنني أقلق في حالة انقطاع العمل بالشبكة، لأنها قللت من التنقل بين المصالح»، ومن أهميتها سهولة انسياب وتنقل المعلومة، والعمل في وقت حقيقي، ومعاينة المعلومة من أي مكان في المؤسسة، أو حتى خارج أوقات العمل، مثل الإجابة التي صرح بها رئيس قسم المالية والمحاسبة حيث قال «أن هناك ارتباط وثيق بالإنترنت حتى خارج أوقات العمل، وقد سهلت عملية الرقابة، واكتساب ثقافة العمل عبر الإنترنت والعمل حتى من البيت من خلال الدخول للإنترنت»؛ كذلك القدرة على التخزين والحفظ، والحصول على الإحصائيات ومعلومات السنوات السابقة؛ كما سرعت عملية التواصل وتبادل المعلومات بين مختلف المصالح سواء مع المرؤسين أو المسيرين؛ وتم إهمال متغير المسافة والبعد بين المصالح والمستخدمين، وأيضاً تعمل على تأمين ومعالجة المعلومات بالحجم الذي نريده في وقت حقيقي؛ وأعتبرها المدير العملي المتقاعد على أنها وسيلة لحل المشاكل أيضاً؛ إذ قال «هي وسيلة لتوزيع المعلومات والحلول المرتبطة ببعض المشاكل التي تحدث على مستوى المؤسسة، حيث يستفيد من هذه الحلول بقية المستخدمين كتجربة في معالجة مشاكل من نفس النوع، والتي قد تقع في مكان أو زمن آخر في المؤسسة».

فيما يخص درجة الاستخدام، فقد أكد كل الخبراء على أن لها درجة جيدة وكبيرة من الاستخدام في المؤسسة حيث تراوحت نسب الاستخدام المصريح بها من قبل الخبراء بين **60 في المائة و99 في المائة**، فدرجة الاستخدام تختلف من قسم إلى آخر، حسب طبيعة العمل، وعدد المستخدمين، وعدد التطبيقات المتوفرة على مستوى كل مصلحة أو قسم؛ إذ تصل نسبة الاستخدام في القسم التقني والتجاري إلى **99 في المائة** نتيجة العلاقة المستمرة مع الزبائن، وترتفع نسبة الاستخدام في قسم المالية والمحاسبة نتيجة ارتباط

عمله بجميع الأقسام في المؤسسة، خاصة بعد صدور تعليمات باستخدام الایمیل، وهذا حسب ما قاله رئيس قسم الموارد البشرية «تعتبر درجة الاستخدام كبيرة وملزم لاستخدام الإنترنت، لأن هناك تعليمات خاصة صادرة عن المديرية العامة تحث على استخدام الایمیل كأداة قانونية في تبادل المعلومات، فضلا عن توصيات تمنع استخدام الفاكس».

ب. الصعوبات التي تواجه استخدام الإنترنت داخل المؤسسة

وتم في هذا الجزء طرح السؤال التالي « أثناء استخدامكم للإنترنت في العمل تواجهكم صعوبات ومعوقات، حسب علمكم ما هي طبيعة هذه الصعوبات التي تواجهها الإنترنت في مؤسستكم؟»، وقد تنوعت الصعوبات التي تواجه الاستخدامات في مؤسسة اتصالات الجزائر بين التقنية والبشرية، ويمكن توضيحها كما يلي:

1. **الصعوبات التقنية:** تنوعت الصعوبات التقنية التي ذكرها خبراء مؤسسة اتصالات الجزائر؛ ولكن أهمها هو صغر مساحة التخزين والاستعمال المخصصة على مستوى علبة الایمیل، وانفصال شبكة بعض المصالح عن الشبكة الأم، أي عدم ربط كل تطبيقات المؤسسة عبر خادم واحد؛ كذلك أشاروا إلى ثقل التدفق في الشبكة، وعدم استغلال النظام الكلي للشبكة من طرف المؤسسة؛ فضلا عن عدم توفير تجهيزات لكل الموارد البشرية التي تعمل في بعض المراكز التقنية.

2. **الصعوبات البشرية:** تنوعت هي الأخرى ولكن لاحظنا اختلاف وجهة النظر بين الخبراء فمنهم من قال أنه **توجد مقاومة للاستخدام**، تتمثل في المقاومة الذاتية للعمل بهذه الشبكة نتيجة عدم التحكم في الاستخدام، خاصة بالنسبة للمستخدم الذي تم توظيفه حديثا، أو نتيجة لأن المستخدم يعتمد إنقاص العبء عن نفسه، أو نظرا لعدم الاهتمام من طرفه بهذه الوسيلة؛ فضلا عن الاستخدام السيئ، ونقص التركيز في بعض أماكن العمل أثناء استخدام الإنترنت، نتيجة طبيعة العمل المكثف مع الزبائن مثل العمل في الوكالات التجارية؛ وترجع المقاومة للاستخدام لسبب هو عدم وجود نظرة مسبقة، وعدم وجود تكوين مسبق للمستخدم قبل تثبيت بعض البرمجيات.

من جهة أخرى هناك من صرح بأنه **لا توجد مقاومة للاستخدام**، أو أنها لا إرادية، أي عدم تقبل التغيير من طرف المستخدم جاء نتيجة معارضة ذهنية لتطوير ذاته وهذا حسب قول رئيس قسم المالية الذي تحدث قائلا «توجد مقاومة لا إرادية لاستخدام الإنترنت، أي أن المستخدم لم يتقبل التغيير وله معارضة ذهنية لتطوير ذاته مثال ذلك عدم إرسال الایمیل»، وسيتم تدارك هذا المشكل بالتكوين، والحث والتوعية على الاستخدام وفرض التعليمات الموصية بذلك.

ثانيا: العلاقة بين استخدام الإنترنت وتسيير الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر

ويأتي تحت هذا المحور ستة عشر سؤال منها ثمانية أسئلة رئيسية وثمانية فرعية، وقد سميها محور تسيير الموارد البشرية حيث تم إدراجه في برنامج (Nvivo)؛ ويعتبر هذا المحور عقدة رئيسية ثانية تحتوي على أربعة عقد فرعية؛ والتي تتعلق باستخدام إنترنت الموارد البشرية؛ والعقدة الثانية تمثلت في نظام معلومات الموارد البشرية؛ أما العقدة الثالثة فهي مرتبطة بأدوات الويب والعمل التعاوني، في حين كانت العقدة الرابعة تتعلق بالاتصال الداخلي.

وكانت إجابات الخبراء المسؤولين حول هذه العقد الفرعية كما يلي:

أ. استخدام إنترنت الموارد البشرية

قمنا بالعمل على توضيح العلاقة بين المستخدم للإنترنت وقسم تسيير الموارد البشرية، إذ تم في هذه العقدة الفرعية طرح سؤال يرتبط **بالعلاقة بين الموظف المستخدم وإنترنت الموارد البشرية**، وقد تم إرفاق هذا السؤال بعدة مؤشرات لقياسه، حيث تمثلت هذه الأخيرة في علاقة الموظف بقسم تسيير الموارد البشرية عبر الإنترنت، ومدى تناسب هذه الشبكة مع وظيفة المستخدم، ومستوى الرضا عن استخدامها، والعلاقة بين الزملاء ومع المسؤولين عبر استخدامها؛ وقد تنوعت الإجابات في شرح طبيعة العلاقة من عدة جوانب.

فالكل أجمع أنه **لا توجد علاقة مباشرة عبر الشبكة بين الموظف المستخدم وقسم الموارد البشرية**، كما أنه لا يسمح للموظف بمعاينة ما يريده من قواعد البيانات، إنما يتعامل فقط مع القسم عن طريق الايميل، ومن ناحية أخرى يمكن أن تتجسد العلاقة بين الموظف وإنترنت الموارد البشرية في مدى رضا المستخدمين على الخدمات المقدمة لهم من طرف الإنترنت والتي مازلت لم تصل إلى الهدف الذي يرغبون في الوصول إليه، أما رئيس القسم التجاري فقد علق عن هذه العلاقة بأنها **«علاقة تكامل بين المصالح، وتستخدم في تقييم أداء الموظفين، ومثال ذلك علاقة الاستخدام عبر الشبكة بالزيادة أو النقصان في العلاوات والمكافآت»**، ورأى البعض أن وجود العلاقة يكمن في وجود التفاعل والاستقبال، والإرسال في وقت حقيقي.

وعن **تغيير طريقة العمل الفردية والجماعية** نتيجة إدخال هذه التقنية، فالكل أتفق على أن هناك تغيير في السلوك وأسلوب العمل؛ مما أدى أيضا بالمسؤولين إلى دعم تطوير هذه الشبكة نتيجة التغيير المستمر في طريقة العمل والاستخدام الكبير لها من قبل المستخدمين، وقد أكد رئيس قسم الموارد البشرية في إجابته عن هذا المؤشر **«الموظف يساير التغيير في الإنترنت، بدليل قلة التنقل، ومتابعة وتقييم وتحكيم عملية التكوين عن بعد من طرف مسؤول الموارد البشرية عبر الإنترنت»**

وفي المؤشر المتعلق بالرضا ظهرت **أوجه اختلاف** بين الخبراء، فهناك من أعتقد بأن الرضا عن الاستخدام موجود؛ مبررا ذلك في أن العمل بالإنترنت يلي رغبتنا في الحصول على المعلومة، وهو محفز نظرا لسرعة الوقت في جمع المعلومات والرد عليها، أي يلي الرغبة في الحصول على المعلومات، ونشعر بالراحة أثناء العمل بهذه الأداة.

بينما صرح البعض الآخر أن الرضا يكمن في الرضا عن الأنظمة؛ في حين لا يوجد رضا كبير على العامل البشري، وهذا ما تحدث عنه المدير العملي المتقاعد بقوله «**عدم وجود رضا كلي خاصة في جانب تسيير الموارد البشرية حيث يتم بالأسلوب التقليدي على حسب السلم الإداري**»؛ وفي المسؤولين من قدر نسبة الرضا عن الاستخدام ب 50 في المائة، لأن المسيرين لا يهتمون بنتائج عمل كل فرد المحققة على مستوى الإنترنت، أي عدم وجود تحفيز لهم وتقييم لجهدهم الفردي.

وفي مؤشر العلاقة بين الزملاء من خلال استخدام الإنترنت فالكل أجمع أن **هناك تفاعل عبر الشبكة** بين المستخدمين، **والإدارة تدعم استخدام الإنترنت** بدليل إمضاء اتفاقيات لتكوين الموظفين على عملية الاستخدام.

ومن حيث علاقة المستخدم مع المسؤولين، يمكن تفويض بعض الصلاحيات والسلطات والقرارات بين المسؤول والأفراد الذين يشرف عليهم، وهذا ما تكلم عنه رئيس قسم المالية في الإجابة عن هذا السؤال «**الإنترنت تستخدم في الاستشارات القانونية، وطرح كل التساؤلات والمشاكل التي قد أواجهها مع المسؤولين الساميين، كما يمكنني تفويض المسؤولية الكترونيا عبر الشبكة للمسؤول بالنيابة عن منصبه في وقت العطلة**».

ب. نظام معلومات الموارد البشرية

وتعلقت الأسئلة (أنظر السؤال رقم 05،04 من الملحق 03) في هذه العقدة الفرعية المتعلقة بنظام معلومات الموارد البشرية بوظائف هذا النظام وتحسن التسيير الإداري للمستخدمين، وهل يسمح للمستخدمين بالتسيير الذاتي لبعض المهام الإدارية من خلال استخدام نظام معلومات الموارد البشرية؟ وهذه المهام تتمثل في طلب عطلة، طلب تكوين، تصحيح معلومات شخصية، الاطلاع على المسار المهني، وغيرها من المهام الأخرى.

وفي الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بهذا البعد نجد أن الجميع اتفقوا، على أن وظائف نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة تتمثل في تسيير الأجور والمسار المهني، إلا أن رئيس قسم الموارد البشرية فصل في هذه الوظائف وعددها كما جاء في إجابته «**الوظائف هي: تسيير حركة تنقل الموظفين، معلومات عن المستخدمين (اسم، لقب، تاريخ الميلاد، تاريخ التوظيف؛ وتسيير المسار الوظيفي (شهادة، عقد العمل، الأقدمية)؛ ونشاطات الغياب وتعلق بالعتل المرضية أو الاستبداء فضلا عن تسيير الأجور**».

وعن التكوين أكد نفس المسؤول أن تسيير التكوين يتم عن طريق إرسال مواضيع التكوين على حسب احتياجات كل موظف في مصلحته، حيث تجمع كل المعلومات، وبعدها تجمع المواضيع وترسل إلى المديرية العامة، لتقوم هذه الأخيرة بتجميع كل المواضيع عبر الوطن وإنشاء برنامج ومخطط للتكوين، مع تحديد تاريخ ومكان التكوين، لكي يرسل فيما بعد إلى المديرية العامة للموارد البشرية؛ وأشار إلى وجود **تكوين الإلكتروني (e-Learning)**؛ ولكنه لم يدم إلا عامين والسبب ربما يرجع لتكلفة هذا النوع من التكوين أو عدم تحقيقه لنتائج فعالة.

أما **وظيفة التوظيف** فهي تتم بالطرق التقليدية عن طريق وكالة التشغيل، ولا يوجد التوظيف الإلكتروني لأن عدد الوظائف محدود وغير متنوع ولأن الطلب يفوق العرض.

وظهر اختلاف حول مؤشر التسيير الإداري بين رئيس مصلحة استغلال وصيانة الشبكة وبقية الخبراء، فالأغلبية رأت أن التسيير الإداري للمستخدمين قد تحسن نتيجة سرعة نقل المعلومة ومصادقتها مما يؤدي إلى سير العمل في المصالح، والموظف يشعر بوجود تحسن خاصة أنه أصبح يستعمل الشبكة في تبادل الرسائل المتعلقة بمواضيع عمله.

أما مسؤول استغلال وصيانة الشبكة قال أنه لم يحدث تحسن في التسيير الإداري نظرا لوجود طرق تقليدية في التعامل معه.

وفيما يتعلق بمؤشر **التسيير الذاتي للموظفين** أجمع الخبراء على أنه لا يزال هناك نقص في هذا المجال، وذلك حسب إجابة مسؤول الاتصال بالمؤسسة الذي أشار لوجود هذا النقص «خاصة في عملية طلب العطل والإجازات الذي مازال يتم بالطريقة التقليدية، إلا أنه توجد من ناحية أخرى بعض المعلومات يمكن الحصول عليها ذاتيا من خلال بوابة التواصل (تبادل الوثائق كشف الراتب والإعلان عن وجود تكوين، والوظائف الشاغرة، والقانون الداخلي، والاتفاقية)»؛ ويمكن ملاحظة التسيير الذاتي للموظفين في وجود بعض الوظائف مثل طلب شراء معدات من طرف موظف، يمكنه أن يتم عبر الشبكة لوجود تطبيق خاص بذلك يسمى **(Oracle)**.

ج. أدوات الويب والعمل التعاوني

وشملت الأسئلة في هذا البعد مؤشرات عن كيفية استخدام هذه الأدوات التعاونية داخل المؤسسة في تقاسم ومشاركة المعلومة بين المستخدمين من خلال استخدام الإنترنت، وما يمكن استخلاصه من الإجابات أنه توجد أدوات العمل التعاوني **(Workflow & Groupware)**؛ ولكن من دون العلم بهذه المصطلحات من طرف المستخدمين بدليل بعض التطبيقات المشتركة بين المصالح مثل **(Oracle)**، ووجود اليميل، وأدوات قوقل، والاجتماعات عن بعد باستخدام مؤتمرات الفيديو، ومن خلال المنتديات التي يتم التفاعل والتبادل

للمعلومات والتعليقات عبرها، كما يمكن إعلام الموظفين عبر الشبكة بالمقررات والتعيينات في المناصب الجديدة في حالة الترقية.

د. الاتصال الداخلي

شملت هذه العقدة أو البعد على أسئلة كان الهدف منها معرفة طبيعة الاتصال التي لها استخدام أكثر في مؤسسة اتصالات الجزائر، أي معرفة الاستخدام الغالب في المؤسسة هل هو بواسطة الطرق التقليدية أم الاتصال الشبكي التفاعلي عبر الإنترنت.

الواضح من أن الجميع يرى بأن الاتصال عبر الشبكة هو في تزايد والاتصال التقليدي هو في تناقص، لكن **اختلف المسؤولون** في تقدير النسب، بدليل تراوحت نسب استخدام الإنترنت في الاتصال الداخلي والتي صرح بها الخبراء **بين 50 في المائة إلى 98 في المائة**، وكانت التعليقات مختلفة حول النسب كما يلي:

▪ **يوجد 98 بالمائة** يتم فيه الاتصال عبر الإنترنت، ما عدا بعض العمليات التي تتم بالطرق التقليدية الورقية مثل طلب العمل والعطلة. (رئيس القسم التجاري).

▪ استخدام الإنترنت في تزايد، وقد ألغى بعض المهام التقليدية، مثل إرسال المراسلات عبر الفاكس قد أصبح عبر الإنترنت، كما نقص العمل بالاتصال التقليدي لكن يبقى يمثل **50 في المائة** (رئيس قسم الموارد البشرية).

▪ في بعض المهام تحول استخدامها كلياً عبر الشبكة، إلا إذا أبقى الموظف، أو نتيجة مراعاة الجانب القانوني **لبعض الوثائق**، ومن ناحية أخرى عدم التوجه بشكل كلي إلى الاتصال عبر الإنترنت نتيجة ارتباط المؤسسة بالبيئة وأطراف ذات صلة لا تتعامل بهذه التكنولوجيا مثل الموردين والمقاولين؛ لكن نقص العمل بالطريقة التقليدية وزيادة العمل عبر الشبكة بنسبة **85 في المائة**، وهذا يعتمد على تغيير ذهنية المستخدم واستعداد المسير لدعم استخدام هذه الوسيلة. (رئيس مصلحة الأمن والوقاية).

▪ يتم الاتصال بشكل أكبر عن طريق الشبكات لما يوفره من ربح الوقت وقلة التنقل؛ إلا في الحالات الضرورية لذلك، أما الاتصال بالطريقة التقليدية أصبح نادراً. (رئيس قسم المالية والمحاسبة).

▪ يغلب الاتصال عن طريق الشبكة ويقدر استغلال الشبكة في المؤسسة بنسبة **75 في المائة**، والسبب يرجع أن الحصول على المعلومة يكون بسرعة وفي الوقت الذي تحتاجه (رئيس مصلحة استغلال وصيانة الشبكة).

وفيما يتعلق **بالتفاعل** فهو يتجسد في ربط الإنترنت لعدة مصالح وتطبيقات، فإذا تعطل فرد عن إنجاز مهامه عبر الشبكة سيعرقل سير عمل المصالح الأخرى وعمل التطبيقات؛ ونضمن زيادة التفاعل من المرونة في تبادل المعلومة ووجود بوابات التواصل التي يتم تقديم الاقتراحات عبرها.

ثالثا: استخدام الإنترنت واستدامة تسيير الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر

يعتبر هذا المحور الثالث والذي نربط فيه بين متغير الدراسة المستقل والتابع، وقد أدرجنا تحته ثلاثة أبعاد التي هي بمثابة العقد المكونة للبرنامج التحليل الكيفي الذي استخدمناه في دراستنا، حيث يتكون هذا المحور من بعد يتعلق بمفهوم مصطلح الاستدامة، وبعد المسؤولية الاجتماعية، وأخيرا بعد تكنولوجيا المعلومات الخضراء.

ويمكن عرض أجوبة الخبراء من خلال المقابلات التي تمت في بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر بالمسيلة كما يلي:

أ. مفهوم الاستدامة

كان الهدف من هذا البعد هو معرفة ودراية الخبراء والمستخدمين بمفهوم الاستدامة بشكل عام؛ وتنفيذ الاستدامة في المؤسسة بشكل خاص بعد استخدام الإنترنت، وقد تم طرح سؤالين كمؤشرات لقياس هذا البعد، وملخص ما جاء في الإجابات هو:

الواضح أن هناك عدم وجود دراية بمفهوم ومصطلح الاستدامة من طرف جميع الخبراء، ماعدا رئيس مصلحة الأمن والوقاية الذي عرف الاستدامة في إجابته «هي المحافظة على البيئة والنظافة والرجوع بالبيئة إلى وضعها الطبيعي الأول، والهدف منها هو التقليل من الاحتباس الحراري وعواقبه من الإعصار والكوارث الطبيعية وانجراف التربة».

ونظرا لعدم دراية أغلبية الخبراء بهذا المفهوم، قمنا بشرحه بشكل مفصل بغية الحصول على إجابة الأسئلة المتبقية في الدليل، ولمعرفة كيفية تجسيد الاستدامة في هذه المؤسسة، فضلا على أنه بعد الشرح أضح أن المسؤولين والمستخدمين في مؤسسة اتصالات الجزائر يجسدون الاستدامة من خلال مجموعة من الأفعال والإجراءات، لكنهم فقط يجهلون مفهوم الاستدامة كمصطلح معبر عن هذه الأفعال؛ ومنه بعد شرح المفهوم جاءت الإجابات متنوعة ومهمة تدل على فهم المصطلح من جهة، وعلى دورنا في إيصال وتوعية ونشر هذا المفهوم الجديدة في المؤسسات محل الدراسة؛ وعليه رأى إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر أن تجسيد الاستدامة من خلال استخدام الإنترنت يتمثل في:

■ تنفيذ الاستدامة يتم بتوحيد قواعد البيانات في قاعدة واحدة وتوحيد التطبيقات في تطبيق واحد عبر الإنترنت يتم دخول المستخدم من خلاله، بدل فتح عدة تطبيقات مرة واحدة من طرف المستخدم.
(رئيس القسم التجاري)

■ سرعة التجاوب والتفاعل بين المستخدمين، وقلّة استهلاك الورق، واستهلاك خرطوش الطباعة، وإرسال الوثائق في شكل الكتروني، مع قلّة استخدام الفاكس. (رئيس قسم المالية والمحاسبة)

■ تجنب الجانب السلبي من خلال **العلاقة بين الآلة والإنسان** وتتمثل في الاستخدام الكبير للإنترنت في يوم العمل مثل تأثير الشاشة على رؤية المستخدم وعدم حصوله على علاوة هذا الخطر. (رئيس مصلحة استغلال وصيانة الشبكات).

■ الاجتماعات عن بعد وجلسات عمل واختبار واختيار المترشحين عن بعد عن طريق مؤتمرات الفيديو. (رئيس قسم الموارد البشرية)

■ رسمية استخدام الايميل والتعامل به بين الموظفين، وإعلام الموظفين عبر الشبكة بالمقررات والتعيينات في المناصب الجديدة. (رئيس قسم الموارد البشرية)

■ **التقليل من كمية الكربون المستهلك من خلال التقليل من استهلاك الورق، والشفافية في التعامل** عبر الشبكة وهي الدخول إلى بعض البوابات والواجهات الخاصة وتبادل الوثائق و إثباتها عبر تاريخ الإرسال في الشبكة. (رئيس مصلحة الأمن والوقاية)

■ التخلص من النفايات المتعلقة بالكابل والبطاريات الملوثة. (المدير العملي المتقاعد)

ب. المسؤولية الاجتماعية

أدرجنا في هذا البعد سؤالين مهمين لمعرفة كيفية تجسيد المسؤولية الاجتماعية من خلال استخدام الشبكة، وللتركز على البعد الاجتماعي للاستدامة داخل المؤسسة؛ وهذين السؤالين هما:

■ كيف يعزز قسم الموارد البشرية في المؤسسة الالتزام بممارسات المسؤولية الاجتماعية عبر شبكة الإنترنت؟ ويندرج تحته أسئلة فرعية تتعلق بالعدالة والتوزيع في المهام والمعلومات عبر الشبكة، وأيضاً أضفنا مؤشر يبحث مدى توفر ظروف العمل المناسبة عبر الإنترنت.

■ هل شجع الاستخدام الروابط الاجتماعية بين الموظفين بسبب التعامل عبر الشبكة؟ وكيف؟ وكان الهدف منه معرفة مدى مراعاة الجانب الاجتماعي وعملية الحوار الجماعي وحل النزاعات بعد إدخال هذه التقنية في المؤسسة كأداة اتصال.

الملاحظ من إجابات الخبراء أن هناك **نقاط اختلاف** بينهم في جانب العدالة في توزيع المهام بين الموظفين فمن هم من أقر بعدم وجود عدالة في توزيع المهام ، في حين أكد آخرون وجود عدالة في توزيع المهام، ولكن عدم وجود عدالة في توزيع للمعلومة، مثل ما أكده رئيس القسم التجاري في قوله «**يوجد عدالة في توزيع المهام، ولكن لا يوجد عدالة في توزيع المعلومة بدليل عدم وجود معلومات متوفرة عن تطوير المسار المهني للمستخدم، والولوج للشبكة في بعض المعلومات متاح للمستخدمين في مصلحة الموارد البشرية فقط خاصة إذا أردنا التعرف على معلومات تتعلق بالمناصب أو العطل**»؛ في المقابل يرى البعض أن هناك سرية المعلومات، والمعلومات متاحة لأشخاص دون آخرين نظر لضرورة ذلك في العمل؛

وأرجع البعض الآخر عدم العدالة في التوزيع لأن استخدام الإنترنت في الجزائر هو في مراحله الأولى ونحن دائماً في حالة التعلم على الاستخدام.

أما فيما يتعلق **بظروف العمل المناسبة** عبر الإنترنت، فهناك من الخبراء من رأى أنها لا توفر ظروف عمل مناسبة لأنه هناك تباين بين المصالح في قضية التزود بالتجهيزات، وعدم مراعاة هذا الجانب في المؤسسة. بينما في مؤشر **نقص الروابط الاجتماعية** أيضاً **يوجد اختلاف** بين الخبراء حيث انقسموا إلى ثلاثة فئات، فالفئة الأولى صرحت بنقص الروابط الاجتماعية، ويمكن الاستدلال بإجابة رئيس مصلحة استغلال وصيانة الشبكات الذي برر ذلك بأنه «**تم نقص الحوار لأن هدف الخدمة توفير المعلومة وإعطاء مردود أكبر، وهذا موجود بدل لجوء المستخدم لتضييع الوقت في التنقل والحديث**»، وبرز البعض هذا النقص لكون جل عمل المستخدمين أصبح بالإنترنت، مما جعل أعمالهم معظمها تتم في المكتب ودون تنقل، مما أنتج شبه عزلة.

الفئة الثانية قالت أن الروابط زادت، وهذا حسب ما أجاب عنه رئيس قسم الموارد البشرية «**تبقى هذه الروابط سارية المفعول لأن التعامل عبر الإنترنت ليس هو الغالب والاستخدام مزدوج بين التقليدي والإنترنت فلا يزال تنقل العمال من مكتب إلى مكتب رغم وجود الشبكة للتأكيد على وصول الايميل**»؛ كما اعتبرت هذه الفئة أن الحوار الجماعي ومهارات الاتصال أصبحت حتمية بسبب التعامل اليومي بالشبكة والبوابات والتفاعل عبر المنتديات، كذلك نقصت النزاعات بسبب عدم وجود التنقل والتجمع في المكاتب خاصة مع تحديد المهام لكل مستخدم وإعلام جميع المسؤولين عبر نسخ إلكترونية عبر الشبكة والايمل.

أما الفئة الثالثة أقرت بزيادة الروابط الاجتماعية لكنها تعتبر هذه **الزيادة في الروابط سلبية** بعد إدخال الإنترنت، وهذا ما قاله رئيس قسم المالية والمحاسبة «**زادت الروابط الاجتماعية، حتى ولو كانت سلبية من الجانب العملي والفعالية لأن الشبكة تضمن الاتصال بالايمل في حالة عدم لقاء الزملاء**».

ج. تكنولوجيا المعلومات الخضراء

تم إدخال ثلاثة مؤشرات لقياس أثر الاستدامة (أنظر السؤال 17، 16، 15 من الملحق 03) من الجانب التقني المورد البشري، حيث تعلقت هذه المؤشرات بدعم تصميم شبكة الإنترنت لحماية البيئة، ضمان صحة المستخدم من خلال الأجهزة المستخدمة، ودراسة أثر عبء المعلومة المتبادلة عبر الشبكة. وكانت إجابات الخبراء حول دعم المؤسسة لتصميم شبكة إنترنت تضمن حماية البيئة، باستخدام برمجيات وتجهيزات حديثة والعمل على تجديد وتحديث البرمجيات، والتخلص من التجهيزات القديمة واستبدالها بأخرى حديثة، كما يلي:

كلهم أجمعوا على أن المؤسسة تقوم باستخدام برمجيات تتميز بسرعة معالجة البيانات مما يريح المؤسسة الوقت وقلة استهلاك الطاقة الكهربائية، كما تقوم بتحديث البرمجيات والتخلص من التجهيزات القديمة؛ وذلك برسكلة أغلبية التجهيزات بنسبة 98 في المائة، خاصة الشاشات الخاصة بالحاسوب من نوع المسطح للتقليل من الإشعاع والضرر على رؤية المستخدم (حسب رئيس مصلحة الأمن و الوقاية)، ولوجود تعليمات بتبديل الشاشات القديمة بالشاشات المسطحة، والقيام بتبديل التجهيزات كل ثلاثة سنوات بسب تطور الشبكة فهي بمثابة حتمية من طرف الشبكة (حسب رئيس القسم التجاري).

إلا أن هذه الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة ليس بهدف الاستدامة وخدمة المورد البشري نظرا لعدم الدراية بمفهوم الاستدامة بين إطارات المؤسسة؛ وهذا حسب رئيس مصلحة الأمن والوقاية «وجود تطبيقات سريعة المعالجة يتم لأغراض تجارية ونتيجة لضرورة معينة، وليس لأغراض حماية البيئة» كما أكد هذا الرأي المدير العملي المتقاعد للاتصالات بقوله «لا يوجد مراعاة الجانب البيئي في شراء المعدات والتجهيزات الخاصة بالشبكة إنما يراعون الجانب المالي».

ورأى البعض أنه يتم تحديث البرمجيات بدليل المؤسسة تتعامل مع كبرى الشركات مثل (Oracle) لان المؤسسة تأخذ في عين الاعتبار الصيانة الدورية لتحسن وتسريع معالجة البيانات ذات الحجم الكبير، ولوجود مصلحة خاصة بمتابعة كل البرمجيات والتطبيقات على مستوى المديرية العامة. وفي الإجابة عن كيفية ضمان حماية وراحة المستخدم من خلال الأجهزة المستخدمة في شبكة الإنترنت لخصها الخبراء في النقاط التالية:

- قلة التنقل وبالتالي تجنب الخطر والسفر بعيدا، رغم أنه زاد الجهد البصري وقل الجهد العضلي، إلا أنه يفيد المستخدم من ناحية وفرة الوقت وكمية العمل المنجزة تكون أكبر مما هي عليه لو كان العمل عبر الورق.
- تضمن الأجهزة راحة المستخدم من خلال تخصيص علاوة لكل المستخدمين، وتوفير أجهزة حديثة، وتأمين الشبكة والرجوع إلى المتخصصين في نظام المعلومات.
- الاستثمار في تكوين الموظف ويجب مراعاة الجانب الفيزيائي والنفسي للمستخدم والعامل.
- تحديث النسخ من البرمجيات وتحديث التجهيزات وتوفيرها لجميع المستخدمين.
- تحديث الشاشات الحاسوبية وتحديد أوقات العمل عن طريق العمل بالفرق (08 ساعة).

وفي ما تعلق بمؤشر عبء المعلومة يوجد اختلاف في وجهات النظر، ترى مجموعة من خمسة خبراء وجود عبء المعلومة مما يسبب ضغط نفسي وشخصي على الموظفين وهذا ما أجاب عنه رئيس قسم المالية والمحاسبة في المؤسسة «يوجد عبء المعلومة وضغط نفسي وإرهاق نتيجة كم المعلومة، واختلاف المرسلين،

وطلب التفاصيل الكثيرة، وتضييق الآجال، وتحديد تاريخ وتقصير الآجال، وإرسال رسالة تدل على سرعة الإجابة لضرورة العمل، وتحيين متكرر للمعلومات المالية».

في حين ترى مجموعة مكونة من خبيرين، هما رئيس قسم الموارد البشرية ومسؤول خلية الاتصال أن عبء المعلومة من وجهة نظرهم غير موجود حالياً في المؤسسة ولا يسبب ضغط نفسي، بل بالعكس الشبكة توفر الراحة والجهد في الحصول على المعلومات من خلال الايميل مما يربحنا الوقت؛ وأن هذا العبء ليس كبير سواء من ناحية الوقت والمكان إلا في حالات معينة كعبء العمل في بعض المصالح دون الأخرى مثل المصالح التجارية المقابل للزبون.

المطلب الثاني: عرض عام لمحتوى مقابلات مؤسسة سونلغاز

سنقوم بتقسيم هذا المطلب إلى ثلاثة أجزاء، حيث نعرض في كل جزء محور من المحاور الثلاثة لدليل المقابلة، وذلك بعرض عام لإجابات خبراء مؤسسة سونلغاز، والمثلة بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز للشرق بولاية المسيلة، وسنعمل على مناقشة وتحليل أجوبة الخبراء مع الإشارة إلى أوجه التوافق والاختلاف بينهم والاستدلال بأقوالهم لتحديد الأثر في استخدام الإنترنت، والاستدامة في تسيير الموارد البشرية.

أولاً: استخدام الإنترنت في مؤسسة سونلغاز

سنعرض في هذا المحور إجابات خبراء مؤسسة سونلغاز حول مفهوم استخدام الإنترنت في مؤسستهم، ومدى أهمية هذه التقنية، ثم نذكر آرائهم في الصعوبات التي تواجه استخدام الإنترنت، وعليه سنعرض الإجابات كما يلي:

أ. استخدام الإنترنت في داخل المؤسسة

كما سبق وأن ذكرنا تم طرح أسئلة رئيسية وفرعية تتعلق بهذا المحور (أنظر السؤال رقم 01، 02 من الملحق 03)، وقد تنوعت إجابة خبراء المؤسسة في إعطاء مفهوم للإنترنت فمنهم من اعتبرها بأنها وسيلة تستخدم في الاتصال الداخلي لنفس الجهاز، وهي ذات طابع رسمي، كما عرفها رئيس قسم المالية والمحاسبة على أنها شبكة داخلية ومجموعة من التطبيقات، تم فيها الانتقال من العمل بالطريقة التقليدية واستخدام الورق إلى استخدام الشبكة.

وتوافق الخبراء عن الأهمية الكبيرة لهذه الشبكة لكونها تسهل عملية الاتصال وتبادل المعلومات والوثائق، كما سرعت عملية معالجة البيانات والحصول على المعلومات والمحافظة على أمنها وتبادلها بين المصالح والأقسام في المؤسسة، أما درجة الاستخدام فكلهم أكدوا على أنها كبيرة ولا يمكن الاستغناء عنها، وهذا ما صرح به مسؤول الاتصال بقوله «درجة الاستخدام كبيرة لا يمكن الاستغناء عنها، خاصة وأني أتعامل مع أطراف داخل المؤسسة وخارجها».

ب. الصعوبات التي تواجه استخدام الإنترنت داخل المؤسسة

تم توجيه الأسئلة حول نوعين من الصعوبات وهما التقنية والبشرية، لما لهما من علاقة في الاستخدام بين الحاسوب والمستخدم أي المورد البشري، وكانت الإجابة حول أنواع الصعوبات كما يلي:

1. الصعوبات التقنية

تنوعت الصعوبات التي ذكرها الخبراء الثلاثة في المؤسسة والتي ركزوا فيها على مشكلة التقطعات والتعطلات التقنية للشبكة، بالإضافة إلى تهديدات بعض الفيروسات من طرف بعض الروابط، مما يعطل الحصول على المعلومة في الوقت الحقيقي والمناسب، وأشار مسؤول الاتصال إلى **عزلة بعض الأقسام والمصالح** عن الشبكة ومنه عدم إمكانية البلوغ إلى شبكة الانترنت بصفة كلية، كما ذكر رئيس قسم الموارد البشرية مشكلة **مساحة وحجم التخزين** في علبة الرسائل التي تعتبر صغيرة وغير كافية لتبادل ملفات ذات حجم كبير.

2. الصعوبات البشرية

تكمن الصعوبة الأساسية في **مقاومة استخدام الإنترنت** وعدم وجود دراية بجميع التطبيقات والبوابات من طرف بعض المسؤولين، و**عدم التحكم في الاستخدام** وقد أرجع الخبراء ذلك لعدة أسباب فمسؤول الاتصال يرى أن السبب يرجع «**لعدم التعود على ثقافة التعامل بالشبكة، بدليل يتم التأكيد على وصول الرسائل بطريقة شفوية أو عبر الهاتف في بعض الأحيان**»، في حين يرى رئيس قسم الموارد البشرية أن السبب يعود إلى «**عدم التعود على ثقافة استخدام واستغلال الشبكة لكون الاستغلال الحقيقي لها بدأ في عام 2013 م، رغم أنها موجودة في المؤسسة منذ عام 2006 م**».

وقد أشار رئيس قسم المالية والمحاسبة إلى أنه «**ليس من مصلحة المستخدم مقاومة استخدام الشبكة لأن مسؤولي المؤسسة أقروا بفعالية وسرعة هذه الأداة**»؛ كما توجد عدة صعوبات بشرية تواجه استخدام الإنترنت مثل نقص التكوين، ونقص الثقة في الشبكة خاصة بالنسبة للمستخدمين كبار السن.

