

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم إقتصادية

موضوع المذكرة:

أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على

فعالية وظائف إدارة الموارد البشرية

دراسة حالة مؤسسة نفطال فرع - تيارت -

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إقتصاديات العمل

الأستاذ المشرف:

- د عدة عابد

إعداد الطالب:

- طاهر شاوش عبد الجليل

- خودي أبوبكر

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2018/06/04

السنة الجامعية: 2018 - 2017

الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ..... وَكُفْرًا

إِلَيْهِمْ..... وَحَدَهُمْ.....

هَمَّ الذَّيْرُ.. عَالِمًا بَعْدَ آخِرٍ..

فَفَدُوا كَرِي يَعْطُونَا

وَشَفُّوْنَا كَرِي يَسْعَدُونَا

إِلَى الْوَالِدِينَ الْكَرِيمِينَ

## كلمة شكر

نشكر الله على توفيقه وإحسانه، ونحمده على فضله وإمتنانه، على كل النعم  
الظاهرة والباطنة، وأن وفقنا لإتمام هذا العمل .

يسرنا أن نتوجه بالشكر وتقدير وعرفانا للأستاذ الفاضل الدكتور (عدة عابد)  
المشرف على مذكرتنا على ما أمده لنا من نصم وتوجيه وإرشادنا خلال  
فترة إعداد لهذه المذكرة، والذي غمرنا بأخلاقياته وتعامله تواضعا ونسأل الله  
أن يجزيه خير جزاء .

كما لا يفوتنا أن نشكر الأساتذة الذين تتلمذنا على أيديهم وتعلمنا من  
عندهم حفظهم الله .

إلى إدارة كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير وعلى رأسها عميد  
الكلية، ورئيس قسم علوم الإقتصادية .

كما نشكر القائمين على مكتبة جامعة ابن خلدون، وكل من أمد لنا يد  
العون مهما كان .

نشكر كذلك كل من ساعدنا من إدارات في مؤسسة نفضال  
فرع (تيارت) في إجراء هاته الدراسة وفي الأخير نشكر دفعة السنة  
الثانية ماستر علوم إقتصادية ونتمنى لهم التوفيق في الدراسات القادمة .

## الملخص:

إن الأثر الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية مع دراسة ميدانية لمؤسسة نפטال تيارت، حيث تم التركيز في هذه الدراسة على دورها في تعزيز فعالية وظائف إدارة الموارد البشرية. وبعد إستعراض المفاهيم النظرية بتكنولوجيا المعلومات، وإدارة الموارد البشرية، تأتي الدراسة الميدانية في محاولة لإبراز واقع تطبيق تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة نפטال فرع تيارت وأثرها على إدارة الموارد البشرية، وذلك بدراسة توفر الأجهزة والمعدات، وإستخدام المورد البشري لها والتدرب عليها. حيث توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر لتكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. الكلمات المفتاحية: تكنولوجيا المعلومات، الشبكات، إدارة الموارد البشرية، المورد البشري.

## Abstract

we will deal with the effect impacted by information technologies on human resources management by using a field study on Tiaert NAFTAL Company. This study stresses the role of information technologies in enhancing the effectiveness of human resources management roles

After casting light on the theoretical concepts concerning information technologies and human resources management, a field study follows in an attempt to show the outcome of information technologies application in NAFTAL Company on human resources management. All this by providing necessary equipments and tools and by using the human source in it and practising its use.

The study uncovered evidence that there is an effect of information technologies application on human resources management

Keywords :Information technology, Networks, Human Resource Management, Human Resource

الْحَمْدُ لِلَّهِ

# المحتويات

الصفحة	الملاحظات
	الإهداء
	كلمة شكر
	الملخص
	الفهرس
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ - و	مقدمة
01	الفصل الأول : تكنولوجيا المعلومات
02	تمهيد :
03	(المبحث الأول) : مرئخل حاح حورل (المعلومات)
03	المطلب الأول: النشأة التاريخية للمعلومات
07	المطلب الثاني: مصادر المعلومات، أنواعها وسماتها
09	المطلب الثالث: أهمية وخصائص المعلومات
12	(المبحث الثاني) : ماهية تكنولوجيا المعلومات
12	المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات
14	المطلب الثاني: أهمية تكنولوجيا المعلومات
15	المطلب الثالث: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات
18	(المبحث الثالث) : الشبكات المعلوماتية
18	المطلب الأول: مفهوم الشبكات المعلوماتية
25	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الشبكات المعلوماتية
26	المطلب الثالث: حماية الشبكات المعلوماتية
30	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية

32	تمهيد
33	المبحث الأول: مرآة إلى إدارة الموارد البشرية
33	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
36	المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية
39	المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية
41	المبحث الثاني: خصائص وتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
41	المطلب الأول: خصائص إدارة الموارد البشرية
42	المطلب الثاني: تنظيم إدارة الموارد البشرية
43	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
48	المبحث الثالث: تخطيط الموارد البشرية
48	المطلب الأول: مفهوم التخطيط للموارد البشرية
49	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التخطيط للموارد البشرية
53	المطلب الثالث: مراحل تخطيط الموارد البشرية
59	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة نفضال فرع نبارت
61	تمهيد
62	المبحث الأول: لحمه عامة حول مؤسسة نفضال
62	المطلب الأول: تقديم مؤسسة نفضال
66	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والوظيفي لوحدة نفضال تبارت
73	المطلب الثالث: أنواع المنتجات ومختلف مهام المؤسسة
76	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها
76	المطلب الأول: أسلوب الدراسة
77	المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان

78	المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية
88	(المبحث الثالث: عرض الفرضيات وتحليلها
84	المطلب الأول: عرض الفرضية العامة
88	المطلب الثاني: عرض ومناقشة الفرضية الثانية وتحليلها
91	المطلب الثالث: عرض ومناقشة الفرضية الثالث وتحليلها
93	خاتمة الفصل:
94	خاتمة:
98	المصادر والمراجع:
102	السلامة:



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
06	الفروق الأساسية بين البيانات والمعلومات	(1-1)
49	خطة الموارد البشرية من الفترة 1/1 - 1999/12/31	(2-1)
57	بيانات ترك الخدمة بسبب الفصل والغستقالة لمشرفي الخط الأول في الفترة من 1998-1994	(2-2)
66	المستودعات المناوبة لتوزيع قارورات الغاز من نوع B13	(3-1)
77	معامل الثبات ألفا كرونباخ	(3-2)
78	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(3-3)
79	توزيع العينة حسب السن	(3-4)
79	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	(3-5)
80	توزيع العينة حسب مدة الخدمة	(3-6)
81	توزيع العينة حسب الدرجة الوظيفية	(3-7)
81	توزيع العينة حسب الوضعية القانونية	(3-8)
82	العاملين الذين لجؤا إلى التكوين في تكنولوجيا المعلومات	(3-9)
82	التكوين داخل المؤسسة	(3-10)
83	التكوين خارج المؤسسة	(3-11)
85	المحور الأول (أ) توفر الأجهزة والوسائل	(3-12)
86	المحور الثاني (ب) استخدام المورد البشري لتكنولوجيا المعلومات	(3-13)
88	العلاقة بين التدريب واستخدام المورد البشري لتكنولوجيا المعلومات باستخدام معامل بيرسون	(3-14)
89	التدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات	(3-15)
90	نسبة اللجوء إلى التكوين في تكنولوجيا المعلومات	(3-16)
91	نسبة ترسيخ وتطور تكنولوجيا المعلومات	(3-17)

## قائمة الأبحاث

الرقم	عنوان البحث	الصفحة
(1-1)	العلاقة بين البيانات والمعلومات	09
(1-2)	شبكة الإنترنت والإكسترنات في المؤسسة	23
(2-1)	عملية إدارة الموارد البشرية	39
(2-2)	التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية	46
(2-3)	الترباط بين تخطيط الموارد البشرية والوظائف الأخرى	52
(3-1)	الهيكل التنظيمي للوحدات النفطية	63
(3-2)	الهيكل التنظيمي لوحدة نفضال تيارت	67
(3-3)	الهيكل الوظيفي لوحدة نفضال تيارت	68

مَعْرِفَةٌ

تعتبر تكنولوجيا المعلومات واحدة من النظم القادرة على جمع ومعالجة، وحفظ المعلومات التي يحتاجها أصحاب القرارات للقيام بالوظائف الإدارية كافة، حيث شهد العالم الحديث متغيرات عديدة في جميع الميادين الاقتصادية السياسية والاجتماعية، التي تحولت إلى قوة إنتاج أساسية، وإعتبار تكنولوجيا المعلومات المحرك الأساسي وصانع القرار الأخير، فكان لا بد للدول من وضع أرضية لإستقبال بذور هذه العولمة، والإستفادة من مزاياها بإستخدام الحواسيب وقواعد البيانات والشبكات المعلوماتية، مما ساهم في تحويل الإنتاج الفكري إلى سلع وخدمات تدر أرباحا تفوق في معظم الأحيان أرباح القطاعات الإنتاجية الأخرى، وأصبحت الأفكار، والمعلومات والمعرفة أساس القوة الاقتصادية والبديل الذي يتفوق على المصادر الطبيعية.

فقد أثبتت تكنولوجيا المعلومات أنها تشكل موردا إقتصاديا لاغنى عنه، وهذا مايميز البلدان الغربية والآسيوية عن غيرها، حيث إعتمدت هذه الدول في إقتصادياتها على تطوير المورد البشري في مجال التكنولوجيا والعولمة مما دفعهم إلى التقدم في شتى الميادين.

ونتيجة لذلك فإن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تعمل على إستقطاب وإختيار المورد البشري القادر على تولي مسؤولية القيادة، كما أن المؤسسات الناجحة هي المؤسسات التي تهتم بمواردها البشرية وتلبيت رغباتهم وحاجاتهم، وتأهيلهم لإثبات جدارتهم وتحقيق الإستفادة من طاقاتهم بإيجابية وكفاءة، وإتاحة تحكمها في تكنولوجيا المعلومات كضرورة لمسايرة تغيرات العالم المبني على العولمة ومؤمن بحتمية تنمية وتثمين القدرات والكفاءات البشرية.

وتعتبر تكنولوجيا المعلومات عاملا حاسما في تطوير الموارد البشرية، ومصدرا للتنافسية والقوة لتحقيق النجاح، لما لها من دور مهم في إيجاد السياسات والإستراتيجيات الناجحة والتي تؤدي إلى إمتلاك المنظمات لموارد بشرية مؤهلة تستطيع القيام بأعباء العمل في شتى المجالات.

وفي ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم في مختلف المجالات فإن المؤسسات الجزائرية باتت تواجه ظروف صعبة تلزمها التكيف مع هذه التحولات السريعة.

وإستنادا لما تقدم ورغبتنا لإستقصاء أثر تكنولوجيا المعلومات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة نفطال.

وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية:

مامدى تأثير إستخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية ؟

الأسئلة الفرعية:

- هل توجد علاقة بين التدريب على إستخدام تكنولوجيا المعلومات وأداء المورد البشري في مؤسسة نفطال فرع تيارت ؟

- ما تطلعات مؤسسة نفطال من أجل إكتساب مورد بشري مؤهل وتحقيق ميزة تنافسية ؟

- ما آراء العاملين في مؤسسة نفطال فرع تيارت حول إستخدام تكنولوجيا المعلومات ؟

- ما تصورات العاملين في مؤسسة نفطال فرع تيارت حول فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية ؟

فرضيات البحث:

- يعد إستخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة العامل المحفز في تنمية قدرات الموارد البشرية وتحسين أدائها وإدارتها.

- التدريب في مجال إستخدام تكنولوجيا المعلومات هو المنهاج الرشيد في تحسين أداء الموارد البشرية على مستوى المؤسسة.

- تسعى المؤسسة إلى ترسيخ وتطوير تكنولوجيا المعلومات من أجل إكتساب مورد بشري مؤهل وتحقيق ميزة تنافسية.

أهمية الموضوع:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي نتناوله بالدراسة والتحليل، وفي تأثيره على كفاءة المورد البشري وتطوره بشكل عام، سواء في القطاع العام أو الخاص، حيث أن هناك توجه عالمي نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات في كافة وظائف إدارة الموارد البشرية مما يعود على المؤسسة بالنفع، والتي تسعى إلى تبني إستراتيجية الإدارة الحديثة التي تهتم بوظائف إدارة الموارد البشرية.

## الهدف من الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحديد أثر تكنولوجيا المعلومات على فعالية أداء المورد البشري من وجهة نظر العاملين في المؤسسة الجزائرية " نفضال وحدة تيارت " ، وذلك من خلال معرفة تأثير هذه التكنولوجيا على وظائفها.

## أسباب إختيار الموضوع:

إن الأسباب التي أدت بنا إلى القيام لإختيار هذا الموضوع وهي كالتالي:

## أسباب موضوعية:

- الصبغة الإلكترونية التي باتت تطبع على كافة التعاملات في مختلف الميادين، والإنتشار المذهل لإستعمال تكنولوجيا المعلومات في جل المؤسسات أحد أهم الأسباب في إختيار الموضوع.
- عدم وجود دراسات تمس مؤسسة نفضال فرع تيارت في مجال إستخدام تكنولوجيا المعلومات وأثرها على فعالية وظائف إدارة الموارد البشرية.
- الأهمية الكبرى التي تحتلها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.

## أسباب ذاتية:

- الميل للمواضيع الخاصة بإدارة الموارد البشرية والرغبة في التخصص في هذا الإتجاه.
- الرغبة في معرفة كيف يمكن لتكنولوجيا المعلومات وخدمة وظيفة إدارة الموارد البشرية كما سبق وخدمت عدة وظائف.
- كوننا مقبلين على التخرج والغوص في سوق الشغل.
- محاولة معرفة الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية.

## المنهج المستخدم في الدراسة:

سنقوم بإستخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري لعرض مختلف الجوانب النظرية للبحث أما الجانب التطبيقي فسنستخدم المنهج التحليلي والمنهج القياسي لتحليل ما توصلنا اليه من نتائج .

## حدود الدراسة:

1- الحدود المكانية: وقع الإختيار في دراسة الحالة على مؤسسة نفضال فرع تيارت بإعتبارها أحد



- وجود أثر لأبعاد تكنولوجيا المعلومات في وظائف إدارة الموارد البشرية، وأن أبعاد تكنولوجيا المعلومات تفسر ما مقداره (56.9%) من التباين في فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية.

- وجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصورات المبحوثين تكنولوجيا المعلومات تعزى لمتغيرات (العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة)، وجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصورات المبحوثين فاعلية إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغيرات (العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة).

3- دراسة عزيزة عبد الرحمن العتيبي، رسالة ماجستير سنة 2010 بعنوان أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر إستخدام التكنولوجيا على أداء الموارد البشرية ومعرفة مختلف أنظمة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية المطبقة على 72 موظفاً.

#### نتائج الدراسة:

- هناك وضوح لدى عينة الدراسة لأهمية إستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية وإدراك تام من قبلهم لفوائدها المتعددة.

- تدعم إدارة الأكاديمية عملية التحول إلى إستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابة أفراد العينة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، فئة الوظيفة، المسمى الوظيفي، الحالة الإجتماعية، الجنس) بسبب وجود تقارب بين مواصفات أفراد العينة.