ثانيا: العلاقة بين استخدام الإنترنت وتسيير الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز

ويندرج تحت هذا المحور ستة عشر سؤال منها ثمانية أسئلة رئيسية وثمانية فرعية (أنظر من السؤال 03 إلى السؤال 10 من الملحق 03)، والتي تتعلق بأربعة أبعاد هي استخدام إنترنت الموارد البشرية؛ ونظام معلومات الموارد البشرية؛ وأدوات الويب والعمل التعاوني، والاتصال الداخلي.

وهذه الأسئلة هي عبارة عن مؤشرات الهدف منها هو قياس الأثر الكيفي لهذه الأبعاد، ومنه دراسة العلاقة بين استخدام الإنترنت وتسيير الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز؛ وكانت إجابات الخبراء المسؤولين حول هذه الأبعاد كما يلي:

أ. استخدام إنترانت الموارد البشرية

وتم في هذا البعد شرح العلاقة بين الموظف المستخدم وشبكة إنترانت الموارد البشرية، ففي الإجابة عن العلاقة بين الموظف المستخدم للإنترانت وتسيير الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز، يرى كل الخبراء أنه لا توجد علاقة مباشرة عبر الإنترانت لحد اليوم بين المصالح والأقسام وقسم الموارد البشرية عبر الشبكة، بل يتم ذلك بالطرق التقليدية؛ وحتى نضمن التناسب بين استخدام الإنترانت ووظيفة المستخدم لا بد من التنسيق بين المصالح والأقسام في تبادل المعلومات والتعاون فيما بينهم.

وعن طريقة العمل الفردية والجماعية نلاحظ تغيير محتشم لطريقة العمل الفردية والجماعية وسلوك الفرد حسب تغير إستراتيجية المؤسسة في التعامل مع الإنترانت، وقال رئيس قسم المالية «تغير السلوك يأتي نتيجة تغير نظام العمل عبر الشبكة، لأنه نقص العمل بالورق والسيالة، وأصبح هناك التبادل الإلكتروني».

وفي مؤشر الرضا عن الاستخدام أجمع الخبراء على وجود رضا، ولكنه ليس كافي لوجود نقائص مستدلين في ذلك على وجود وظائف تسيير ببرمجيات عبر الإنترانت مثل تسيير الأجور والمسار المهني والتسيير الإداري وأخرى مازالت تقليدية مثل تسيير طلبات العطل؛ فلا بد من تحديث الشبكة لتلبية احتياجات المستخدمين، وقد أستدل مسؤول الاتصال بوجود الرضا عن الاستخدام بقوله أنه «يحس بالرضا في بعض الأوقات، خاصة في الوقت الذي تكون فيه كمية العمل كبيرة، مما يولد ضغط، فنجد أن الشبكة توفر المعلومة».

أما العلاقة بالزملاء فهي موجودة وتتمثل في التجاوب مع المستخدمين والجاوب على الرسائل لا يتجاوز 15 دقيقة عبر الإنترانت، إلا في حالة وجود خلل تقني في شبكة أحد المصالح.

وفيما يخص مؤشر العلاقة بالمسؤولين: يتم تفويض السلطة في القرار في بعض الأعمال الداخلية من خلال الشبكة مع إعلام المسؤول المباشر بنسخة من الرسالة بشكل تقليدي، لكن في حالة الاتصال بأطراف خارجية يتم أخذ الموافقة من طرف المدير أولاً، وقد أصبح العمل غير مركزي في كثير من المهام.

ب. نظام معلومات الموارد البشرية

أكد الجميع أن العلاقة التي تربط الموظف بقسم الموارد البشرية مازالت تتم بالطريقة التقليدية، فطلب الوثائق الشخصية يتم بالتنقل لمصلحة المستخدمين أو عبر الهاتف؛ أما عن وظائف نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة فهي تسيير الأجور، والوقت، التكوين، وتسيير المسار المهني، والغياب، بالإضافة إلى التقييم السنوي الذي يتم بطريقة تقليدية تعتمد على ملاءمة استمارات معينة، وهذا مما أدى إلى تحسن التسيير الإداري للمستخدمين عبر نظام معلومات الموارد البشرية نتيجة سرعة الحصول والوصول للمعلومة مما يزيد من أداء العمل.

بالنسبة للتسيير الذاتي أكد رئيس قسم الموارد البشرية أنه لا يوجد تسيير ذاتي للموظف يمكنه من خلاله القيام بطلب آلي للعتلة مثلا، ولكن هناك بوابة الملتقى وهي غير محين، وتسمح بالحصول على معلومات وأخبار تتعلق بالمؤسسة، وتهم الموظف مثل (المذكرات المصلحية) والاطلاع عن الوظائف العليا الشاغرة على مستوى مديريات المؤسسة.

كما أنه لا يسمح للموظفين بتسيير عملية التكوين بأنفسهم حسب ما صرح به جميع الخبراء، وهذا ما أجاب عنه رئيس قسم المالية والمحاسبة بقوله «لا يوجد تسيير ذاتي لوظيفة تكوين المورد البشري، فهو لا يتم عن طريق الشبكة، بل بطريقة تقليدية حسب مخطط سنوي تحدد فيه المواضيع التي يحتاجها الموظفون في التكوين؛ ويتم إرساله من طرف المديرية العامة للموارد البشرية إلى مصلحة المستخدمين، والتي تتصل بالأقسام لتعيين الأفراد المعنيين بعملية التكوين».

ج. أدوات الويب والعمل التعاوني والاتصال الداخلي

تعتبر الرسائل الالكترونية المتبادلة عبر تطبيق يسمى تنسيق هي الأداة الغالبة في الاستخدام بواسطة الإنترنت في مؤسسة سونلغاز، وتوجد أدوات عمل تعاوني مثل الاجتماعات عن بعد باستخدام مؤتمرات الفيديو، وتقاسم وتشارك الملفات في عمل المجموعات عن طريق ارتباط بعض التطبيقات مع بعضها البعض. في بعد الاتصال الداخلي نجد أن الاتجاه نحو الاتصال عبر الإنترنت في تزايد، وقد رأى رئيس قسم المالية والمحاسبة أن شكل الاتصال الشبكي هو الغالب بالنسبة لتبادل للمعلومة، أما بالنسبة للوثائق فالغالب هو طريقة الاتصال التقليدية، وعليه لا يوجد اتصال بنسبة 100 بالمائة عبر الشبكة.

ثالثا: استخدام الإنترنت واستدامة تسيير الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز

يتكون هذا المحور من ثلاثة أبعاد تتعلق بمدى الدراية بمفهوم التنمية المستدامة من طرف الخبراء، وكذلك مراعاة الجانب الاجتماعي الناتج عن استخدام الإنترنت، من خلال إدراج بعد المسؤولية الاجتماعية، ثم النظر في بعد تكنولوجيا المعلومات الخضراء وأثر ذلك على صحة المستخدم والجانب البيئي. ويمكن عرض أجوبة الخبراء من خلال المقابلات التي تمت في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز للشرق بالمسيلة كما يلي:

أ. مفهوم الاستدامة

كان الهدف من هذا البعد هو معرفة ودراية الخبراء والمستخدمين بمفهوم الاستدامة بشكل عام؛ وكيف يمكن تنفيذ الاستدامة في المؤسسة بشكل خاص بعد استخدام الإنترنت، وقد تم طرح سؤالين كمؤشرات لقياس هذا البعد، وملخص ما جاء في الإجابات هو:

الكل أجمع على عدم الدراية بمفهوم الاستدامة، مما جعلني أشرح هذا المفهوم لكل خبير تمت مقابلته، وبعد شرح مفصل لمفهوم التنمية المستدامة وأبعادها، رأى الخبراء أنه يمكن تنفيذ الاستدامة في المؤسسة باستخدام الإنترنت من خلال ما يلي:

- بتقليل استخدام الورق والفاكس، وعدم التأثير السلبي عن راحة وعين المستخدم.
- الأخذ بعين الاعتبار لخصائص التجهيزات؛ وهل تتوافق مع التطبيقات والبرمجيات التي سيتم تثبيتها.
- ربما يتم بطريقة غير قصدية لا تهم المؤسسة، ولا توجد إستراتيجية بعيدة المدى لحماية البيئة؛ إنما تهدف لتقليل التكاليف، وذلك من خلال نقص استهلاك الورق والوصول المباشر والسريع للمعلومة مما يزيد الأداء والمردودية. (رئيس قسم الموارد البشرية)

ب. المسؤولية الاجتماعية

أدرجنا في هذا البعد سؤالين مهمين لمعرفة كيفية تجسيد المسؤولية الاجتماعية من خلال استخدام الشبكة، وكذلك للتركيز على البعد الاجتماعي للاستدامة داخل المؤسسة (أنظر السؤال 13 و 14 من الملحق 03)؛ وكانت الإجابات كما يلي:

في مؤشر الذي نبحث فيه عن وجود العدالة نتيجة استخدام الإنترنت في المؤسسة، حدث عدم توافق في وجهة النظر بين مسؤول الاتصال وبقية الخبراء، حيث رأى العدد الأكبر من الخبراء أن استخدام الإنترنت في المؤسسة يضمن العدالة في توزيع المهام بين الموظفين من خلال مهام محدد لكل منصب عبر مصلحة المستخدمين، فالمستخدم هو من يقوم بالعمل وليس الشبكة، من جهة أخرى توجد أعمال يقوم المسؤولون بمعاينتها فقط وقراءتها، ولكن لا يستطيعون التغير فيها، وهذا حسب خصائص كل منصب، وفيه أعمال يستطيعون التدخل والتغيير فيها.

وبالنسبة لمسؤول الاتصال رأى عدم وجود عدالة في التزويد بالتجهيزات عبر الأقسام والمستخدمين، وأنه توفر الإنترنت ظروف عمل مناسبة ولكن ليس لكل المستخدمين.

بينما في مؤشر نقص الروابط الاجتماعية كانت إجابات الخبراء المسؤولين بمؤسسة سونلغاز كما يلي:

- رغم أن التعامل بالشبكة ينقص الروابط الاجتماعية، إلا أنه يجب أن يبادر المستخدم في كل مرة للحفاظ على الروابط بين المستخدمين، لما لها من أثر على العلاقة الإنسانية والاجتماعية بين الزملاء. (مسؤول الاتصال)

- العلاقات والروابط الاجتماعية نقصت، وهذا من أجل اهتمام الموظف بعمله كأولوية. (رئيس قسم المالية)
- تبقى الروابط الاجتماعية موجودة رغم العمل عبر الشبكة، ولكن نقصت الروابط الاجتماعية لسوء استخدام تكنولوجيا الإنترنت. (رئيس قسم الموارد البشرية).

ج. تكنولوجيا المعلومات الخضراء

تم إدخال ثلاثة مؤشرات لقياس أثر الاستدامة (أنظر السؤال 15 و16 و17 من الملحق 03) من الجانب التقني والموارد البشري، حيث تعلقت هذه المؤشرات بدعم تصميم شبكة الإنترنت لحماية البيئة، ضمان صحة المستخدم من خلال الأجهزة المستخدمة، ودراسة أثر عبء المعلومة المتبادلة عبر الشبكة. كخلاصة لإجابات الخبراء في هذا البعد، يتضح لنا أنه تعمل مؤسسة سونلغاز على توفير تطبيقات سريعة المعالجة، ولكن **بهدف ربح الوقت وزيادة الأرباح وليس بغرض خدمة البيئة**؛ كما يتم التخلص من التجهيزات القديمة والتزويد بالتجهيزات الجديدة، ولكن **ليس لكل المصالح** أي عدم وجود عدالة في التزويد، فضلا عن أنه لا يتم التخلص وفق الطلب من المستخدم، ولكن حسب التزويد من المديرية، إذ يتم بصفة دورية لكل أربع سنوات.

أيضا تقوم مؤسسة سونلغاز بتحديث البرمجيات، ولكن بشكل مركزي عبر إعلام المديرية الخاصة بتسيير تكنولوجيا ونظام معلومات الحاسوب

في الإجابة عن كيفية ضمان حماية وراحة المستخدم من خلال الأجهزة المستخدمة في شبكة الإنترنت لخصها الخبراء في النقاط التالية:

▪ تضمن الأجهزة راحة المستخدم من خلال **عدم التنقل**، حيث من المكتب مباشرة يمكن معاينة ومراقبة وتصحيح جميع الأعمال للموظفين الذين هم تحت مسؤوليتك ومعرفة حجم عمل كل فرد في نهاية اليوم بفضل الشبكة. (رئيس قسم المالية)

▪ تضمن الأجهزة راحة المستخدم من خلال القيام بفترات راحة، وهذا من خلال وجود تطبيق خاص على مستوى بوابة الملتقى **يلفت انتباه المستخدم بأخذ قسط من الراحة** بعد مرور فترة من الزمن، مع توضيح بعض تطبيقات الحركات الرياضية التي تساعد في التغلب على آلام الظهر. (رئيس قسم الموارد البشرية)

وفي ما تعلق بمؤشر عبء المعلومة لا يوجد اختلاف في وجهات النظر حيث أتفق الجميع على وجود ضغط ولكن **اختلف الخبراء في ذكر أسبابه** فمنهم من يرجعها إلى الكم الكبير من التطبيقات لأن معالجة أي مشكل تتم باستخدام التطبيقات، ومنهم من يرى أنه نتيجة عدم تنظيم المستخدمين لعملهم والعمل في الوقت المحدد، **وليس نتيجة للشبكة وكثرة المعلومات**، فالموظف هو الذي يخلق الضغط **والتوتر**، في حين رأى مسؤول الاتصال أنه يوجد ضغط ولكن حسب طبيعة عمل كل منصب، وحسب بعض الأوقات والفترات تكون العمل بالشبكة مرهق نظرا لحجمه الكبير (في حالة التظاهرات و نهاية السنة).

المطلب الثالث: عرض عام لمحتوى المقابلة في مؤسسة لافارج

تمت المقابلة في مؤسسة لافارج (مصنع الاسمنت بالمسيلة) مع أربعة خبراء؛ وسيتم في هذا الجزء تحليل محتوى المقابلات ومقارنة آراء الخبراء فيما بينهم، وهذا فيما يتعلق بأسئلة كل محور حتى نبرز أثر استخدام الإنترنت على تحقيق استدامة تسيير الموارد البشرية.

أولاً: استخدام الإنترنت في مصنع الاسمنت بالمسيلة (مؤسسة لافارج)

ونحلل آراء الخبراء في كل ما تعلق باستخدام الإنترنت وتعريف هذا المصطلح، كما سنقارن وجه نظرهم من جانب أهمية هذه الشبكة في مؤسستهم، ثم نتطرق للصعوبات التقنية والبشرية التي تواجه الاستخدام للإنترنت من قبل المستخدم.

أ. استخدام الإنترنت في داخل المؤسسة

كحوصلة لما جاء من وجهة نظر الخبراء نجد أنهم عرفوا الإنترنت على أنها شبكة داخلية ومؤمنة وخاصة تعتمد على أداة الويب ومجموعة من التطبيقات؛ وتربط كل الموارد البشرية على مستوى الجمع العالمي لمؤسسة لافارج، الإنترنت هي الوسيلة الأهم والأساسية في كل التعاملات الداخلية والخارجية مع فروع الجمع، وهي توفر المعلومة بالمؤسسة عبر الإنترنت نظراً لدرجة الاعتماد الكبيرة عن الإنترنت في عمل المؤسسة.

أما عن درجة الأهمية التي توليها المؤسسة لهذه التكنولوجيا، لقد اتفق كل الخبراء على ضرورة وأهمية استخدام الإنترنت في تسيير وظائف داخل المؤسسة، وخدمة الاتصال الداخلي بالمؤسسة وتبادل المعلومات؛ ونستدل بقول مسؤول تكنولوجيا المعلومات الذي أكد على الأهمية بقوله «أي تعطل على مستوى الشبكة في قسم ما سيؤدي إلى توقف جميع التطبيقات التي تسيير وظائف أعمال ذلك القسم»؛ من ناحية أخرى عبر مدير الموارد البشرية عن الأهمية بقوله «شبكة الإنترنت متواجده في المؤسسة منذ زمن بعيد وبالتالي الموظفين والعمال عند توظيفهم في المؤسسة هم من وجدوا هذه التقنية في جميع مديريات وأقسام المؤسسة؛ فهي تعتبر بالنسبة لهم حديث يومي وهذا لدرجة التعامل بها، وتداول مصطلحات التعامل مع الشبكة بينهم، وقد دخلت في كلام الموظفين وأثرت على ذهنية وتفكير الموظفين كثقافة عمل ووسيلة أيضاً»؛ إذا تعتبر الإنترنت هي الوسيلة الأهم والأساسية في كل التعاملات الداخلية والخارجية مع فروع الجمع.

فيما يخص درجة الاستخدام، فقد أكد كل الخبراء على أن لها درجة جيدة وكبيرة من الاستخدام وهي إلزامية ومحمية بقوة القانون، حيث أجاب مدير الموارد البشرية على هذا السؤال بقوله «تعتبر المؤسسة التبادل الإلكتروني للرسائل الداخلية عبر الشبكة مثل الأيميل كوثيقة رسمية داخلية لها قوة قانونية» ومنه

تبادل الرسائل والتقارير باستخدام الإنترنت **محمي بقوة القانون** حيث يوجد في المؤسسة قانون يشرع لهذا التبادل الإلكتروني.

ب. الصعوبات التي تواجه استخدام الإنترنت داخل المؤسسة

1. الصعوبات التقنية

عن الصعوبات التقنية والمعوقات التي تواجهها الشبكة في المؤسسة، كل الخبراء قالوا أن التعطلات التقنية (قطع الكهرباء، الانفصال عن الشبكة)، لها تأثير كبير على سير الشبكة والأرباح والتكاليف المترتبة عنها؛ وأقترح كل من مدير الموارد البشرية ومسؤول المشروع الصناعي ضرورة وجود شبكة احتياطية تستخدمها المؤسسة لضمان سير عمل التطبيقات المهمة في حالة انقطاع الشبكة.

2. الصعوبات البشرية

ظهر في هذا المؤشر نقاط اختلاف؛ إذ صرح مسؤول تكنولوجيا المعلومات ومسؤول قسم دعم الزبائن بعدم وجود صعوبات بشرية لأن كل موظف يعمل في مجمع لافارج ملزم عليه استخدام مجموعة من التطبيقات أو البوابات عبر الإنترنت، لكون عمله يتعلق؛ كما أن المؤسسة تدعم و توفر جميع التجهيزات وتوفر نظام لتسيير الشبكة.

من جهة ثانية أكد مدير الموارد البشرية، ومسؤول المشروع الصناعي وتنمية الموارد البشرية على وجود صعوبات تمثلت في النقاط التالية:

- أمية بعض العمال ومنه صعوبة إيصال الرسالة عبر الشبكة والقراءة الصحيحة للرسالة (حالة إضراب، اجتماع نقابي)؛
- عدم ربط كل العمال في الجانب الميداني بالشبكة بحكم طبيعة العمل وعليه تستخدم الطرق الكلاسيكية في نشر المعلومة.
- ينقص التكوين بشكل جيد للموظف للتعامل مع الشبكة في بعض الجوانب.
- كم هائل من الايميلات التي ترسل عبر الشبكة والتي لا نستطيع قراءتها كلها مثل الأحداث اليومية في العمل، وهذا أدى بنا في بعض الأحيان إلى عدم قراءة الايميلات المهمة أو ترتيبها حسب الأهمية، مما يؤثر على مصداقيتك كمسؤول أو موظف في التعامل مع الآخرين، فضلا عن أهمية بعض الايميلات في عمل المؤسسة المستعجل.

ثانيا: العلاقة بين استخدام الإنترنت وتسيير الموارد البشرية

وكما سبق وأن لاحظناه في تحليل مقابلات المؤسسات السابقة هذا المحور يحتوي على أربعة أبعاد سيتم تحليلها كما يلي:

أ. استخدام إنترنت الموارد البشرية

وفي عنصر العلاقة بين الموظف المستخدم للإنترنت وتسيير الموارد البشرية في المؤسسة عبر الإنترنت *اتفق كل الخبراء عن عدم وجود علاقة مباشرة بين الطرفين عبر الإنترنت.*

وعن علاقة المورد البشري بإنترنت الموارد البشرية وتناسبها مع وظيفته أكد الجميع على وجود علاقة قوية، حيث يرى مسؤول تكنولوجيا المعلومات وجود الإنترنت جد مهم، وأن العلاقة تزداد قوتها يوما بعد يوم بدليل الطلبات المتكررة التي تأتيه من موظفي مختلف المديريات والأقسام لإضافة تطبيقات، أو ربطهم ببرامج وبوابات أخرى لتصفحها نظرا لما لها من تلبية حاجيات الأفراد في الحصول على معلومات معينة. فضلا عن وجود تطبيق (Miles) الذي جاء يعوض الاستخدام التقليدي واليدوي لأوامر المهمة والتنقل والسفر للموظفين والعمال، وهو يستخدم بين جميع مديريات و أقسام المؤسسة. أما مدير الموارد البشرية ومسؤول المشروع الصناعي وتنمية الموارد البشرية أرجع قوة العلاقة لعدة أسباب وهي :

- تعتبر مديرية الموارد البشرية بمثابة مرجعية لكل قسم أو مصلحة أو مورد بشري في المؤسسة، وبالتالي عندما ترى مديرية الموارد البشرية جدوى من أي مشروع عبر الشبكة تقوم بتشجيعه وهذا كما يلي:
- فرض استخدام الشبكة بالوسائل القانونية وممارسة حتى الضغوط أو إجبار الموظف للتعامل بالإنترنت؛
- إرسال رسائل شكر وتقدير لبعض الأقسام لتحفيز الأفراد على استغلال الإنترنت؛
- عقد اجتماعات توعية وتحفيز حول الاستخدام؛
- فتح نقاشات دورية في الأقسام بين الموظفين والمسؤولين حول طريقة الاستخدام؛
- إعداد وضعية العطلة السنوية أو المداومة لكل موظف.

وفي مؤشر تغيير طريقة العمل الفردية والجماعية نتيجة إدخال هذه التقنية فقد رأى الخبراء تغيير طريقة العمل؛ وأدى هذا إلى سرعة الانجاز وقلة الأخطاء والمشاكل، لأن العمل عبر الشبكة كما قال مسؤول المشروع الصناعي «أن العمل عبر الشبكة أصبح ملزما، ونقص مدة معالجة المشاكل، ويعلمك النظام والالتزام بالوقت وعدم تعدي الآجال المحددة» ودعم هذا الرأي مدير الموارد البشرية بقوله «بيئة العمل بالإنترنت مختلفة تماما عن البيئة السابقة من حيث ذاك الكم من دراسة المواضيع وحلها وتشاطر الأفكار في نفس المدة الزمنية، وكذلك الاجتماعات عبر الإنترنت التي سهلت كثيرا اتخاذ القرارات وربطت الجماعات في نفس الوقت وفي أماكن مختلفة».

المؤشر المتعلق بالرضا عن الاستخدام موجود بشكل جزئي، لكن يوجد نقائص مثل تسيير وضعية الأجور الخاصة بفرق العمل، التي تتم على عاتق المسؤول المباشر بالتنسيق مع الموارد البشرية، كما يبقى طموح المستخدم خاصة من ناحية طلب تحسين التقنية يؤدي دائما إلى ظهور نقائص.

ومن حيث ومؤشر العلاقة بين الزملاء من خلال استخدام الإنترنت فالكل أجمع أنه يوجد تفاعل لأن العمل بينك وبين المسؤولين يتطلب تجاوب أو استفسار وفهم للمشكل، كما قربت الإنترنت قرب العلاقات بين مجموعات العمل وسهلت الاتصال.

وفيما يخص علاقة المستخدم مع المسؤولين رأى كل الخبراء أنه توجد بعض المهام فيها تفويض خاصة الأعمال الروتينية اليومية؛ وفيه حالات استثنائية تتطلب قرار المسؤول المباشر وإعلامه بنسخة مثل تحقيق المعلومة يتطلب قرار المسؤول الأول، أيضا توجد قرارات ترجع فيها للمسؤول، وتوجد قرارات ومهام لا ترجع فيها إلى المسؤول بل يتم إعلامه فقط في بعض الحالات لضمان مصداقية القرار، وخاصة في التعامل الداخلي بين المصالح لضمان تدخل المسؤول إذا تطلب الأمر ذلك أو تذكير المصلحة المعنية في حالة النسيان.

ب. نظام معلومات الموارد البشرية

وتعلقت الأسئلة (أنظر الملحق 03) في هذا البعد المتعلقة بنظام معلومات الموارد البشرية ووظائفه، وتحسن التسيير الإداري للمستخدمين، والواضح من إجابات المسؤولين أن هناك عدة وظائف يقوم بها هذا النظام وهي تسيير الأجور بطريقة مركزية على مستوى مديرية الموارد البشرية في المديرية العامة للمجمع؛ تسيير الحضور والغياب اليومي للموظفين والعمال بشكل يدوي، وذلك بملاء استمارة خاصة من طرف المسؤول ثم ترسل إلى قسم الموارد البشرية عبر الإيميل؛ كما يوجد تقييم الموارد البشرية من خلال تطبيق (Work Day).

وما استنتجه الخبراء هو تحسن التسيير الإداري للمستخدمين من خلال نقص الوثائق وتقليل أجال التنفيذ والعلاقة بين قسم الموارد البشرية والمالية والمحاسبة في تسيير الأجور.

وفي كلامهم عن التسيير الذاتي للموظف عبر الإنترنت، قالوا أنه يوجد تسيير ذاتي لبعض الخدمات، وهذا ما شرحناه في عنصر واقع شبكة الإنترنت بمؤسسة لافارج في المبحث الأخير من الفصل الثالث لهذه الدراسة، ومثال ذلك هناك نوعان من التطبيقات الخاصة وهي تطبيق (It Service) ويتعلق بمشاكل وشكاوى المستخدمين في التعامل مع التجهيزات، وتطبيق (Orion) ويتعلق بمشاكل التطبيقات والبرامج؛ فضلا عن أدوات قوئل وبوابات ومنتديات أخرى.

ج. أدوات الويب والعمل التعاوني

في التحدث عن أدوات الويب المستخدم في داخل المؤسسة من خلال استخدام الإنترنت، أكد كل الخبراء أن الشبكة تعتمد على تقنية الويب وتستخدم أدوات مثل الإيميل والذي يعتبر بمثابة وثيقة رسمية يعمل بها داخل المؤسسة، وتطبيقات القوقل (*Google Drive, Google Groupe, Agenda*)، والمنتديات والبوابات؛ والاجتماع على الخط (*on line*)، والمؤتمرات عن بعد مع الرئيس المدير العام، والاجتماعات عبر منتديات مجموعة قوقل (*google groupe*) أو (*hangouts*). وأكدوا عدم توفر أو المساحات الخاصة بالنشر (*Blogs*) التي تستخدم على مستوى المؤسسة لتبادل المعلومات، وكذلك محتويات الويكي التعاوني (*Wiki*) الخاص بالمؤسسة لتبادل المعلومات بين الموظفين.

د. الاتصال الداخلي

في حديثهم عن أشكال الاتصال الداخلي في المؤسسة أتفق الخبراء على أن التعامل بالطرق التقليدية قد تقلص استخدامه نظرا للاستخدام المكثف لشبكة الإنترنت والتعامل الكبير بالاييميل بين مختلف البرمجيات، ووجود الفضاءات، وأن التغير في طرق الاتصال لم يتم بشكل كلي. أما عن تفعيل الاتصال بالطرق التقليدية كلهم أجمعوا على أن أثره قل، فمثلا مسؤول قسم دعم الزبائن يرى أن أغلبية التعامل هو شبكي وعليه لم يبقى للاتصال التقليدي أثر كبير على تفعيل الاتصال بين الأفراد و الوظائف " و أعطى أمثلة وهي:

- التعامل بين جميع المصالح ب (*Google Drive*) و (*e-mail*)؛
 - أكد نقص استخدام الورق في التعاملات بين المصالح و المستويات الأعلى؛
 - عقد المؤتمرات عبر الفيديو عن بعد في تسيير الاجتماعات؛
 - إرسال التقارير وعرض الحال عبر الايميل في الشبكة.
- أما مدير الموارد البشرية رأى أنه لم يبقى ذلك الأثر الكبير لها في تفعيل الاتصال بين الموظفين وهذا لأن نسبة التعامل بالشبكة (رسائل متبادلة بين المسؤولين، اجتماعات، دعوات) وصل إلى 95 في المائة مقارنة ب 5 في المائة هي طرق تقليدية.

وفيما يتعلق بالتفاعل فهو يتجسد في ما يلي:

- إنشاء بوابات للتواصل بين الموظفين عبر مختلف المديرات و الأقسام؛
- تفعيل موقع مؤسسة لافارج المحلي الخاص بالجزائر أو الخاص بالجمع وهذا بوضع فضاء يتم من خلاله تلقي شكوى للموظفين بدل توفيرها للزبائن فقط؛

- تامين دور القسم الخاص بالاتصال على مستوى المديرية بالعاصمة والذي له مكتب ممثل على مستوى المؤسسة؛
- توصيل المعلومة وشفافيتها بشكل يومي خاصة المعلومة التي يحتاجها ويهتم بها المستخدم (تقارير شهرية، مؤشرات الأداء مثل وقت الانتظار للزيون) وتقاسمها والمشاركة عبر أدوات الويب؛
- **مشاركة الموظف في تبادل المعلومات لتحميله المسؤولية وزيادة ولائه وانتمائه للمؤسسة من خلال هذه المشاركة؛**
- التحلي بالشجاعة الإدارية في حالة وجود خلل في المعلومة المعلن عنها عبر الإنترنت وهذا بتصحيحها وإعلام الموظف بغية زيادة رابطة الاتصال والثقة في التعامل بين الموظف والمؤسسة؛
- **تعويد الموظف على أهمية وأثر المعلومة في عمله وعمل المؤسسة ككل، ويجب أن يدرك بأنه جزء من نظام كلي للمؤسسة، وتعطل هذا الجزء له أثر على بقية عمليات الإنتاج في المؤسسة.**

ثالثا: استخدام الإنترنت واستدامة تسيير الموارد البشرية

يتكون هذا المحور من ثلاثة أبعاد وهم مفهوم التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية، وتكنولوجيا المعلومات الخضراء، ومن بين معايير اختيار مؤسسة لافارج هو ريادةها في مجال الاستدامة، ونريد أن نشير إلى أن دراستنا هذه ستدرس جانب الاستدامة من خلال استخدام الإنترنت كشبكة تقنية وأداة للاتصال داخل المؤسسة بين الموارد البشرية، مع الأخذ بعين الاعتبار استدامة تكنولوجيا المعلومات؛ وكانت إجابات الخبراء حسب كل بعد كما يلي:

أ. مفهوم الاستدامة

يبدوا أن معظم خبراء مصنع الاسمنت لمؤسسة لافارج بالمسيلة لهم دراية بمفهوم التنمية المستدامة على مستوى بعدها البيئي والاجتماعي الذي يتمثل في المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة لافارج إتجاه المجتمع؛ وتعتبر مؤسسة لافارج من المؤسسات العالمية الرائدة في تطبيق معايير الاستدامة نتيجة طبيعة نشاطها وإنتاجها الذي له أثر على البيئة وعلى صحة الفرد، فهي تعطي أهمية كبيرة للتنمية المستدامة في إستراتيجيتها حيث تأتي في المرتبة الثانية بعد الأمن والوقاية، كما تمارس المسؤولية الاجتماعية في كل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وقد خصص لذلك مديرية خاصة بالتنمية المحلية هدفها إبراز دور مؤسسة لافارج المسؤول اجتماعيا إتجاه المجتمع.

وكانت إجابة مدير قسم الموارد البشرية على هذا المفهوم «إننا لدينا سياسة بيئية جد صارمة، فكلما كانت المنشآت صديقة للبيئة كانت اقتناءها أسهلا؛ تعتبر المؤسسة مؤسسة مواطنة لها أهداف بعيدة منها المحافظة على البيئة؛ وبالتالي نحن نشرح للموظف أو العامل دائما أن التعامل عبر شبكة سيساهم في خدمة البيئة من حيث إنقاص تأثير CO2 في الجو، وهذا بالتقليل من استخدام الطباعة الورقية

وخراطيش الطباعة والكهرباء، وهذا كله من أجل تحفيز الموظفين على أنهم شاركوا في مهمة سامية، فنحن نشاركهم المعلومة حتى يتعرفوا عن أثر هذه الأداة»؛

في حين رأى مسير البيئة الصناعية ومسؤول المشروع الصناعي أن «الاستدامة تتمثل في استخدام المواد التي مدة حياتها أطول وتكلفتها أقل، وتهدف إلى التقليل من الأثر السلبي على البيئة والتغير المناخي والمحافظة على الطبيعة والثروة الحيوانية والنباتية وتجديدها وإعادتها لوضعية أحسن مما كانت عليه».

وعن تنفيذ الاستدامة في مؤسسة لافارج عبر استخدام الإنترنت أرجعها الخبراء إلى عدة نقاط وهي:

- يتم بالتقليل من الأثر السلبي على راحة المستخدم (العين، الظهر، اليدين)؛
- يتم بالتقليل من الأثر السلبي على البيئة ومن استهلاك الطاقة الكهربائية لأن استخدام التكنولوجيا ألزم تشغيل الحاسوب طوال فترة العمل ثمانية ساعات مما يزيد في استهلاك الطاقة وليس إنقاصها؛
- أتمت العمل بالشبكة والايمل مع الزبائن عن طريق ملف إلكتروني وتجنب العمل بالوثائق الورقية واستهلاك الورق؛
- رسكلة النفايات وتدويرها وتقسيم النفايات حسب نوعها والبقايا الورقية بوجود اتفاقية مع شركات خاصة؛
- توجد مديرية تسمى مديرية البيئة والتنمية المستدامة وظيفتها متابعة المؤتمرات الدولية وأخذ كل جديد أتت به ومنه تبنيه في السياسة البيئية لمؤسسة لافارج عبر مجمعها العالمي؛
- عند شراء التجهيزات الخاصة بالشبكة يتم إعداد دفتر شروط خاص (المصلحة أو القسم) بالتجهيزات التي سيتم شرائها، حيث يأخذ فيه بعين الاعتبار المعايير البيئية ومعايير الحداثة؛
- توجد لجنة متعددة الأعضاء من جميع الأقسام والمصالح والورشات لخلق نظام لتقييم الآثار السلبية للذبذبات والإزعاج والغبار والعمل بالحاسوب من أجل تقييم الأضرار وتعويض العامل أو الموظف عن طريق علاوات خاصة حسب حجم الضرر تعتمد على معايير معينة؛
- توجد شركات خاصة متعاقدة مع المؤسسة لدراسة الآثار البيئية على الفرد والبيئة وفي عدة أماكن من المؤسسة بغية تقييم الأضرار والآثار السلبية والحد منها وفق معايير بطاقة تقييم خاص بكل منصب.
- الاطلاع على كل المقالات التي تبحث في المعايير البيئية من خلال الشبكة.

ب. المسؤولية الاجتماعية

كما أشرنا في المطلب الأول أدرجنا في هذا البعد سؤالين مهمين لمعرفة كيفية تجسيد المسؤولية الاجتماعية من خلال استخدام الشبكة، وللتأكيد على البعد الاجتماعي للاستدامة داخل المؤسسة، خاصة الذي يتعلق بتشجيع الروابط الاجتماعية بعد إدخال تكنولوجيا الإنترنت في عمل المؤسسة، وهذا للإطلاع على درجة الحوار المتوفرة في ميدان العمل بين المستخدمين؛ أو العزلة التي قد تنتج عن استخدام الإنترنت كأثر سلبي.

وفي الإجابة عن هذا البعد، نلاحظ أن الخبراء **أجمعوا على مساهمة الإنترنت في تحقيق العدالة توزيع المهام والمعلومة والمعدات والتجهيزات**، لكن ظروف العمل تتغير حسب طبيعة النشاط ومكان العمل (إدارة، عمل تقني في الورشات)، كما أن استخدام الإنترنت وضع معظم العمال في نفس الدرجة من حيث العلم بالمستجدات، وقد تم تبرير هذه العدالة من وجهة نظر كل خبير كما يلي:

1. مسؤول دعم الزبائن: وقد برر وجود العدالة في التوزيع عبر استخدام الإنترنت، من خلال المعلومات التي توفرها المؤسسة للموظف عبر الشبكة ونجد منها:

- وجود دليل خاص بالموظف يبين طريقة العمل وحل المشاكل المتعلقة بضغط العمل، أو بتجاوز قانوني أو ظلم في ترقية مثلاً، أو في حالة الحساس بعدم إنصافه، وهذا مما يسمح للموظف بالاتصال برقم أخضر خاص بقسم حل المشاكل من أجل طرح مشكله وفتح تحقيق.
- إجراء دراسة وتحقيق حول رضا الموظفين عبر الإجابة عن الأسئلة بشكل مجهول عبر شبكة المجمع لافارج هولسيم.