#### هيكل الدراسة:

وقد قسمت هذه الدراسة إلى ثلاث فصول كالتالي:

**الفصل الأول:** تم التطرق إلى تكنولوجيا المعلومات والنشأة التاريخية للمعلومات وأنواعها وخصائصها، بالإضافة إلى أهمية تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، وأهمية وأهداف الشبكات المعلوماتية والمخاطر التي تهددها والحماية منها.



**الفصل الثاني:** تم التطرق فيه إلى إدارة الموارد البشرية من خلال التعرف على التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية والمراحل التي مرت بها، بالإضافة إلى أهمية وخصائص إدارة الموارد البشرية وتنظيمها والتحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية، وأهمية وأهداف التخطيط للموارد البشرية ومراحل التخطيط لها.

**الفصل الثالث:** فقد تطرقنا إلى تطبيق الجانب النظري في دراسة حالة لإحدى المؤسسات، وهي مؤسسة نفضال فرع تيارت، التي تتناغم فيها التحديات بين اكتساب تكنولوجيا المعلومات ، وبين ترقية المورد البشري، وتنمية أدائه من خلال بلورة أفكار واعية، ومدركة حقا لما للتكنولوجيات الجديدة من أثر بارز للتكيف ووتيرة المتغيرات، لتحقيق ميزة تنافسية عظيمة سواء من المورد البشري المؤهل أو التجهيز الفخم من التكنولوجيا كصورة عصرية لمؤسسة، تسعى إلى تحويل إدارتها إلى إدارة إلكترونية بحتة للموارد البشرية.

### صعوبات البحث:

- صعوبة جمع المعلومات في الفصل التطبيقي.
- قلة المراجع المتعلقة بالدراسة.
- نقص البحوث والدراسات.

# الفصل الأول

## تكنولوجيا المعلومات

## تمهيد

تُعد تكنولوجيا المعلومات واحدة من النظم القادرة على جمع ومعالجة وتصنيف، وحفظ البيانات، والمعلومات التي يحتاجها متخذو القرارات للقيام بالوظائف الإدارية كافة، من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وعلى مجالات العمل في المنظمة كافة، حيث شهدت المنظمات العامة والخاصة نقلة كبيرة في أنظمة المعلومات، تمثلت باستخدام الحاسب وقواعد البيانات وشبكات الإتصال، بالإضافة للوسائل التكنولوجية الأخرى التي ساهمت في وجود نظام معلومات يعتمد بشكل أساسي على استخدام الحاسب، خاصة في ظل تطور التكنولوجيا الحديثة ومن هذه التطورات ظهور ما يسمى بتكنولوجيا المعلومات او بالأحرى الحقب الجديد للمعلومات وهذا يميز به عن باقي العصور الأخرى، فهذه الثورة الرقمية و المعلوماتية أساسها ظهور تكنولوجيا الحديثة و استخدامها في جميع الاعمال لما تقدمه من كفاءة وسرعة في معالجة البيانات.

وعليه سنتناول في هذا الفصل من خلال مايلي:

**المبحث الأول:** مدخل عام حول المعلومات.

**المبحث الثاني:** ماهية تكنولوجيا المعلومات.

**المبحث الثالث:** الشبكات المعلوماتية.

## المبحث الأول: مدخل عام حول المعلومات

إن العصر الذي نعيشه هو عصر التغيير وعدم الاستقرار، عصر تغيرت فيه الأهمية النسبية لقوى وعلاقات الإنتاج، حيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات من أهم خواص هذا العصر، وذلك لاعتماده على المعرفة العلمية المتقدمة و الاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة بمعدلات كبيرة و جد سريعة، لذا تسعى المجتمعات جاهدة نحو التطوير، والنماء، والتميز في كل الميادين، ذلك أن حالة الحراك العلمي والتكنولوجي التي تأخذ مدى واسعا في هذا العصر تفرض على الجميع أفرادا ، منظمات ومجتمعات الانخراط في هذا الحراك.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: النشأة التاريخية للمعلومات

- عصر المعلومات هو أحدث ما عاشته البشرية من تطور، وذلك بداية من النصف الثاني من القرن العشرين حتى يومنا هذا، حيث أن النجاح في هذا العصر يتحدد بكفاءة استخدام تكنولوجيا المعلومات، التي تلعب فيه دور العمود الفقري، فقد صار لها تدخل قوي و مؤثر، نظرا لما تتيحه من فرص لإكتساب وإستغلال المعلومات.

فهو عصر التكنولوجيا العالية، الذي تسارعت وتعاضمت فيه التحولات ومست كل مجالات الحياة. كما أنه في الوقت الحالي، لم تعد الأرض و لا حتى رأس المال هو قوام المجتمع، كما كان عليه الحال في المجتمع الصناعي والزراعي، أصبحت المعلومات بمثابة قوام الحياة في المجتمع، حيث تهتم المؤسسات الحديثة بالمعلومات كهدف وكوسيلة للوصول إلى المعرفة.<sup>2</sup>

**أولاً: مفهوم المعلومات:** أكد علماء المعلومات في مؤتمرهم الذي عقد في جامعة " تامبير " في فنلندا أن المجالات التالية هي التي تقع في قلب علم المعلومات:

- الأنفورما تيكا: التحرك نحو علم الحاسب informatics

- التنقيب عن المعلومات Information seeking

<sup>1</sup> - محمد الهزام، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير - جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، السنة الجامعية 2015-2016، ص 64

<sup>2</sup> - عمارة كهينة، أهمية تكنولوجيا المعلومات والإنصال في تحسين أداء المورد البشري داخل المؤسسة، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير - جامعة العقيد آكلي محند الحاج- البويرة- السنة الجامعية 2014-2015 ص 14

- إسترجاع المعلومات Information retrieval

- إدارة المعلومات Information mangement

- تصميم نظم إسترجاع المعلومات System design

وظهر ذلك جلياً في تعبيرهم الآتي: يهتم علم المكتبات والمعلومات بالاتصال بواسطة المعلومات المسجلة بين مولد المعلومات وهو المنتج وبين المستفيد الإنساني، ويهدف هذا العلم إلى وضع المفاهيم المتصلة ببيئات المعلومات واحتياجات الأفراد والجماعات من هذه المعلومات وكيفية البحث، فضلاً عن تنظيم مصادر المعلومات لتيسير الوصول إلى المعلومات.

أما النظم التي تتصل بعملية تنظيم المعلومات فتشمل المكتبات وخدمات المعلومات وقواعد البيانات، أي إن هذا المفهوم يؤكد الجانب الإنساني في المجالات السابقة، وكنتيجه فإن علم المعلومات محدد بدراسة ظاهرة محددة في الاتصال والمتعلقة بالمعلومات التي تقدمها المصادر المسجلة.

وهناك نتيجة أخرى لهذا المفهوم، وهي أن علم المكتبات والمعلومات لا يزعم أنه علم كل دراسة للمعلومات هناك مجالات أخرى تدرس المعلومات ولكن أهدافها مختلفة.

هذا وكان علم المعلومات ليس محدوداً بدراسة المعلومات العلمية ونقلها في المجتمع وإن كان بدأ على يد العلماء في مجالات العلوم الطبيعية استجابة لحاجة العلماء والباحثين، كما أن مجال علم المعلومات لا يركز فقط على طرائق التسجيل والتوصيل.<sup>1</sup>

### ثانياً: تعريف المعلومات:

- ومفردتها معلومة وهي أصغر وحدة في المعلومات وهي ناتج معالجة البيانات من خلال إخضاعها لعمليات خاصة بذلك مثل التحليل والتركيب من أجل إستخلاص ما تتضمنه البيانات من مؤشرات وعلاقات ومقارنات وكليات وموازنات ومعدلات وغيرها من خلال العمليات الحاسوبية المتعلقة بعلم الرياضيات والطرق الإحصائية والرياضيات والمنطقية، أو من خلال إقامة نماذج المحاكاة، فالمعلومات هي البيانات التي خضعت للمعالجة.