2. مدير الموارد البشرية: عبر عن العدالة من خلال مايلي:

- ترسيخ فكرة في أذهان الموظفين وفرق العمل أن العمل عبر الشبكة جاء لضمان سيرورة العمل فهو يعتمد على آليات وليس أشخاص، حيث إذا غاب فرد عن العمل يستمر العمل بالانترنت لأن آليات العمل عبرها تسمح بذلك، مما شجع على تعدد الاستخدام (*polyvalence*) واستقرار فريق.
- توصيل المعلومة إلى المستخدم وشفافيتها خاصة **المعلومة التي يحتاجها ويهتم بها**؛
- مشاركة الموظف فيها لتحميله المسؤولية وزيادة ولائه وانتمائه للمؤسسة من خلال هذه المشاركة

3. مسير البيئة الصناعية: وكانت تبريراته كما يلي:

- ضمنت التشخيص والمتابعة لتنفيذ مهام كل فرد، ومنه العمل على تكملة النقائص في المهام.
- العمل عبر الشبكة يعلمك النظام والالتزام بالوقت وعدم تعدي الآجال المحددة مثل طلب التنقل لا بد أن يحدد في النظام قبل ثلاثة أيام من يوم التنقل كإشعار

وبالنسبة لظروف العمل التي يوفرها الاستخدام، أجاب الخبراء الأربعة بأن استخدام الإنترنت يوفر ظروف عمل مناسبة لكنها ليست متساوية بين الإداريين والعمال التقنيين في ورشات الإنتاج نظرا لطبيعة العمل؛ وقد تختلف من قسم لآخر، ومن مكان إلى آخر حسب طبيعة النشاط.

وفيما يتعلق بالروابط الاجتماعية قال مسؤول تكنولوجيا المعلومات «قلت الروابط الاجتماعية وقل التواصل، وبعد مدة سوف يندم لأن المستخدم يتعامل مع جهاز أو آلة، حيث يمكن للمستخدم أن لا يعرف الشخص الذي يتصل به عبر الشبكة». لأنه دائما التكنولوجيا تبعدك عن المشاعر ولا تعوض العلاقات الاجتماعية؛ وهذا مما خلف أثر سلبي، لأنه يحد من الاتصال بفريق العمل؛ وحتى نضمن الاستفادة يجب عقلنة كل شيء فلا نبالغ في استخدام الشبكة، ولا نبالغ في استخدام الهاتف من جهة أخرى.

وفي نظرهم لمساهمة الإنترنت في تشجيع الحوار الجماعي وحل النزاعات رأى الخبراء أن الإنترنت أنقصت النزاعات؛ وفي بعض الحالات ساهمت هذه الشبكة في خلق النزاعات فمثلا التعامل بالايمل قد لا يعطي الحقيقة في كمية العمل ونوعيته التي يقوم بها كل مستخدم، حيث نجد أن وجود أعداد كبيرة من الرسائل في علبة الايمل لمستخدم معين لا يعني بالضرورة أنه له مردود و أداء كبير في العمل، فشبكة الإنترنت قد تنقص النزاعات وقد تخلقها؛ وفي حل النزاعات عبر الإنترنت قال مدير الموارد البشرية «لا بد من التحلي بالشجاعة الإدارية في حالة وجود خلل في المعلومة المعلن عنها عبر الإنترنت، وهذا بتصحيحها وإعلام الموظف بغية زيادة رابطة الاتصال والثقة في التعامل بين الموظف والمؤسسة».

ج. تكنولوجيا المعلومات الخضراء

جاء هذا البعد لقياس بعد الاستدامة من خلال استخدام الشبكة ولمعرفة كيف يدعم هذا الاستخدام والتصميم للشبكة ومكوناتها (التجهيزات، البرمجيات، المستخدمين) حماية البيئة والمستخدم، وذلك بتحديث البرمجيات والتقليل من استهلاك الطاقة والتخلص من النفايات والتجهيزات المضرة بصحة المورد البشري، وتوجيه سلوك المستخدم نحو الاستدامة.

ولقياس هذا البعد طرحنا ثلاثة أسئلة (أنظر أسئلة دليل المقابلة في الملحق رقم 03) كمؤشرات لقياس الأثر المستدام الناتج عن استخدام الإنترنت كتكنولوجيا في المؤسسة.

أكدت الإجابة عن أسئلة هذا البعد أن المؤسسة تستخدم برمجيات حديثة مما يضمن سرعة معالجة البيانات والتقليل من استهلاك الطاقة الكهربائية كما أن المؤسسة تتخلص من التجهيزات القديمة لأن حماية البيئة من قيم وأهداف مؤسسة لافارج، وهذا ما يؤكد عليه مدير الموارد البشرية بقوله «أن كل المنشآت الموجودة لها بصمة بيئية من اجل الحفاظ على التوازن الطبيعي بالبيئة، فنحن نعتز عند القول إنا لدينا سياسة بيئية جد صارمة».

فتحديث البرمجيات يتم لأنه يربح الوقت ويقلل التكاليف ويربط عدة أشخاص مرة واحدة حول برنامج واحد، تحديث التطبيقات والبرمجيات يخضع لعدة أسباب قد تخدم بعد الاستدامة ولو بطريقة غير مباشرة، فهو يتم على حسب ايجابيات وسلبيات كل تطبيق وطريقة تعامل المستخدم معه؛ وحسب تلبية احتياجات المستخدم في القطاع الذي يعمل به، وعلى حسب التطور التكنولوجي للتطبيقات في السوق العالمية.

وفي مؤشر التخلص من التجهيزات القديمة المؤثرة على البيئة واستبدالها بتجهيزات حديثة، أجاب مسير البيئة الصناعية أنه «عند شراء التجهيزات الخاصة بالشبكة يتم إعداد دفتر شروط خاص بالتجهيزات التي يزود بها كل مصلحة أو قسم ، إذ يأخذ فيه بعين الاعتبار المعايير البيئية ومعايير الحدثة». وأتفق جميع الخبراء أن السلوك البيئي والمستخدم في تصرف المستخدم وطريقة عمله عبر الشبكة لا يزال متوسط خاصة فيما تعلق بثقافة إغلاق أجهزة الحاسوب عند أوقات الفراغ أو فترات الراحة، وهذا ما أكد عليه مسير البيئة الصناعية في قوله «رغم وجود قانون داخلي يحث على منع الموظف إبقاء الأجهزة مشغلة خارج أوقات العمل، والحث على إطفاء الأضواء، إلا أنه لم تنتشر هذه الثقافة بعد بين الموظفين».

وتتمثل الإجراءات التي تستخدمها مؤسسة لافارج من أجل ضمان حماية صحة المستخدم حسب رأي الخبراء الأربعة في النقاط التالية:

- توفير التجهيزات الحديثة واختيار التطبيقات المناسبة من حيث السلامة والمحافظة على البيئة (شراء شاشات الحاسوب الكبيرة الحجم).
- تشكيل لجنة الصحة تضم جميع مسؤولي الأقسام لدراسة وتقدير حجم أثر الغبار، والصوت المزعج والعمل لساعات طويلة بالحاسوب على صحة الفرد (الظهر، العينين، اليدين)، وهذا بعقد اتفاقية مع شركة ألمانية لدراسة الأثر وتحديد المعايير الصحية في أثر الغبار والصوت المزعج.
- توعية الموظف بالزامية التوقف عن العمل من فترة إلى أخرى.
- توجد اتفاقية بين لافارج ومؤسسات مختصة في دراسة الأثر السليبي على البيئي و صحة الإنسان تقوم بتقييم الأثر البيئي ومنه تحديد المعايير والظروف الخاص بالعمل في كل منصب عمل يتعرض لهذه الآثار.
- وفيما تعلق بمؤشر عبء المعلومة أكد الجميع على وجود ضغوط نتيجة استخدام الشبكة، وقد صنفتها الخبراء إلى عدة أسباب منها:
 - يوجد ضغط وتوتر وإجهاد مثل مشكل أصابع اليد لمستخدمي الحاسوب ومشاكل الظهر والرؤية.
 - يوجد ضغط نفسي وجهد عضلي لأنه يوجد عدد كبير من التطبيقات وما يتبعها من استخدام أعداد كبيرة من الأرقام السرية الخاصة بكل تطبيق.

- بسبب الكم الهائل من المعلومات والتي يتلقاها المستخدمين في المؤسسة عبر شبكة المجمع العالمي، حيث أصبح هذا الكم في بعض الأحيان عبء على المسير والموظف في آن واحد.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

بعد العرض العام لمحتوى المقابلات التي تمت في المؤسسات محل الدراسة مع 14 خبير، وبعد مقارنة نتائج أجوبة هؤلاء الخبراء، والتعرف على نقاط التوافق والاختلاف بينهم في كل محور وبعد ومؤشر؛ سنقوم في هذا المبحث بالعمل على مقارنة بين حالات المؤسسات الثلاثة (اتصالات الجزائر، سونلغاز، مصنع الاسمنت لافارج) لمحاولة تعميم نتائجها على باقي المؤسسات الجزائرية، وسندعم عملية المقارنة بنتائج التحليل الكيفي التي استخرجت من برمجية (Nvivo)، الذي يعتمد على عدة مقاربات كما سبق وأن شرحناها*.

وهذه المقاربات هي: المقاربة المعجمية (تكرار وأثر المفردات)، المقاربة اللغوية (معاملات التشابه النصي)، المقاربة الموضوعية (نسبة التغطية)، والخريطة المعرفية (رسم بياني للأفكار والعلاقة بين هذه الأفكار). كما نقوم في هذا المبحث باختبار فرضيات الدراسة، وهذا أيضا بالاستعانة ببرنامج التحليل الكيفي، وعليه سنقسم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب، إذ سنتناول في المطلب الأول مقارنة محتوى مقابلات المؤسسات محل الدراسة، وفي المطلب الثاني اختبار فرضيات استخدام الإنترنت في تسيير الموارد البشرية، وفي المطلب الثالث اختبار فرضيات الاستدامة.

المطلب الأول: مقارنة محتوى مقابلات المؤسسات محل الدراسة

سنقوم في هذا المطلب بمقارنة محتوى مقابلات الخبراء (المصادر) في مؤسسة اتصالات الجزائر، ومؤسسة سونلغاز، ومؤسسة لافارج، وسنعمد في ذلك على نتائج المقاربات المعجمية، والمقاربة اللغوية لبرمجية التحليل الكيفي.

أولا: نتائج المقاربة المعجمية (L'approche Lexicale)

الهدف منها هو وصف عما نتحدث، حيث تستند إلى الإحصاء الترددي (تكرار أثر المفردات) والتشابه بين الكلمات المستخدمة، وقد تم استخراج الإحصاء الترددي (التكرار) لـ 101 كلمة مرادة والتي يساوي عدد أحرفها 05 أحرف فما فوق (أنظر الملحق رقم 09)، واخترنا منها 19 كلمة دالة على موضوع دراستنا، والجدول التالي يوضح المصطلحات الأكثر تكرارا حسب المصادر (14 خبير) كما يلي:

* أنظر الجزء الثاني في المطلب الثالث من المبحث الأول في الفصل الثالث.

الجدول رقم (04، 07): المصطلحات الأكثر تكرار بين الخبراء

| المصطلحات المتشابهة | التكرار | عدد الأحرف | المصطلحات |
|---------------------|---------|------------|------------|
| العمل | 155 | 5 | العمل |
| الإنترنت | 154 | 9 | الإنترنت |
| الشبكة | 139 | 6 | الشبكة |
| بالشبكة | 18 | 7 | بالشبكة |
| المؤسسة | 121 | 7 | المؤسسة |
| البشرية | 111 | 7 | البشرية |
| الموارد | 89 | 7 | الموارد |
| الموظفين | 57 | 8 | الموظفين |
| المستخدمين | 48 | 10 | المستخدمين |
| الموظف | 43 | 6 | الموظف |
| للموظفين | 20 | 8 | للموظفين |
| الأفراد | 17 | 7 | الأفراد |
| تسيير | 48 | 5 | تسيير |
| استخدام | 92 | 7 | استخدام |
| المستخدم | 60 | 8 | المستخدم |
| الاستخدام | 58 | 9 | الاستخدام |
| باستخدام | 22 | 8 | باستخدام |
| مستخدم | 20 | 6 | مستخدم |
| الاستدامة | 30 | 9 | الاستدامة |

المصدر: برمجية التحليل الكيفي *Nvivo*

وتظهر نتائج الجدول أن هناك مصطلحات تكررت بكثرة مما يدل على أهميتها بالنسبة للخبراء، وكذلك علاقتها بموضوع الدراسة، وتمثلت هذه الكلمات في المتغيرات المكونة لعنوان الدراسة، كما أظهر برنامج التحليل الكيفي كلمات من نفس العائلة (أصل الكلمة واحد)، وهذا يدل على تنوع استخدام هذه الكلمات حسب الإجابة عن كل سؤال من طرف كل خبير في مؤسسات الدراسة؛ ويدل هذا التنوع في المصطلحات على أن المقابلة التي أجريت مع الخبراء كانت دقيقة وركزت على مفردات تخدم مكونات البحث.

فلاحظ أن كلمة العمل تكررت 155 مرة، وهذا يدل على أهمية العمل بالإنترنت في المؤسسات، وكان يقصد الخبراء من وراء تكرارها (العمل عبر الشبكة أو طريقة العمل، والعمل بالشبكة، وثقافة العمل بالإنترنت، ومقاومة العمل بها، ومكان العمل... الخ) هو تفضيل العمل بها، والانتقال من العمل بالطريقة التقليدية إلى العمل بالإنترنت، وأن هناك ارتباط وثيق بالإنترنت حتى خارج أوقات العمل، لدرجة العمل بها أحيانا من البيت مما أكسبهم ثقافة العمل بالإنترنت خاصة فيما يتعلق بمسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر ومصنع الاسمنت لافارج المسيلة.

وجاء في المرتبة الأولى من حيث التكرار مصطلح الموارد البشرية والذي كان تردده 433 مرة تحت تسميات متعددة (تسيير، الموارد، البشرية الموظفين، المستخدمين، الموظف، الأفراد)، وهذا مؤشر قوي على أن الخبراء كان يتحدثون عن الاستخدام في تسيير الموارد البشرية، والذي اختلف تداوله بين المؤسسات محل الدراسة، فمن المسؤولين من كان يتحدث عن تسيير الموظفين أو الأفراد المستخدمين من ناحية التكوين على الاستخدام للإنترنت، زيادة الأداء وقلة التنقل بعد إدخال الشبكة؛ ومنهم من تحدث عن التعامل بين الموظفين وزيادة التفاعل بينهم ودراسة الروابط الاجتماعية من خلال استخدام الإنترنت، فضلا عن توزيع المهام بينهم وضغط عبء المعلومة عليهم، وتغير طريقة تفكيرهم وثقافة التعامل مع الشبكة التي أصبحت تلي الكثير من الاحتياجات.

أما كلمة الإنترنت فحلت في المرتبة الثانية وهي المتغير المستقل في موضوع بحثنا تكررت 311 مرة وتداولها الخبراء تحت مصطلحات متعددة (الإنترنت 155 مرة، الشبكة 139 مرة، بالشبكة 18 مرة)، وهذا يدل عن التركيز الكبير على هذا المصطلح وأن هناك معرفة مسبقة وتداول يومي له في مكان العمل، وفهم عميق لمعنى شبكة الإنترنت فهناك من رأى بأنها مجموعة من الشبكات المحلية، أو هي عبارة عن شبكة داخلية، فالإنترنت هي الوسيلة الأهم والأساسية في كل التعاملات الداخلية والخارجية لمؤسسات الدراسة، ودرجة الاعتماد عليها كبيرة جدا في عمل المؤسسة؛ ويرجع أيضا هذا التداول الكبير لعلاقة هذا المتغير بجميع محاور المقابلة وأبعادها وأسئلتها، وهذا يؤكد لنا دراسة كل العلاقات الممكنة بين استخدام الإنترنت واستدامة تسيير الموارد البشرية، مما يضمن لنا القدرة على إثبات أو نفي فرضيات الدراسة فيما بعد.

جاء في المرتبة الثالثة كلمة الاستخدام بتكرار قدره 252 مرة والذي تكرر هو الآخر تحت كلمات متشابهة (الاستخدام، المستخدم، بالاستخدام، مستخدم، استخدام) وهذا دليل على إعطاء قيمة للاستخدامات المختلفة للشبكة الداخلية في المؤسسات الثلاثة (نظام معلومات، التطبيقات، البوابات، أدوات الويب) لأن لها علاقة مباشرة باستخدامات الإنترنت في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، وهذه الكلمة ترتبط مباشرة بكلمة الإنترنت في عنوان البحث كمتغير مستقل، وهذا مما يؤكد مرة أخرى مدى الاهتمام الذي

حضني به هذا المصطلح من طرف الخبراء طوال فترة المقابلة والإجابة عن أسئلتها، مما يضمن لنا الدقة في قياس مؤشرات كل بعد من أبعادها.

وجاء هذا التكرار للكلمة ليعبر عن درجة الاستخدام الكبيرة والملزم لاستخدام الإنترنت في جميع مؤسسات الدراسة، وخاصة وأن إدارتها تحث على استخدام الإنترنت ودعمها كأداة قانونية في تبادل المعلومات، والعمل على حل الصعوبات التي تواجه الاستخدامات المتعددة للشبكة، والمقاومة لها من طرف بعض المستخدمين، وتعمل أيضا على تعزيز العلاقة بين الاستخدام وتسيير الموارد البشرية من حيث الاتصال الداخلي وزيادة التفاعل ومدى رضاهم عن هذا الاستخدام، فضلا عن دراسة آثار الاستخدام على البيئة وصحة الفرد.

كذلك تكررت كلمة المؤسسة 121 مرة، وهذا يدل أن أسئلة المقابلة كانت تدور حول المؤسسات محل الدراسة، وأن إدراج هذا المصطلح جاء بشكل متنوع في أثناء عملية المقابلة، وكان المقصود منه استخدام الشبكة في المؤسسة، والصعوبات والمعوقات التي تحدث في المؤسسة، كما كان الهدف منه هو أن الإنترنت يربط جميع الأقسام بالمؤسسة، وأن هناك عدة تطبيقات مستخدمة في المؤسسة، ويشير هذا التكرار عن الاهتمام بالاستدامة في المؤسسة بعد استخدام الإنترنت، ودرجة الأهمية التي توليها المؤسسة لهذه التكنولوجيا، وتواجد الشبكة بها.

أما مصطلح الاستدامة فقد جاء في المرتبة الأخيرة ولم يتكرر إلا 30 مرة وهذا دليل على الجهل بهذا المصطلح خاصة من طرف خبراء مؤسسة اتصالات الجزائر ومؤسسة سونلغاز. ويمكن الاستدلال أيضا على تكرار الكلمات بشكل سحابة الكلمات التي هي من مخرجات برنامج التحليل الكيفي وذلك كما يلي:

الجدول رقم (04، 08): معاملات التشابه النصي

| معامل الارتباط <i>Pearson</i> | المصدر "ب" | المصدر "أ" |
|----------------------------------|---|--|
| 0,882526 | اتصالات الجزائر\ \رئيس القسم التجاري اتصالات الجزائر | سونلغاز\ \رئيس قسم المالية سونلغاز |
| 0,871451 | اتصالات الجزائر\ \رئيس القسم التجاري اتصالات الجزائر | لافارج\ \مسير البيئة الصناعية لافارج |
| 0,866461 | اتصالات الجزائر\ \رئيس القسم التجاري اتصالات الجزائر | لافارج\ \مسؤول القسم التجاري لافارج |
| 0,861542 | اتصالات الجزائر\ \رئيس القسم التجاري اتصالات الجزائر | لافارج\ \رئيس قسم الموارد البشرية لافارج |
| 0,854672 | اتصالات الجزائر\ \رئيس الدائرة التجارية اتصالات الجزائر | سونلغاز\ \رئيس قسم الموارد البشرية سونلغاز |
| 0,853359 | لافارج\ \رئيس قسم الموارد البشرية لافارج | سونلغاز\ \رئيس قسم الموارد البشرية سونلغاز |
| 0,85271 | لافارج\ \مسؤول القسم التجاري لافارج | سونلغاز\ \رئيس قسم الموارد البشرية سونلغاز |
| 0,850486 | اتصالات الجزائر\ \رئيس مصلحة الشبكات اتصالات الجزائر | سونلغاز\ \رئيس قسم الموارد البشرية سونلغاز |
| 0,840689 | سونلغاز\ \رئيس قسم الموارد البشرية سونلغاز | اتصالات الجزائر\ \مسؤول خلية الاتصال اتصالات الجزائر |
| 0,845527 | سونلغاز\ \رئيس قسم المالية سونلغاز | لافارج\ \مسؤول تكنولوجيا المعلومات لافارج |
| 0,84024 | سونلغاز\ \رئيس قسم المالية سونلغاز | لافارج\ \رئيس قسم الموارد البشرية لافارج |
| 0,843022 | لافارج\ \رئيس قسم الموارد البشرية لافارج | اتصالات الجزائر\ \رئيس مصلحة الشبكات اتصالات الجزائر |

المصدر: برمجية التحليل الكيفي *Nvivo*

يظهر من الجدول أعلاه أن رئيس القسم (الدائرة) التجاري بمؤسسة اتصالات الجزائر له معاملات ارتباط قوية مع مجموعة من الخبراء في كل من مؤسسة لافارج ومؤسسة سونلغاز، إذ توافق مع الخبراء الأربعة لمؤسسة لافارج وهم مسير البيئة الصناعية، مسؤول القسم التجاري، ورئيس قسم الموارد البشرية، ومسؤول تكنولوجيا المعلومات وكانت معاملات الارتباط متقاربة وتراوحت بين 0,861542 و0,871451 ؛ بينما

تراوحت معاملات الارتباط مع رئيس قسم المالية ورئيس قسم الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز بين 0,854672 و 0,882526.

توافق بشكل كبير رئيس قسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز مع مسؤولان من مؤسسة لافارج وهما رئيس قسم الموارد البشرية بمعامل 0,853359، ومسؤول القسم التجاري ودعم الزبائن بمعامل 0,85271؛ كما توافق مع رئيس مصلحة الشبكات في مؤسسة اتصالات الجزائر بمعامل ارتباط 0,850486.

وما يلاحظ أيضا تشابه نصي كبير بين رئيس قسم الموارد البشرية في مؤسسة لافارج ورئيس قسم المالية والمحاسبة بمؤسسة سونلغاز بمعامل قدره 0,84024، وتشابه مع رئيس القسم التجاري لمؤسسة اتصالات الجزائر.

وعليه يعتبر هذا الجدول بمثابة مؤشر على وجود تشابه نصي من حيث المحتوى والتوجه في إجابات كل خبير، وهذا دليل على عدم وجود أوجه اختلاف كبيرة، مما يعني أن العلاقة بين متغيرات العنوان أخذ جزء كبير من اهتمام الخبراء؛ ويمكن تفسير وتلخيص معاملات التشابه النصي بين الخبراء التي ظهرت في الجدول أعلاه وفي الملحق رقم 10 في النقاط التالية:

▪ أهمية الإنترنت في المؤسسة ودرجة الاستخدام الكبيرة لها، فالأهمية تكمن في سرعة الأداء وريح الوقت والسرعة في الانجاز، والاستغناء عن الورق والتقليل من الجهد ولها درجة جيدة وكبيرة من الاستخدام في المؤسسة حيث تراوحت نسب الاستخدام المصرح بها من قبل الخبراء بين 60 في المائة و99 في المائة

▪ تغير طريقة العمل الفردية والجماعية أتفق الجميع على أن هناك تغيير في السلوك وأسلوب العمل؛ وأدى هذا إلى سرعة الانجاز وقلة الأخطاء والمشاكل، وأدى أيضا بالمسؤولين إلى دعم تطوير هذه الشبكة نتيجة التغير المستمر في طريقة العمل والاستخدام الكبير لها من قبل المستخدمين.

▪ وجود الرضا ولكن يبقى غير ملبي لكل رغبات المستخدمين، حيث أجمع الخبراء عن وجود رضا ولكنه ليس كافي لوجود نقائص مستدلين في ذلك على وجود وظائف تسير ببرمجيات عبر الإنترنت، وأخرى مازالت تقليدية مثل تسيير طلبات العطل، ويبقى طموح المستخدم خاصة من ناحية طلب تحسين التقنية يؤدي دائما إلى ظهور نقائص.

▪ عدم وجود علاقة مباشرة بين الموظف وقسم الموارد البشرية عبر الإنترنت، وفي العلاقة بين المورد البشري وإنترانت الموارد البشرية أكد الجميع على وجود علاقة قوية، لأن العلاقة تزداد قوتها يوما بعد يوم.

▪ التسيير الذاتي للموظفين أجمع الخبراء على أنه لا يزال هناك نقص في هذا المجال.

▪ أدوات الويب المستخدم في داخل المؤسسة من خلال استخدام الإنترنت، أكد كل الخبراء أن الشبكة تعتمد على تقنية الويب وتستخدم أدوات مثل الإيميل والذي يعتبر بمثابة وثيقة رسمية يعمل بها داخل المؤسسة.

▪ طريقة الاتصال الغالبة في تعاملات الموظفين هي عبر الشبكة، إذ أتفق الخبراء على أن التعامل بالطرق التقليدية قد تقلص استخدامه؛ والاتصال عبر الإنترنت في تزايد نظرا للاستخدام المكثف لشبكة الإنترنت والتعامل الكبير بالإيميل ومختلف البرمجيات، والدخول إلى البوابات، وأن التغير في طرق الاتصال لم يتم بشكل كلي.

▪ تحقيق الاستدامة وحماية البيئة بفضل تحديث البرمجيات والتجهيزات والتخلص من التجهيزات الملوثة؛ وتتجسد بتقليل استخدام الورق والفاكس، وعدم التأثير السلبي عن راحة وعين المستخدم؛ والأخذ بعين الاعتبار لخصائص التجهيزات التي يتم شرائها.

ثالثا: نقاط الاختلاف بين المصادر

يتضح من الجدول رقم (04،08) أن معامل الارتباط لم يصل إلى الواحد الصحيح، وهذا يدل على وجود فارق في معاملات التشابه النصي بين الخبراء، الذي يرجع إلى نقاط الاختلاف، ويمكن حصر معظمها في النقاط التالية:

▪ الصعوبات البشرية: كان الاختلاف بين خبراء كل مؤسسة فيما بينهم، وبين خبراء المؤسسات الثلاثة خاصة فيما تعلق بمقاومة الاستخدام.

▪ المسؤولية الاجتماعية: تمثل الخلاف في أن كل من خبراء اتصالات الجزائر ومؤسسة سونلغاز أقرؤا بعدم وجود عدالة في توزيع المهام، في حين أكد خبراء لافارج على وجود عدالة في توزيع المهام، وذلك لترسيخ فكرة في أذهان الموظفين وفرق العمل أن العمل عبر الشبكة جاء لضمان سيرورة العمل، فهو يعتمد على آليات وليس أشخاص، حيث إذا غاب فرد عن العمل يستمر العمل بالإنترنت، لأن آليات العمل عبرها تسمح بذلك.

▪ الدراية بمصطلح الاستدامة: جل خبراء مؤسسة اتصالات الجزائر وسونلغاز ليس لهم دراية بمصطلح الاستدامة على عكس خبراء مؤسسة لافارج.

▪ الهدف من وراء التحديث للبرمجيات وشراء الأجهزة والتقليل من استخدام الورق أرجعه كل من خبراء اتصالات الجزائر وسونلغاز إلى هدف الربح والتقليل من التكاليف وعدم مراعاة البعد البيئي في ذلك، فهذه الأنشطة لا تتم بهدف الاستدامة وخدمة المورد البشري نظرا لعدم الدراية بمفهوم الاستدامة بين إطارات المؤسساتين.

▪ **عبء المعلومة:** أكد خبراء مؤسسة اتصالات الجزائر وسونلغاز عن وجود العبء واختلافوا مع رأي خبراء مؤسسة لافارج، حيث أرجعها إشارات المؤسستين إلى الكم الكبير من التطبيقات، لأن معالجة أي مشكل تتم باستخدام التطبيقات، ونتيجة كم المعلومة، واختلاف المرسلين، وطلب التفاصيل الكثيرة، وتضييق الآجال، وتحديد تاريخها، أو إرسال رسالة تدل عن سرعة الإجابة لضرورة العمل، فضلا عن تحيين متكرر للمعلومات.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الاستخدام

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضية الأولى والثانية، معتمدين في ذلك على مجموعة من نتائج برنامج التحليل الكيفي المستخدم في دراستنا كأداة مساعدة على التحليل، حيث كما سبق وأن شرحنا يوجد نوعين من الأدوات التي يعتمد عليها برنامج التحليل وهي المصادر والعقد، إذ قمنا بربط الفرضيات بمجموعة من العقد التي تم استخراجها من المصادر (إجابات الخبراء حسب كل محور وبعد)، وسنستخدم مجموعة من المقاربات التي منها المقاربة المعجمية (تكرار المفردات) واللغوية (التشابه النصي) والموضوعية (نسبة التغطية)، والخريطة المعرفية، وكذلك الخريطة الذهنية.

في الجزء الأخير من هذا المطلب نلخص اختبار الفرضيات في جدول لنقيس فيه درجة تحقق الفرضيتين الأولى والثانية.

أولاً: اختبار فرضية مستوى الاستخدام للإنترنت

تمت صياغة الفرضية الأولى للتعرف عن واقع استخدام الإنترنت من طرف المستخدمين في المؤسسات الاقتصادية الثلاثة، ومنه تحديد مستوى ونوعية الاستخدام في المؤسسة الجزائرية، وقد تم صياغة الفرضية الأولى على النحو الآتي: هناك مستوى استخدام جيداً للإنترنت من قبل الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة.

ولإثباتها اعتمدنا على عدة نتائج مرتبطة بمقاربات برنامج التحليل الكيفي (*Nvivo*)، ويمكن شرحها في النقاط التالية:

أ. أثر تكرار المفردات لواقع استخدام الإنترنت

ويمكن توضيح أثرها من خلال جدول (أنظر الملحق رقم 12) نبين فيه الكلمات التي كان لها عدد أكبر من تكرارها كمصطلحات تم تداولها في عقدة واقع الاستخدام المتعلقة بالفرضية الأولى، والتي تتمثل في المحور الأول من دليل المقابلة (مفهوم الاستخدام، والأهمية، والصعوبات)، وذلك بين مختلف أقوال الخبراء (المصادر)، والجدول كالتالي:

الجدول رقم (04، 09): أثر تكرار المفردات لمستوى وواقع استخدام الإنترنت

| المصطلحات | عدد الأحرف | التكرار |
|-----------|------------|---------|
| الشبكة | 6 | 38 |
| الاستخدام | 9 | 31 |
| المؤسسة | 7 | 30 |
| الصعوبات | 8 | 29 |
| استخدام | 7 | 28 |
| الإنترنت | 9 | 26 |
| العمل | 5 | 25 |
| البشرية | 7 | 22 |

المصدر: برمجية التحليل الكيفي *Nvivo*

يتضح من الجدول أعلاه أن المصطلحات التي تكررت كثيرة كانت تتعلق بالكلمات المكونة للفرضية، حيث جاء في المرتبة الأولى الشبكة والإنترنت بمجموع تكرار قدره 64 مرة، ثم جاءت كلمة الاستخدام 59 مرة (الاستخدام، استخدام)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة كلمة المؤسسة بتكرار قدره 30 مرة، ثم مفردة الصعوبات بـ 29 مرة والعمل بـ 25 مرة، وكلمة البشرية التي تكررت 22 مرة.

ويمكن تفسير هذا التكرار للكلمات المتعلقة بمستوى الاستخدام للإنترنت وواقعه في وجود فهم عميق ودراية كبيرة لمعنى شبكة الإنترنت في المؤسسات محل الدراسة، واعتبارها الوسيلة الأهم والأساسية في كل التعاملات الداخلية والخارجية بين الموارد البشرية في الأقسام، وهناك ارتباط وثيق بالإنترنت في أوقات العمل، ولا يمكن الاستغناء عنها رغم وجود الصعوبات.

ب. نسبة التغطية لعقدة واقع استخدام الإنترنت

تندرج هذه النسبة تحت المقاربة الموضوعية، (ونسبة التغطية في كل عقدة معينة = عدد كلمات مصدر واحد حول عقدة معينة على عدد الكلمات الإجمالية لنفس المصدر $100 \times$)، وقد تم استخراج نسبة التغطية لعقدة واقع استخدام الإنترنت من حيث الدراية بمعنى الشبكة والأهمية والصعوبات؛ وكانت النتائج في الجدول التالي كما يلي:

الجدول رقم (04، 10): نسبة التغطية لعقدة استخدام الإنترنت

| التغطية | الملف المصدر | الاسم |
|---------|-----------------------|---|
| 24,93% | مؤسسة اتصالات الجزائر | رئيس مصلحة صيانة واستغلال الشبكات اتصالات الجزائر |
| 23,46% | مؤسسة لافارج | رئيس قسم الموارد البشرية لافارج |
| 23,27% | مؤسسة اتصالات الجزائر | مدير اتصالات الجزائر متقاعد |
| 22,06% | اتصالات الجزائر | مسؤول خلية الاتصال اتصالات الجزائر |
| 20,57% | مؤسسة اتصالات الجزائر | رئيس قسم المالية اتصالات الجزائر |
| 18,26% | مؤسسة اتصالات الجزائر | رئيس القسم لتجارية اتصالات الجزائر |
| 17,02% | مؤسسة لافارج | مسؤول تكنولوجيا المعلومات لافارج |
| 15,00% | مؤسسة سونلغاز | رئيس قسم المالية سونلغاز |
| 13,31% | مؤسسة اتصالات الجزائر | رئيس مصلحة الأمن والوقاية اتصالات الجزائر |
| 13,21% | مؤسسة سونلغاز | رئيس قسم الموارد البشرية سونلغاز |
| 13,06% | اتصالات الجزائر | رئيس قسم الموارد البشرية اتصالات الجزائر |
| 12,01% | مؤسسة لافارج | مسؤول القسم التجاري لافارج |
| 16,80% | مؤسسة سونلغاز | مسؤول الاتصال سونلغاز |
| 14,60% | مؤسسة لافارج | مسير البيئة الصناعية لافارج |

المصدر: برمجية التحليل الكيفي *Nvivo*

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة التغطية لهذه العقدة اختلفت من مسؤول إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى حسب نسبة تحدث كل خبير عن العقدة من مصدرها (المقابلة مع الخبير)؛ وتراوحت هذه النسبة بين 14,60 في المائة و 24,93 في المائة، وقدر معدل نسبة التغطية لهذه العقدة ب 20,62، وكانت نسبة التغطية أكبر لدى خبراء مؤسسة اتصالات الجزائر و مؤسسة لافارج، وهذا يدل على وجود ثقافة التعامل والاستخدام لهذه التقنية في المؤسسات منذ زمن بعيد.

وتبين أن نسبة التغطية الأولى هي 24,93 في المائة جاءت من كلام رئيس مصلحة استغلال وصيانة الشبكة والتي تتعلق بعقدة الاستخدام؛ وهذا راجع لطبيعة المهام وعلاقة هذا المسؤول بالشبكات، ثم تأتي نسبة كلام رئيس قسم الموارد البشرية في مؤسسة لافارج والتي تقدر 23,46 في المائة وذلك لأنه قال في أحد إجاباته أن الموظفين والعمال عند توظيفهم في المؤسسة هم من وجدوا هذه التقنية في جميع مديريات وأقسام المؤسسة؛ فهي تعتبر بالنسبة لهم حديث يومي وهذا لدرجة التعامل بها وتداول مصطلحات التعامل مع الشبكة بينهم، وقد دخلت في كلام الموظفين وأثرت على ذهنيتهم وتفكيرهم كثقافة عمل ووسيلة أيضا؛ ونسبة 23,27 في المائة من كلام مدير الاتصالات المتقاعد، وبعدها جاءت نسبة 22,06 من كلام مسؤول خلية الاتصال

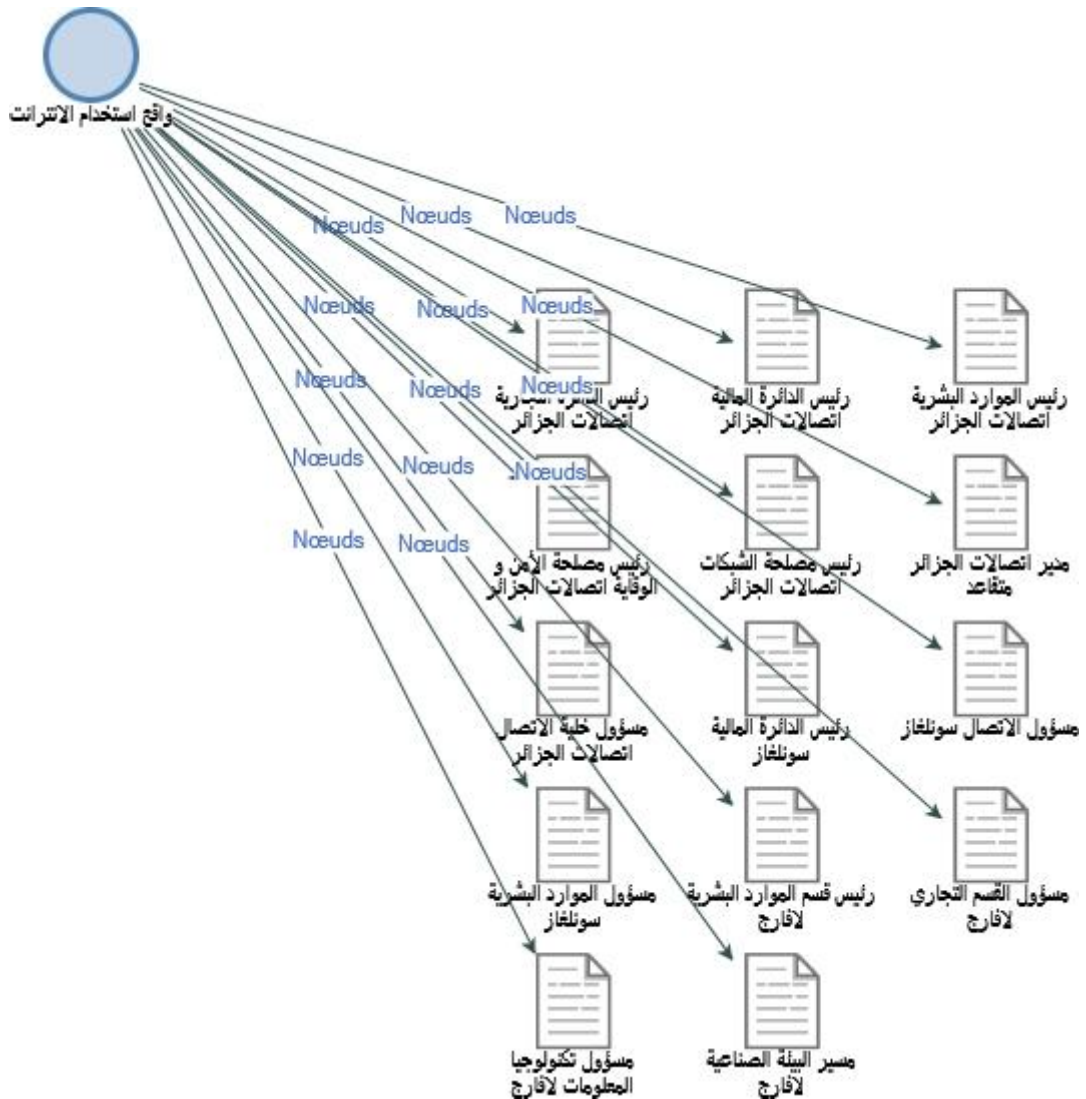
بمؤسسة اتصالات الجزائر؛ هذا التقارب في نسب التغطية بين رئيس مصلحة الشبكات وبقية الخبراء يدل على مدى الأهمية التي أعطيت لهذه العقدة من طرفهم رغم عدم تخصص الخبراء الثلاثة في مجال الشبكات.