وتعد البيانات الركيزة الأساسية للمعلومات، فهي المتغير المستقل والمعلومات المتغير التابع إذ تتنوع المعلومات بتنوع البيانات وعليه يمكن تعريف المعلومات على أنها "ما يمثل الحقائق والآراء والمعرفة المحسوسة

<sup>1</sup> - أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة - مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول 2012 ص(483)

من صورة مقروءة أو مسموعة أو مرئية أو حسية أو ذوقية".

ويحصل الفرد على المعلومات من العديد من المصادر مثل الكتب والدوريات والشبكة العالمية (الإنترنت).

ونظرا لأهمية المعلومات، وتزايد الإهتمام بها، ومعالجتها، ودخول مفهوم النظم إلى الحياة العامة، ظهر حقل معرفي لعلم جديد متعدد الفروع يعرف " بعلم المعلومات " يرتبط بشكل كبير بعلوم الحاسوب والمكتبات والإتصالات واللغات، حيث بدأ هذا العلم بداية بدراسة جمع المعلومات ومعالجتها وتوزيعها باستخدام التقنيات الحديثة مثل شبكة الأنترنت العالمية.

وتعرف المعلومات بأنها "حقائق وبيانات منظمة تشخص موقفا محددًا أو ظرفا محددًا أو تشخص تهديدا ما أو فرصة محددة، وتبعًا لذلك، فإن المعلومات هي نتيجة البيانات"<sup>1</sup>.

ويعرفها آخر بأن المعلومات هي بيانات منسقة ومرتبطة التي يمكن التفاهم والتواصل بموجبها، أي أنها مجموعة من البيانات المنظمة المنسقة بطريقة توليفية مناسبة، تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة وإكتشافها.

وكلمة معلومة مشتقة من كلمة "inform؟ يعلم"، وهي أي المعلومات مشتقة من الكلمة الفرنسية واللاتينية التي تكتب بنفس الطريقة Information .

ويعرف البعض المعلومات، بأنها عبارة عن بيانات (Data) تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين، يقود إلى إتخاذ قرار، ومن الواضح أن هذا التعريف متأثر بعلاقة المعلومات بصناعة القرارات واتخاذها. وعلى أساس هذه التعاريف، فإن البيانات هي المواد الخام، التي تعتمد عليها المعلومات، والتي تأخذ شكل أرقام أو رموز أو عبارات أو جمل، لا معنى لها إلا إذا تمت معالجتها، وارتبطت مع بعضها بشكل منطقي مفهوم لتحول إلى شكل معلومة أو معلومات، ويكون عادة عن طريق البرمجيات والأساليب الفنية المستخدمة في الحواسيب عادة.

والجدول الموالي يوضح الفروق الأساسية بين البيانات والمعلومات.

<sup>1</sup> - رجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة ، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع- عمان - 2008 ، ص(43)

## الجدول (1، 1): الفروق الأساسية بين البيانات والمعلومات

المعلومات	البيانات	مجال الفرق
منتظمة ضمن هيكل تنظيمي	غير منتظمة في هيكل تنظيمي	الترتيب
محددة القيمة بتحديد عوامل القيمة والتأثير على قيمة المعلومات	غير محددة القيمة	القيمة
تستعمل على الصعيدين الرسمي و الغير رسمي	لا تستعمل على الصعيد الرسمي	الإستعمال
محددة المصدر	عديدة المصدر	المصدر
عالية	منخفضة	الدقة
مخرجات	مدخلات	موقعها في النظام
صغير نسبيا بحجم البيانات	كبيرة جدا	الحجم

المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة - عمان - دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع 2008-ص (45)

ويتضمن الإنتاج الفكري للمكتبات والمعلومات تعاريف عديدة لهذا المصطلح ومنها:

- 1- **التعريف الأول:** المعلومات تعني البيانات المصوغة بطريقة هادفة لتكون أساسا لإتخاذ القرار في حين أن البيانات هي المادة الخام التي لا تؤد غالبا إلى إتخاذ قرار ما، بل تمهد لعملية إتخاذ القرار ويستلزم وجود المعلومات توفر وعاء فكري يحويها وهي ما يسمى بالوثيقة كوسيط يحمل المعلومات والبيانات.<sup>1</sup>
- 2- **التعريف الثاني:** المعلومات مجموعة من الحقائق والبيانات التي تخص أي موضوع من الموضوعات والتي تكون الغاية منها تنمية وزيادة معرفة الإنسان فهي أي المعلومات تكون عن الأماكن أو عن الأشياء أو عن الناس وبالتالي فالمعلومات هي أية معرفة مكتسبة من خلال البحث أو القراءة أو الإتصال أو ما شابه من وسائل إكتساب المعلومات و الحصول عليها.<sup>2</sup>
- و كثيرا ما يشار إلى مصطلحات البيانات، والمعرفة، للدلالة على نفس المعنى، إلى أن الواقع يدل على وجود اختلاف جوهري في مضمون كل منها.

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره (44)

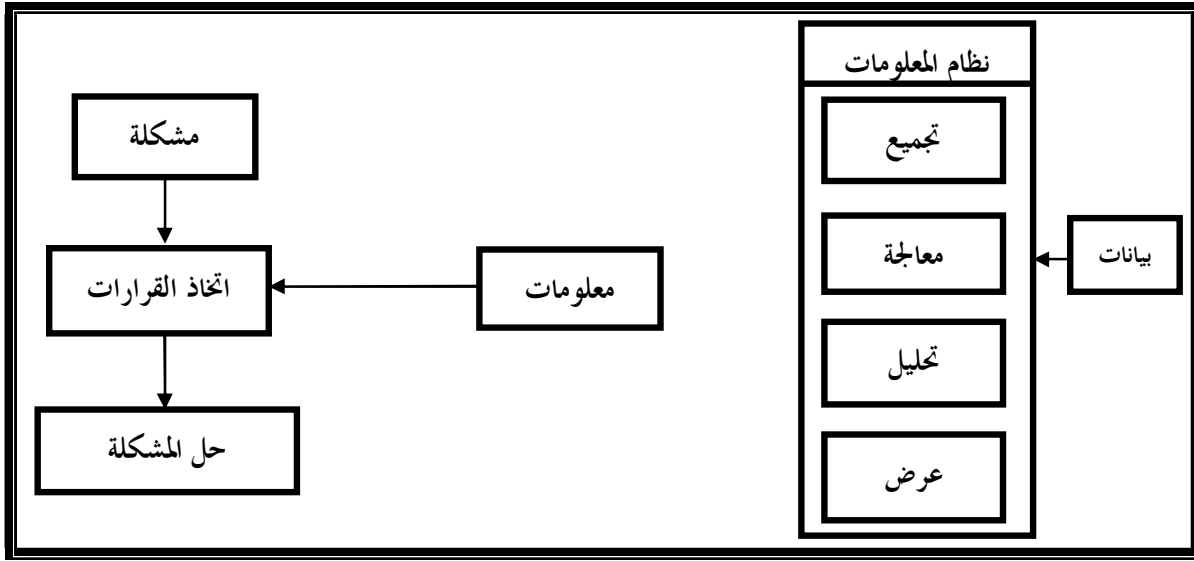
<sup>2</sup> - ربحي مصطفى عليان، المرجع نفسه ص(45)

- وعرفت البيانات بأنها تمثل المواد الأولية للحصول على المعلومات، وهي تجمع من مصادر متنوعة جدا داخلية و خارجية، جاهزة وأولية، شفوية وموثقة، ورسمية، وغير رسمية، أما المعلومات فقد ذكرت بأنها نتائج عمليات المعالجة بحيث أصبحت في صورة صالحة للإستفادة .

- أما المعرفة فإنها تمثل فهما للمبادئ، والعمليات التي تؤثر في ظروف الموضوع وتغيره للمعرفة على أنها فهم للحقيقة.