ج. الخريطة المعرفية والذهنية لواقع استخدام الإنترنت

الخريطة المعرفية (*la Cartographie cognitive*) هي عبارة عن رسم بياني (أنظر الملحق رقم 13)، هدفها هيكلية فكرة معينة، وهي تمثيل مادي رسومي (رسم بياني للأفكار والعلاقات بين هذه الأفكار) للتصورات العقلية لموضوع واحد أو عدة مواضيع في زمن محدد، يبين كل المفاهيم والعلاقات ذات الصلة بواقع استخدام الإنترنت في جميع مؤسسات الدراسة وهذا حسب أقوالهم وإجاباتهم.

أما الخريطة الذهنية نستدل بها على مدى ارتباط كل كلام الخبراء بعقدة واقع استخدام الإنترنت وذلك حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (04، 02): الخريطة الذهنية لواقع استخدام الإنترنت



المصدر: برمجية التحليل الكيفي Nvivo

الشكل أعلاه يثبت العلاقة التي تربط أقوال 14 خبير بمحور واقع الاستخدام ومستواه؛ فنلاحظ أن الخريطة الذهنية أظهرت رسم بياني يبين صلة كل الخبراء بواقع استخدام الإنترنت، وهذا دليل يؤكد ما رأيناه في نسبة التغطية التي أولاها كل خبير لهذه العقدة.

ثانيا: اختبار فرضية العلاقة بين استخدام الإنترنت وتسيير الموارد البشرية

تمت صياغة هذه الفرضية الثانية: توجد علاقة بين استخدام الإنترنت وتسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة؛ لمعرفة العلاقة بين استخدام الإنترنت وتسيير الموارد البشرية والتي تشمل عدة أبعاد منها علاقة قسم الموارد البشرية ببقية الأقسام عبر الشبكة أو علاقة الموظف المستخدم للإنترنت بقسم الموارد البشرية وبقية الزملاء، ونجد أيضا علاقة نظام معلومات الموارد البشرية وتطبيقاته باستخدامات الإنترنت، كما تحتوي هذه العلاقة على بعد أدوات الويب والعمل التعاوني وبعد الاتصال الداخلي كاستخدامات للإنترنت في تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة.

وسيتم اختبار الفرضية بالاعتماد على ما يلي:

أ. أثر تكرار مفردات العلاقة بين استخدام الإنترنت وتسيير الموارد البشرية

سنعلق عن تكرار الكلمات المكونة للعقد الفرعية (علاقة قسم الموارد البشرية ببقية الأقسام، نظام معلومات الموارد البشرية، أدوات الويب والعمل التعاوني، الاتصال الداخلي) والتي تتبع العقدة الرئيسة والمرتبطة بالفرضية الثانية (العلاقة بين استخدام الإنترنت وتسيير الموارد البشرية)، وذلك من خلال جدول تكرار المفردات (أنظر الملحق رقم 14).

الجدول رقم (04، 11): تكرار مفردات العلاقة بين استخدام الإنترنت وتسيير الموارد البشرية

| التكرار | عدد الأحرف | المصطلحات |
|---------|------------|------------|
| 107 | 6 | الشبكة |
| 90 | 7 | البشرية |
| 82 | 9 | الإنترنت |
| 67 | 7 | الموارد |
| 61 | 7 | استخدام |
| 53 | 9 | الاستخدام |
| 48 | 5 | تسيير |
| 43 | 7 | الاتصال |
| 34 | 10 | المستخدمين |
| 34 | 5 | علاقة |
| 32 | 7 | المصالح |
| 30 | 7 | العلاقة |
| 30 | 8 | الموظفين |

المصدر: برمجية التحليل الكيفي *Nvivo*

نلاحظ تكرار نفس المفردات التي تحدثنا عليها في المطلب الأول من هذا المبحث؛ ولكن بتكرارات أقل من العلاقة الكلية بين المصادر (الخبراء)، وهذا منطقي لأننا استخرجنا التكرارات المتعلقة فقط بمحور العلاقة بين استخدام الإنترنت وتسيير الموارد البشرية كجزء من محاور دليل المقابلة، فنجد أن كل الكلمات المتكررة هي دالة عن توضيح علاقة الاستخدام بين الإنترنت وتسيير الموارد البشرية، وجاء تردد كلمة الموارد البشرية والمفردات التي تشبهها (تسيير، المستخدمين، الموارد، الموظفين) 269 مرة والشبكة والإنترنت بتكرار 189 مرة، أما كلمة العلاقة والمفردات التي تشبهها تكررت 64 مرة.

فنستنتج أن العلاقة تكمن في التكامل بين المصالح، وفي العلاقة بين الموظف والإنترنت التي تزداد قوتها يوماً بعد يوم بدليل الطلبات المتكررة التي تأتيه من الموظفين للعمل عبر الشبكة والتكويين عن الاستخدامات الحديثة لها، كذلك يوجد تفاعل بين الزملاء لأن العمل يتطلب تجاوب، كما قربت الإنترنت العلاقات بين مجموعات العمل وسهلت الاتصال.

واستخدامها في تزايد، وقد ألغى بعض المهام التقليدية، مثل إرسال المراسلات عبر الفاكس قد أصبح عبر الإنترنت، كما نقص العمل بالاتصال التقليدي.

ب. العلاقة بين العقد الفرعية للفرضية الثانية

وقمنا في هذا العنصر بقياس معامل الارتباط في العلاقة بين العقد الفرعية لعقدة استخدام الإنترنت في تسيير الموارد البشرية مع العقدة الرئيسة لواقع استخدام الإنترنت، وهذا بغية معرفة مدى الترابط بين الاستخدام وتسيير الموارد البشرية من حيث التشابه النصي وتشابه المعنى في كلام الخبراء، ويمكن شرح هذه العلاقة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (04، 12): معامل الارتباط للعلاقة بين استخدام الإنترنت وتسيير الموارد البشرية

| معامل الارتباط <i>Pearson</i> | العقدة -ب- | العقدة -أ- |
|----------------------------------|--|------------------------------------|
| 0,822786 | <i>Næuds</i> العلاقة بين قسم الموارد البشرية وبقية الأقسام | <i>Næuds</i> واقع استخدام الإنترنت |
| 0,809602 | <i>Næuds</i> الاتصال الداخلي | <i>Næuds</i> واقع استخدام الإنترنت |
| 0,761272 | <i>Næuds</i> أدوات الويب | <i>Næuds</i> واقع استخدام الإنترنت |
| 0,64293 | <i>Næuds</i> نظام معلومات الموارد البشرية | <i>Næuds</i> واقع استخدام الإنترنت |

المصدر: برمجية التحليل الكيفي *Nvivo*

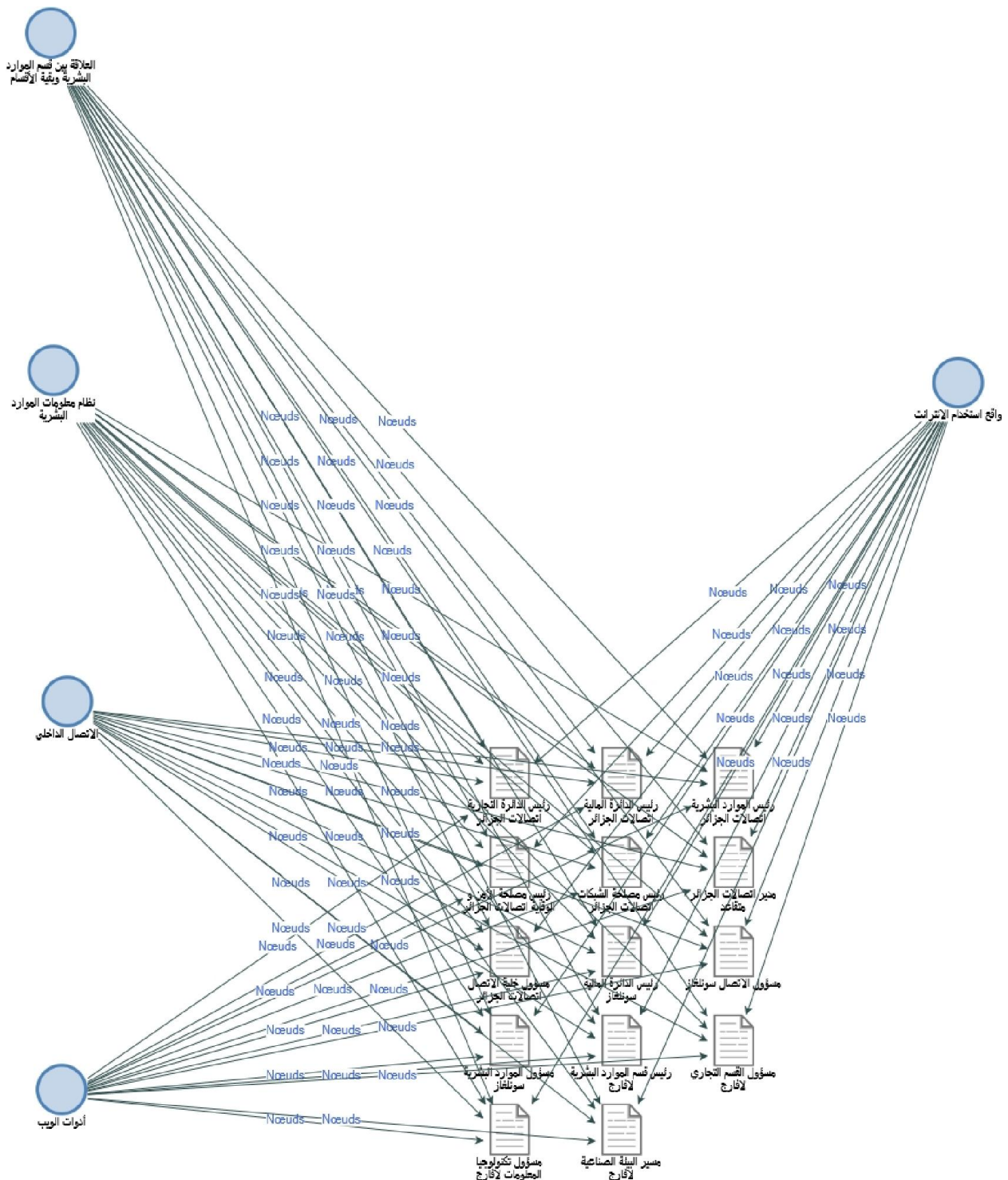
والملاحظ أن نسبة الارتباط والتشابه النصي جاءت كبيرة في أقوال الخبراء بين عقدة واقع استخدام الإنترنت وبقية العقد الفرعية التابعة للعقدة الرئيسة استخدام الإنترنت في تسيير الموارد البشرية حيث جاء في المرتبة الأولى معامل الارتباط بين واقع الاستخدام والعلاقة بين قسم الموارد البشرية بمعامل $0,822786$ ، وجاء في المرتبة الأخيرة معامل العلاقة بين واقع الاستخدام ونظام المعلومات الموارد البشرية $0,64293$ لأن هناك نقص في التسيير الذاتي للموظفين والعلاقة التي تربط الموظف بقسم الموارد البشرية مازالت تتم بالطريقة التقليدية، ومما يدل على قوة معامل الارتباط هو معدل معامل الارتباط للعلاقة بين استخدام الإنترنت وتسيير الموارد البشرية بقيمة تقدر بـ $0,738266$.

ج. الخريطة الذهنية للعلاقة بين استخدام الإنترنت وتسيير الموارد البشرية

ونشرح في هذه الخريطة الذهنية حسب الشكل أدناه العلاقة بين العقد الظاهرة في الشكل، والتي تتمثل من جهة في واقع استخدام الإنترنت، ومن جهة أخرى في العقد الفرعية، مع أقوال خبراء مؤسسات اتصالات الجزائر ولافارج وسونلغاز.

وما نلاحظه أن كل الخبراء 14 كانت لهم علاقة بالعقد المختلفة من خلال الأسهم الموجهة لكل خبير انطلاقا من كل عقدة، حيث تحدثوا كلهم عن واقع الاستخدام وكيفية تجسيد العلاقة بين استخدام الإنترنت وتسيير الموارد البشرية؛ و الشكل الموالي يشرح هذه العلاقة بالتفصيل كما يلي:

الشكل رقم (04، 03): الخريطة الذهنية لعلاقة واقع الاستخدام الإنترنت مع تسيير الموارد البشرية



المصدر: برمجية التحليل الكيفي Nvivo

ثالثا: تحقق الفرضية الأولى والثانية

كخلاصة لاختبار الفرضية الأولى والثانية تم الاعتماد على جدولين نبرز فيهما درجة تحقق الجانب النظري مقارنة بآراء الخبراء، إذ سيتم استخلاص المقاربات العامة والاختلافات الجزئية من خلال التحليل السابق لأوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الخبراء في نفس المؤسسة، وبين خبراء المؤسسات الاقتصادية الثلاثة محل الدراسة، ونفصل فيهما باستخراج العبارات الدالة عن الاستخدام والدالة عن علاقة استخدام الإنترنت في تسيير الموارد البشرية من محتوى المقابلة مع الخبراء بين المتغير (استخدام الإنترنت) والمتغير (تسيير الموارد البشرية).

أ. الفرضية الأولى: ونختبر درجة تحقق هذه الفرضية الأولى، وذلك بالاعتماد على الجدول أدناه، وتحديد درجة تحقق الفرضية بشكل عددي معتمدين في ذلك على نظام ترقيم وتقييم خاص يبدأ من درجة تحقق المدومة إلى درجة تحقق ممتازة، وقد أدرجنا هذا الجدول للتعبير عن درجة التحقق بشكل كمي (أنظر الملحق رقم 15) من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (04، 13): اختبار الفرضية الأولى

| درجة التحقق | العبارات الدالة عن الاستخدام | الفرضية الأولى و المقاربات العامة والاختلافات الجزئية للفرضية |
|----------------------------------|---|--|
| قريب بدرجة جيد جدا* (B) | <ul style="list-style-type: none"> • أثر تكرار المفردات. • معدل معامل الارتباط بين جميع الخبراء 0,818085. • نسبة التغطية لعقدة واقع استخدام الإنترنت من طرف 14 خبير بمعدل 20,62. • الخريطة المعرفية: العلاقة بين الأفكار والمفاهيم ذات الصلة بالاستخدام. • العلاقات التي ظهرت في الخريطة الذهنية. • وجود فهم عميق ودراية كبيرة لمعنى شبكة الإنترنت. • يعتبرون الإنترنت شبكة داخلية ومؤمنة وخاصة تعتمد على أداة الويب ومجموعة من التطبيقات؛ وتربط كل الموارد البشرية. • الأهمية تكمن في سرعة الأداء وريح الوقت والسرعة في الانجاز. • الوسيلة الأهم والأساسية في كل التعاملات الداخلية | <p>"هناك مستوى استخدام جيد للإنترنت من قبل الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة".</p> <p>التعليق</p> <p>كانت إجابة الخبراء متطابقة مع الجانب النظري من ناحية درايتهم بمفهوم استخدام الإنترنت، والسبب يرجع لوجودها في المؤسسات محل الدراسة منذ زمن بعيد والتعامل اليومي بها، أيضا في ذكر الأهمية والصعوبات تقاربوا بشكل كبير مع ما جاء في النظري.</p> |

* درجة التحقق هي بمعدل جيد جيدا بنقطة (B) وهذا بالاعتماد على نظام تنقيط المتواجد في الملحق رقم 18

| | |
|--|--|
| | <p>والخارجية</p> <ul style="list-style-type: none"> ● شبكة الإنترنت متواجد في المؤسسة منذ زمن بعيد. ● هناك ارتباط وثيق بالإنترنت في أوقات العمل، وتفضيل العمل بها لدرجة القلق في حالة انقطاع العمل بها. ● درجة جيدة وكبيرة من استخدام الإنترنت في المؤسسة وهي إلزامية ومحمية بقوة القانون، ولا يمكن الاستغناء عنها. ● تعتبر الإنترنت حديث يومي في تداول مصطلحات التعامل مع الشبكة بينهم، وقد دخلت في كلام الموظفين وأثرت على ذهنية وتفكيرهم كثقافة عمل. ● تنوع الصعوبات بين التقنية والبشرية وعدم التحكم في الاستخدام ومقاومته بصفة لا إرادية لعدم التعود على ثقافة التعامل بالإنترنت، مما جعل لها تأثير كبير على سير الشبكة والأرباح والتكاليف المترتبة عنها. |
|--|--|

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من جدول الفرضية الأولى والمتعلقة بمستوى استخدام جيد للإنترنت من قبل الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، أنها قد تحققت بدرجة جيد جدا، وهذا من ناحية حجم الاستخدام الذي كان كبير ومن ناحية مستوى الاستخدام الجيد، رغم وجود بعض المؤشرات التي تؤثر على هذا الاستخدام، لكن تبقى بصفة لا إرادية لعدم التعود على ثقافة التعامل بالإنترنت، وستزول مع الممارسة اليومية وتكوين المستخدمين على استخدامها، كما يرجع تحقق هذه الفرضية لدعم المؤسسات محل الدراسة لاستخدام الإنترنت وتشجيعه لكونها أصبحت وسيلة عمل يومية، فضلا عن العبارات الدالة عن الاستخدام الظاهرة في الجدول أعلاه والتي هي ملخص لنتائج التحليل الكيفي للمقابلات.

ب. الفرضية الثانية: ونختبر هذه الفرضية الثانية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (04، 14): اختبار الفرضية الثانية

| درجة التحقق | العبارات الدالة علاقة استخدام الإنترنت في تسيير الموارد البشرية | الفرضية الثانية والمقاربات العامة والاختلافات الجزئية للفرضية |
|-------------|---|--|
| جيد (C+)* | <ul style="list-style-type: none"> ● أثر تكرار المفردات. ● العلاقة بين العقدة ومعامل الارتباط التشابه النصي للخبراء بـ 0,738266 ● العلاقات التي ظهرت في الخريطة الذهنية ● علاقة التكامل بين المصالح من خلال استخدام الإنترنت. ● العلاقة بين الموظف والإنترنت تزداد قوتها يوما بعد يوم. ● الموظف يساير التغير في الإنترنت، بدليل قلة التنقل. ● الرضا عن الاستخدام موجود بشكل جزئي. ● الرضا عن الأنظمة موجود. ● لا يوجد رضا كبير على العامل البشري خاصة في جانب تسيير الموارد البشرية حيث يتم بالأسلوب التقليدي على حسب السلم الإداري. ● يوجد تفاعل بين الزملاء لأن العمل بينك وبين المسؤولين يتطلب تجاوب أو استفسار وفهم للمشكلة. ● تحسن التسيير الإداري للمستخدمين من خلال نقص الوثائق وتقليل أجال التنفيذ. ● هناك نقص في التسيير الذاتي للموظفين والعلاقة التي تربط الموظف بقسم الموارد البشرية مازالت تتم بالطريقة التقليدية ● عدم توفر أو المساحات الخاصة بالنشر (Blogs) وكذلك محتويات الويكي التعاوني (Wiki). ● استخدام الإنترنت في تزايد (نسبة 85 في المائة) ، وقد ألغى بعض المهام التقليدية. ● لم يبقى للاتصال التقليدي أثر كبير على تفعيل الاتصال بين الأفراد والوظائف. | <p>"توجد علاقة ارتباطية بين استخدام الإنترنت وتسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة"</p> <p>التعليق</p> <p>كانت إجابة الخبراء متطابقة بشكل ليس بالكبير والسبب في ذلك يرجع لعدم توفر كثير من الوظائف والخدمات التي ذكرناها في الجانب النظري في المؤسسات محل الدراسة ، ونظرا لإقرار الخبراء بعدم وجودها كخدمة الذاتية للموظفين أو الإطارات عبر الإنترنت. ووجود التوظيف الإلكتروني وفعالية نظام معلومات الموارد البشرية. كذلك عدم استغلال أدوات الويب 2.0 المتعددة مثل وسائل التواصل الاجتماعي للمؤسسات، توفر مساحات النشر والمدونات ، فضلا عن حداثة العمل بأدوات العمل التعاوني والتكوين الإلكتروني، عدم وجود ثقافة العمل عبر البوابات.</p> |

المصدر: من إعداد الباحث

* درجة التحقق هي بمعزل جيد بنقطة (C+) وهذا بالاعتماد على نظام تنقيط المتواجد في الملحق رقم 18

يتضح من جدول الفرضية الثانية والمتعلقة بوجود علاقة ارتباطية بين استخدام الإنترنت وتسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة؛ أن الفرضية قد تحققت بدرجة جيد، والسبب في ذلك يرجع لعدة أسباب نذكرها كما يلي:

▪ لا تزال العلاقة بين الموظف وقسم الموارد البشرية تتم في أغلبها بالطريقة التقليدية أي عدم وجود رابط مباشر عبر الإنترنت يمكن للموظف من خلاله القيام بالتسيير الذاتي لبعض المهام المتعلقة به (طلب العطل، التعديل في المعلومات الشخصي، الاطلاع على معلومات تخص المسار المهني، تحديد احتياجات التكوين).

▪ الرضا عن الاستخدام فيه نقص ويحتاج إلى تفعيله في الجانب البشري أكثر من جانب الأنظمة.

▪ في الجزء النظري هناك عدة أدوات لم نجد لها متوفرة في المؤسسة ميدان الدراسة ومنها: عدم توفر المساحات الخاصة بالنشر (*Blogs*) ؛ وكذلك محتويات الويكي التعاوني (*Wiki*) الخاص بالمؤسسة لتبادل المعلومات بين الموظفين؛ فضلا عن شبكات التواصل الاجتماعي الخاص بالمؤسسات وموظفيها فقط.

▪ وجود فارق في الاستخدام وتاريخ التعامل بالشبكة بين مؤسسة لافارج واتصالات الجزائر مقارنة بمؤسسة سونلغاز، التي يعتبر استخدامها للإنترنت مازال في بدايته رغم إدخال الإنترنت منذ عام 2000 م.

▪ وجود فارق كبير بين فرع لافارج الجزائر وبقية فروع مجمع لافارج العالمي، الذي يستخدم أدوات الويب بجميع أنواعها.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الاستدامة

سنختبر في هذا المطلب الفرضية الثالثة والرابعة، حيث تتعلق الأولى بالمسؤولية الاجتماعية كبعد من أبعاد التنمية المستدامة، وتتعلق الثانية بتكنولوجيا المعلومات الخضراء التي سندرس أثرها على البيئة وصحة الفرد من خلال استخدام الإنترنت.

ولإثبات أو نفي هاتين الفرضيتين، اعتمدنا على نتائج برنامج التحليل الكيفي التي تعتمد على عدة مقاربات كما سبق وأن ذكرنا، وسنتناول في الجزء الأول اختبار الفرضية الثالثة، ثم الفرضية الرابعة في الجزء الثاني، وفي الأخير ندرس درجة تحقق كل فرضية.

أولا: اختبار فرضية الالتزام بممارسات المسؤولية الاجتماعية

وسنعمد على عدة مقاربات في اختبار هذه الفرضية التي جاء صياغتها كما يلي: يؤثر استخدام الإنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة وذلك بالالتزام بممارسات المسؤولية الاجتماعية في استخداماتها.

أ. العلاقة بين العقد لفرضية المسؤولية الاجتماعية

قبل أن نثبت العلاقة بين عقد الفرضية الثالثة، لابد من التعريف بهذه العقد، إذ تم إدراج ثلاثة عقد فرعية تحت العقدة الرئيسة للاستدامة، وهي مفهوم مصطلح الاستدامة، المسؤولية الاجتماعية، تكنولوجيا المعلومات الخضراء.

وفي اختبارنا للفرضية الثانية سندرس العلاقة بين العقدتين السابقتين (واقع الاستخدام للانترنت وعقدة العلاقة بين الاستخدام وتسيير الموارد البشرية) مع مفهوم مصطلح الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية. وأظهر برنامج التحليل الكيفي نتائج العلاقة بين العقد اخترنا منها ما له علاقة بالفرضية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (04، 15): العلاقة بين عقد المسؤولية الاجتماعية

| معامل الارتباط <i>Pearson</i> | العقدة -ب- | العقدة -أ- |
|----------------------------------|--|------------------------------------|
| 0,748946 | <i>Næuds</i> مفهوم الاستدامة | <i>Næuds</i> واقع استخدام الانترنت |
| 0,747237 | <i>Næuds</i> المسؤولية الاجتماعية | <i>Næuds</i> واقع استخدام الانترنت |
| 0,742759 | <i>Næuds</i> تسيير الموارد البشرية\الاتصال الداخلي | <i>Næuds</i> مفهوم الاستدامة |
| 0,7113 | <i>Næuds</i> تسيير الموارد البشرية\أدوات الويب | <i>Næuds</i> مفهوم الاستدامة |
| 0,686576 | <i>Næuds</i> تسيير الموارد البشرية\الاتصال الداخلي | <i>Næuds</i> المسؤولية الاجتماعية |
| 0,661243 | <i>Næuds</i> المسؤولية الاجتماعية | <i>Næuds</i> مفهوم الاستدامة |
| 0,643611 | <i>Næuds</i> تسيير الموارد البشرية\أدوات الويب | <i>Næuds</i> المسؤولية الاجتماعية |

المصدر: برمجية التحليل الكيفي *Nvivo*

يتضح أن معامل الارتباط بين واقع الاستخدام ومفهوم الاستدامة جاء في المرتبة الأولى بمعامل **0,748946**، فرغم جهل أغلبية إطارات التي تمت مقابلتهم بمفهوم الاستدامة في كل من مؤسسة اتصالات الجزائر وسونلغاز، نلاحظ وجود ارتباط قوي وهذا لأن المستخدمين يمارسون ويجسدون الاستدامة من خلال مجموعة من الاستخدامات والإجراءات لكنهم فقط يجهلون مفهوم الاستدامة كمصطلح معبر عن هذه الأفعال أو الاستخدامات.

وتعتبر العلاقة بين واقع الاستخدام والمسؤولية الاجتماعية ذات ارتباط قوي يقدر بـ **0,747237** وهذا يرجع إلى سرعة التجاوب والتفاعل بين المستخدمين وتقاسم المعلومة والمشاركة فيها عبر أدوات الويب، فلا بد من المشاركة في المعلومة حتى يتعرف المستخدمون عن أثر هذه الأداة.

وأما عن العلاقة بين مفهوم الاستدامة والاتصال الداخلي جاءت بمعامل **0,742759**، ويمكن تفسير ذلك في مؤسسة لافارج نظرا لوجود توصيل المعلومة وشفافيتها بشكل يومي خاصة المعلومة التي يحتاجها ويهتم بها المستخدم (تقارير شهرية، تكوين، مكافآت)؛ وكذلك نفسرها نتيجة نقص العمل بالطريقة التقليدية

وزيادة العمل عبر الشبكة في مؤسسة اتصالات الجزائر بنسبة كبيرة مثل إلغاء المراسلات عبر الفاكس والانتقال إلى تبادل المراسلات عبر الإنترنت.

وفيما يتعلق بمفهوم الاستدامة وأدوات الويب قدرت العلاقة بمعامل قدره 0,7113، والسبب في ذلك يرجع لوجود الايميل، وأدوات قوقل، والاجتماعات عن بعد باستخدام مؤتمرات الفيديو.

وقد أنخفض معامل الارتباط بشكل جزئي في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية مع الاتصال الداخلي، ومع مفهوم الاستدامة، وقد يرجع هذا حسب رأي الخبراء إلى النقاط التالية:

▪ وجود عدالة في توزيع المهام، ولكن عدم وجود عدالة في توزيع للمعلومة والمعلومات متاحة لأشخاص دون آخرين خاصة في مؤسسة سونلغاز.

▪ عدم توفر ظروف عمل مناسبة، لأنه هناك تباين بين المصالح وبين الإداريين والعمال التقنيين في ورشات الإنتاج في قضية التزود بالتجهيزات نظرا لطبيعة عمل كل فئة.

▪ قلت الروابط الاجتماعية وقل التواصل، وبعد مدة سوف ينعدم نظرا لتعامل المستخدم مع جهاز أو آلة.

ب. نسبة التغطية لعقدة المسؤولية الاجتماعية

نقوم في هذا العنصر بقياس نسبة التغطية لعقدة المسؤولية الاجتماعية، أي نسبة التحدث عنها من طرف كل خبير (مصدر واحد) على مجموع أقوال الخبير وأقوال بقية الخبراء؛ ويمكن؛ ويمكن إظهار نتائج نسبة التغطية وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم (04، 16): نسبة التغطية لعقدة المسؤولية الاجتماعية

| التغطية | الملف المصدر | الاسم |
|---------|-----------------------|---|
| 0,99 % | مؤسسة سونلغاز | رئيس قسم الموارد البشرية سونلغاز |
| 0,95% | مؤسسة سونلغاز | مسؤول الاتصال سونلغاز |
| 0,88% | اتصالات الجزائر | مسؤول خلية الاتصال اتصالات الجزائر |
| 0,84% | مؤسسة اتصالات الجزائر | رئيس قسم المالية اتصالات الجزائر |
| 0,75% | مؤسسة اتصالات الجزائر | رئيس القسم لتجارية اتصالات الجزائر |
| 0,65% | مؤسسة اتصالات الجزائر | رئيس مصلحة صيانة واستغلال الشبكات اتصالات الجزائر |
| 0,62% | مؤسسة اتصالات الجزائر | مدير اتصالات الجزائر متقاعد |
| 0,60% | مؤسسة سونلغاز | رئيس قسم المالية سونلغاز |
| 0,53% | مؤسسة لافارج | مسؤول تكنولوجيا المعلومات لافارج |
| 0,46% | مؤسسة لافارج | مسؤول القسم التجاري لافارج |
| 0,42% | مؤسسة لافارج | مسير البيئة الصناعية لافارج |
| 0,41% | مؤسسة اتصالات الجزائر | رئيس مصلحة الأمن والوقاية اتصالات الجزائر |
| 0,39% | مؤسسة لافارج | رئيس قسم الموارد البشرية لافارج |

المصدر: برمجية التحليل الكيفي Nvivo

ج. الخريطة المعرفية

ونشرح من خلال الخريطة المعرفية العلاقة بين المفاهيم والأفكار ذات الصلة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية، والناجمة من أقوال الخبراء في المقابلات، كما نستدل بالمفاهيم والمفردات التي لها علاقة بتجسيد استدامة الموارد البشرية من خلال الالتزام بممارسات المسؤولية الاجتماعية، هذا حسب الشكل الموالي:

الشكل رقم (04، 05): الخريطة المعرفية للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: برمجية التحليل الكيفي Nvivo

ما نلاحظه من هذه الخريطة المعرفية هو بروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال المفردات المكونة لها، حيث جاء مفهوم الاجتماعية في وسط الخريطة متصلا بروابط عديدة من المفاهيم المختلفة مثل الروابط الاجتماعية، استخدام الإنترنت والعدالة والتوزيع في المهام، التواصل، النزاعات... الخ .

وحتى يمكن فهم الخريطة وتفسيرها، يجب الرجوع إلى محتوى المقابلات الخاص بكل مؤسسة وخبرائها لأنها هي مصدر رسم الخريطة المعرفية، وهذا ما تعرضنا له في المبحث الثاني من هذا الفصل؛ ويمكن تلخيص معظم العلاقات بين المسؤولية الاجتماعية وبقية المفاهيم في الخريطة في النقاط التالية:

■ **العدالة في التوزيع** : أرجع البعض عدم وجود العدالة في التوزيع لكون استخدام الإنترنت في الجزائر هو في مرحله الأولى ونحن دائما في حالة التعلم على الاستخدام؛ في حين رأى البعض وجود العدالة في توزيع المهام والمعلومة، لأن استخدام الإنترنت وضع معظم الموارد البشرية في نفس الدرجة من حيث العلم بالمستجدات وتوصيل المعلومة إلى المستخدم وشفافيتها خاصة المعلومة التي يحتاجها ويهتم بها؛ كما سمحت الإنترنت لإدارة المؤسسة من مشاركة الموظف معها، بغية تحميله المسؤولية وزيادة ولائه وانتمائه للمؤسسة من خلال هذه المشاركة، من زاوية أخرى ضمنت الإنترنت تشخيص ومتابعة تنفيذ مهام كل فرد، ومنه العمل على تكملة النقائص في المهام؛ لأن العمل عبر الشبكة يعلمك النظام والالتزام بالوقت وعدم تعدي الآجال المحددة.

■ **تشجيع الروابط الاجتماعية**: هناك من رأى أن الروابط الاجتماعية قلت وقل التواصل، وبعد مدة سوف ينعدم لأن المستخدم يتعامل مع جهاز أو آلة، وأن معظم الأعمال تتم في المكتب ودون تنقل، مما أنتج شبه عزلة، في حين رأى البعض الآخر أن هذه الروابط ستبقى سارية المفعول لأن التعامل عبر الإنترنت ليس هو الغالب والاستخدام مزدوج بين التقليدي والإنترنت فلا يزال تنقل العمال من مكتب إلى مكتب رغم وجود الشبكة للتأكيد على وصول الايميل.

■ **الحوار الجماعي وحل النزاعات**: من جهة رأى البعض نقص الحوار لأن هدف خدمة الإنترنت هو توفير المعلومة وإعطاء مردود أكبر، ومن جهة أخرى يرى خبراء آخرون زيادة الحوار الجماعي ومهارات الاتصال لأنها أصبحت حتمية بسبب التعامل اليومي بالشبكة والبوابات والتفاعل عبر المنتديات، كذلك أن الإنترنت أنقصت النزاعات؛ و في بعض الحالات ساهمت هذه الشبكة في خلق النزاعات.

ثانيا: اختبار فرضية تكنولوجيا المعلومات الخضراء

اعتمدنا في اختبار فرضية تكنولوجيا المعلومات الخضراء على المقاربة اللغوية (التشابه النصي)، والموضوعية (نسبية التغطية)، التي يعمل بها برنامج التحليل الكيفي، وهذا لإثبات أو نفي الفرضية ووجود أثر الاستخدام، وقد تم صياغة الفرضية كما يلي: «يؤثر استخدام الإنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة وذلك بإدخال تكنولوجيا المعلومات الخضراء في الاستخدام».

أ. العلاقة بين العقد لفرضية تكنولوجيا المعلومات الخضراء

سنوضح في هذه العلاقة معامل التشابه النصي من حيث الكلمات ودلالاتها بين العقد المكونة لهذه الفرضية؛ وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (04، 17): العلاقة بين عقد تكنولوجيا المعلومات الخضراء

| معامل الارتباط <i>Pearson</i> | العقدة -ب- | العقدة -أ- |
|----------------------------------|--|--------------------------------------|
| 0,735767 | تكنولوجيا المعلومات الخضراء <i>Næuds</i> | واقع استخدام الانترنت <i>Næuds</i> |
| 0,735264 | تكنولوجيا المعلومات الخضراء <i>Næuds</i> | مفهوم الاستدامة <i>Næuds</i> |

المصدر: برمجية التحليل الكيفي *Nvivo*

يتضح من الجدول أن معامل التشابه النصي جاء مرتفعا بين واقع الاستخدام ومفهوم الاستدامة من جهة وبين تكنولوجيا المعلومات الخضراء من جهة أخرى، وهذا يرجع كما أشرنا سابقا أن الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة تمارس الاستدامة في استخداماتها للإنترنت خاصة مؤسسة لافارج (مصنع الاسمنت)؛ حيث تستخدم برمجيات تتميز بسرعة معالجة البيانات، مما يربحها الوقت وقللة استهلاك الطاقة الكهربائية، كما تقوم بتحديث البرمجيات والتخلص من التجهيزات القديمة.