- إن هناك فروق بين البيانات و المعلومات فالبيانات هي حقائق تم تسجيلها بشأن أحداث معينة تمت أو ستتم مستقبلا، أما المعلومات فهي بيانات تم معالجتها بشكل أعطي لها معنى بالنسبة لمستقبلها أو مستخدمها وهي قيمة حقيقية بالنسبة لعمليات صنع السياسات واتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية ويمكن التعبير عن العلاقة بين البيانات و المعلومات كما في الشكل الموالي <sup>1</sup>.

### الشكل رقم(1،1): العلاقة بين البيانات و المعلومات



المصدر : أحمد الخطيب، إدارة المعرفة ونظم المعلومات ص(69)

المطلب الثاني: مصادر المعلومات، أنواعها وسماتها

وفي مايلي سيتم ذكر مصادر المعلومات وأنواعها وسماتها:<sup>2</sup>

**أولاً: مصدر المعلومات:** مصدر المعلومات هو ما يحصل منه الفرد على معلومات تحقق إحتياجاته، وترضي إهتماماته، ويجب على المديرين الإهتمام بمصادر المعلومات المختلفة حتى يكونوا قادرين

<sup>1</sup> - أحمد الخطيب، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عمان-الأردن- عالم الكتب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 1429هـ. 2009م ص (68)

<sup>2</sup> - أحمد الخطيب، نفس المرجع ص(69)



على الإدراك والتنبؤ بالمشكلات المتوقعة.

وتقسم مصادر المعلومات إلى مايلي :

- المصدر الوثائقي: ويشمل المعلومات المنشورة وغير المنشورة والمحفوظة.

- المصدر الميداني: حيث يتم الحصول على المعلومات من مصدرها الأصلي، والتي من طرقها المقابلات الشخصية، المشاهدات الحية، إستخدام وسائل الإتصال.

- الأنترنت وشبكات المعلومات وبنوك قواعد البيانات وهي الحصول على المعلومات من عدد من البنوك العالمية أو الإقليمية أو المحلية.

كما قسمت مصادر المعلومات إلى :

- المصادر الأولية ومنها: الملاحظة، التجارب، البحث الميداني، التقدير الشخصي.

- المصادر الثانوية ومنها: المصادر الخارجية، المطبوعات والمنشورات، والاجهزة الحكومية.

ثانيا: أنواع المعلومات: يحتاج الإداري إلى أنواع من المعلومات وهي:

1- معلومات إنجازية: وهي المعلومات التي يحتاجها الإداري في إنجاز المعلومات.

2- معلومات إنمائية: وهي المعلومات التي يحتاجها الإداري في تطوير القدرات و تميتها وتوسيع المدارك في مجال العمل والحياة مثل المعلومات التي يتلقاها المتدربون في الدورات التدريبية.

3- معلومات تعليمية: وهي المعلومات التي تحتاجها الإدارة في المؤسسات التعليمية مثل الجامعات والمعاهد والمدارس.

4- معلومات إنتاجية: وهي المعلومات التي تفيد في إجراء البحوث التطبيقية وفي تطوير وسائل الإنتاج وإستثمار الموارد الطبيعية والإمكانيات المتاحة بشكل أحسن كمعلومات إنتاج سلعة معينة.

ثالثا: سمات المعلومات: وتتمثل سمات المعلومات فيمايلي: <sup>1</sup>

1- الوضوح: أن تكون المعلومات خالية من الغموض، وأن وضوح المعلومات يجعلها أكثر فائدة في المجال المطلوب بها.

2- الدقة: خلو المعلومات من الخطأ فالدقة صفة لا غنى عنها في مجال أي أداء أو عمل جيد.

<sup>1</sup> - أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره ص(70)

**3- الشمول:** أن تكون المعلومات من الإتساع والإمتداد إلى جميع جوانب الموقف أو الظاهرة أو الحدث الذي تمثله.

**4- التوقيت المناسب:** أن تتصف المعلومات بالحدثة، وأن تصل في الوقت المناسب فالمعلومات يجب أن تتصف بوصولها لمستخدميها في الوقت المناسب.

**5- المرونة:** أي قابلية المعلومات على التكيف للإستخدام من قبل أكثر من مستخدم، وكذلك قابليتها للتطور والتحديث.

**6- الإيجاز:** المعلومات الجيدة هي تلك المعلومات التي تكون موجزة، وذلك من أجل نقل ما هو مطلوب بالسرعة والشكل الملائمين.

### المطلب الثالث: أهمية وخصائص المعلومات

تتمثل أهمية وخصائص المعلومات فيما يلي:

#### **أولاً: أهمية المعلومات:**

يمكن ذكر أهمية المعلومات في العناصر التالية:<sup>1</sup>

- تعد المعلومات من أهم مكونات حياتنا المعاصرة بل إنها تشكل عنصر التحدي لكل فرد في المجتمع لإرتباطها في كل المجالات والنشاطات البشرية وتعتبر المعلومات من المصادر القومية المؤثرة في تطور الدول ونمو المجتمعات حتى أن الدول المتقدمة تعتبرها كمصادر الطبيعية الأخرى من حيث الأهمية وإمكانية مساهمتها في زيادة الدخل القومي لأي بلد ويمكن أن تلخص أهمية المعلومات بالنقاط التالية:

1- تعتبر العنصر الأساسي في اتخاذ القرار المناسب وحل المشكلات.

2- لها دور كبير في إثراء البحث العلمي وتطور العلوم وتكنولوجيا.

3- لها أهمية كبيرة في مجالات التنمية الإقتصادية والإجتماعية والإدارية والثقافية والصحية،... الخ.

4- تساهم في بناء إستراتيجيات المعلومات على المستوى الوطني أو العالمي.

5- للمعلومات دور كبير في المجتمع ما بعد الصناعي ففي المجتمع ما قبل الصناعي - المجتمع الزراعي - كان الإعتماد على المواد الأولية والطاقة الطبيعية مثل الريح و الماء والحيوانات والجهد البشري، أما في المجتمع الصناعي فقد أصبح الإعتماد على الطاقة المولدة مثل الكهرباء والغاز والفحم والطاقة النووية.

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره ص(47)

6- تساعدنا المعلومات في نقل خبراتنا للآخرين وعلى حل المشكلات التي تواجهنا، وعلى الاستفادة من المعرفة المتاحة.

كما أن توافر المعلومات المناسبة لإغراض التنمية الاجتماعية والإقتصادية يمكن أن تؤدي إلى تحقيق المكاسب التالية:

1- تنمية قدرة المجتمع على الاستفادة من المعلومات المتاحة.

2- ترشيد وتنسيق جهود المجتمع في البحث والتطوير على ضوء ما هو متاح من معلومات.

3- ضمان قاعدة معرفية عريضة لحل المشكلات.

4- الإرتفاع بمستوى كفاءة وفعالية الأنشطة الفنية في الإنتاج و الخدمات.

5- ضمان مقومات القرار السلمية في جميع القطاعات.

**ثانيا: خصائص المعلومات:**

هناك العديد من الخصائص الهامة للمعلومات و هي كالتالي:<sup>1</sup>

1- **التوقيت** : التوقيت المناسب يعني أن تكون المعلومات مناسبة زمنيا لاستخدامات المستخدمين خلال دورة معالجتها والحصول عليها وهذه الخاصية ترتبط بالزمن الذي تستغرقه من دورة المعالجة(الإدخال، وعمليات المعالجة، إعادة التقارير عن المخرجات للمستخدمين)، ومن أجل الوصول إلى خاصية التوقيت المناسب للمعلومات فإنه من الضروري تخفيض الوقت اللازم لدورة المعالجة ولا يتحقق ذلك إلا بإستخدام الحاسوب للحصول على معلومات دقيقة وملائمة لإحتياجات المستخدمين في توقيت مناسب.

2- **الدقة**: وتعني أن تكون المعلومات في صورة صحيحة خالية من أخطاء التجميع والتسجيل ومعالجة البيانات أي درجة غياب الأخطاء من المعلومات ويمكن القول بأن الدقة هي نسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموع المعلومات الناتجة في خلال فترة زمنية معينة.

3- **الصلاحية**: صلاحية المعلومات هي الصلة الوثيقة بمقياس كيفية ملائمة نظام المعلومات لإحتياجات المستخدمين بصورة جيدة وهذه الخاصية يمكن قياسها بشمول المعلومات أو بدرجة الوضوح التي يعمل بها نظام الإستفسار.

<sup>1</sup> - رجحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره ص(48)

4- المرونة : هي قابلية تكيف المعلومات وتسهيلها لتلبية الإحتياجات المختلفة لجميع المستخدمين فالمعلومات التي يمكن إستخدامها بواسطة العديد من المستخدمين في تطبيقات متعددة تكون أكثر مرونة من المعلومات التي يمكن إستخدامها في تطبيق واحد.

## المبحث الثاني: ماهية تكنولوجيا المعلومات:

أدى التطور التكنولوجي السريع والحاجة المتزايدة إلى السرعة في الإنجاز ورغبة المواطنين في الحصول على خدمات عديدة وبصورة أكثر تطوراً وبدقة متناهية مع قصور الإدارة التقليدية للإستجابة لتلك الرغبات إلى ضرورة إعادة النظر في نظم وأساليب إدارة الخدمات، بالإعتماد على ما توفره هذه التكنولوجيا من وسائل وأدوات مناسبة، ومن هنا إزداد إهتمام المنظمات بتكنولوجيا المعلومات.<sup>1</sup>

### المطلب الأول:

#### مفهوم تكنولوجيا المعلومات:

تعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها: "أدوات ووسائل تستخدم لجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وتخزينها أو توزيعها، وتصنف تحت عنوان أوسع وأشمل وهو التقنيات المستندة إلى الحاسوب، لعلاقتها المباشرة بنشاطات العمليات في المنظمة.

إن مفهوم تكنولوجيا المعلومات يتضمن بالضرورة كل أنماط التوليفة المستخدمة على نطاق واسع في أنشطة معالجة وتخزين البيانات واسترجاعها وعرض المعلومات بأشكالها (نصوص، أرقام، صور، فيديو، ووسائل رقمية متعددة) ومجالات تطبيقاتها المختلفة.

كما تتضمن أيضاً كل نظم وأدوات الحاسوب مع الأنساق الرمزية المعقدة أو مع القدرات الإدراكية الذهنية في حقول التعلم والذكاء، وبذلك تشكل تكنولوجيا المعلومات مضلة شاملة لكل علاقات التكنولوجيا بمعطيات الفكر الإنساني (من بيانات، معلومات ومعرفة).<sup>2</sup>

- يقصد بتكنولوجيا المعلومات "مجموعة من الأفراد، البيانات، الإجراءات، والمكونات المادية والبرمجيات التي تعمل سوياً من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة وهي تمثيل للجانب التكنولوجي و الحديث لنظام المعلومات"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - العربي عطية، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية - دراسة ميدانية في جامعة ورقلة-الجزائر-جامعة قاصدي مرباح -ورقة- كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير-مجلة الباحث- عدد10/2012 ص(321)

<sup>2</sup> - حاجي عبد الوهاب، تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة -مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية-كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير-جامعة محمد خيضر بسكرة- السنة الجامعية 2015/2016 ص(24)

<sup>3</sup> - حياة صغير، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على وظائف إدارة الموارد البشرية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد-جامعة دمشق - السنة الجامعية 2009/2010 ص(03).

## تعريف تكنولوجيا المعلومات:

في البداية لابد من الإشارة إلى تعريف تكنولوجيا المعلومات يقودنا إلى تعريف كلمة تكنولوجيا المعلومات يقودنا إلى تعريف كلمة "تكنولوجيا" والتي تعود إلى الإغريق وهي مركبة من شقين techno وتعني الفن أو المهارة في أداء عمل ما، وكلمة logy معناها الدراسة أو العلم، وبذلك فكلمة تكنولوجيا تعني المعالجة العلمية في أداء المهارات الفنية.<sup>1</sup>

- أما بمعناها الواسع فهي جانب الثقافة المتضمن المعرفة والأدوات التي يؤثر بها الإنسان في العالم الخارجي ويسيطر على المادة لتحقيق النتائج العلمية المرغوب فيها.
- وتعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها "مصطلح يستخدم لوصف مدى كثير من الانجازات، والاختراعات التكنولوجية خصوصا في مجال الحاسبات والاتصالات".
- ويعرفها المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات بأنها الحصول على المعلومات الصوتية، والمصورة والرقمية، والتي في نص مدون، وتجهيزها واختزانها، وبثها وذلك باستخدام توليفة من المعدات الميكروالالكترونية الحاسبة والاتصالات عن بعد.
- ويشار إلى أنها خليط من أجهزة الحاسوب ووسائل الاتصالات ابتداء من الألياف الضوئية إلى الأقمار الصناعية وتقنيات المصغرات الفيلمية والاستنساخ والتكنيك الذي يستخدم المعلومات خارج العقل البشري.
- وتختصر كل هذه التعاريف في أنها تشمل الأدوات والتقنيات المتطورة المستخدمة في قطاع المعلومات، مؤكدا على أنها تتشكل من جانبين (تكنولوجيا الإعلام الآلي وتكنولوجيا الاتصال).
- كما يشير مصطلح تكنولوجيا المعلومات إلى مدى واسع من المواد والقدرات التي تستخدم لخلق وخرن وبث المعلومات ومكوناتها الثلاث هي: الحواسيب، شبكات الاتصال والمعرفة الفنية.
- أصبحت تكنولوجيا المعلومات أحد الموارد الأكثر أهمية في بيئة الاعمال المعاصرة، ومن ثم فإن المؤسسات التي تحقق نجاحا ملحوظا في مجال الأعمال هي التي تعتمد بدرجة كبيرة على تكنولوجيا المعلومات.

<sup>1</sup> - عبد الرزاق تومي، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التنمية الوطنية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل ماجستير في علم المكتبات والمعلومات، قسم علم المكتبات والمعلومات، جامعة منتوري قسنطينة السنة الجامعية 2006/2005 ص(22)

- فقد عرفت تكنولوجيا المعلومات بأنها تلك الأدوات التي تستخدم لبناء نظم المعلومات التي تساعد الإدارة على إستخدام المعلومات لدعم إحتياجاتها في مجال إتخاذ القرارات والعمليات التشغيلية في المؤسسة.
- ويرى آخر بأن تكنولوجيا المعلومات تمثل مجموعة من التقنيات والأدوات والأساليب التي تساهم في توفير البيانات والمعلومات المطلوبة، والتي بدورها تسهل أداء العمل، وتدعم القدرات لتحسين طرائق العمل.
- تكنولوجيا المعلومات، تشمل في أجهزة الحاسوب الآلي، المكونات المادية، البرمجيات والنظم، نظم الإتصالات، الأنترنت، والإلكترونيات وبالتالي فهي مطلب أساسي لكي تتمكن إدارة المؤسسة من القيام بأعمالها بكفاءة وفعالية، لما توفره من معارف ومعلومات تساهم في استمرار المؤسسة ونموها، ومن ثم تحسين أدائها وتحقيق الأهداف التي قامت من أجلها.<sup>1</sup>
- تعرف بأنها مجموعة الأجهزة والبرمجيات والقواعد البيانات والشبكات التي تستخدمها المؤسسات في أدائها لأعمالها ووظائفها المختلفة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أهمية تكنولوجيا المعلومات:

إن أهمية تكنولوجيا المعلومات تكمن في كونها منظمة وموجهة لتحقيق أهداف وعمليات المنظمة الإستراتيجية بإستخدام المعلومات ذات المعنى والفائدة، وهي إدارة مرنة ومتطورة بإستمرار وقابلة للتغيير والتجديد، وتمثل قيمة مضافة بحد ذاتها في المنظمات التي تظهر فيها المخرجات والخدمات المقدمة، وتسعى لإيجاد الهيكل التنظيمية التي تساعد في التطوير، والتركيز على الموجودات الغير الملموسة التي يصعب قياسها وتوظيفها بفاعلية، كما تتمثل أهمية تكنولوجيا المعلومات في أنها لا تركز على ناتج العمل الذي يقوم به الفرد فقط، بل تستفيد من خبراته ومعرفته وتحديث تفاعلاً في معرفة الأفراد مما يشجع على نشر ثقافة الإبداع في المنظمة.