إلا أن هذه الممارسات والإجراءات التي تقوم بها مؤسسة اتصالات الجزائر وسونلغاز لا تتم بهدف الاستدامة وخدمة المورد البشري نظرا لعدم الدراية بمفهوم الاستدامة بين إطارات المؤسسة، ودليل ذلك المقابلة التي أجريت معهم، كما صرح هؤلاء الإطارات المسيرة، أن هذه الممارسات تتم لأغراض تجارية ونتيجة لضرورة معينة، وليس لأغراض حماية البيئة، فمؤسسة سونلغاز واتصالات الجزائر مثلا تعمل على توفير تطبيقات سريعة المعالجة، ولكن بهدف ربح الوقت وزيادة الأرباح وليس بغرض خدمة البيئة؛ كما يتم التخلص من التجهيزات القديمة والتزويد بالتجهيزات الجديدة، ولكن ليس لكل المصالح والأقسام.

في حين مؤسسة لافارج تراعي البعد البيئي في التخلص من التجهيزات القديمة المؤثرة على البيئة، لأنه عند شراء التجهيزات الخاصة بالشبكة يتم إعداد دفتر شروط خاص بالتجهيزات التي يزود بها كل مصلحة أو قسم، إذ يأخذ فيه بعين الاعتبار المعايير البيئية ومعايير الحداثة.

ب. نسبة التغطية لعقدة لفرضية تكنولوجيا المعلومات الخضراء

ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (04، 18): نسبة التغطية تكنولوجيا المعلومات الخضراء

| التغطية | الملف المصدر | الاسم |
|---------|-----------------------|---|
| 1,41% | مؤسسة اتصالات الجزائر | رئيس مصلحة صيانة واستغلال الشبكات اتصالات الجزائر |
| 1,31% | مؤسسة سونلغاز | رئيس قسم المالية سونلغاز |
| 1,11% | اتصالات الجزائر | رئيس قسم الموارد البشرية باتصالات الجزائر |
| 1,01% | مؤسسة اتصالات الجزائر | رئيس مصلحة الأمن والوقاية اتصالات الجزائر |
| 0,97% | مؤسسة اتصالات الجزائر | مسؤول خلية الاتصال اتصالات الجزائر |
| 0,83% | مؤسسة لافارج | مسؤول القسم التجاري لافارج |
| 0,76% | مؤسسة اتصالات الجزائر | مدير اتصالات الجزائر متقاعد |
| 0,73% | مؤسسة سونلغاز | رئيس قسم الموارد البشرية سونلغاز |
| 0,70% | مؤسسة اتصالات الجزائر | رئيس القسم لتجارية اتصالات الجزائر |
| 0,63% | مؤسسة لافارج | رئيس قسم الموارد البشرية لافارج |
| 0,40% | مؤسسة اتصالات الجزائر | رئيس قسم المالية اتصالات الجزائر |
| 0,37% | مؤسسة لافارج | مسؤول تكنولوجيا المعلومات لافارج |
| 0,35% | مؤسسة سونلغاز | مسؤول الاتصال سونلغاز |
| 0,29% | مؤسسة لافارج | مسير البيئة الصناعية لافارج |

المصدر: برمجية التحليل الكيفي *Nvivo*

ما يلاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة التغطية لعقدة تكنولوجيا المعلومات من طرف الخبراء جاءت مرتفعة مقارنة بنسبة التغطية التي لاحظناها في عقدة المسؤولية الاجتماعية، وهذا يدل على اهتمام الخبراء بهذا المصطلح الجديد في التنمية المستدامة وإعطائه نسبة تغطية معتبرة خاصة خبراء مؤسسة اتصالات الجزائر.

ثالثا: تحقق الفرضية الثالثة والرابعة

بعد عرض اختبار كل فرضية نقوم بقياس درجة تحقق كل فرضية ومنه الحكم على إثباتها أو نفيها

وهذا كما يلي:

أ. الفرضية الثالثة : ونختبر هذه الفرضية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (04، 19): اختبار الفرضية الثالثة

| درجة التحقق | العبارات الدالة عن أثر استخدام الإنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية (المسؤولية الاجتماعية) | الفرضية الثالثة والمقاربات العامة والاختلافات الجزئية للفرضية |
|--------------------------|--|--|
| درجة متوسطة بين (C+ & C) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ العلاقة بين العقد ومعامل الارتباط في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية مع الاتصال الداخلي، ومع مفهوم الاستدامة (0,7132). ▪ نسبة التغطية التي أعطاها الخبراء للمسؤولية الاجتماعية (0,65%). ▪ الخريطة المعرفية وما نتج عنها من تحليل للعلاقة بين المفاهيم. ▪ وجود لجنة متعددة الأعضاء لخلق نظام لتقييم الآثار السلبية في مؤسسة لافارج وتعويض العامل أو الموظف عن طريق علاوات خاصة حسب حجم الضرر. ▪ تقاسم ومشاركة المعلومة بين المستخدمين من خلال سرعة التجاوب والتفاعل بين المستخدمين. ▪ وجود العدالة في توزيع المهام والمعلومة في مؤسسة لافارج. ▪ عدم وجود العدالة في التوزيع لكون استخدام الإنترنت في الجزائر هو في مراحله الأولى. ▪ عدم توفر ظروف عمل مناسبة، لأنه هناك تباين بين المصالح وبين الإداريين والعمال التقنيين. ▪ توصيل المعلومة إلى المستخدم وشفافيتها خاصة المعلومة التي يحتاجها ويهتم بها. ▪ ضمنت الإنترنت تشخيص ومتابعة تنفيذ مهام كل فرد. ▪ العمل عبر الشبكة يعلمك النظام والالتزام بالوقت وعدم تعدي الآجال المحددة. ▪ الروابط الاجتماعية قلت وقل التواصل، وبعد مدة سوف ينعدم لأن المستخدم يتعامل مع جهاز أو آلة. ▪ نقص الحوار بعد استخدام الإنترنت. | <p>"يؤثر استخدام الإنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة وذلك بالالتزام بممارسات المسؤولية الاجتماعية في استخدامها".</p> <p>التعليق</p> <p>وجود فارق بين نتائج الدراسة الميدانية والجانب النظري خاصة فيما يتعلق بالفهم الواسع والمعمق للتنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية، حيث يجهل الخبراء خاصة في مؤسسة اتصالات وسونلغاز الهدف من المسؤولية الاجتماعية ومجالاتها.</p> |

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من الجدول أعلاه أن الفرضية تحققت بدرجة متوسطة، وهذا راجع للاختلاف بين المؤسسات محل الدراسة في ممارساتهم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، فبالنسبة للحصول على المعلومة هي موجودة وهناك شفافية في الحصول عليها وتقاسم لها بين المستخدمين؛ لكنها تختلف بين مؤسسة سونلغاز ومؤسستي اتصالات الجزائر ولافارج.

أما فيما يتعلق بالعدالة والتوزيع فهي محققة بصفة نسبية وتختلف من مؤسسة إلى أخرى لكون استخدام الإنترنت في الجزائر هو في مراحله الأولى، والمؤسسات تهتم بأنظمة الشبكة ومكوناتها أكثر من المورد البشري لديها.

ويمكن تفسير هذه الدرجة نظرا لعدم توفر ظروف عمل مناسبة، خاصة التباين في الظروف بين المصالح وبين الإداريين والعمال التقنيين؛ ولقلة الروابط الاجتماعية نتيجة استخدام الإنترنت، وقلة نسبة الحوار وبعد مدة سوف ينعدم لأن المستخدم يتعامل مع جهاز أو آلة؛ ويمكن تبرير هذه الدرجة من التحقق بالفارق بين الجانب النظري و الجانب الميداني.

ب. الفرضية الرابعة: ونختبر هذه الفرضية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (04، 20): اختبار الفرضية الرابعة

| درجة التحقق | العبارات الدالة عن أثر استخدام الإنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية (تكنولوجيا المعلومات الخضراء). | الفرضية الرابعة والمقاربات العامة والاختلافات الجزئية للفرضية |
|----------------------|---|---|
| درجة متوسطة (C+ & C) | <ul style="list-style-type: none"> ■ العلاقة مع عقدة الاستخدام بمعامل ارتباط (0,7270465). ■ نسبة التغطية لكل خبير كبيرة تقدر بمعدل (0,77%). ■ المؤسسات محل الدراسة تستخدم برمجيات وتجهيزات حديثة والعمل على تجديد وتحديث البرمجيات، والتخلص من التجهيزات القديمة. ■ وجود تعليمات بتبديل الشاشات القديمة بالشاشات المسطحة، والقيام بتبديل التجهيزات كل ثلاثة سنوات في مؤسسة اتصالات الجزائر. ■ الإجراءات التي تقوم بها مؤسسة اتصالات الجزائر وسونلغاز ليست بهدف الاستدامة وخدمة المورد البشري بل تتم لأغراض تجارية (ريح الوقت وزيادة الأرباح) ونتيجة لضرورة معينة، وليست لأغراض حماية البيئة. | <p>"يؤثر استخدام الإنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة وذلك بإدخال تكنولوجيا المعلومات الخضراء في الاستخدام".</p> <p>التعليق</p> <p>وجود فارق بين نتائج الدراسة الميدانية والجانب النظري خاصة فيما يتعلق بالفهم الواسع والمعمق لتكنولوجيا المعلومات الخضراء، حيث جاء مفهوم الخبراء حد محدود، وهذا بعد شرح وتوضيح مفصل لهذه المصطلحات أثناء عملية المقابلة.</p> <p>كما أن الهدف الذي ذكره الخبراء كان بهدف الريح وليس بغرض تحقيق البعد البيئي لاستدامة استخدام الإنترنت.</p> |

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ السلوك البيئي والمستدام في تصرف المستخدم وطريقة عمله عبر الشبكة لا يزال متوسط خاصة فيما تعلق بثقافة إغلاق أجهزة الحاسوب عند أوقات الفراغ أو فترات الراحة. ▪ عدم تخصيص علاوة لكل المستخدمين. ▪ يوجد عبء المعلومة وضغط نفسي وإرهاق نتيجة كم المعلومة الهائل. ▪ يوجد ضغط وتوتر وإجهاد مثل مشكل أصابع اليد لمستخدمي الحاسوب ومشاكل الظهر والرؤية. ▪ يوجد ضغط نفسي وجهد عضلي لأنه يوجد عدد كبير من التطبيقات وما يتبعها من استخدام أعداد كبيرة من الأرقام السرية الخاصة بكل تطبيق. | |
|---|--|

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من الجدول أن الفرضية الرابعة تحققت بدرجة متوسطة، والسبب في ذلك يرجع للتفاوت بين المؤسسات الثلاثة محل الدراسة في مجال حماية البيئة المتعلق باستخدام الإنترنت، خاصة التباعد الموجود بين مؤسسة لافارج ومؤسستي اتصالات الجزائر وسونلغاز، حيث نجد استخدام برمجيات وتجهيزات حديثة، والعمل على تجديد وتحديث البرمجيات، والتخلص من التجهيزات القديمة في كل مؤسسات محل الدراسة، لكن الغرض من هذه الإجراءات يختلف على حسب كل مؤسسة، فالإجراءات التي تقوم بها كل من مؤسسة اتصالات الجزائر وسونلغاز ليست بهدف الاستدامة وخدمة المورد البشري بل تتم لأغراض تجارية (ريح الوقت وزيادة الأرباح) ونتيجة لضرورة معينة، وليست لأغراض حماية البيئة.

تبين أيضا من خلال دراستنا أن السلوك البيئي والمستدام لا يزال متوسط في تصرف المستخدم وطريقة عمله عبر الشبكة، خاصة فيما تعلق بثقافة إغلاق أجهزة الحاسوب عند أوقات الفراغ أو فترات الراحة، فضلا عن وجود عبء المعلومة والذي تختلف درجة معالجته من مؤسسة إلى أخرى، مما ولد ضغط نفسي وجهد عضلي.

الخلاصة

جاء هذا الفصل بمثابة خلاصة للدراسة الميدانية، حيث قمنا بشرح جداول مناخ المقابلة الحرة ونصف الموجهة التي تمت مع 14 خبير من مختلف المؤسسات محل الدراسة، وما يميز هؤلاء الخبراء الذين تم اختيارهم، هو أن معدل الخبرة لديهم يقدر بـ 17 سنة، أي تقريبا خبرة تفوق نصف مدة العمل في حال ما اعتبرنا أن سنوات العمل تقدر بـ 32 سنة، كما قدر معدل السن لديهم بـ 43 سنة وهذا يدل على نضج كبير لدى هؤلاء الخبراء.

ثم قمنا بعرض محتوى المقابلات التي تمت مع 14 خبير على مستوى مؤسسات اتصالات الجزائر، سونلغاز ولافارج، كما قمنا بمناقشة وتفسير هذه النتائج ومقارنة الآراء من اجل إثراء عملية التحليل الكيفية في دراستنا.

وفي النهاية قمنا باختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على عدة مؤشرات من محتوى المقابلات لقياس العلاقة والأثر وتحديد درجة تحقق كل فرضية، ويمكن عرض ملخص هذا الاختبار كما يلي:

- الفرضية الأولى: " هناك مستوى استخدام جيد للإنترنت من قبل الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة" تحققت بدرجة جيد جدا، وهذا من ناحية حجم الاستخدام الذي كان كبير ومن ناحية مستوى الاستخدام الجيد، فضلا عن العبارات الدالة عن الاستخدام.
 - الفرضية الثانية " توجد علاقة إرتباطية بين استخدام الإنترنت وتسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة"؛ تحققت بدرجة جيد، والسبب في ذلك يرجع لوجود فارق في الاستخدام وتاريخ التعامل بالشبكة بين المؤسسات محل الدراسة.
 - الفرضية الثالثة "يؤثر استخدام الإنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة وذلك بالالتزام بممارسات المسؤولية الاجتماعية في استخداماتها" تحققت بدرجة متوسطة؛ وهذا راجع للاختلاف بين المؤسسات محل الدراسة في ممارساتهم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.
 - الفرضية الرابعة " يؤثر استخدام الإنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة وذلك بإدخال تكنولوجيا المعلومات الخضراء في الاستخدام" تحققت بدرجة متوسطة؛ والسبب في ذلك يرجع للفتاوت بين المؤسسات الثلاثة محل الدراسة في مجال حماية البيئة المتعلق باستخدام الإنترنت، خاصة التباعد الموجود بين مؤسسة لافارج ومؤسستي اتصالات الجزائر وسونلغاز.
- ويمكن تلخيص درجة تحقق الفرضيات في الجدول التالي:

الجدول رقم (21،04): جدول درجة تحقق الفرضيات

| درجة التحقق | صياغتها | الفرضية |
|-------------|--|-----------------|
| جيد جدا | هناك مستوى استخدام جيد للإنترنت من قبل الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة. | الفرضية الأولى |
| جيد | توجد علاقة إرتباطية بين استخدام الإنترنت وتسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة. | الفرضية الثانية |
| متوسطة | يؤثر استخدام الإنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة وذلك بالالتزام بممارسات المسؤولية الاجتماعية في استخداماتها. | الفرضية الثالثة |
| متوسطة | يؤثر استخدام الإنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة وذلك بإدخال تكنولوجيا المعلومات الخضراء في الاستخدام. | الفرضية الرابعة |

المصدر: من إعداد الباحث

ويعتبر هذا الفصل كتمهيد لخاتمة الدراسة، أين سيتم عرض النتائج والاقتراحات الخاصة بكل مؤسسة محل الدراسة، وعرض نتائج عامة عن المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، والخروج بتمثيل بياني للنموذج التجريبي، نضعه كخلاصة للدراسة النظرية بما فيها من محتوى وخرائط مفاهيمية أولية ومعقدة اعتمدنا عليها في تحليل المفاهيم والعلاقات بين الأفكار ومتغيرات الدراسة.

ويعد هذا النموذج كنتيجة للدراسة الميدانية والاستفادة من واقعها في استخدامات الإنترنت وأدواتها (تطبيقات، بوابات، تسيير الموارد البشرية والاستدامة)، بحيث يصبح هذا النموذج التجريبي كمرجع يمكن الاعتماد عليه في مجال هذا النوع من الدراسات.

سنخرج أيضا بإطار مناقشة الفرضيات من خلال شكل بياني نوضح فيه درجة التحقق حسب نتائج التحليل.

الخاتمة

الخاتمة

تهدف هذه الأطروحة إلى دراسة الطريقة التي يؤثر بها استخدام الإنترنت في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على استدامة تسيير الموارد البشرية، أي معرفة درجة مساهمة هذا الاستخدام للشبكة في تحقيق الاستدامة، وحتى نلخص كل ما جاء في هذه الدراسة بشكل علمي، قمنا بإدراج عدة عناصر في خاتمة بحثنا، حيث سنقوم بمناقشة نتائج البحث، ثم نتحدث عن مساهمتنا النظرية والأكاديمية والميدانية العملية من خلال هذه الدراسة؛ وفي الأخير نعرض النتائج والاقتراحات ثم نخرج بأفاق الدراسة.

أ. مناقشة نتائج البحث

أردنا من خلال دراستنا أن ندرس اثر استخدام الإنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية من خلال واقع الاستخدام وعلاقته بتسيير الموارد البشرية، ثم ندرس أثر هذا الاستخدام للإنترنت على الاستدامة المتمثلة في المسؤولية الاجتماعية، وتكنولوجيا المعلومات الخضراء في بعدها التقني والاجتماعي اتجاه المورد البشري المستخدم للإنترنت؛ وعليه قمنا بطرح إشكالية تمثلت في السؤال التالي:

كيف يؤثر استخدام الإنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟
ويندرج تحت هذه الإشكالية أربعة أسئلة فرعية؛ وفي المقابل صياغة أربعة فرضيات للإجابة عن هذه الأسئلة من أجل التأكد من تحقق الفرضية الرئيسية، وقد مست هذه الفرضيات كل الجوانب التي تمكنا من دراسة هذا الأثر، حيث درسنا واقع الاستخدام في المؤسسات، وذلك بغية قياس درجة الاستخدام من ناحية الحجم ومن ناحية نوعيته وجودة مستوى الاستخدام عند الموارد البشرية في المؤسسة.

حتى نتمكن أيضا، من الإلمام بجميع جوانب الاستخدام المتعلقة بالإنترنت، وبصفة خاصة على مستوى الموارد البشرية؛ قمنا بدراسة علاقة الاستخدام بين الإنترنت وتسيير الموارد البشرية، وهذا بالاعتماد على عدة أبعاد لقياس ذلك، تمثلت في العلاقة بين قسم الموارد البشرية وبقية الأقسام عبر استخدام الإنترنت ومن خلال دور وموقع الموظف المستخدم؛ ومن الأبعاد التي استخدمت في قياس هذه العلاقة نجد استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، ومدى استخدام أدوات الويب والعمل التعاوني بها، فضلا عن معرفة توجه الموارد البشرية في جانب الاتصال الداخلي.

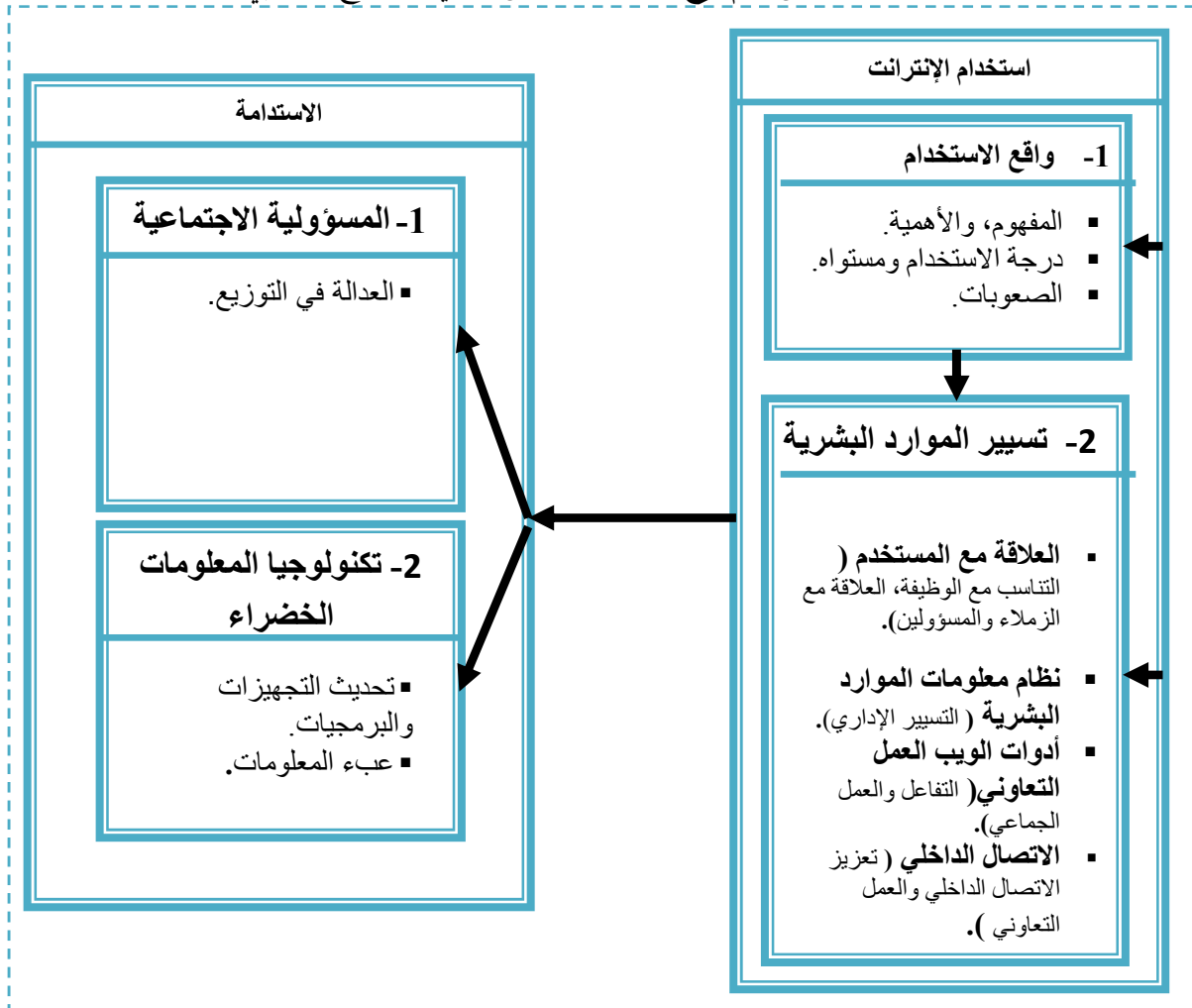
وبعد دراسة واقع الاستخدام والعلاقة بين هذا الأخير وتسيير الموارد البشرية، قمنا بدراسة أثر الاستخدام للإنترنت، وذلك من خلال أثرها على البعد الاجتماعي المتمثل في المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في المؤسسة، أي معرفة درجة التزام قسم الموارد البشرية في مؤسسات الدراسة بممارسات المسؤولية الاجتماعية عبر استخدام الشبكة، وكذلك دراسة أثر هذا الاستخدام في حماية البيئة والمحافظة على صحة الفرد المستخدم بالتركيز على بعد تكنولوجيا المعلومات الخضراء.

ولعل ما يميز هذه الدراسة أنها استخدمت فيها دراسة كيفية، حيث لأول مرة نستخدم برمجية خاصة بالتحليل الكيفي (Nvivo)، والتي ساعدتنا على تحليل نتائج المقابلة مع الخبراء؛ التي تمت في ثلاثة مؤسسات

اقتصادية جزائرية كبيرة وفي مختلف القطاعات (مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة سونلغاز، مؤسسة لافارج بالجزائر)، مما يمكننا من مقارنة درجة الاستخدام الحديث لأدوات الإنترنت وأثرها المستدام في التسيير الإداري للموارد البشرية، والتسيير الذاتي لشؤون الموظفين خاصة المتعلقة بقسم الموارد البشرية، وفي الاتصال الداخلي بينهم.

وقد توصلت دراستنا إلى تمثيل بياني لنموذج تجريبي، نبين من خلاله المتغيرات التي تحققت في الدراسة؛ ومنه لا تظهر في شكل النموذج والذي يأتي كما يلي:

الشكل رقم (خ ، 01): التمثيل البياني للنموذج التجريبي



المصدر: من إعداد الباحث

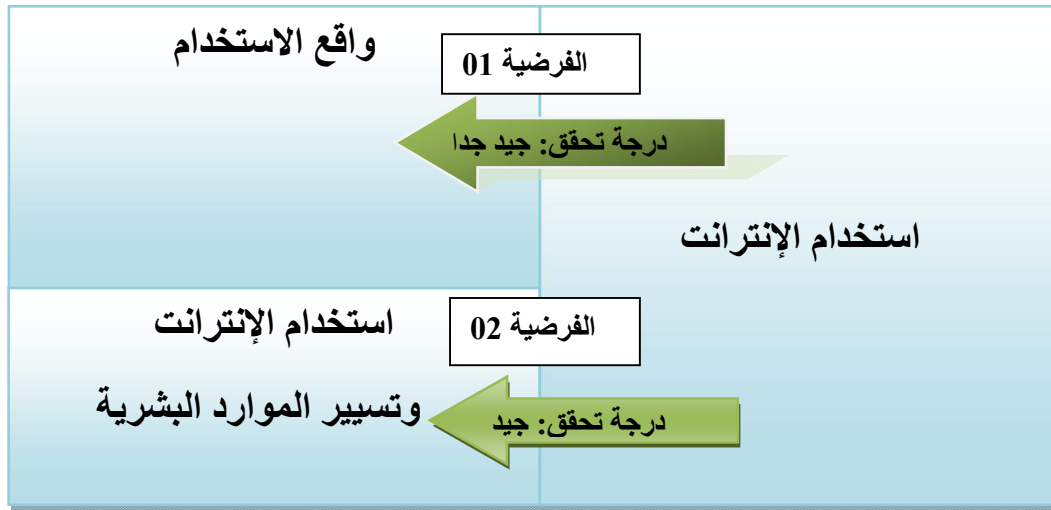
وما نلاحظه من هذا التمثيل البياني، فيما لو قارناه بالنموذج النظري للدراسة، أن بعض المتغيرات لم تظهر في هذا النموذج التجريبي نظرا لعدم تحققها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛ وهي التسيير الذاتي بالنسبة لبعث تسيير الموارد البشرية، وظروف العمل المناسبة في استخدام الإنترنت، والروابط الاجتماعية،

حيث يندرج هذين المتغيرين تحت بعد المسؤولية الاجتماعية، كما لم يظهر متغيرين آخرين هما الشبكة وحماية البيئة، وحماية صحة المستخدم في بعد تكنولوجيا المعلومات الخضراء.

وقد قمنا باختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على عدة مؤشرات من محتوى المقابلات لقياس العلاقة والأثر وتحديد درجة تحقق كل فرضية، **فالفرضية الأولى** التي تتعلق بواقع الاستخدام قد **تحققت بدرجة جيدة جدا** من ناحية حجم الاستخدام ونوعيته، كما اختبرنا **لفرضية الثانية** والتي تدرس العلاقة بين استخدام الإنترنت وتسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، إذ **تحققت بدرجة جيدة**؛ ويمكن تبرير هذه النتائج من خلال تحليلنا لمحتوى المقابلات واستعانتنا بنتائج برنامج التحليل الكيفي (*Nvivo*)، التي أكدت العناصر التالية:

- وجود فهم عميق ودراية كبيرة لمعنى شبكة الإنترنت.
- الأهمية تكمن في سرعة الأداء وريح الوقت والسرعة في الانجاز.
- الوسيلة الأهم والأساسية في كل التعاملات الداخلية.
- درجة جيدة وكبيرة من استخدام الإنترنت في المؤسسة وهي إلزامية ومحمية بقوة القانون، ولا يمكن الاستغناء عنها.
- علاقة التكامل بين المصالح من خلال استخدام الإنترنت.
- يوجد تفاعل بين الزملاء لأن العمل بينك وبين المسؤولين يتطلب تجاوب أو استفسار وفهم للمشاكل.
- تحسن التسيير الإداري للمستخدمين من خلال نقص الوثائق وتقليل أجال التنفيذ.
- تغير طريقة العمل الفردية والجماعية نتيجة إدخال هذه التقنية.
- لم يبقى للاتصال التقليدي أثر كبير على تفعيل الاتصال بين الأفراد والوظائف.

ويمكن توضيح درجة تحقق كل من الفرضية الأولى والثانية في الشكل الموالي:
الشكل رقم (خ، 02): نموذج تحقق الفرضية الأولى والثانية



المصدر: من إعداد الباحث

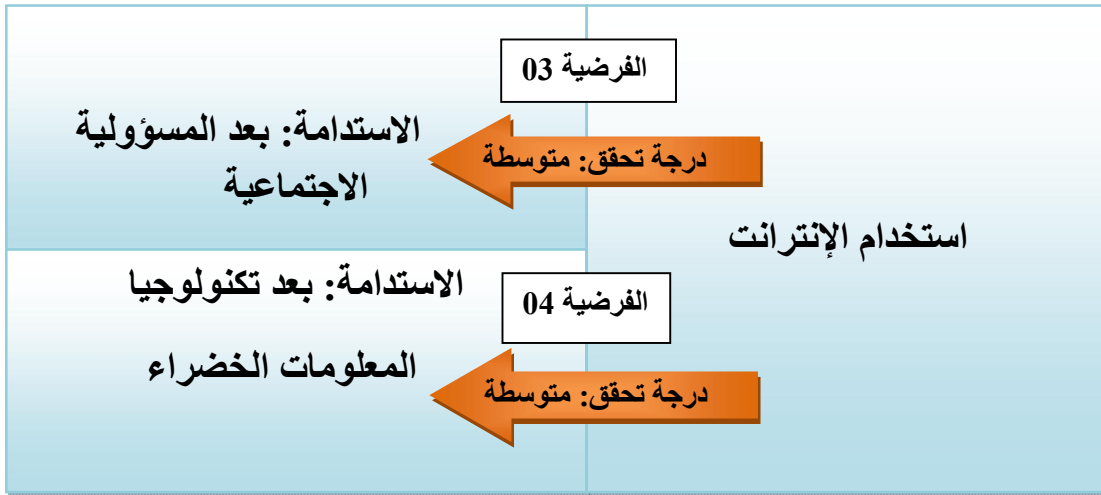
بالمقارنة مع الدراسات السابقة لموضوع بحثنا، نجد أن كل من دراسة (Rim MOSBEH & Khalid) (S. SOLIMAN) عام 2008 م؛ ودراسة (Florence LAVAL et Véronique GUILLOUX) عام 2010 م، ودراسة (حسن إسماعيل فارس) عام 2012 م؛ ودراسة (Abdallah Thierno DIALLO) عام 2012 م؛ ودراسة (Karine Guiderdoni-JOURDAIN et Ewan OIRY) عام 2013 م، تدعم الفرضية الأولى والثانية من دراستنا، حيث أجريت كل الدراسات السابقة الذكر في دول غير الجزائر مثل تونس ومصر وفرنسا.

أما الفرضية الثالثة المتعلقة بالاستدامة في بعد المسؤولية الاجتماعية، فقد تحققت بدرجة متوسطة؛ وهذا راجع للاختلاف بين المؤسسات محل الدراسة في الالتزام بممارساتهم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، حيث نجد أن العدالة والتوزيع تحقق بصفة نسبية وتختلف العدالة والتوزيع في مؤسسة لافارج عن مؤسسة اتصالات الجزائر وعن مؤسسة سونلغاز، لكون استخدام الإنترنت في الجزائر هو في مراحله الأولى، فمؤسسة اتصالات الجزائر وسونلغاز تهتم بأنظمة الشبكة ومكوناتها أكثر من المورد البشري لديها، كما يمكن تفسير درجة التحق بالتباين في الظروف بين المصالح وبين الإداريين والعمال التقنيين في كل مؤسسات محل الدراسة؛ وبداية نقص الروابط الاجتماعية نتيجة استخدام الإنترنت، وقلة نسبة الحوار.

كذلك الفرضية الرابعة المتعلقة بالاستدامة في بعد تكنولوجيا المعلومات الخضراء، فقد تحققت بدرجة متوسطة؛ ويرجع ذلك للتفاوت بين المؤسسات الثلاثة محل الدراسة في مجال حماية البيئة المتعلق باستخدام الإنترنت، خاصة التباعد الموجود بين مؤسسة لافارج ومؤسستي اتصالات الجزائر وسونلغاز في هذا

الجانِب؛ أيضا الإجراءات التي تقوم بها كل من مؤسسة اتصالات الجزائر وسونلغاز، والمتعلقة بتجديد وتحديث البرمجيات، والتخلص من التجهيزات القديمة لا تتم بهدف الاستدامة وخدمة المورد البشري، بل تتم لأغراض تجارية (ريح الوقت وزيادة الأرباح) ونتيجة لضرورة معينة، وليست لأغراض حماية البيئة، وقد تأكد وجود عبء المعلومة، والذي تختلف درجة معالجته بين المؤسسات محل الدراسة، مما ولد ضغط نفسي وجهد عضلي على المورد البشري المستخدم؛ ويمكن توضيح درجة تحقق كل من الفرضية الثالثة والرابعة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (خ، 03): نموذج تحقق الفرضية الثالثة والرابعة



المصدر: من إعداد الباحث

ويمكن الوصول إلى نتيجة مفادها أن الفرضيات تحققت بدرجة فوق المتوسط، ولم تتحقق بدرجة كبيرة جدا وبشكل كلي، لأن هدف دراستنا هو دراسة أثر الاستخدام للإنترنت على الاستدامة، وليس دراسة واقع الاستخدام، كما يرجع ذلك إلى عدة أسباب منها:

- وجود فارق في درجة الاستخدام وتاريخ التعامل بالشبكة بين المؤسسات محل الدراسة.
- مستوى الرضا منخفض في جانب استخدام إنترنت الموارد البشرية في التسيير الذاتي؛ إذ مازالت معظم المهام تسيير بالأسلوب التقليدي.
- عدم الدراية بمفهوم التنمية المستدامة خاصة في مجال تكنولوجيا استخدام الشبكات.
- انخفاض درجة الالتزام بالممارسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية لعدم توفر العدالة في توزيع التجهيزات وظروف العمل المناسبة، خاصة التباين في الظروف بين المصالح وبين الإداريين والعمال التقنيين.
- التفاوت بين المؤسسات الثلاثة محل الدراسة في مجال حماية البيئة المتعلق باستخدام الإنترنت، خاصة التباعد الموجود بين مؤسسة لافارج ومؤسستي اتصالات الجزائر وسونلغاز.
- عدم مراعاة البعد البيئي في شراء التجهيزات وتحديث البرمجيات إنما يتم لغرض تجاري وليس بهدف المحافظة على صحة الفرد.

ب. خلاصة نتائج البحث

وندرج في هذا الجزء مساهمة دراستنا في الإطار الأول؛ أي الجانب النظري والأكاديمي الموجه للباحثين العلميين، ونبين مساهمة دراستنا أيضا في الجانب الميداني من الدراسة والموجه للمؤسسات الاقتصادية من نوع المؤسسات محل الدراسة.

ساهمت دراستنا هذه في اختبار كل المقاربات النظرية (مقاربة الاستخدام، ومقاربة تكنولوجيا المعلومات، والمقاربة السوسيو تقنية) التي تم اختيارها في الفصل الأول، حيث وضحت مدى اعتماد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة على هذا النوع من المقاربات.

فحسب مقاربة الاستخدام وجدنا أن كل المؤسسات محل الدراسة يتم فيها التفاعل بين المستخدمين والشبكة وكذلك أجهزة الحاسوب، لدرجة القلق في حال انقطاع الشبكة عن العمل، فضلا عن اكتساب ثقافة العمل بالإنترنت، ودعم المؤسسة لها وتوفير نظام خاص بتسيير الشبكة، وتكوين المورد البشري المستخدم للإنترنت.

وفيما تعلق بمقاربة تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية، فقد اتضح من دراستنا أن هناك أثر بدرجة جيدة من حيث تأثير تكنولوجيا المعلومات على ممارسات تسيير الموارد البشرية والمتمثلة في نظام معلومات الموارد البشرية واستخدام أدوات الويب في العمل التعاوني والاتصال الداخلي، كما أظهرت مقارنة الأفراد أن المورد البشري يتأثر باستخدام الإنترنت من خلال ما يخلفه هذا الاستخدام من قلق ومن رضا جزئي على الاستخدام خاصة في جانب التسيير الذاتي للموارد البشرية.

أما المقاربة السوسيو تقنية والتي درسنا من خلالها التفاعل بين النظام التقني والاجتماعي في المؤسسة الجزائرية، فنجد أن الروابط الاجتماعية تأثرت بإدخال الإنترنت في عمل المؤسسات رغم محاولة البعض من الموارد البشرية بالمحافظة على هذا الجانب الاجتماعي، كما أن الحوار المباشر والعزلة أصبحت في تزايد وقلت اللقاءات المباشرة بين الموظفين.

ويمكن أن نصل إلى نتيجة مفادها أن كل من مقاربة الاستخدام، ومقاربة تكنولوجيا المعلومات، والمقاربة السوسيو تقنية، يحتمل صحتها في دراستنا؛ أي هي مقاربات وجيهة مقارنة بنتائج تحقق فرضيات المتعلقة بالعلاقة بين الإنترنت وتسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (الفرضية الأولى والثانية).

1. المساهمة على المستوى النظري والأكاديمي

يمكن أن ندرج المساهمة النظرية والأكاديمية لدراستنا من خلال عدة نقاط والتي هي كما يلي:

❖ تحقق المقاربات النظرية التي اعتمدنا عليها في دراستنا، ومنه تعتبر وجيهة، بعد تحقق كل من الفرضية الأولى المتعلقة بدرجة الاستخدام، وتحقيق الفرضية الثانية التي اخترنا فيها العلاقة بين استخدام الإنترنت وتسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة.

❖ قدمنا من خلال دراستنا النظرية طورنا الإطار النظري منة خلال الربط بين متغيرين وهما استخدام الإنترنت والاستدامة، والذي أردنا من خلاله دراسة أثر الاستخدام للشبكات وتكنولوجيا المعلومات عل التنمية المستدامة في بعديها المسؤولية الاجتماعية وتكنولوجيا المعلومات الخضراء؛ وبالتالي يعتبر هذا المزج بين الاستخدام والاستدامة والاستدامة بمثابة قيمة مضافة في دراستنا النظرية، خاصة وأن دراسة العلاقة بين استخدام الإنترنت والاستدامة يعتبر نادر في الدراسات العربية وقليل في الدراسات الأجنبية، لكون الاهتمام العالمي بكل من الإنترنت جاء في بداية التسعينات من القرن الماضي، والاهتمام بالتنمية المستدامة جاء في نهاية الثمانينات من القرن الماضي، لهذا فكرنا في الربط بين متغير استخدام الإنترنت وكيف يساهم في تحقيق استدامة تسيير الموارد البشرية، وذلك لأن من أفضل الأسس التي تعتمد عليها التنمية المستدامة في ضمان حقوق المورد البشري الحالي والمستقبلي هو الاعتماد على التكنولوجيا وتسخيرها لخدمة الفرد والمورد البشري.

❖ وسيفيد بحثنا هذا الكثير من الدراسات المستقبلية في مجال إنترنت الموارد البشرية والتسيير الإلكتروني للموارد البشرية، لما فيه من معلومات قيمة وحديثة، ونظرا لندرة الدراسات في هذا المجال من البحوث في الدراسات العربية، فهو إذ سيثري المكتبات الجزائرية والجامعات في الجزائر برصيد علمي ذو قيمة مضافة.

2. المساهمة في الجانب الميداني

وبعد مقارنة بين محتوى الجانب النظري والجانب الميداني من خلال آراء الخبراء في مؤسسات الدراسة وبناء على أوجه التشابه والاختلاف بينهم سواء على مستوى كل مؤسسة؛ أو في حالة المقارنة بين المؤسسات الثلاثة؛ توصلنا إلى نتائج مهمة تتعلق بكل مؤسسة، ومنه الخروج بنتائج كلية خاصة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ويمكن ذكرها كما يلي:

❖ النتائج الكلية للمؤسسات محل الدراسة

- درجة استخدام كبيرة في كل المؤسسات محل الدراسة، لكن درجة التحكم في الاستخدام تختلف من مؤسسة لأخرى.
- نقص المقاومة لاستخدام الإنترنت ما عدا في مؤسسة سونلغاز.
- لا توجد علاقة مباشرة عبر الشبكة بين الموظف المستخدم في بقية الأقسام وقسم الموارد البشرية في جميع المؤسسات.
- تحسن التسيير الإداري للمستخدمين من خلال نقص الوثائق وتقليل أجال التنفيذ ووجود نظام معلومات موارد بشرية، ولكنه يقتصر فقط على قسم الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة.
- وجود نقص كبير في استخدام التسيير الذاتي للموظفين عبر الإنترنت.
- هناك عدم استخدام لكثير من أدوات الويب على مستوى شبكة الإنترنت نتيجة عدم توفرها أو عدم العلم بوجودها.
- استخدام الإنترنت يوفر ظروف عمل مناسبة لكنها ليست متساوية بين المستخدمين.

- تطبيق الاستدامة من طرف المستخدمين، لكنهم فقط يجهلون مفهوم الاستدامة، وليس لهم دراية به كمصطلح.
 - عدم مراعاة البعد البيئي في شراء التجهيزات وتحديث البرمجيات، إنما يتم لغرض تجاري وليس بهدف المحافظة على صحة الفرد.
 - عدم الالتزام بالسلوك البيئي رغم وجود قوانين داخلية متعلقة بالأمن والوقاية ملزمة لذلك.
 - يتلقى المستخدمون كم هائل من المعلومات نتيجة كثرة التطبيقات وهذا خلق عبء المعلومة.
- ونظرا لأن درجة تحقق الفرضيات جاءت فوق المتوسط يمكن الخروج بالاقترحات العامة لتفعيل أثر استخدام الإنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية كما يلي:
1. ربط الموظف المستخدم للإنترنت والمتواجد على مختلف الأقسام والمصالح بقسم الموارد البشرية؛ بغية تشجيعه على القيام بالتسيير الذاتي لكثير من المهام المتعلقة بكشف الأجرور، وطلب العطل، وبرنامج وقائمة مخطط التكوين، والمعلومات الشخصية.
 2. الاهتمام برضا المستخدم على الشبكة كمورد بشري من طرف المؤسسة بدل التركيز على خدمة الزبائن وجانب الربح والتقليل من التكاليف.
 3. إجراء دورات تكوينية وتوعية للموظفين حول التطبيقات والبوابات التي تمتلكها كل مؤسسة وحول توضيح بعد الاستدامة من خلال استخدام الإنترنت.
 4. خلق فضاءات وبوابات لتبادل المعلومات بين المستخدمين؛ مما يشري النقاش والحوار وتبادل الخبرات والأفكار.
 5. تفعيل الاستدامة وتنفيذها عبر الشبكة بالالتزام باستخدام التطبيقات والبوابات وأدوات الويب والعمل التعاوني المتوفرة على مستوى الشبكة، والتقليل من استهلاك الورق والعمل الوثائقي وانتشار ثقافة العمل بالايمل والاستغناء عن الفاكس.
 6. العدالة في توزيع المعلومة وشفافيتها والمشاركة في تبادلها؛ والعدالة في توزيع التجهيزات بين المستخدمين.
 7. مراعاة البعد البيئي وبعد الاستدامة عند شراء التجهيزات أو تحديث وتطوير البرمجيات والتطبيقات.
 8. تجنب العلاقة السلبية بين الحاسوب والمستخدم بالعدالة في توفير الظروف المناسبة لضمان صحته وراحته، وإنشاء مدخل وحيد لشبكة الإنترنت وتوحيد قواعد البيانات والتقليل من عدد التطبيقات.
 9. تفعيل الالتزام بقوانين الأمن والوقاية والتي تحث المستخدم على إتباع سلوك بيئي صحيح في التقليل من استهلاك الطاقة الكهربائية ونظافة البيئة.
 10. إنشاء لجان لتقدير الأضرار الناجمة عن استخدام الشبكة وكم المعلومات وعبئها، وتوفير علاوات المتعلقة بآلام اليدين والظهر والرؤية.

ج. محددات الدراسة

- ❖ دراستنا كيفية تمت على عينة صغيرة من المؤسسات، ويمكن تحويل نتائجها على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي لها نفس طبيعة نشاط المؤسسات محل الدراسة.
- ❖ استخدام الإنترنت في الجزائر هو في مراحله الأولى، مما أدى إلى عدم الدراسة بمفهوم الاستدامة في استخدام الإنترنت في المؤسسات محل الدراسة.

د. آفاق الدراسة

- ❖ تعتبر دراستنا دراسة كيفية معمقة ودقيقة، يمكن أن تتبع بدراسة كمية يعتمد فيها على استبيان يوزع على عينة كبيرة من المؤسسات الاقتصادية مما يسمح بتعميم النتائج.
- ❖ يمكن أن نقوم بدراسة مقارنة بين استخدام الإنترنت في الجزائر وفي بعض الدول المجاورة أو العربية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

أ. الكتب

1. محمود أبو علام، *مناهج البحث في العلوم النفسية و التربوية*، دار النشر للجامعات، مصر، 2007.
2. موريس انجرس، *منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية*، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، دار القصة، الطبعة الثانية، الجزائر، 2006.
3. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، *إدارة الموارد البشرية*، دار المسيرة، الطبعة الثانية، عمان، الاردن، 2009.
4. فياض حمزة رملي، *نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة*، الأباي للنشر والتوزيع، الخرطوم، السودان، 2011.
5. أمين علي محمد سليمان، رجاء محمود أبو علام، *القياس والتقويم في العلوم الإنسانية*، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2010.
6. أوما سيكارن، *طرق البحث في الإدارة*، ترجمة إسماعيل علي بسيوني و عبدالله بن سليمان العزاز، النشر العلمي ومطابع جامعة الملك سعود، السعودية، 1998.
7. عطاء الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنحج، *إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة و تحديات الألفية*، دار المنهجية، الطبعة الأولى، الأردن 2015 .
8. خضر مصباح الطيطي، *إدارة تكنولوجيا المعلومات*، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، 2012.
9. خضر مصباح إسماعيل الطيطي، *أساسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات*، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
10. مزهر شعبان العاني وشوقي ناجي جواد، *العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات*، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
11. نجم عبود نجم، *الإدارة والمعرفة الالكترونية*، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
12. أحمد فوزي مولوخية، *نظم المعلومات الإدارية*، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2009.

13. برايان هوبكنز، جيمس ماركهام، *الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية*، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2006.

ب. الرسائل

14. نوفيل حديد، *تكنولوجيا الإنترنت وتأهيل المؤسسة للاندماج في الاقتصاد العالمي*، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006-2007.

ج. المقالات

15. علي بن الذيب الأكلبي، تطبيقات الويب الدلالي في بيئة المعرفة، *مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية*، مجلد 18، العدد 2، ماي-نوفمبر 2012، الرياض، السعودية.

16. ندى عبد باقر، المسؤولية الاجتماعية و علاقتها بالأداء الوظيفي ، *مجلة كلية التربية الأساسية*، العدد 73، 2012، الجامعة السنتنصرية، العراق.

17. جهاد صياح بني هاني، حسن نجيب الرواش، أساسيات بناء المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، عدد خاص بالمؤتمر العلمي المشترك، 2014، جامعة بغداد، العراق.

18. شوقي ناجي جواد، مزهر شعبان العاني، سهى عبد العال، أثر عبء المعلومات الالكترونية في وظائف إدارة المعرفة في الشركات الصناعية الالكترونية، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، العدد 95، 2013، الجامعة المستنصرية، العراق.

19. عائدة عبد الكريم صالح حسن، التكنولوجيا مرتكز أساسي في تحقيق التنمية المستدامة، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية*، المجلد 7، العدد 13، 2015، جامعة الأنبار، العراق.

20. علاء أحمد حسن، مدى توافق المسؤولية الاجتماعية وأبعاد التوجه الاستراتيجي، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد 8، العدد 24، 2012، جامعة تكريت، العراق.

21. محمد مصطفى حسين، تقييم جودة المواقع الإلكترونية، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد 2، العدد 18، 2010، جامعة تكريت، العراق.

22. ليث سعد الله حسين، ريم سعد الجميل، المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين و انعكاساتها على أخلاقيات العمل، *مجلة بحوث مستقبلية*، العدد 38، 2012، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحداثة، الجامعة، العراق.

23. غني دحام تناي الزبيدي، كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية وتأثيره على مستوى فعالية نظام تقييم أداء العاملين، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 19، العدد 2012، 73، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
24. سناء عبد الرحيم سعيد، لؤي محمد شمس الدين، المسؤولية الاجتماعية ومعوقات تطبيقها، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 22، العدد 91، 2016، جامعة بغداد، العراق.
25. أحمد فايز أحمد سيد، رحاب فايز أحمد السيد، استرجاع الجيل الثالث من الويب دراسة تحليلية مقارنة، *مجلة دراسات المعلومات*، العدد 12، سبتمبر 2012، جامعة المجمعة، السعودية.
26. أحمد فايز أحمد سيد، رحاب فايز أحمد السيد، الجيل الثاني للويب وأدواته-دراسة مقارنة، *مجلة العلوم الإنسانية*، المجلد 2، العدد 14، أبريل 2009، جامعة بني سويف، مصر.
27. فؤاد إسماعيل عياد وعبد الكريم محمود الأشقر، أثر استخدام أدوات الويب 2.0 في نظام إدارة التعلم على تحقيق التعلم التعاوني، *مجلة دراسات المعلومات*، العدد 10، جانفي 2011، جامعة المجمعة، السعودية
28. فلاح مبارك بردان الفهداوي، إدارة المعرفة ودورها في التنمية البشرية المستدامة، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم القانونية والسياسية*، المجلد 1، العدد 5، 2012، جامعة الأنبار، العراق.
29. الله حسون محمد وآخرون، التنمية المستدامة المفهوم والعناصر والأبعاد، *مجلة ديالي*، العدد 67، 2015، جامعة ديالي، العراق.
30. محمد السيد النجار، تقنية الويب 3.0، *مجلة التعليم الإلكتروني*، العدد 12، سبتمبر 2013، جامعة المنصورة، مصر.
31. محاسبية نصيرة، حمدي باشة نادية، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل التنمية المستدامة – التجربة الفرنسية نموذجاً، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، عدد خاص بالمؤتمر العلمي المشترك، 2014، بغداد، العراق.
32. علاء عبد السلام يحي وآخرون، إسهام أصحاب المصالح في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، العدد 93، 2012، الجامعة المستنصرية، العراق.

د. الملتقيات والتقارير

33. عادل محمد ريان، مداخلة: استخدام المدخلين الكيفي والكمي في البحث، المؤتمر العربي الثالث،

البحوث الإدارية والنشر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.

34. خليل شرقي، المقاربة الكمية في التحليل الكيفي لبيانات دليل المقابلة باستخدام برنامج Nvivo، يوم

دراسي حول التحليل الكمي للمذكرات والأطروحات باستخدام البرمجيات الإحصائية، جامعة العربي

بن المهدي، أم البواقي، الجزائر، 11 أبريل 2016.

ثانيا: المراجع الأجنبية

A. Livres

35. Omar AKTOUF, *Méthodologie des Sciences Sociales et Approche Qualitative des Organisations*, HEC, Montréal, Québec, 2006.

36. Michael ARMSTRONG, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, British Library Cataloguing-in-Publication Data, Eleventh edition, london, 2009.

37. Pat BAZELEY, Kristi JACKSON, *Qualitative Data Analysis With NVIVO*, SAGE Publication, Second Edition, London, 2013.

38. Faycel BENCHEMAN, Géraldine GALINDO, *Gestion des Ressources Humaines*, Gulino, quatrième édition, Paris, France, 2013.

39. Teboura BENKAID-KESBA et Salima Yassia BENHAMOUDA, *L'Impact de la Communication dans la Gestion des Ressources Humaines des Bibliothèques*, Cerist – Jebu, Alger, 2011.

40. Gérard BERRY, Jean MARIE PERETTI, *le SIRH Enjeux, Projet et Bonnes Pratiques*, Vuibert, deuxième édition, France, 2012.

41. Tanya BONDAROUK, *Orchestrating the e-HRM symphony*, University of Twente, the Netherlands, 2014.

42. Stéphane BORGAGE, Stéphane, *Conduite de Projet Web*, éditions EYROLLES, 6 éditions, paris, 2011.

43. Thomas CHAIMBAULT, *Web 2.0 : l'avenir du web ?*, enssib, France, 2007.

44. Francine CHAREST et François BÉDARD, *Les Racines Communicationnelles du Web et des Médias Sociaux*, Presses de l'Université du Québec, deuxième édition, Canada, 2013.

45. Patrick CHARLAND et autres, *Apprendre et Enseigner la Technologie*, édition multimondes, Canada, 2009.

46. Stella Nga-chi Chiu, *Role of Language and Corporate Communication in Greater China*, Springer- Verlag Berlin Heidelberg, German, 2015.

47. Frédéric CREPLET, Thomas JACOB, *Réussir un Projet Intranet 2.0*, Groupe Eyrolles, paris, 2009.

48. F. CREPLET et autres, *L'Entreprise 2.0*, Groupe VOIRIN Consultants & Conseils Atelya, France, 2011.

49. Nicole D'ALMIDA, Thierry LIBAERT, *la Communication interne des Entreprises*, Dunod, 7^{eme} édition, Paris, 2014.

50. Jean Marc DECAUDIN, **La Communication Interne**, Dunod, troisième édition, Paris, 2013.
51. Xavier DELENGAIGNE, Pierre MONGIN, **Boostez votre efficacité avec FreeMind**, Groupe Eyrolles, France, 2009.
52. Alexia LECLERC, **Les SIRH au Service des Compétences et de la Gestion des Talents**, GARF, France, 2013.
53. Merrin FABRE, **Use of Social Media for Internal Communication: A Case Study in a Government Organisation**, Springer International Publishing, Switzerland, 2015.
54. Valérie Perruchot GARCIA, **Dynamiser sa Communication Interne**, Dunod, Paris, 2012.
55. Michelle GILLET, Patrick GILLET, **Système d'Information des Ressources Humaines**, Dunod, Paris, 2010.
56. Virginie GOVAERE, **L'évolution du Travail Avec Les Nouvelles Technologies de L'Information et de La Communication (NTIC)**, Institut National de Recherche et de Sécurité, France, 2002.
57. Bryan HOPKINS, James MARKHAM, **e-RH Using Intranet to Improve the Effectiveness of Your People**, GOWER, USA, 2003.
58. Manmohan JOSHI, **Human Resource Management**, Published By Ventus Publishing(Bookbookn), First Edition, London, 2013.
59. Bernard JUST, **Pas de DRH sans SIRH**, Editions Liaisons, France, 2010.
60. Gabriel KÉPÉKLIAN et Jean-Louis LEQUEUX, **Déployer un Projet Web 2.0 Anticiper le Web Sémantique (Web 3.0)**, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris, 2009.
61. Lethielleux, Laetitia, **L'essentielle de la Gestion des Ressources Humaines**, Gualino Editeur, 8^{ème} Edition, Paris, France, 2014.
62. Kenneth C. LAUDON, Jane P. LAUDON, **Essentials of Management Information System**, Pearson, tenth Edition, USA, 2013.
63. LAUDON et al, **Management des systèmes d'information**, Pearson, 11^{ème} édition, France, 2014.
64. Florence LAVAL, Véronique GUILLOUX, Michel KALIKA, **e-RH : Réalités Managerial**, Vuibert, Paris, 2005.
65. Patrice LETOURNEAU et autres, **Livre Blanc : les Usages du Web 2.0 dans les Organisations**, CEFRIO, Québec, Canada, 2011.
66. Thierry LIBAERT, **Introduction de la Communication**, Dunod, Paris, 2009.
67. Naresh MALHOTRA, **Etude Marketing Avec SPSS**, Traduction Jean Marc DECAUDIN & al, Pearson Education, Cinquième Edition Paris, France, 2007.
68. Yvan MICHEL, **L'Entreprise 2.0**, ANFOR, France, 2010.
69. Eric MITTELETTE, **L'Informatique au Service du Développement Durable**, ARCEP, N° 4, 2010, France.
70. Joseph D. NOVAK, **La Théorie Qui Sous-Tend Les Cartes Conceptuelles Et La Façon De Les Construire**, GFDL, Une collaboration entre l'Université de Québec à Rimouski et l'Université Laval, 2008.
71. James A. O'BRIEN, George M. MARAKAS, **Management Information Systems**, McGraw-Hill/Irwin, tenth edition, New York, USA, 2011.

72. Jean MARIE PERETTI, *tous DRH*, Groupe Eyrolles, Quatrième édition, Paris, 2012.
73. Robert REIX, *Systèmes D'information et Management des Organisations*, Editions Vuibert, 6^{ème} édition, France, 2011
74. George W. REYNOLDS, *Information Technology For Managers*, Cengage Learning, Second Edition, Boston, USA, 2016.
75. Zorlu SENYUCEL, *Managing The Human Resource In The 21st Century*, Published By Ventus Publishing(Bookbookn), London, 2009.
76. François SILVA et al, *Usage des TIC et RSE*, Rapport CIGREF, 2009, ORSE, France.
77. Claude SUPER, Valéry NAULA, Nathalie NYFFELER, *Entreprise 2.0 : Start-up et PME*, livre blanc HEIG-VD, Suisse, 2013.
78. Helen THOMSON, *Wikis, Blogs & Web 2.0 technology*, University Copyright Office, University of Melbourne, 2008.
79. Sébastien TRAN, *Le Web 2.0 comme nouveau paradigme de l'entreprise ?*, CIGREF, France, 2011.
80. Patricia WALLACE, *Introduction to Information Systems*, Pearson Education, Second édition, USA, 2015 .

B. Les Thèses

81. Abdelwahab AÏT RAZOUK, *Gestion Strategique des Ressources Humaines Recherche Theorique et Empirique Sur la Durabilite de la Relation Entre Strategie Rh et Performance*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Universite Nancy 2 Institut D'administration Des Entreprises, France, 2007.
82. Abdallah Thierno DIALLO, *RH & TIC : Un Processus de « Modernisation » de la Gestion des Ressources Humaines a la Mairie de Paris*, Thèse de Doctorat, Ecole DOCTORALE « Sciences De l'Homme Et De La Société » Laboratoire Vallorem, Université François – Rabelais De Tours, France, 2012.
83. Gilles EXBRAYAT, Nathalie FISTEBERG, Ronan FOUESNANT, *Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) : un Atout Dans l'Optimisation de la GRH au Service de l'Entreprise*, Université Paris-Dauphine - MBA Management des Ressources Humaines, France, Octobre 2010.
84. Aurélie GIRARD, *L'intégration Des Médias Sociaux Dans Les Stratégies d' E-GRH*, Thèse de Doctorat, Ecole Doctorale Economie Et Gestion, Université de Montpellier 2, France, 29 Novembre 2012.
85. Freddie GRANDE, *The Intranet and Human Resources: Internal Employee Communication*, Thesis of Arts in Communication, the Faculty of The Graduate College at the University of Nebraska, Omaha, Nebraska, 2008.
86. Karine GUIDERDONI-JOURDAIN, *L'Appropriation d'une Technologie de l'Information et de la Communication en Entreprise à Partir des Relation entre Usage Conception-Vision*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Ecole Doctorale De Sciences Economiques Et De Gestion, Université Aix-Marseille Ii – De La Méditerranée, France, 2009.
87. Nadège GUNIA, *la Fonction Ressources Humaines Face Aux Transformations Organisationnelles des Entreprises*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université

Toulouse I – Sciences Sociales, Ecole Doctorale des Sciences de l'Entreprise, France, 2002.

88. Richard LACROUSIERE, *Impact de Certaines Pratiques Stratégiques de Gestion de Ressources Humaines Sur la Performance Organisationnelle et Financière de PME*, Mémoire de Maitrise, Université du Québec, Canada, 2002

89. Abderrazak LAGHOUAG, *L'impact de L'alignement des Systèmes d'Information Avec le Supply Chain Management Sur la Performance des Entreprises*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université d'Alger 3, Algerie, 2016.

90. Jean-Max NOYER, *d'un Intranet Sous-Utilisé à un Intranet Fédérateur et Dynamique*, INTD, paris, novembre 2004.

91. Alexandre PASSANT, *Technologies du Web Sémantique pour l'Entreprise 2.0*, Thèse de doctorat, École doctorale V - Concepts et Langages, Université Paris IV – Sorbonne, France, Juin 2009.

92. Véronique Cormier PLOUFFE, *L'influence Modératrice des Pratiques de Gestion des Ressources Humaines Dans la Relation Entre les Pratiques d'Organisation du Travail et L'Empowerment Psychologique*, Mémoire de Maitrise, Université du Québec À Montréal, Canada.

93. Daphne Marie SIMMONDS, *Information Technology & Sustainability: An Empirical Study of the Value of the Building Automation System*, Doctoral thesis , Doctor of Philosophy ,Department of Information Systems and Decision Sciences , University of South Florida, USA, 2015.

C. Les Articles

94. Sareh AGHAEI, Mohammad Ali NEMATBAKHSI, and Hadi Khosravi FARSANI, Evolution Of The World Wide Web:From Web 1.0to Web 4.0, **International Journal of Web & Semantic Technology (IJWesT)**, Vol.3, No.1, janvier 2012, University of Isfahan, Iran.

95. Sayyed Mohsen ALLAMEH et al, An Assessment Of The Effect Of Information Communication Technology On Human Resource Productivity Of Mobarekeh Steel Complex In Isfahan (IRAN), *sciencedirect -Procedia Computer Science*, N°3, 2011, Published by Elsevier Ltd, London.

96. Mahdi AZZOUZ, A Place des Réseaux de Correspondants Auprès des Utilisateurs Finaux d'Intranet 2.0, *Communication et Organisation*, N°44, 2013, Presses Universitaires de Bordeaux, France.

97. Mahdi AZZOUZ, Les Facteurs Facilitateurs de l'Acceptation des Réseaux Sociaux en Entreprise :le Cas d'un Etablissement Bancaire Français, *Revue Recherches en Sciences de Gestion*, N°100, 2014, CAIRN, France.

98. Catherine BELLINO, Contribution de l'Architecture de l'Information à l'Utilisabilité Informationnelle : le Cas des Intranets, *Études de Communication*, N°41, 2013, Cairn, France.

99. Zieneb BEN AMMAR MAMLOUK et Nacef DHAOUADI, E-Formation et Développement des Compétences, *La Revue des Sciences de Gestion*, N°226, 2007, Cairn.info, France.

100. Ismail BIRCAN, Funda GENCLER, Analysis of Innovation-Based Human Resources for Sustainable Development, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, N°195, 2015, . Published by Elsevier, USA.
101. Wafa BRADAI et Jamil CHAABOUNI, Changement Organisationnel et Intranet : Cas du Secteur de Leasing en Tunisie, *International Journal of Technology Management and Sustainable Development*, volume 5, N° 1, 2006, Intellect Ltd.
102. Papetti CATHERINE et al, Evaluation d'un Intranet Par la Force de Vente : Vers Un Marketing Collaboratif, *Management et Avenir*, N° 34, 2010, Cairn, France.
103. Isabelle COMTET, De l'Usage des TIC en Entreprise. Analyses Croisées Entre Sciences de l'Information et Sciences de Gestion, *revue Communication et organisation*, N° 31, 2007, Presses universitaires de Bordeaux, France.
104. Beaupré DANIEL et al, Gestion des Ressources Humaines, Développement Durable et Responsabilité Sociale, *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, vol 14, N° 33, 2008, ESKA, France.
105. Mohd Daud NORZAIDI & al, Intranet Usage and Managers' Performance in the Port Industry, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 107 , N°8, 2007, Emerald Group Publishing Limited, United Kingdom.
106. Nwamen FIDELE, Impact des Technologies de L'information et de la Communication sur la Performance Commerciale des Entreprises, *La Revue des Sciences de Gestion*, N°218, 2006, France.
107. Laval FLORENCE et Thierno Diallo ABDALLAH, L'E-RH : un Processus de Modernisation de la Gestion des Ressources Humaines à la Mairie de Paris, *Management & Avenir*, N° 3, 2007, Cairn.info, France.
108. Florence LAVAL et Véronique GUILLOUX, Impact de l'implantation d'un SIRH sur la GRH d'une PME, *Management et Avenir*, N° 37, 2010, Cairn.info, France .
109. Fernando J. Fuentes-García et al, Applicability of Corporate Social Responsibility to Human Resources Management: Perspective from Spain, *Journal of Business Ethics*, Vol 82, N° 1, 2008, Published by Springer collaborating with JSTOR, USA.
110. Mark A. JACOBS et al, The Effect Of Internal Communication And Employee Satisfaction On Supply Chain Integration, *International Journal of Production Economics*, N°171, 2015, Published by Elsevier Inc, USA.
111. Inga LAPINA et al, Human Resource Management Models: Aspects Of Knowledge Management And Corporate Social Responsibility, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, N° 110, 2014, Published by Elsevier Ltd, USA.
112. Tarek LASSOUED, Mahrane HOFAIDHLLAOUI, Les Déterminants de L'acceptation de L'e-Learning :Etude Empirique au Sein de la Poste, *Management et Avenir*, N°60, 2013, Cairn.info, France.
113. Yulong LI, ERP Adoption In Chinese Small Enterprise: An Exploratory Case Study, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol 22, N°4, 2011, Emerald Group Publishing Limited, United Kingdom.
114. Bettina LIS, The Relevance of Corporate Social Responsibility for a Sustainable Human Resource Management: An Analysis of Organizational Attractiveness as a Determinant in Employees' Selection of a (Potential) Employer, *Management Revue*, Vol. 23, No. 3, 2012, Published by Rainer Hampp Verlag, Germany.

115. Rajiv et Manohar LAL , Web 3.0 in Education & Research, BIJIT - BVICAM's *International Journal of Information Technology*, vol 3, N° 2, décembre2001, New Delhi..

116. Marie MURGOLO-Poore Leyland Pitt, Intranets and Employee Communication: PR Behind The Firewall", *Journal of Communication Management*, Vol 5, N° 3, 2001, Henry Stewart Publications, Royaume-Uni.

117. Karim MESSEGHEM et Françoise PIERSON, Intranet RH : outil de Contrôle des Pratiques de Gestion des Ressources Humaines de l'encadrement Intermédiaire, *Finance Contrôle Stratégie* , Volume 8, N° 2, juin 2005, France.

118. Jean-François NOTEBAERT, Carine LUANGSAY-CATELIN, Tic et Communication Interne, *Décisions Marketing*, N°56, 2009, Editions EMS, France.

119. Tim O'REILLY, What Is Web 2.0 Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software, *Communications & Strategies*, N°65, 2007, USA.

120. Leda PANAYOTOPOULOU, Maria VAKOLA and Eleanna GALANAKI, E-HR Adoption And The Role Of HRM: Evidence From Greece, *emerald insight*, Vol. 36 No. 2, 2007, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, United Kingdom.

121. Eric PERSAIS, RES et GRH Quelles Convergences ?, *Revue Gestion 2000*, N°5, 2010, Cairn .info, France.

122. Laura-Diana RADU, Determinants of Green ICT Adoption in Organizations: A Theoretical Perspective, *journal of sustainability*, N° 8,731, 2016, MDPI, Switzerland.

123. Laura-Diana RADU, The impact of auditing on green information and communication technologies, *Audit financiar*, N° 2(134), 2016, CAFR, Romania.

124. Mokrane REFAA, La PME/PMI Algérienne et la Maîtrise des Processus Métiers Cas des ERP/CRM/SCM, *La Revue Electronique TIC & Développement*, Vol 03, 2007, IRD France.

125. Anna REMISOVA and Zuzana BUCIOVA, Measuring corporate Social Responsibility Towards Employees, *Journal of East European Management Studies*, Vol 17, N° 03, 2012, Published by Rainer Hampp Verlag, Germany.

126. Huub Ruël ,al, E-HRM: Innovation or Irritation, *Management Revue*, vol 15, N° 3, 2004, Published by Rainer Hampp Verlag, Augsburg, Germany.

127. Mélissa SAADOUN, Intranet & Groupware : Pour Travailler en Equipe, *Revue d'Information Scientifique & Technique* ,Vol.10, N°1, 2000, ajol.info, South Africa.

128. Marta STAROSTKA-PATYK, Diversity Management as a Part of Corporate Social Responsibility Policy, *Procedia Computer Science*, N° 65, 2015, Published by Elsevier Ltd, USA.

129. Bruce TULGAN, Finding Roles For Social-Media Tools In HR, *Strategic HR Review*, Vol. 6, N°2, 2007, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, United Kingdom.

130. Ana Tkalac VERCIC, Dejan VERCIC, Krishnamurthy SRIRAMESH, Internal Communication: Definition, Parameters, and the Future, *Public Relations Review*, vol 38, N°2, 2012, Published by Elsevier Inc, USA.

131. Alain VIALIX, Réduire par 1000 l'empreinte carbone des réseaux internet, *ARCEP*, N° 4, 2010, France.

D. Les Conférences internationales et rapports

132. CEFRIO, *Les intranets et leur écosystème – Portrait des usages et meilleures pratiques*, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, Canada, 2014.
133. CIGREF, *Les Réseaux Sociaux d'entreprise – Le Développement de la Culture Collaborative et Sociale Au Sein des Entreprises*, CIGREF, France, 2014.
134. Ling-E CHANG, Shang-PING LIN, Newcomers' Socialization By Intranet System, 10th *IEEE/ACIS International Conference on Computer and Information Science*, IEEE, Sanya, Hainan Island, China, 16 - 18 May 2011.
135. Jalios JCMS, *de l'Internet de Communication à l'Intranet Collaboratif 2.0*, Jalios, France, 2012.
136. Lafarge, *Rapport Annuel Document de Référence 2014*, lafarge, France, 2015.
137. Florence LAVAL, Véronique GUILLOUX, Michel KALIKA, La Performance de L'intranet-GRH : Etude Empirique des Pratiques des Entreprises et Fondements Théoriques, *Douzième Congrès de la AGRH, la GRH dans la société de l'information*, 2001, France.
138. REFAA Mokrane, *Note de recherche: épistémologie et méthodologie de recherche, version 1*, mars 2011 ,Dpt Sciences de gestion, Faculté SEGC, Université de M'Sila.
139. Mokrane REFAA , Théorique et Empirique Sur les Usages et les Appropriations des TIC, *Atelier Thématique dans le cadre du Programme de Recherche Insertion des TIC au Maghreb*, Institut de Recherche sur le Maghreb Contemporain & Centre de Recherche en Economie Appliquée au Développement, Alger, Algerie, 4 et 5 décembre 2004.
140. Mokrane REFAA, La Réduction du Gap Organisationnel Nord/Sud pour des Échanges Symétriques. Cas des ERP, *Forum EconomieX, « INNOVATION VI : Crises, Innovation & Transition »*, 3 Octobre 2014, Paris, France.
141. Mokrane REFAA, « Concept et Innovation. Cas du Système d'Information du Contrôle de Gestion. », *Colloque international GLOBELICS, ISGP-Alger*, Alger, Avril 2012.
142. Observatoire de l'Intranet et de la Stratégie Numérique , *Résultat de l'Enquête*, ARCTUS, France, 2014.
143. François SILVA et al, *Usage des TIC et RSE ,Rapport CIGREF*, 2009, ORSE, France.
144. Groupe Sonelgaz, *Rapport d'Activités et comptes de gestion consolidés*, Newsletter,2013, Alger.
145. Groupe Sonelgaz ,*Rapport d'Activités et comptes de gestion consolidés*, Newsletter,2014, Alger.
146. Groupe Sonelgaz, *Rapport d'Activités et comptes de gestion consolidés*, Newsletter,2013, Alger.
147. Groupe Sonelgaz ,*Rapport d'Activités et comptes de gestion consolidés*, Newsletter,2014, Alger.
148. Abdelmalek TOUATI, entretien avec nouveau Chef de division des ressources humaines et de la formation, bulletin d'information des employées AT newsletter, juillet 2016, Alger.

E. Site web

149. https://fr.wikipedia.org/wiki/Sch%C3%A9ma_conceptuel
150. <http://sites.estvideo.net/gfritsch/doc/rezo-cfa-410.htm>

151. . <http://www.tic.ird.fr/spip4f12.html?article227>
152. <http://psychologie.savoir.fr/l-approche-sociotechniques-des-organisations-du-travail>
153. <http://ciste.pagesperso-orange.fr/fiches/le39.pdf>
154. <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/intranet/43969?q=intranet#526741>
155. <http://www.amazon.fr/Dictionnaire-linformation-Serge-Cacaly/dp/2200351321>
156. http://fr.wikipedia.org/wiki/Intelligence_collective
157. http://www.memoireonline.com/07/08/1408/m_TIC--et--GRH1.html
158. <http://aira.com/aide/decouvrir/web.html>.
159. <http://www.commentcamarche.net/contents/1327-web-introduction-au-world-wide-web>.
160. <http://home.web.cern.ch/topics/birth-web>.
161. <http://home.web.cern.ch/about/topics/birth-web/where-web-was-born>.
162. <http://openclassrooms.com/courses/apprendre-asp-net-mvc/qu-est-ce-qu-un-sit-web>
163. <http://www.comprendre-internet.com/Qu-est-ce-qu-un-site-web.html>
164. <http://www.petite-entreprise.net/P-2823-85-G1-definition-qu-est-ce-qu-un-site-web.html>
165. <http://www.lecil.fr/fr/webdesign/page-d-accueil-site-internet>.
166. <http://davidfayon.fr/2008/09/generations-web>.
167. <http://davidfayon.fr/2008/09/generations-web>.
168. <http://computer.howstuffworks.com/web-101.htm>.
169. <http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.htm>.
170. <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/d000512-internet-dans-le-monde/l-evolution-d-internet-le-web-2.0>.
171. <http://www.mazen.com.sa/what-is-web2/page1.htm>.
172. <http://www.mazen.com.sa/what-is-web2/page1.htm>.
173. http://www.derekhildreth.com/portfolio/Research/Web_2.0_and_Beyond_Report.pdf.
174. <http://www.pfinfo.fr/tertiaire/IMG/pdf/articleweb2.pdf>.
175. http://www.celog.fr/cpi/termino_01.htm#def145.
176. <http://www.qsrinternational.com/what-is-nvivo>.
177. https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=at_histoire_realisations.
178. <https://www.mptic.dz/ar/content>.
179. <http://www.sde.dz/?page=article&id=11>.
180. <http://www.lafarge.com/fr/lafarge-en-un-clic>.
181. <http://www.lafarge.dz/qui-sommes-nous.html>.
182. <http://www.lafarge.dz/historique.html>.

الملاحق

الملحق رقم 01 : قوائم الشطب الخاصة بوصف السلوك الملاحظ في مؤسسات ميدان الدراسة.