- وتكتسب تكنولوجيا المعلومات أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وأن الهدف الأساسي هو توفير الإمكانيات والقدرات التنافسية المميزة، وتقوم بتوفير قدرات وإمكانيات واسعة، لتنعكس جميعها على سلوك الأفراد في المنظمة وتلامس قدراتهم وإمكاناتهم وتؤثر على نماذج الأعمال والتقنية المعتمدة التي

<sup>1</sup> - محمد قريشي، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الإقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه، تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014 ص(132)

<sup>2</sup> - منذر محمد عكور، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات في أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الداخلية الأردنية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت الأردنية، سنة 2011 ص(39)

تعمل على تحقيق الإنسجام بين الممارسات والتوجهات الحالية والمستقبلية، والمتابعة المستمرة للتأكد من بناء القدرات المعرفية والعمل المستمر على تطويرها وإدامتها، وحتى تحقق المنظمة النجاح المطلوب فإنه ينبغي أن تتبنى مدخلا شاملا متكاملًا في تكنولوجيا المعلومات، وأن يكون هذا المدخل قادرا على:<sup>1</sup>

- 1- تزويد المنظمة بالمعلومات الضرورية واللازمة لعمليات التطوير والتحسين.
- 2- تحديد نوع وطبيعة رأس المال الفكري والمعرفة اللازمة، لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها، وتحقيق ميزة تنافسية قادرة على العمل بنجاح في البيئة التنافسية.
- 3- تزويد المنظمة بالدعم الكافي لبناء بنية تحتية متينة تحقق للمنظمة أهدافها.
- 4- توفير المعلومات الكافية والضرورية لتحقيق عملية توجيه وقيادة فاعلة.

### المطلب الثالث: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات:

انتشرت تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في شتى المجالات، وعلى جميع المستويات، في المصانع، والحقول، ومكاتب الإدارة، و فصول الدراسة. ومن غرف العمليات إلى غرف المعيشة، من سفن الفضاء إلى أدوات المطبخ، وعلى ما يبدو، فلا حدود لتطبيقات هذه التكنولوجيا إلا حدود قدرات الإنسان المستخدم لها.

#### تصنيف تطبيقات المعلومات:

نظرا لتباينها الشاسع و نطاقها الممتد، يمكن النظر إلى تطبيقات تكنولوجيا المعلومات من زوايا عدة، ويمكن التصنيف وفقا لعدة إعتبارات رئيسة وهي:<sup>2</sup>

طبيعة التطبيق

مستوى المهارة

مرحلة التعامل المعلومات

مجالات التطبيق

#### تصنيف التطبيقات وفق طبيعة التطبيق:

أولا: تصنف تطبيقات المعلوماتية الى أربع هي:

- 1- **تطبيقات البيانات، ومن أمثلتها:** حفظ سجلات الأفراد، واستخراج قوائم المرتبات، و الكشف الحسائية، وحسابات العملاء.

<sup>1</sup> - عبد الله محمد الزهراني، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية في ديوان وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل ماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الكرك- الأردن- السنة 2011 ص(12)

<sup>2</sup> - محمد محمود المكاوي، إقتصاديات نظم المعلومات، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2011، ص(34)



و تتسم هذه التطبيقات بضخامة حجم البيانات ، وبساطة العمليات الحاسوبية التي تجرى على هذه البيانات، لذا فهي لا تشغل في الكمبيوتر إلا طاقته الخام في التعامل السريع مع البيانات، أي استخدامه كآلة حاسبة.

## 2- تطبيقات معالجة البيانات :

و هنا يتجاوز النظام الآلي حدود التعامل الأولي مع البيانات و جمعا و طرحا و قسمة و ضربا ، إلى إكتشاف العلاقات التي تربط بينها من أجل إستخراج الكليات و المؤشرات و التحليلات الإحصائية. ومن أمثلة هذه التطبيقات: نظم معلومات الإدارة، و قواعد البيانات البيوجغرافية لخدمة الباحثين العلميين.

## 3- تطبيقات معالجة المعارف:

تمثل تطبيقات معالجة المعارف نقلة نوعية ترتقي بها نظم المعلوماتية، لتتعامل مع المعارف و الخبرات لا مع المعلومات المباشرة فقط، و قراءة الخرائط و المخططات، و نظم معالجة اللغات الطبيعية.

## 4- تطبيقات التعليم الذاتي:

وهي تمثل ذروة الارتقاء بالنسبة للنظم الآلية، وذلك نظرا لقدرتها على اكتساب المعارف ذاتيا، بدلا من تغذيتها من مصادر خارجية (كالبشر و الوثائق).

تستطيع هذه النظم بفعل خاصية التعليم الذاتي، أن تتكيف تلقائيا مع ما يستجد على المتغيرات التي تتعامل معها و ما يطرأ من أحداث في البيئة المحيطة التي تعمل خلالها.

## ثانيا: تصنيف التطبيقات وفق مستوى المهارة:

يقصد بالمهارة هنا، تلك المتعلقة بالمهام التي يوكل لنظم المعلوماتية القيام بها كليا، أو مساندة القائمين بها.

و يمكن تقسيمها إلى :

**1- تطبيقات المهارة الدنيا :** كاستخدام الروبوت في التطبيقات البدائية ، كنقل المواد أعمال التغليف والتركيب البسيطة، أو لحام النقطة، أو الدهان بالرش... أو ما شابهه.

**2- تطبيقات المهارة الوسطى:** و يقصد بها إستخدام نظم المعلومات في الأعمال ذات الطابع الكتابي، كأعمال النسخ، و حفظ السجلات، ومسك الدفاتر الحاسوبية.... و ما شابهه.

**3- تطبيقات المهارات العليا :** ويندرج تحتها نظم المعلوماتية لمساندة الموظفين والمصممين، ودعم متخذي القرارات، وكذلك تلك الخاصة بمعالجة اللغات الطبيعية، ومن أمثلتها : الترجمة الآلية، والنظم الأوتوماتيكية لفهم مضمون النصوص وتلخيصها وتأليف المقالات.

**ثالثا: تصنيف التطبيقات وفقا لمجال التطبيق:** وتتمثل بإيجاز فيمايلي:<sup>1</sup>

قطاع المال والإقتصاد	قطاع النقل المواصلات
قطاع تصنيع	قطاع التعدين و الثروة المعدنية
قطاع الغذاء و التغذية	قطاع الطب و الدواء
قطاع شؤون البيئة	القطاع العسكري
قطاع الإعلام	قطاع التعليم والتدريب

<sup>1</sup> - محمد محمود المكاوي، مرجع سبق ذكره ص(35)

## المبحث الثالث: الشبكات المعلوماتية:

عرفت الشبكات المعلوماتية تطورا كبيرا في مجال المعلومات بأنواعها المختلفة، وهو ما اصطلح على تسميته بالإنفجار الإعلامي، والذي ظهر نتيجة تزايد وتيرة البحوث العلمية في كافة المجالات، إضافة إلى التطورات التكنولوجية التي عرفها العالم في مجال الحواسيب وتكنولوجيا الاتصالات الحديثة، وهو ما ساهم في تزايد حجم المعلومات، الأمر الذي صعب معه إمكانية إطلاع الباحثين على كل ما ينشر في مجال تخصصهم إن لم نقل في مجالات المعرفة البشرية.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: مفهوم الشبكات المعلوماتية:

أحدث التطور التكنولوجي طفرة في حياة الإنسان ونقله إلى مستويات متقدمة بشكل سريع جدا، ودخلت التكنولوجيا إلى جميع مجالات حياة الإنسان وساهمت في تسهيل حياته وتيسيرها.