قائمة الشطب الخاصة بوصف السلوك الملاحظ في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

| مقياس التقدير | | وصف السلوك الملاحظ |
|---------------|-------|---|
| غير موجود | موجود | |
| | X | <ul style="list-style-type: none"> • يوجد مديرية أو قسم خاصة بتسيير الشبكة و تكنولوجيا المعلومات؛ • الإنترنت متواجدة في جميع الأقسام والمصالح في المؤسسة؛ • يوجد هناك قسم أو فرقة خاصة بصيانة الشبكة؛ • الإنترنت متواجدة في جميع الأقسام والمصالح في المؤسسة؛ • توجد بوابات مشتركة لتبادل المعلومات بين الموظفين وتوفر معلومات عن إخبار ومشاريع المؤسسة للموظفين؛ • توجد نسبة كبيرة من الموظفين تستخدم الإنترنت؛ • توجد مدونات (<i>Blogs</i>) أو مساحات خاصة بالنشر تستخدم على مستوى المؤسسة لتبادل المعلومات بين الموظفين؛ • هناك مشاركة في محتويات الويكي التعاوني (<i>Wiki</i>) خاص بالمؤسسة بين الموظفين؛ • هناك شبكات تواصل اجتماعي خاصة بالمؤسسة (<i>RSE</i>)؛ • توجد أنواع عديدة من المعلومات (ملفات، وثائق، صور، فيديو، صوتي، ..). |
| | X | |
| X | X | |
| X | X | |
| X | X | |
| | X | |
| | X | |
| | X | |
| | X | |
| | X | |

| مقياس التقدير | | وصف السلوك الملاحظ |
|---------------|-----|--|
| لا | نعم | |
| | X | <ul style="list-style-type: none"> • تمتلك المؤسسة تجهيزات حديثة (حاسوب، حاسوب محمول، خدمات)؛ • تم إدخال الإنترنت في المؤسسة منذ زمن طويل؛ • تم تصميم الشبكة بشكل مدروس يتماشى والهيكل التنظيمي للمؤسسة؛ • يمتلك كل قسم تطبيقات وبرمجيات خاصة حسب وظيفته؛ • هناك تطبيقات وقواعد بيانات مشتركة بين الأقسام والمصالح؛ • تستخدمون الإنترنت باستخدام الهواتف النقالة؛ • يتم تكوين الموظفين على استخدام الإنترنت (تطبيقات، ونظام تشغيل)؛ • تصل المعلومات للشخص المناسب في المكان المناسب عبر الإنترنت؛ • يتم تحديث المعلومة و لها مصداقية. |
| | X | |
| X | X | |
| X | X | |
| | X | |
| | X | |
| | X | |
| | X | |
| | X | |
| | X | |

قائمة الشطب الخاصة بوصف السلوك الملاحظ في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للشرق بالمسيلة

| مقياس التقدير | | وصف السلوك الملاحظ |
|---------------|-------|--|
| غير موجود | موجود | |
| | X | <ul style="list-style-type: none"> • يوجد مديرية أو قسم خاصة بتسيير الشبكة و تكنولوجيا المعلومات؛ • الإنترنت متواجدة في جميع الأقسام والمصالح في المؤسسة؛ • يوجد هناك قسم أو فرقة خاصة بصيانة الشبكة؛ • توجد بوابات مشتركة لتبادل المعلومات بين الموظفين وتوفر معلومات عن إخبار ومشاريع المؤسسة للموظفين؛ • توجد نسبة كبيرة من الموظفين تستخدم الإنترنت • توجد مدونات (<i>Blogs</i>) أو مساحات خاصة بالنشر تستخدم على مستوى المؤسسة لتبادل المعلومات بين الموظفين • هناك مشاركة في محتويات الويكي التعاوني (<i>Wiki</i>) خاص بالمؤسسة بين الموظفين • هناك شبكات تواصل اجتماعي خاصة بالمؤسسة (<i>RSE</i>) • توجد أنواع عديدة من المعلومات (ملفات، وثائق، صور، فيديو، صوتي، ..) • مراعاة البعد البيئي في الأمن و الوقاية. |
| | X | |
| X | X | |
| X | X | |
| X | X | |
| | X | |
| | X | |
| | X | |
| | X | |
| | X | |

| مقياس التقدير | | وصف السلوك الملاحظ |
|---------------|-----|---|
| لا | نعم | |
| | X | <ul style="list-style-type: none"> • تمتلك المؤسسة تجهيزات حديثة (حاسوب، حاسوب محمول، خدمات)؛ • تم إدخال الإنترنت في المؤسسة منذ زمن طويل؛ |
| | X | |

| | | |
|---|---|--|
| X | X | <ul style="list-style-type: none"> • تم تصميم الشبكة بشكل مدروس يتماشى والهيكل التنظيمي للمؤسسة؛ • يمتلك كل قسم تطبيقات وبرمجيات خاصة حسب وظيفته؛ • هناك تطبيقات و قواعد بيانات مشتركة بين الأقسام و المصالح؛ • تستخدمون الإنترنت باستخدام الهواتف النقالة؛ • يتم تكوين الموظفين على استخدام الإنترنت (تطبيقات، ونظام تشغيل)؛ • تصل المعلومات للشخص المناسب في المكان المناسب عبر الإنترنت؛ • يتم تحديث المعلومة ولها مصداقية. |
| | X | |
| | X | |
| | X | |
| | X | |
| | X | |
| | X | |

قائمة الشطب الخاصة بوصف السلوك الملاحظ في مؤسسة لافارج بالمسيلة

| مقياس التقدير | | وصف السلوك الملاحظ |
|---------------|-------|---|
| غير موجود | موجود | |
| X X X | X | <ul style="list-style-type: none"> • يوجد مديرية أو قسم خاصة بتسيير الشبكة و تكنولوجيا المعلومات؛ • الإنترنت متواجدة في جميع الأقسام و المصالح في المؤسسة؛ • يوجد هناك قسم أو فرقة خاصة بصيانة الشبكة؛ • توجد بوابات مشتركة لتبادل المعلومات بين الموظفين وتوفر معلومات عن إخبار ومشاريع المؤسسة للموظفين؛ • توجد نسبة كبيرة من الموظفين تستخدم الإنترنت • توجد مدونات (<i>Blogs</i>) أو مساحات خاصة بالنشر تستخدم على مستوى المؤسسة لتبادل المعلومات بين الموظفين • هناك مشاركة في محتويات الويكي التعاوني (<i>Wiki</i>) خاص بالمؤسسة بين الموظفين • هناك شبكات تواصل اجتماعي خاصة بالمؤسسة (<i>RSE</i>) • توجد أنواع عديدة من المعلومات (ملفات، وثائق، صور، فيديو، صوتي، ..) • مراعاة البعد البيئي في الأمن و الوقاية. |
| | X | |
| | X | |
| | X | |
| | X | |
| | X | |
| | X | |

| مقياس التقدير | | وصف السلوك الملاحظ |
|---------------|-----|--|
| لا | نعم | |
| | X | <ul style="list-style-type: none"> • تمتلك المؤسسة تجهيزات حديثة (حاسوب، حاسوب محمول، خادمت)؛ • تم إدخال الإنترنت في المؤسسة منذ زمن طويل؛ • تم تصميم الشبكة بشكل مدروس يتماشى والهيكل التنظيمي للمؤسسة؛ • يمتلك كل قسم تطبيقات وبرمجيات خاصة حسب وظيفته؛ • هناك تطبيقات و قواعد بيانات مشتركة بين الأقسام و المصالح؛ • تستخدمون الإنترنت باستخدام الهواتف النقالة؛ • يتم تكوين الموظفين على استخدام الإنترنت (تطبيقات، ونظام تشغيل)؛ • تصل المعلومات للشخص المناسب في المكان المناسب عبر الإنترنت؛ • يتم تحديث المعلومة ولها مصداقية. |
| | X | |
| | X | |
| | X | |
| | X | |
| | X | |
| | X | |
| | X | |
| | X | |
| | X | |

الملحق رقم 02 : جدول جمع البيانات والمعلومات

| الملاحظة | المؤشرات والمعلومات | المتغيرات | الأبعاد |
|----------|--|--|---|
| • | <ul style="list-style-type: none"> سرعة إنجاز المهام، سهولة العمل، حسن الأداء الوظيفي، تقلب الوقت، كسر حاجز الزمان و المكان التدريب على استخدام الشبكة، سهولة ،درجة الاستخدام(كبيرة، صغيرة)،سهولة التداول و الوصول للمعلومة، اكتساب المهارة ذات صلة،متوفرة في الوقت المناسب، عند الحاجة،المحتوى، المصدقية و الاعتماد عليها، الدقة و عدم التناقض، التحديث، التنوع تعطلات تقنية (نقص التجهيزات، التعطلات،المختصين، الصيانة، امن المعلومة) تعطلات بشرية (تواجح المستخدمين و الإطارات المسيرة، الاستخدام السيئ نقص التكوين، مقاومة الاستخدام) | <ul style="list-style-type: none"> الأهمية و الفائدة المنتظرة من الاستخدام سهولة الاستخدام جودة المعلومات المتداولة الصعوبات و المعوقات في الاستخدام | <p>مفهوم استخدام الإنترنت في المؤسسة</p> |
| • | <ul style="list-style-type: none"> فكرة عن مفهوم إنترنت الموارد البشرية، استخداماتها، أهميتها في المؤسسة، دعم الإدارة، نظرتك إليها، علاقتها بطبيعة العمل، جوانب الوظيفة، أسلوب وطريقة العمل،تغيير السلوك الفردي و الجماعي، أدوات حديثة، دعم الأدوات التقليدية في العمل الاستفادة من نظام المعلومات للموارد البشرية،الإجابة عن أسئلة الموظفين تلبية الرغبة في الحصول على المعلومة،السرعة، كم المعلومات،الشعور بالراحة استخدامها من طرف الزملاء،التفاعل بينهم، الاعتماد على الشبكة تشجيع ودعم المسؤولين على استخدام الشبكة، تفويض السلطة، المشاركة في المعلومة و اتخاذ القرار | <ul style="list-style-type: none"> استخدام إنترنت الموارد البشرية في المؤسسة تناسيها مع وظيفة المستخدم الرضا عن الاستخدام علاقة بالزملاء العلاقة بالمسؤولين | <p>المستخدم و استخدام الإنترنت في تسيير الموارد البشرية</p> |
| • | <ul style="list-style-type: none"> تطبيقات التسيير الإداري و الأجور،قواعد مستودعات البيانات للمستخدمين، تطبيقات إدارة المعرفة، تطبيقات خاصة التسيير الإداري للمستخدمين ، الأجور، تسيير الوقت و الأنشطة، التكوين الالكتروني، التوظيف الالكتروني، إدارة المهارات، المكافآت. تبسيط الإجراءات، تبادل الوثائق، معلومات عن التوظيف،برامج التكوين، الوظائف الشاغرة،القانون الداخلي | <ul style="list-style-type: none"> نوع التطبيقات المستخدمة وظائف النظام التسيير الذاتي من طرف الموظفين | <p>العلاقة بنظام معلومات الموارد البشرية</p> |

| | | |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • المدونات Blogs، الويكي Wiki، التواصل الاجتماعي RSE، تبادل التقارير، المشاركة و تقسيم المعلومة، تفاعل و مرونة الاتصال • توفير الأخبار الحالية، الاعلانات، محاضر الاجتماعات، دليل الهاتف، العطل، الاتفاقيات الجماعية، استطلاعات الرأي، بوابات خاصة بتطبيقات معينة أو مصالح • برامج عمل جماعي و سير العمل (التكوين، العطل، التسيير الإداري، مشروع عمل، وتوزيع العمل بين المسيرين)، تخطيط موارد المؤسسة • تفعيل العمل الجماعي و التماسك بين الموظفين | <p>➤ أدوات الويب 2.0</p> <p>➤ البوابة LE PORTAIL</p> <p>➤ العمل التعاوني</p> <p>Workflow & Groupware</p> | <p>أدوات الإنترنت</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • الاتصالات الفردية (الایمیل و أمنية تبادل المعلومات) • الاتصالات الجماعية (أخبار المجموعات، محتوى بعض المؤتمرات ، مساحات للحوار وتبادل المعلومات و الوثائق) • الاتصال عبر الإنترنت مع العالم الخارجي • تحسين علاقة الموظفين بالمؤسسة • الاتصال التقليدية (حسب المستويات التنظيمية • الاتصال المتعدد • تنشيط التعاون في مجال تسيير المعلومة (سرعة التبادل، مرونة، ديناميكية المحتوى • الاتصال حول المصالح والممارسات الخاصة بالعمل | <p>➤ الفائدة المنتظرة من استخدام الشبكة</p> <p>➤ أشكال الاتصال الداخلي</p> <p>➤ التفاعل بين الموظفين</p> | <p>الاتصال الداخلي وشبكة الإنترنت للموارد البشرية في المؤسسة</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • الدراية بمفهوم التنمية المستدامة، أبعادها، علاقة التنمية المستدامة بالمسؤولية الاجتماعية، أهدافها، تنفيذها • استهلاك الطاقة، تحديث البرمجيات، الاستغناء عن التجهيزات القديمة و الملوثة للبيئة، تصميم الشبكات، صحة المستخدم. | <p>➤ التنمية المستدامة و المسؤولية الاجتماعية</p> <p>➤ تنفيذ الاستدامة في مؤسستكم باستخدام الإنترنت</p> | <p>علاقة استخدام شبكة الإنترنت في تسيير الموارد البشرية بالاستدامة في المؤسسة</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • مفهومها في المؤسسة، أهدافها، إدخالها، أثرها، نظرة الموظفين لها، دعمها من طرف الإدارة • المشاركة في تصميم و تثبيت الشبكة، المشاركة في إعداد برنامج المسؤولية الاجتماعية، الالتزام بممارسات المسؤولية الاجتماعية، • ظروف العمل، الصحة و السلامة، راحة الموظف، العدالة في تطبيق إجراءات العمل، معدات الحماية في الشبكة • الاستفادة من نظام المعلومات للموارد البشرية، الإجابة عن أسئلة الموظفين تلبية الرغبة في الحصول على المعلومة، السرعة، كم المعلومات، الشعور بالراحة • تشجيع الحوار الجماعي، تفعيل و تطوير مهارات الاتصال، | <p>➤ المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة</p> <p>➤ علاقتها بقسم الموارد البشرية</p> <p>➤ ظروف العمل</p> | <p>المسؤولية الاجتماعية و استخدام إنترنت تسيير الموارد البشرية</p> |

| | | | |
|---|--|--|--|
| | <p>حل النزاعات،المساهمة في نشاطات المسؤولية الاجتماعية،التوازن بين الحياة المهنية و الشخصية، حماية البيانات الشخصية و الخصوصية،عدم الشعور بالوحدة و العزلة</p> | <p>➤ علاقتها بالعمل الفردي و الاتصال الداخلي</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • برمجيات: تتميز بسرعة المعالجة ، وأجهزة تتميز بقلّة الاستهلاك للطاقة الكهربائية • التخلص من بعض التجهيزات (الشاشات و الطابعات، الشبكات، أنظمة التخزين) • تحديث البرمجيات و إنشاء برمجيات جديدة أو تحسين الموجود • التحكم في تكاليف نشر المعلومة (استهلاك الورق، الحبر، وكرتوش الطباعة، استعمال الفاكس) • راحة المستخدم، قلة الاضطرابات العضلية و البصرية • التوتر و الإجهاد نتيجة طول زمن الانتظار • الأداء الفردي (الوقت الذي يستغرقه الموظفين في معالجة البيانات و المعلومات المتدفقة) • تعدد قنوات المعلومات، وحجم المعلومات المتوافد، • انخفاض قدرة الأفراد على معالجة تلك المعلومات • وجود ضغط نفسي و شخصي على الموظفين من توتر وإجهاد وإرهاق | <p>➤ دعم تصميم شبكة الإنترنت حماية البيئة</p> <p>➤ صحة المستخدم</p> <p>➤ عبء المعلومة</p> | <p>تكنولوجيا المعلومات الخضراء</p> | |

الملحق رقم 03: دليل المقابلة

| |
|---|
| التاريخ: / / 2016 الساعة: من.....إلى..... اليوم:..... |
| المكان:.....، السن.....، الخبرة.....، المنصب:.....، الدور:..... |
| عدد المرؤوسين:..... يعمل تحت مسؤولية:..... |

تحية طيبة

إنني أشكركم عن منحي جزءا من وقتكم و أذكركم باسمي وهو حريزي فاروق أستاذ بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة بكلية العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بقسم التسيير ،جئت لمخاورتكم في إطار بحث يتعلق بأطروحة دكتوراه يتناول أثر استخدام الإنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة.

ولذا فإنني سأطرح عليكم عددا من الأسئلة، فقط بعض الأسئلة ستكون واسعة نوع ما، لتمكنكم من الإجابة التي تريدهونها وبكل راحة، ولذا نرجو منكم الإجابة بكل مصداقية وجدبة قدر ما أمكن.

أشكركم مجددا على تعاونكم

I. من فضلكم نبدأ بالتكلم عن أهمية استخدام شبكة الإنترنت في المؤسسة

- 1- ماذا يعني لكم استخدام الإنترنت في داخل مؤسستكم؟
 - قيما تكمن أهمية استخدام الإنترنت في داخل مؤسستكم؟
 - كيف تقيمون درجة استخدام الإنترنت في مؤسستكم؟
- 2- أثناء استخدامكم للإنترنت في العمل تواجهكم صعوبات ومعوقات، حسب علمكم ما هي طبيعة هذه الصعوبات التي تواجهها الإنترنت في مؤسستكم؟
 - إذا كانت صعوبات تقنية عددها، ثم وضحها لنا ؟
 - إذا كانت هناك صعوبات بشرية عددها، وإلى ماذا ترجع؟ هل ترجع إلى الاستخدام السيئ لهذه الشبكة أو نقص التكوين؟ أو لعدم وجود قابلية لاستخدامها (مقاومة)؟

II. و الآن بعد أن تكلمنا عن استخدام الإنترنت في المؤسسة بصورة عامة لتحدث الآن عن استخدامات الإنترنت في تسيير

الموارد البشرية في المؤسسة من خلال ثلاثة أبعاد:

- 3- كيف تبين العلاقة بين الموظف المستخدم للإنترنت وتسيير الموارد البشرية في مؤسستكم؟
 - هل هناك ارتباط مباشرة عبر الإنترنت بين قسم الموارد البشرية وبقية الأقسام في مؤسستكم؟ لماذا؟
 - هل يتناسب استخدام الإنترنت مع وظيفة المستخدم؟ لماذا؟
 - هل هناك تفاعل مع الزملاء أثناء استخدام الإنترنت في مؤسستكم؟ كيف؟
 - هل هناك علاقة بينكم كمستخدمين للإنترنت والمسؤول المباشر لكم؟ كيف؟

نظم معلومات الموارد البشرية:

- 4- حسب منصب العمل الذي تشغلونه، ما هي الوظائف التي يقوم بها نظام معلومات الموارد البشرية في داخل مؤسستكم؟، هل تحسن تسيير الجانب الإداري للمستخدمين؟
- 5- هل يسمح للمستخدمين بالتسيير الذاتي لبعض المهام الإدارية من خلال استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في داخل مؤسستكم؟ كيف؟

أدوات الإنترنت (الويب، و البوابة، العمل التعاوني):

- 6- من خلال استخدامكم للإنترنت ما هي أدوات الويب الأكثر استخداما في الاتصال داخل المؤسسة؟
- 7- كيف تستخدم أدوات الويب والعمل التعاوني للإنترنت في داخل مؤسستكم (أمثلة)؟
- 8- ما ذا تقترح على المؤسسة أن توفر للموظفين عبر البوابة حتى يتم تقاسم و تبادل المعلومات و يتحسن العمل التعاوني عبر الإنترنت؟

الاتصال الداخلي:

- 9- ما هي أشكال الاتصال الداخلي في مؤسستكم؟
- هل مازالت طرق الاتصال التقليدية لها أثر في تفعيل الاتصال ما بين الأفراد و الوظائف؟ لماذا؟
 - هل فعل استخدام الإنترنت الاتصال المتعدد لتبادل المعلومة ما بين الأفراد و الوظائف؟ كيف؟
- 10- كيف يزداد التفاعل بين الموظفين فيما بينهم لتعزيز الاتصال الداخلي والعمل التعاوني من خلال استخدام الإنترنت؟
- III. و الآن و بعد التحدث عن علاقة استخدام شبكة الإنترنت بتسيير الموارد البشرية نرجو منك أن تعطيني المزيد من التفصيل عن علاقة استخدام شبكة الإنترنت في تسيير الموارد البشرية بالاستدامة في المؤسسة من خلال مجموعة من الأبعاد

11- ما ذا يعني لكم مصطلح الاستدامة؟

12- بعد شرح مصطلح الاستدامة، كيف يمكن تنفيذ الاستدامة في مؤسستكم باستخدام الإنترنت؟

المسؤولية الاجتماعية:

13- كيف يعزز قسم الموارد البشرية في المؤسسة الالتزام بممارسات المسؤولية الاجتماعية عبر شبكة الإنترنت؟

- هل يضمن استخدام الإنترنت في مؤسستكم العدالة في توزيع المعلومات و الوثائق؟ كيف؟
- هل يضمن استخدام الإنترنت في مؤسستكم العدالة في توزيع المهام بين الموظفين؟ كيف؟
- هل يوفر الاستخدام ظروف عمل مناسبة للموظفين؟ لماذا؟

14- هل شجع الاستخدام الروابط الاجتماعية بين الموظفين بسبب التعامل عبر شبكة الإنترنت؟ كيف؟

تكنولوجيا المعلومات الخضراء:

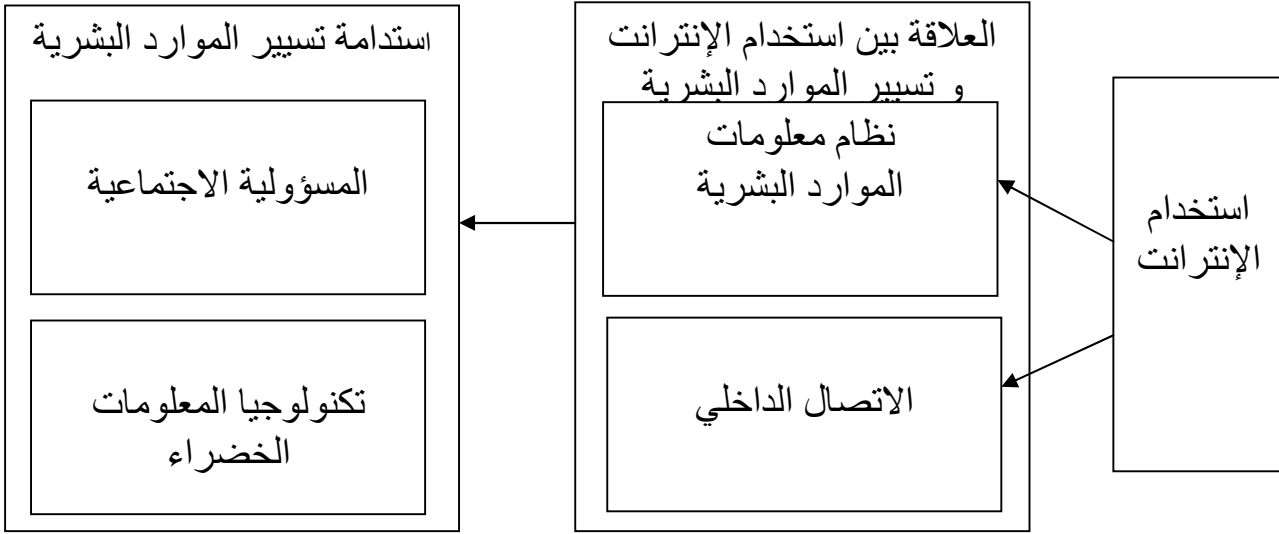
15- كيف يدعم تصميم شبكة الإنترنت حماية البيئة؟

- هل تستخدم مؤسستكم برمجيات: تتميز بسرعة المعالجة (ريح الوقت)؟ وأجهزة تتميز بقلّة الاستهلاك للطاقة الكهربائية؟ لماذا؟
- هل يتم التخلص من بعض التجهيزات والتي لها أثر سلبي على البيئة ويتم استبدالها بأجهزة حديثة؟
- هل يتم تحديث البرمجيات وإنشاء برمجيات جديدة، أو تحسين الموجود منها من خلال تطوير النسخ؟ لماذا؟
- هل يقوم المستخدم بإغلاق أجهزة الشبكة عند الخروج من العمل؟

16- كيف تضمن مؤسستكم حماية صحة المستخدم من خلال لأجهزة المستخدمة؟

17- هل يتسبب عبء المعلومات المتبادلة عبر الشبكة في وجود ضغط نفسي وشخصي على الموظفين من توتر وإجهاد وإرهاق؟ كيف؟

1. نموذج الدراسة



2. التعريف بمتغيرات العنوان

- استخدام الإنترنت: ارتكز المفهوم على اعتبار أن استخدام الإنترنت في تسيير الموارد البشرية هو استخدام شبكة حاسوبية داخلية في المؤسسة تعتمد على تكنولوجيا وأدوات الويب (الويكي، المدونات، البوابة، العمل التعاوني، والشبكات الاجتماعية في المؤسسة)؛ وهي لا تقتصر فقط على مديرية الموارد البشرية في المؤسسة، إنما تربط كافة الدوائر والأقسام والمصالح في المؤسسة، ويعتبر نظام معلومات الموارد البشرية عنصر من عناصرها المكونة وهي شبكة محمية ويمكن للمستخدمين الوصول إليها من أجل تلبية احتياجات الاتصال الداخلي و تحقيق الاستدامة.
- استدامة تسيير الموارد البشرية: نقصد به دراسة بعد الاستدامة من خلال استخدام شبكة الإنترنت، والذي يتمثل في جانبين هما:
 - ✓ الجانب البشري: أي دراسة الأثر على الفرد المستخدم للشبكة (الموظفين) و المتمثل في: ممارسات المسؤولية الاجتماعية عبر استخدام الإنترنت، من جهة أخرى ندرس الأثر على حسن تسيير المعلومة وتجنب عبئها على المورد البشري أثناء معالجتها، فضلا عن دراسة الأثر السلبي على صحة الموظفين (التوتر و الإجهاد).
 - ✓ الجانب التقني: ندرس فيه علاقة تكنولوجيا المعلومات الخضراء باستخدامات الإنترنت في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة من خلال التصميم والاستخدام المستدام للبرمجيات والأجهزة.

3. إشكالية الدراسة

كيف يؤثر استخدام الإنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة (لافارج، اتصالات الجزائر، سونلغاز)؟

4. فرضيات الدراسة

- ❖ هناك درجة استخدام كبيرة للإنترنت من قبل الموظفين في المؤسسة.
- ❖ توجد علاقة تربط بين استخدام الإنترنت و تسيير الموارد البشرية تتجسد في استخداماتها في المؤسسة (نظام معلومات الموارد البشرية، أدوات الويب، الاتصال الداخلي)
- ❖ يؤثر استخدام الإنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة من خلال الالتزام بممارسات المسؤولية الاجتماعية في استخداماتها.
- ❖ يؤثر استخدام الإنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة من خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات الخضراء في الاستخدام.

أتقدم إليكم أنا الطالب: حريزي فاروق طالب سنة رابعة دكتوراه علوم تخصص إدارة إستراتيجية و تنمية مستدامة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؛ راجيا منكم التكرم بتحكيم هذه القائمة من الأسئلة قبل كتابتها في صورتها النهائية، كدليل مقابلة سيوجه إلى مجموعة من الخبراء لدراسة أثر استخدام الإنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، من خلال دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة.

لذا أرجو منكم وضع علامة (✓) في خانة : يقيس (1)، لا يقيس (0)، يعدل (2) وملاحظاتكم حول كل محور من المحاور التالية

تقبلوا منا جزيل الشكر وعظيم الامتنان ودمتم في خدمة البحث العلمي

التاريخ: / / 2016

الساعة: من إلى.....

اليوم:.....

المكان:.....

الخبرة:.....

المنصب:.....

تحية طيبة

إنني أشكركم عن منحي جزءا من وقتكم و أذكركم باسمي وهو حريري فاروق أستاذ بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة بكلية العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بقسم التسيير ،جئت لمحاورتكم في إطار بحث يتناول أثر استخدام الإنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة. ولذا فإنني سأطرح عليكم عددا من الأسئلة، وهدفنا هو تجنّب الحكم على إجاباتكم أثناء المقابلة، لأنه لا توجد إجابة جيدة و أخرى سيئة؛ فقط بعض الأسئلة ستكون واسعة نوع ما عمدا، لتمكنكم من الإجابة التي تريدونها وبكل راحة، و من دون تأثير عليكم، ولذا نرجو منكم الإجابة بكل عفوية و صدق قدر ما أمكن. هل لديك أسئلة أولا قبل أن نبدأ؟ ؛ إذا كنتم لا تمانعون فسأقوم بإجراء هذه المقابلة معكم.

المحور الأول: واقع الاستخدام

| السؤال | 1 | 0 | 2 | ملاحظات |
|---|---|---|---|---------|
| السؤال الأول مع أسئلته الفرعية : ماذا يعني لك استخدام شبكة الإنترنت في المؤسسة؟ | | | | |
| فيم تكمن أهمية هذه التكنولوجيا في المؤسسة؟ | | | | |
| ما هي أنواع الإنترنت المستخدمة في المؤسسة؟ | | | | |
| كيف تقيم درجة الاستخدام للإنترنت في المؤسسة؟ | | | | |
| السؤال الثاني مع أسئلته الفرعية: أثناء استخدامكم للإنترنت في العمل تواجهك صعوبات أو معوقات، حسب علمكم ما هي طبيعة هذه الصعوبات التي تواجهها الشبكة في المؤسسة؟ | | | | |
| إذا كانت صعوبات تقنية هل تستطيع أن توضحها لنا؟ | | | | |
| إذا كانت هناك صعوبات بشرية، فإلام ترجع؟ | | | | |

المحور الثاني: العلاقة بين استخدام الإنترنت و تسيير الموارد البشرية

| السؤال | 1 | 0 | 2 | ملاحظات |
|--|---|---|---|---------|
| السؤال 3: كيف تبين العلاقة بين الإنترنت و الموارد البشرية في المؤسسة ؟ | | | | |
| بعد نظام معلومات الموارد البشرية | | | | |
| السؤال 4: ما هي أهم التطبيقات أو البرمجيات المستخدمة في نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة؟ | | | | |
| السؤال 5: حسب منصب العمل الذي تشغلونه، ما هي الوظائف التي يقوم بها هذا النظام؟ هل تحسن تسيير الجانب الإداري للمستخدمين؟ | | | | |
| السؤال 6: هل يسمح للمستخدمين بتسيير بعض المهام | | | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | | | | الإدارية بأنفسهم مثل طلب التكوين أو العطلة؟ كيف؟ |
| | | | | بعد أدوات الإنترنت (الويب، و البوابة، العمل التعاوني) |
| | | | | السؤال 7 مع أسئلته الفرعية: من خلال استخدامكم للإنترنت ما هي أدوات الويب المستخدم في الاتصال داخل المؤسسة؟ |
| | | | | هل هناك مدونات (Blogs) أو مساحات خاصة بالنشر تستخدم على مستوى المؤسسة لتبادل المعلومات بين الموظفين؟ |
| | | | | هل هناك مشاركة في محتويات الويكي التعاوني (Wiki) خاص بالمؤسسة بين الموظفين؟ |
| | | | | السؤال 8: إذا كانت المؤسسة تستخدم أداة البوابة، ما هي أنواع البوابات المستخدمة عبر الإنترنت في المؤسسة؟ |
| | | | | السؤال 9: كيف تستخدم أدوات العمل التعاوني للإنترنت في المؤسسة؟ |
| | | | | السؤال 10: ما ذا تقترح على المؤسسة أن توفر للموظفين عبر البوابة حتى يتم تقاسم و تبادل المعلومات و يتحسن العمل التعاوني عبر الإنترنت؟ |
| | | | | الاتصال الداخلي |
| | | | | السؤال 11: ما هي الفائدة المنتظرة من استخدام شبكة الإنترنت في الاتصال الداخلي بالمؤسسة؟ |
| | | | | السؤال 12 مع أسئلته الفرعية: ما هي أشكال الاتصال الداخلي في المؤسسة؟ |
| | | | | هل مازالت طرق الاتصال التقليدية (حسب المستويات التنظيمية) لها أثر في تفعيل الاتصال مابين الأفراد و الوظائف؟ لماذا؟ |
| | | | | هل قلل استخدام الإنترنت من المستويات التنظيمية وفعال الاتصال المتعدد لتبادل المعلومة مابين الأفراد و الوظائف؟ كيف؟ |
| | | | | السؤال 13: |
| | | | | كيف يزداد التفاعل بين الموظفين فيما بينهم لتعزيز الاتصال الداخلي و العمل التعاوني من خلال استخدام هذه الأدوات؟ |

المحور الثالث: استدامة تسيير الموارد البشرية

| ملاحظات | 2 | 0 | 1 | السؤال |
|---------|---|---|---|--|
| | | | | السؤال 14: ما ذا يعني لكم مصطلح الاستدامة؟ |
| | | | | السؤال 15: كيف يمكن تنفيذ الاستدامة في مؤسستكم باستخدام الإنترنت؟ |
| | | | | بعد المسؤولية الاجتماعية |
| | | | | السؤال 16 مع أسئلته الفرعية: كيف يعزز قسم الموارد البشرية في المؤسسة الالتزام بممارسات المسؤولية الاجتماعية عبر شبكة الإنترنت؟ |
| | | | | هل يضمن استخدام الإنترنت في المؤسسة العدالة في توزيع المهام بين الموظفين؟ كيف؟ |
| | | | | هل يوفر الاستخدام ظروف عمل مناسبة للموظفين؟ لماذا؟ |
| | | | | السؤال 17: هل شجع الاستخدام الروابط الاجتماعية بين الموظفين بسبب التعامل عبر شبكة الإنترنت؟ كيف؟ |
| | | | | بعد تكنولوجيا المعلومات الخضراء |
| | | | | السؤال 18 مع أسئلته الفرعية: كيف يدعم تصميم شبكة الإنترنت حماية البيئة؟ |
| | | | | هل تستخدم المؤسسة برمجيات: تتميز بسرعة المعالجة ، وأجهزة تتميز بقلّة الاستهلاك للطاقة الكهربائية؟ لماذا؟ |
| | | | | هل يتم التخلص من بعض التجهيزات (الشاشات و الطابعات، الشبكات، أنظمة التخزين) التي لها أثر سلبي على البيئة و صحة الموظف و استبدالها بأجهزة حديثة؟ |
| | | | | هل يتم تحديث البرمجيات و إنشاء برمجيات جديدة أو تحسين الموجود منها من خلال تطوير النسخ؟ لماذا؟ |
| | | | | السؤال 19: كيف تضمن الأجهزة المستخدمة حماية صحة المستخدم؟ |
| | | | | السؤال 20: هل يتسبب عبء المعلومات المتبادلة عبر الشبكة في وجود ضغط نفسي و شخصي على الموظفين (توتر وإجهاد وإرهاق)؟ كيف؟ |

التاريخ

الجامعة

الرتبة

ختم و إمضاء الدكتور

.....

الملحق رقم 05 : قائمة الأساتذة المحكمين

| جامعة المسيلة | التخصص | الرتبة | الأستاذ المحكم |
|----------------------------------|------------------------------------|---------------|-------------------|
| جامعة تلمسان | نظم المعلومات | أستاذية | أ.د كازي أمال |
| جامعة ورقلة- معهد التكنولوجيا | أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير | أستاذ محاضر ب | د.رجم خالد |
| جامعة المسيلة | إدارة إستراتيجية وتسويق | أستاذ محاضر أ | د. قاسمي كمال |
| جامعة المسيلة | منهجية | أستاذ محاضر ب | د. بركات عبد الحق |

الملحق رقم 06: نماذج تحكيم فعلية للأساتذة المحكمين

| | | | |
|--|---|-----------------|--|
| | | | السؤال 18 مع أسئلته الفرعية: كيف يدعم تصميم شبكة الإنترنت حماية البيئة؟ |
| | ✓ | عبد العزيز مسني | هل تستخدم المؤسسة برمجيات: تتميز بسرعة المعالجة ، وأجهزة تنمير بقللة الاستهلاك للطاقة الكهربائية؟ لماذا؟ |
| | ✓ | | هل يتم التخلص من بعض التجهيزات (الشاشات و الطابعات، الشبكات، أنظمة التخزين) التي لها أثر سلبي على البيئة و صحة الموظف و استبدالها بأجهزة حديثة؟ |
| | ✓ | | هل يتم تحديث البرمجيات و إنشاء برمجيات جديدة أو تحسين الموجود منها من خلال تطوير النسخ ؟ لماذا؟ |
| | ✓ | | السؤال 19: كيف تضمن الأجهزة المستخدمة حماية صحة المستخدم؟ |
| | ✓ | | السؤال 20: هل تسبب عبء المعلومات المتبادل عبر الشبكة في وجود ضغط نفسي و شخصي على الموظفين (توتر وإجهاد وإرهاق) ؟ كيف؟ |

التاريخ

20/10/2015

الجامعة

البيضاء

الرتبة

أستاذ محاضر

ختم و إمضاء الدكتور

د. قاسم كمال



| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | السؤال 18 مع أسئلته الفرعية: كيف يدعم تصميم شبكة الإنترنت حماية البيئة؟ |
| | | | هل تستخدم المؤسسة برمجيات: تتميز بسرعة المعالجة ، وأجهزة تتميز بقلّة الاستهلاك للطاقة الكهربائية؟ لماذا؟ |
| | | | هل يتم التخلص من بعض الأجهزة (الشاشات و الطابعات، الشبكات، أنظمة التخزين) التي لها أثر سلبي على البيئة و صحة الموظف و استبدالها بأجهزة حديثة؟ |
| | | | هل يتم تحديث البرمجيات و إنشاء برمجيات جديدة أو تحسين الموجود منها من خلال تطوير النسخ ؟ لماذا؟ |
| | | | السؤال 19: كيف تضمن الأجهزة المستخدمة حماية صحة المستخدم؟ |
| | | | السؤال 20: هل يتسبب عبء المعلومات المتبادلة عبر الشبكة في وجود ضغط نفسي و شخصي على الموظفين (توتر وإجهاد وإرهاق) ؟ كيف؟ |

معايير السلامة أكد على هذا المعيار

مع كفاً فكرة على حدّ

ختم و إمضاء الدكتور الرتبة الجامعة التاريخ
 د. محمد... أستاذة... جامعة... 20/10/2018



الملحق رقم 07 : قانون البريد و المواصلات السلكية واللاسلكية

الجمهورية التونسية للجمهورية التونسية / العدد 48 - 8. جانفي الأول عام 1421 هـ
8. شباط سنة 2000 م

- خلق ظروف تطوير النشطات المنفصلة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

- تحديد الإطار المؤسساتي لسلطة ضبط مستقلة وحرية.

يطبق هذا القانون على نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، بما فيها البث التلفزيوني والإذاعي في مجال الإرسال والبث والاستقبال باستثناء المضمون الذي يخضع لإطار تشريعي وتنظيمي ملزم.

المادة 2 : تخضع نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لرقابة الدولة.

المادة 3 : يفسر النظم عن أحكام المادة 12 من القانون رقم 90-30 المؤرخ في أول ديسمبر سنة 1990 والمنظمين قانون الأملاك الوطنية. لا تخضع نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية للنظام القانوني المطبق على الأملاك العمومية.

المادة 4 : تسهر الدولة في إطار الصلاحيات المترتبة بمهامها العامة بالخصوص على :

- تطبيق معايير إنشاء واستغلال مختلف الخدمات.

- استمرارية وانتظام الخدمات المقدمة للجمهور.

- احترام قواعد المنافسة العنصرية بين المتعاملين، وتجاه المرتفقين.

- توفير خدمات مطابقة للأحكام القانونية والتنظيمية للخدمة العامة.

- احترام الأحكام المقررة في مجال الدفاع الوطني والأمن العمومي.

- احترام مبادئ الأمان العامة.

- احترام المتعاملين التزاماتهم القانونية والتنظيمية.

- ويمقتضى القانون رقم 91-11 المؤرخ في 12 شوال عام 1411 الموافق 27 أبريل سنة 1991 الذي يحدد القواعد المتعلقة بنزع الملكية من أجل المنفعة العمومية.

- ويمقتضى الأمر رقم 95-06 المؤرخ في 23 شعبان عام 1415 الموافق 25 يناير سنة 1995 والمتعلق بالمنافسة.

- ويمقتضى الأمر رقم 95-22 المؤرخ في 29 ربيع الأول عام 1416 الموافق 26 فشت سنة 1995 والمتعلق بخصوصية المؤسسات العمومية، المعدل والمتمم.

- ويمقتضى الأمر رقم 95-25 المؤرخ في 30 ربيع الثاني عام 1416 الموافق 25 سبتمبر سنة 1995 والمتعلق بتسيير رؤوس الأموال التجارية التابعة للدولة.

- وبعد تصادق البرلمان.

يصدر القانون الآتي نصه :

الباب الأول

أحكام عامة

الفصل الأول

مبادئ عامة

المادة الأولى : يحدد هذا القانون القواعد العامة المتعلقة بالبريد وبالمواصلات السلكية واللاسلكية.

يهدف هذا القانون، لا سيما إلى :

- تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ذات نوعية في ظروف موضوعية وشفافة وبدون تمييز في مناح تنافسي مع ضمان المصلحة العامة.

- تحديد الشروط العامة لاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من طرف المتعاملين.

- تحديد إطار وظيفيات ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

الملحق رقم 08 : نموذج لعرض عام لمحتوى مقابلات اتصالات الجزائر

أهمية استخدام شبكة الإنترنت في المؤسسة

| عرض عام لمحتوى المقابلات | خبراء مؤسسة اتصالات الجزائر |
|---|-----------------------------|
| <p>مسؤول خلية الاتصال</p> <ul style="list-style-type: none"> • مفهوم استخدام الإنترنت ✓ تعتبر عملية موثقة الكترونيا في التبادل بين المصالح والمستخدمين. • الأهمية وسهولة الاستخدام ✓ سرعة الأداء وربح الوقت وسرعة في الانجاز. ✓ سهولة الاستخدام يكتسبها المستخدم مع الوقت خاصة بعد عملية التكوين على كيفية الاستخدام. ✓ درجة الاستخدام كبيرة جدا لأن المستخدمين ملزمين بالعمل بالإنترنت وتصل نسبة الاستخدام إلى 90 في المائة. • الصعوبات ✓ الصعوبات التقنية: تتمثل في صغر مساحة التخزين والاستعمال المخصصة على مستوى علية الایمیل. ✓ الصعوبات البشرية: تتمثل في المقاومة الذاتية للعمل بهذه الشبكة . ✓ المقاومة الذاتية للعمل بهذه الشبكة نتيجة عدم التحكم في الاستخدام خاصة بالنسبة للمستخدم الذي تم توظيفه حديثا. | |
| <p>رئيس القسم التجاري</p> <ul style="list-style-type: none"> • مفهوم استخدام الإنترنت • مجموعة من التطبيقات والواجهات التي تستخدم عبر الشبكة الداخلية في المؤسسة والمديريات الولائية التابعة لها. • الأهمية وسهولة الاستخدام ✓ السرعة، سهولة انسياب ونقل المعلومة، العمل في وقت حقيقي، ومعاينة المعلومة من أي مكان في المؤسسة. ✓ سهولة الاستخدام تحديث النسخ الخاصة بالتطبيقات. ✓ القدرة على تخزين والحفظ، الحصول الإحصائيات ومعلومات سنوات سابقة. ✓ درجة الاستخدام كبيرة تصل إلى نسبة 80 في المائة خاصة بعد صدور تعليمات باستخدام الایمیل. • الصعوبات ✓ الصعوبات التقنية: تتمثل في حجم الملفات المستقبلية و المرسله عبر الایمیل كبير؛ والمساحة المخصصة للتخزين في الایمیل صغيرة. ✓ الصعوبات البشرية: لا توجد مقاومة في الاستخدام، ونسبة التحكم في الاستخدام كبيرة 99 في المائة بسبب الاستفادة من التكوين. | |
| <p>رئيس قسم المالية والمحاسبة</p> <ul style="list-style-type: none"> • مفهوم استخدام الإنترنت ✓ نظام واحد يربط عدة كل مديريات المؤسسة عبر الوطن. • الأهمية وسهولة الاستخدام ✓ سرعت عملية التواصل وتبادل المعلومات بين مختلف المصالح سواء مع المرؤسين أو المسيرين، وربح الوقت. ✓ تجسدت السهولة في الطبعات الجديدة للتطبيقات من خلال تطوير التطبيقات في كل مرة. ✓ درجة الاستخدام كبيرة مع إلزامية استخدام الإنترنت لأنه هناك تعليمات خاصة صادرة عن المديرية العامة تحث على استخدام الایمیل كأداة قانونية في تبادل المعلومات وتوصيات تمنع استخدام الفاكس. ✓ تصل نسبة التعامل إلى 60 في المائة بين المسؤولين. • الصعوبات ✓ الصعوبات التقنية: تتمثل انفصال شبكة بعض المصالح عن الشبكة الأم وعدم ربط كل تطبيقات المؤسسة عبر خادم واحد؛ نقل التدفق في الشبكة، وعدم استغلال النظام الكلي للشبكة من طرف المؤسسة. ✓ الصعوبات البشرية: توجد مقاومة لا إرادية لاستخدام الإنترنت؛ أي عدم تقبل التغيير من طرف المستخدم ومعارضة ذهنية لتطوير ذاته مثال ذلك عدم إرسال الایمیل؛ فضلا عن الاستخدام السيئ. | |
| <p>رئيس مصلحة صيانة واستغلال الشبكات</p> <ul style="list-style-type: none"> • مفهوم استخدام الإنترنت ✓ هي عملية تحديث وعصرنة أي الانتقال إلى التكنولوجيات الالكترونية. • الأهمية وسهولة الاستخدام ✓ إهمال متغير المسافة والبعد بين المصالح والمستخدمين. ✓ إعطاء قفزة نوعية وكمية في تبادل المعلومات من خلال التدفق الكبير. | |

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ درجة الاستخدام كبيرة وتقدر بـ 99 في المائة. • الصعوبات ✓ الصعوبات التقنية على مستوى الخادم أي عدم وجود استقرار في عدد العمليات المعالجة التي تعتبر قليلة مقارنة بحجم المعلومات التي يجب معالجتها. ✓ الصعوبات البشرية: عدم وجود نظرة مسبقة وعدم وجود تكوين مسبق قبل تثبيت بعض البرمجيات. | |
| <ul style="list-style-type: none"> • مفهوم استخدام الإنترنت ✓ شبكة داخلية خاصة بالمؤسسة يتم عبرها إرسال الوثائق بكل أمان. • الأهمية وسهولة الاستخدام ✓ هي وسيلة عمل لربح الوقت وتأمين المعلومة وتعالج المعلومات بالحجم الذي تريد في وقت حقيقي. ✓ درجة الاستخدام: كبير تصل إلى 90 في المائة. • الصعوبات ✓ الصعوبات التقنية: مساحة التخزين الخاصة بعلبة الرسائل محدودة سواء في الإرسال أو الاستقبال. ✓ الصعوبات البشرية: صعوبة في توجيه بعض الأفراد نحو العمل بالشبكة فمنها جزء يتمثل في مقاومة الاستخدام وهو متعمد من المستخدم لإنقاص العبء عن نفسه. | <p>رئيس قسم الموارد البشرية</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • مفهوم استخدام الإنترنت ✓ تحديث أساليب وطرق العمل قصد ربح الوقت والمال والحد من استخدام الورق، والعمل بالطرق التقليدية. • الأهمية وسهولة الاستخدام ✓ السرعة، ربح الوقت والمال. ✓ تستخدم بشكل واسع وهي في تطور وتحديث مستمر. ✓ نسبة الانتشار على المؤسسة بنسبة 100 في المائة ونسبة الاستخدام تصل إلى 80 في المائة. • الصعوبات ✓ الصعوبات التقنية: انقطاع الشبكة بسبب حركية ورشات الأشغال، ضعف التدفق. ✓ الصعوبات البشرية: عدم الاهتمام من طرف بعض الأشخاص، ونقص التركيز في بعض أماكن العمل أثناء استخدام الإنترنت نتيجة طبيعة العمل المكثف مع الزبائن. ✓ الشبكة لم تصبح تقتصر على موظفي الاتصالات الجزائر بل فتحت نحو الزبائن. ✓ عدم استغلال محتويات التطبيقات بشكل كلي من طرف المستخدمين مثل نظام معلومات الموارد البشرية. ✓ لا يجد المستخدم كل ما يحتاج إليه عبر الشبكة مثل دراسات مقارنة بين مؤسسة اتصالات الجزائر ومؤسسات اتصال في دول مثل فرنسا والدول الاسكندنافية وحتى أمريكا. | <p>رئيس مصلحة الأمن والوقاية</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • مفهوم استخدام الإنترنت ✓ هي داعم و رابط للاتصال في المؤسسة يربط بين جميع فروع المؤسسة عبر الوطن. • الأهمية وسهولة الاستخدام ✓ الحصول على كل معلومة جديدة عبر الايميل خاصة المتعلقة بالاتصالات. ✓ إمكانية القيام بنسخ للإعلام عبر الشبكة يستفيد منها جميع المستخدمين. ✓ نسبة الانتشار بنسبة 90 في المائة؛ ونسبة الاستخدام 60 في المائة. ✓ ✓ نسبة الاستخدام في قسم الموارد البشرية 100 في المائة • الصعوبات ✓ الصعوبات التقنية: عدم توحيد قواعد البيانات وتبعيتها لعدة خادمت حسب عنوانين مختلفة. ✓ الصعوبات البشرية: عدم توفير تجهيزات لكل الموارد البشرية التي تعمل في بعض المراكز التقنية. ✓ اهتمام المؤسسة بالتوجه نحو خدمة الزبون بدل التركيز على الموظف ويرجع هذا لتحمل مؤسسة اتصالات الجزائر عبء كبير أولئك لها الدولة الجزائرية. | <p>مدير اتصالات الجزائر - متقاعد</p> |

الملحق رقم 09 : المقاربة المعجمية لكل المقابلات

| Mot | Longueur | Nombre | Pourcentage pondéré (%) | Mots similaires |
|------------|----------|--------|-------------------------|-----------------|
| العمل | 5 | 155 | 1,07 | العمل |
| الإنترنت | 9 | 154 | 1,06 | الإنترنت |
| الشبكة | 6 | 139 | 0,96 | الشبكة |
| المؤسسة | 7 | 121 | 0,83 | المؤسسة |
| البشرية | 7 | 111 | 0,77 | البشرية |
| استخدام | 7 | 92 | 0,63 | استخدام |
| الموارد | 7 | 89 | 0,61 | الموارد |
| المعلومة | 8 | 79 | 0,55 | المعلومة |
| المعلومات | 9 | 64 | 0,44 | المعلومات |
| المستخدم | 8 | 60 | 0,41 | المستخدم |
| الاستخدام | 9 | 58 | 0,40 | الاستخدام |
| الايمل | 7 | 57 | 0,39 | الايمل |
| الموظفين | 8 | 57 | 0,39 | الموظفين |
| الاتصال | 7 | 52 | 0,36 | الاتصال |
| المستخدمين | 10 | 48 | 0,33 | المستخدمين |
| تسيير | 5 | 48 | 0,33 | تسيير |
| الموظف | 6 | 43 | 0,30 | الموظف |
| التطبيقات | 9 | 38 | 0,26 | التطبيقات |
| التكوين | 7 | 38 | 0,26 | التكوين |
| الاجتماعية | 10 | 37 | 0,26 | الاجتماعية |
| البيئة | 6 | 37 | 0,26 | البيئة |
| المصالح | 7 | 37 | 0,26 | المصالح |
| معلومات | 7 | 36 | 0,25 | معلومات |
| التجهيزات | 9 | 34 | 0,23 | التجهيزات |
| تطبيق | 5 | 34 | 0,23 | تطبيق |
| علاقة | 5 | 34 | 0,23 | علاقة |
| الوقت | 5 | 33 | 0,23 | الوقت |
| التعامل | 7 | 32 | 0,22 | التعامل |
| العلاقة | 7 | 32 | 0,22 | العلاقة |
| الاستدامة | 9 | 30 | 0,21 | الاستدامة |
| الحصول | 6 | 30 | 0,21 | الحصول |
| الخاصة | 6 | 30 | 0,21 | الخاصة |
| الصعوبات | 8 | 30 | 0,21 | الصعوبات |
| مصلحة | 5 | 29 | 0,20 | مصلحة |
| المسؤول | 7 | 28 | 0,19 | المسؤول |
| تطبيقات | 7 | 28 | 0,19 | تطبيقات |
| التفاعل | 7 | 27 | 0,19 | التفاعل |
| المانة | 6 | 26 | 0,18 | المانة |
| البرمجيات | 9 | 25 | 0,17 | البرمجيات |
| التسيير | 7 | 25 | 0,17 | التسيير |
| المديرية | 8 | 25 | 0,17 | المديرية |

| | | | | |
|------------|----|----|------|------------|
| توزيع | 5 | 25 | 0,17 | توزيع |
| عملية | 5 | 25 | 0,17 | عملية |
| أدوات | 5 | 24 | 0,17 | أدوات |
| المهام | 6 | 24 | 0,17 | المهام |
| التقليدية | 9 | 23 | 0,16 | التقليدية |
| الروابط | 7 | 23 | 0,16 | الروابط |
| العمال | 6 | 23 | 0,16 | العمال |
| تبادل | 5 | 23 | 0,16 | تبادل |
| الأقسام | 7 | 22 | 0,15 | الأقسام |
| التقنية | 7 | 22 | 0,15 | التقنية |
| الرسائل | 7 | 22 | 0,15 | الرسائل |
| باستخدام | 8 | 22 | 0,15 | باستخدام |
| بالنسبة | 7 | 22 | 0,15 | بالنسبة |
| تحديث | 5 | 22 | 0,15 | تحديث |
| موجود | 5 | 22 | 0,15 | موجود |
| الجزائر | 7 | 21 | 0,14 | الجزائر |
| زيادة | 5 | 21 | 0,14 | زيادة |
| العامه | 6 | 20 | 0,14 | العامه |
| للموظفين | 8 | 20 | 0,14 | للموظفين |
| مستخدم | 6 | 20 | 0,14 | مستخدم |
| إرسال | 5 | 19 | 0,13 | إرسال |
| البوابات | 8 | 19 | 0,13 | البوابات |
| التنقل | 6 | 19 | 0,13 | التنقل |
| مستوى | 5 | 19 | 0,13 | مستوى |
| وظائف | 5 | 19 | 0,13 | وظائف |
| الأجور | 6 | 18 | 0,12 | الأجور |
| الالتزام | 8 | 18 | 0,12 | الالتزام |
| التخلص | 6 | 18 | 0,12 | التخلص |
| القديمة | 7 | 18 | 0,12 | القديمة |
| بالشبكة | 7 | 18 | 0,12 | بالشبكة |
| الأفراد | 7 | 17 | 0,12 | الأفراد |
| الأهمية | 7 | 17 | 0,12 | الأهمية |
| المسؤولية | 9 | 17 | 0,12 | المسؤولية |
| المسؤولين | 9 | 17 | 0,12 | المسؤولين |
| الوثائق | 7 | 17 | 0,12 | الوثائق |
| الورق | 5 | 17 | 0,12 | الورق |
| الداخلي | 7 | 16 | 0,11 | الداخلي |
| الرضا | 5 | 16 | 0,11 | الرضا |
| الويب | 5 | 16 | 0,11 | الويب |
| بالمسؤولين | 10 | 16 | 0,11 | بالمسؤولين |
| بوابة | 5 | 16 | 0,11 | بوابة |
| طريقة | 5 | 16 | 0,11 | طريقة |
| نتيجة | 5 | 16 | 0,11 | نتيجة |
| استهلاك | 7 | 15 | 0,10 | استهلاك |
| الاجتماعات | 10 | 15 | 0,10 | الاجتماعات |

| | | | | |
|----------|---|----|------|----------|
| التعاوني | 8 | 15 | 0,10 | التعاوني |
| الجانب | 6 | 15 | 0,10 | الجانب |
| الجماعية | 8 | 15 | 0,10 | الجماعية |
| تتمثل | 5 | 15 | 0,10 | تتمثل |
| تشجيع | 5 | 15 | 0,10 | تشجيع |
| صعوبات | 6 | 15 | 0,10 | صعوبات |
| أشكال | 5 | 14 | 0,10 | أشكال |
| التوظيف | 7 | 14 | 0,10 | التوظيف |
| الذاتي | 6 | 14 | 0,10 | الذاتي |
| العدالة | 7 | 14 | 0,10 | العدالة |
| المجمع | 6 | 14 | 0,10 | المجمع |
| المعالجة | 8 | 14 | 0,10 | المعالجة |
| النظام | 6 | 14 | 0,10 | النظام |
| بالزملاء | 8 | 14 | 0,10 | بالزملاء |

الملحق رقم 10: معاملات التشابه النصي لكل الخبراء

| Coefficient de corrélation de Pearson | Source B | Source A |
|---------------------------------------|--|---|
| 0,896626 | Éléments internes\لافارج\مسؤول القسم التجاري\لافارج | Éléments internes\لافارج\مسير البيئة الصناعية\لافارج |
| 0,888167 | Éléments internes\لافارج\ارئيس قسم الموارد البشرية\لافارج | Éléments internes\لافارج\مسؤول القسم التجاري\لافارج |
| 0,886536 | Éléments internes\لافارج\ارئيس قسم الموارد البشرية\لافارج | Éléments internes\لافارج\مسير البيئة الصناعية\لافارج |
| 0,882526 | Éléments internes\الجزائر\ارئيس الدائرة اتصالات التجارية\الجزائر | Éléments internes\سونلغاز\ارئيس الدائرة المالية\سونلغاز |
| 0,871451 | Éléments internes\الجزائر\ارئيس الدائرة اتصالات التجارية\الجزائر | Éléments internes\لافارج\مسير البيئة الصناعية\لافارج |
| 0,870151 | Éléments internes\سونلغاز\ارئيس الدائرة المالية\سونلغاز | Éléments internes\سونلغاز\مسؤول الموارد البشرية\سونلغاز |
| 0,867106 | Éléments internes\لافارج\مسؤول تكنولوجيا المعلومات\لافارج | Éléments internes\لافارج\مسير البيئة الصناعية\لافارج |
| 0,866865 | Éléments internes\لافارج\مسؤول القسم التجاري\لافارج | Éléments internes\لافارج\مسؤول تكنولوجيا المعلومات\لافارج |
| 0,866537 | Éléments internes\الجزائر\ارئيس الدائرة اتصالات التجارية\الجزائر | Éléments internes\الاتصالات الجزائر\خلية الاتصال اتصالات الجزائر |
| 0,866461 | Éléments internes\الجزائر\ارئيس الدائرة اتصالات التجارية\الجزائر | Éléments internes\لافارج\مسؤول القسم التجاري\لافارج |
| 0,863847 | Éléments internes\لافارج\ارئيس قسم الموارد البشرية\لافارج | Éléments internes\لافارج\مسؤول تكنولوجيا المعلومات\لافارج |
| 0,862954 | Éléments internes\الجزائر\ارئيس الدائرة اتصالات التجارية\الجزائر | Éléments internes\الاتصالات الجزائر\ارئيس الدائرة المالية اتصالات الجزائر |
| 0,861542 | Éléments internes\الجزائر\ارئيس الدائرة اتصالات التجارية\الجزائر | Éléments internes\لافارج\ارئيس قسم الموارد البشرية\لافارج |
| 0,858315 | Éléments internes\سونلغاز\ارئيس الدائرة المالية\سونلغاز | Éléments internes\لافارج\مسير البيئة الصناعية\لافارج |
| 0,854672 | Éléments internes\الجزائر\ارئيس الدائرة اتصالات التجارية\الجزائر | Éléments internes\سونلغاز\مسؤول الموارد البشرية\سونلغاز |
| 0,853359 | Éléments internes\لافارج\ارئيس قسم الموارد البشرية\لافارج | Éléments internes\سونلغاز\مسؤول الموارد البشرية\سونلغاز |
| 0,85271 | Éléments internes\لافارج\مسؤول القسم التجاري\لافارج | Éléments internes\سونلغاز\مسؤول الموارد البشرية\سونلغاز |
| 0,85081 | Éléments internes\الجزائر\ارئيس اتصالات مصلحة الشبكات\الجزائر | Éléments internes\الاتصالات الجزائر\مسؤول خلية الاتصال اتصالات الجزائر |
| 0,850486 | Éléments internes\الجزائر\ارئيس اتصالات مصلحة الشبكات\الجزائر | Éléments internes\سونلغاز\مسؤول الموارد البشرية\سونلغاز |
| 0,849356 | Éléments internes\سونلغاز\ارئيس الدائرة المالية\سونلغاز | Éléments internes\الاتصالات الجزائر\ارئيس مصلحة الشبكات اتصالات الجزائر |
| 0,848901 | Éléments internes\سونلغاز\ارئيس الدائرة المالية\سونلغاز | Éléments internes\لافارج\مسؤول القسم التجاري\لافارج |
| 0,848722 | Éléments internes\سونلغاز\مسؤول الموارد البشرية\سونلغاز | Éléments internes\لافارج\مسير البيئة الصناعية\لافارج |
| 0,845527 | Éléments internes\الجزائر\ارئيس الدائرة اتصالات المالية\الجزائر | Éléments internes\سونلغاز\ارئيس الدائرة المالية\سونلغاز |
| 0,845313 | Éléments internes\الجزائر\ارئيس الدائرة اتصالات المالية\الجزائر | Éléments internes\الاتصالات الجزائر\مسؤول خلية الاتصال اتصالات الجزائر |
| 0,844828 | Éléments internes\سونلغاز\ارئيس الدائرة المالية\سونلغاز | Éléments internes\لافارج\مسؤول تكنولوجيا المعلومات\لافارج |
| 0,843096 | Éléments internes\سونلغاز\ارئيس الدائرة المالية\سونلغاز | Éléments internes\سونلغاز\مسؤول الاتصال\سونلغاز |
| 0,843022 | Éléments internes\لافارج\ارئيس قسم الموارد البشرية\لافارج | Éléments internes\الاتصالات الجزائر\ارئيس مصلحة الشبكات اتصالات الجزائر |
| 0,841343 | Éléments internes\الجزائر\ارئيس الدائرة اتصالات\الجزائر | Éléments internes\الاتصالات الجزائر\ارئيس اتصالات\الجزائر |

| | | |
|----------|--|---|
| | التجارية اتصالات الجزائر | مصلحة الشبكات اتصالات الجزائر |
| 0,840689 | Éléments internes\سونلغاز\مسؤول الموارد البشرية سونلغاز | اتصالات الجزائر\مسؤول خلية الاتصال اتصالات الجزائر |
| 0,84024 | Éléments internes\سونلغاز\ارئيس الدائرة المالية سونلغاز | لافارج\ارئيس قسم الموارد البشرية لافارج |
| 0,839337 | Éléments internes\الجزائر\ارئيس الدائرة اتصالات التجارية اتصالات الجزائر | اتصالات الجزائر\امدير متقاعد اتصالات الجزائر |
| 0,838571 | Éléments internes\سونلغاز\ارئيس الدائرة المالية سونلغاز | اتصالات الجزائر\مسؤول خلية الاتصال اتصالات الجزائر |
| 0,836857 | Éléments internes\الجزائر\ارئيس الدائرة اتصالات التجارية اتصالات الجزائر | لافارج\مسؤول تكنولوجيا المعلومات لافارج |
| 0,836798 | Éléments internes\سونلغاز\مسؤول الاتصال سونلغاز | سونلغاز\مسؤول الموارد البشرية سونلغاز |
| 0,835891 | Éléments internes\سونلغاز\مسؤول الموارد البشرية سونلغاز | لافارج\مسؤول تكنولوجيا المعلومات لافارج |
| 0,835056 | Éléments internes\الجزائر\ارئيس مصلحة الشبكات اتصالات الجزائر | اتصالات الجزائر\امدير متقاعد اتصالات الجزائر |
| 0,834022 | Éléments internes\سونلغاز\مسؤول الاتصال سونلغاز | اتصالات الجزائر\مسؤول خلية الاتصال اتصالات الجزائر |
| 0,833807 | Éléments internes\الجزائر\ارئيس مصلحة الشبكات اتصالات الجزائر | لافارج\امسير البيئة الصناعية لافارج |
| 0,8328 | Éléments internes\الجزائر\ارئيس الدائرة المالية اتصالات الجزائر | سونلغاز\مسؤول الاتصال سونلغاز |
| 0,830578 | Éléments internes\الجزائر\ارئيس الدائرة اتصالات التجارية اتصالات الجزائر | سونلغاز\مسؤول الاتصال سونلغاز |
| 0,830142 | Éléments internes\الجزائر\ارئيس مصلحة الشبكات اتصالات الجزائر | لافارج\مسؤول القسم التجاري لافارج |
| 0,82959 | Éléments internes\لافارج\ارئيس قسم الموارد البشرية لافارج | اتصالات الجزائر\مسؤول خلية الاتصال اتصالات الجزائر |
| 0,829526 | Éléments internes\الجزائر\ارئيس الدائرة اتصالات المالية اتصالات الجزائر | لافارج\امسير البيئة الصناعية لافارج |
| 0,828468 | Éléments internes\الجزائر\مسؤول خلية الاتصال اتصالات الجزائر | لافارج\امسير البيئة الصناعية لافارج |
| 0,828372 | Éléments internes\الجزائر\امدير متقاعد اتصالات الجزائر | سونلغاز\مسؤول الموارد البشرية سونلغاز |
| 0,827904 | Éléments internes\الجزائر\امدير متقاعد اتصالات الجزائر | سونلغاز\مسؤول الاتصال سونلغاز |
| 0,826634 | Éléments internes\الجزائر\ارئيس الدائرة اتصالات المالية اتصالات الجزائر | اتصالات الجزائر\امدير متقاعد اتصالات الجزائر |
| 0,826433 | Éléments internes\الجزائر\امدير متقاعد اتصالات الجزائر | لافارج\مسؤول القسم التجاري لافارج |
| 0,823344 | Éléments internes\الجزائر\ارئيس مصلحة الشبكات اتصالات الجزائر | سونلغاز\مسؤول الاتصال سونلغاز |
| 0,822102 | Éléments internes\الجزائر\امدير متقاعد اتصالات الجزائر | اتصالات الجزائر\مسؤول خلية الاتصال اتصالات الجزائر |
| 0,821808 | Éléments internes\الجزائر\ارئيس الدائرة اتصالات المالية اتصالات الجزائر | لافارج\مسؤول القسم التجاري لافارج |
| 0,821623 | Éléments internes\لافارج\مسؤول القسم التجاري لافارج | اتصالات الجزائر\مسؤول خلية الاتصال اتصالات الجزائر |
| 0,81989 | Éléments internes\سونلغاز\ارئيس الدائرة المالية سونلغاز | اتصالات الجزائر\امدير متقاعد اتصالات الجزائر |
| 0,818681 | Éléments internes\سونلغاز\مسؤول الاتصال سونلغاز | لافارج\مسؤول القسم التجاري لافارج |
| 0,818506 | Éléments internes\الجزائر\ارئيس الموارد البشرية اتصالات الجزائر | اتصالات الجزائر\مسؤول خلية الاتصال اتصالات الجزائر |
| 0,817552 | Éléments internes\الجزائر\ارئيس الدائرة اتصالات المالية اتصالات الجزائر | اتصالات الجزائر\ارئيس مصلحة الشبكات اتصالات الجزائر |
| 0,817185 | Éléments internes\الجزائر\ارئيس الدائرة اتصالات المالية اتصالات الجزائر | سونلغاز\مسؤول الموارد البشرية سونلغاز |

Sources regroupées par similarité de mot



الملحق رقم 12: أثر تكرار المفردات لمستوى وواقع استخدام الإنترنت

| Mot | Longueur | Nombre | Pourcentage pondéré (%) | Mots similaires |
|------------|----------|--------|-------------------------|-----------------|
| الشبكة | 6 | 38 | 1,50 | الشبكة |
| الاستخدام | 9 | 31 | 1,22 | الاستخدام |
| المؤسسة | 7 | 30 | 1,18 | المؤسسة |
| الصعوبات | 8 | 29 | 1,14 | الصعوبات |
| استخدام | 7 | 28 | 1,11 | استخدام |
| الإنترنت | 9 | 26 | 1,03 | الإنترنت |
| العمل | 5 | 25 | 0,99 | العمل |
| البشرية | 7 | 22 | 0,87 | البشرية |
| التقنية | 7 | 18 | 0,71 | التقنية |
| المعلومة | 8 | 18 | 0,71 | المعلومة |
| الأهمية | 7 | 15 | 0,59 | الأهمية |
| التطبيقات | 9 | 15 | 0,59 | التطبيقات |
| المائة | 6 | 15 | 0,59 | المائة |
| صعوبات | 6 | 15 | 0,59 | صعوبات |
| المعلومات | 9 | 14 | 0,55 | المعلومات |
| تواجهنا | 7 | 13 | 0,51 | تواجهنا |
| التعريف | 7 | 12 | 0,47 | التعريف |
| الوقت | 5 | 10 | 0,39 | الوقت |
| الايمل | 7 | 9 | 0,36 | الايمل |
| الجزائر | 7 | 8 | 0,32 | الجزائر |
| المجمع | 6 | 8 | 0,32 | المجمع |
| المستخدمين | 10 | 8 | 0,32 | المستخدمين |
| المصالح | 7 | 8 | 0,32 | المصالح |
| تبادل | 5 | 8 | 0,32 | تبادل |
| سهولة | 5 | 8 | 0,32 | سهولة |
| عملية | 5 | 8 | 0,32 | عملية |
| كبيرة | 5 | 8 | 0,32 | كبيرة |
| التعامل | 7 | 7 | 0,28 | التعامل |
| الرسائل | 7 | 7 | 0,28 | الرسائل |
| اتصالات | 7 | 6 | 0,24 | اتصالات |
| استغلال | 7 | 6 | 0,24 | استغلال |
| التحكم | 6 | 6 | 0,24 | التحكم |
| العمال | 6 | 6 | 0,24 | العمال |
| المستخدم | 8 | 6 | 0,24 | المستخدم |
| الموظفين | 8 | 6 | 0,24 | الموظفين |
| مستخدم | 6 | 6 | 0,24 | مستخدم |
| مستوى | 5 | 6 | 0,24 | مستوى |
| مقاومة | 6 | 6 | 0,24 | مقاومة |
| التكوين | 7 | 5 | 0,20 | التكوين |
| العالمي | 7 | 5 | 0,20 | العالمي |
| النظام | 6 | 5 | 0,20 | النظام |

الملحق رقم 13: الخريطة المعرفية للاستخدام



الملحق رقم 14: تكرار مفردات العلاقة بين استخدام الإنترنت وتسيير الموارد البشرية

| Mot | Longueur | Nombre | Pourcentage pondéré (%) |
|------------|----------|--------|-------------------------|
| الشبكة | 6 | 107 | 1,13 |
| العمل | 5 | 104 | 1,10 |
| البشرية | 7 | 90 | 0,95 |
| الإنترنت | 9 | 82 | 0,87 |
| الموارد | 7 | 67 | 0,71 |
| المؤسسة | 7 | 64 | 0,68 |
| استخدام | 7 | 61 | 0,64 |
| الاستخدام | 9 | 53 | 0,56 |
| تسيير | 5 | 48 | 0,51 |
| المعلومات | 9 | 45 | 0,48 |
| المعلومة | 8 | 45 | 0,48 |
| الايمل | 7 | 44 | 0,47 |
| الاتصال | 7 | 43 | 0,45 |
| التكوين | 7 | 36 | 0,38 |
| المستخدمين | 10 | 34 | 0,36 |
| علاقة | 5 | 34 | 0,36 |
| المصالح | 7 | 32 | 0,34 |
| الصعوبات | 8 | 30 | 0,32 |
| العلاقة | 7 | 30 | 0,32 |
| الموظفين | 8 | 30 | 0,32 |
| معلومات | 7 | 30 | 0,32 |
| الحصول | 6 | 28 | 0,30 |
| المستخدم | 8 | 28 | 0,30 |
| تطبيق | 5 | 28 | 0,30 |
| التطبيقات | 9 | 27 | 0,29 |
| الموظف | 6 | 26 | 0,27 |
| التفاعل | 7 | 25 | 0,26 |
| المانعة | 6 | 25 | 0,26 |
| المسؤول | 7 | 25 | 0,26 |
| التسيير | 7 | 24 | 0,25 |
| مصلحة | 5 | 24 | 0,25 |
| أدوات | 5 | 23 | 0,24 |
| الوقت | 5 | 23 | 0,24 |
| التقليدية | 9 | 22 | 0,23 |
| التقنية | 7 | 22 | 0,23 |
| تبادل | 5 | 22 | 0,23 |
| التعامل | 7 | 20 | 0,21 |
| عملية | 5 | 20 | 0,21 |
| الأقسام | 7 | 19 | 0,20 |
| للموظفين | 8 | 19 | 0,20 |
| وظائف | 5 | 19 | 0,20 |
| الأجور | 6 | 18 | 0,19 |
| الخاصة | 6 | 18 | 0,19 |
| موجود | 5 | 18 | 0,19 |
| إرسال | 5 | 17 | 0,18 |
| البوابات | 8 | 17 | 0,18 |
| العمال | 6 | 17 | 0,18 |
| الأفراد | 7 | 16 | 0,17 |

الملحق رقم 15: نظام تنقيط خاص بدرجة تحقق الفرضيات

| النسبة | القيمة | النقطة | درجة التحقق |
|--------|--------|--------|-------------|
| 1 | 4,0 | A* | استثنائي |
| 1 | 4,0 | A | ممتاز |
| 0,875 | 3,5 | B+ | جيد جدا |
| 0,75 | 3,0 | B | |
| 0,625 | 2,5 | C+ | جيد |
| 0,50 | 2,0 | C | |
| 0,375 | 1,5 | D+ | مقبول |
| 0,25 | 1,0 | D | |
| 00 | 00 | F | مرفوض |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نظام التنقيط و التقييم الخاص بجامعة مونتريال بكندا

SYSTEME DE NOTATION

L'École Polytechnique a modifié le système de notation en 1996. Les notes obtenues avant l'automne 1996 demeurent inchangées.

| Évaluation | Avant l'automne 1996 | | À partir de l'automne 1996 | |
|--------------|----------------------|--------|----------------------------|--------|
| | Note | Valeur | Note | Valeur |
| Exceptionnel | A | 4,0 | A* | 4,0 |
| | | | A | 4,0 |
| Très bien | B | 3,0 | B+ | 3,5 |
| | | | B | 3,0 |
| Bien | C | 2,0 | C+ | 2,5 |
| | | | C | 2,0 |
| Passable | D | 1,0 | D+ | 1,5 |
| | | | D | 1,0 |
| Échec | F | 0,0 | F | 0,0 |