#### أولا: شبكة الأنترنت:

تعتبر شبكة الأنترنت واحدة من أهم مقومات وأسس التطور والتقدم التقني في العصر الحديث، فقد ساهمت هذه الشبكة في ربط مختلف بقاع المعمورة ببعضها البعض، وتسهيل حياة الأفراد في الكثير من الأعمال المختلفة.

**1- مفهوم الأنترنت:** الأنترنت Internet مشتقة من (International Network) أو الشبكة العالمية، وحسب آخر الإحصاءات فإن الأنترنت تقوم بتوصيل أكثر من عشرة ملايين كمبيوتر في أكثر من مائة دولة حول العالم وتعود ملكية هذه الأجهزة إلى الشركات والجامعات والدوائر الحكومية وكثير من الأفراد المتحمسين ولديهم أجهزة كمبيوتر شخصية موصولة بالشبكة بشكل دائم.<sup>2</sup>

وقد بدأت الأنترنت عام 1969 تحت إسم أرنات (Arpanet) في الولايات المتحدة وكانت تابعة لوزارة الدفاع وصممت من أجل البحث عن كيفية بناء شبكة كمبيوتر تدعم الأبحاث العسكرية بحيث إذا تعرض أي جزء منها لحادث نم نوع (قطع أو تفجير مثلا) فإنها تظل تعمل، وبعد ذلك انضمت جامعات ومختبرات عديدة ومراكز علمية إلى الشبكة وتطورت الشبكة واستخدمت، في الأغراض المدنية، وتبادل

<sup>1</sup> - عبد الرزاق تومي، مرجع سبق ذكره ص(88)

<sup>2</sup> - سيدي عابد عبد القادر، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الحوكمة البنكية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص تأمينات وبنوك، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون تيارت 2014-2015 ص(50)

الملفات وإرسال وإستقبال الرسائل الإخبارية العامة وكذلك إمكانية تشغيل البرامج الموجودة على حاسب آخر وأي موقع على مستوى العالم إضافة إلى الإتصال الصوتي والمرئي والبحث في نطاق واسع من المعلومات والإستمتاع بالألعاب الترفيهية والتسوق الإلكتروني والتعلم عن بعد، وإجراء المعاملات البنكية والمؤتمرات بالفيديو وغير ذلك من التطبيقات اللانهائية.

ولما كانت أجهزة الحاسب الآلي (الكمبيوتر) هي وسيلة تلك الشبكات في إستقبال المعلومات أو إرسالها فقد هبت الكثير من الدول لتلك التكنولوجيا.

وأصبح يطلق على القرن الحادي والعشرين بأنه (عصر المعلومات) حتى أن تلك الدول أصبحت تحذر من خطورة عدم الأخذ بتكنولوجيا المعلومات وأصبح يطلق التعبير الشائع بأن أمة القرن القادم هي أمة من يجولون إستخدام الحاسبة، قد أعدت هذه الدول نفسها لما أسمته: National computer Poicy(NCP)<sup>1</sup>.

ويعد أفضل التعبيرات عن الأنترنت ذلك الذي يشير إليها على أنها "نافذة للعالم على العالم" فهي تتيح باستخدامها الآتي:

بريد إلكتروني.

مجموعة مناقشة.

أبناء وأخبار.

الحصول على ملفات وبرامج الشبكة، ويطلق على الأنترنت الآن شبكة الشبكات.

## 2- خصائص الأنترنت: وللأنترنت مجموعة من الخصائص ميزتها عن باقي الشبكات أهمها:<sup>2</sup>

أ- التفاعلية: أي أن المستعمل للأنترنت يمكن أن يكون مستقبلاً ومرسلاً في نفس الوقت، فالمشاركين في عملية الإتصال يستطيعون تبادل الأدوار، وهو ما سمح بخلق نوع من التفاعل بين الأشخاص، والمؤسسات باقي الجماعات بإدخال مصطلحات جديدة في عملية الإتصال مثل: المشاركين بدل من المصادر، الممارسة الثنائية، التبادل... الخ.

<sup>1</sup> - سيدي عابد عبد القادر، مرجع سبق ذكره ص(50-51)

<sup>2</sup> - حاجي عبد الوهاب، تأثير تكنولوجيا المعلومات والإتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونالغاز بولاية خنشلة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2015/2016 ص(35-36)

ب- **اللاتزامنية**: وتعني إمكانية إستقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمسافرين غير مطالبين باستخدام النظام في الوقت نفسه، ففي البريد الإلكتروني مثلاً: نجد الرسالة ترسل مباشرة من المنتج إلى المستقبل بدون الحاجة إلى تواجد هذا الأخير أثناء العملية، ويمكن أن يسترجعها فيما بعد.

ج- **اللامركزية**: وهي خاصية تسمح باستمرار عمل الشبكة في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الأنترنت على مستوى العالم بأكمله، إذ ليس هنالك عقدة واحدة أو كمبيوتر واحد يتحكم فيها، فقد تعطل عقدة واحدة أو أكثر دون تعريض الأنترنت بمحملها للخطر، ودون أن تتوقف الإتصالات عبرها.

د- **قابلية التوصل** **Connectivity**: وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الإتصالية حتى إن اختلفت أي بغض النظر عن الشركة أو البلدة التي تم فيها الصنع.

هـ- **قابلية التحرك أو الحركة** **Mobility**: أي أنه يمكن للمستخدم أن يتصل بالأنترنت أثناء تنقلاته عن طريق وسائل إتصالية كثيرة مثل: الحاسب الآلي النقال.

و- **قابلية التحويل** **Convertibility**: وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر، كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة.

ل- **اللاجمهورية** **Demassification**: وتعني إمكانية توجيه الرسالة الإتصالية إلى فرد واحد أو إلى جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها، حتى تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك، كما أنها تسمح بالجمع بين الأنواع المختلفة للإتصالات سواء: من شخص واحد إلى شخص واحد، أو من جهة واحدة إلى مجموعة، أو من الكل إلى الكل أي من مجموعة إلى أخرى.

م- **الشيوع والإنتشار**: وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم، بحيث تكتسب قوتها من هذا الإنتشار المنهجي لنظامها المرن.<sup>1</sup>

ن- **التدويل والكونية**: وهو الإطار الذي تعمل فيه الشبكة، بحيث أن بنيتها الهندسية المفتوحة وطابعها اللامركزي جعلها محيط عملها هو البيئة العالمية الدولية، خاصة بعد أن تحولت الشبكة من مضمونها الأصلي أي البحوث العلمية إلى المعاملات التجارية التي يحركها رأس المال المعلوماتي، فيسمح لها بتخطي عائق المكان عبر الحدود الدولية، ومن ثم كان الربط بين الشبكة وفكرة القرية الكونية **Village**

<sup>1</sup> - حاجي عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص(36)

Global على شاشات التلفزيون من قبل الكندي Mcluhan Marshall وصاحبه في ذلك ظهور فكرة تطوير وتنمية المجتمعات عن طريق تكنولوجيا الإتصال.

### 3- خدمات الأنترنت: وتتمثل أهمها فيمايلي: <sup>1</sup>

أ- البريد الإلكتروني **E-mail** : وهو عبارة عن نظام للتراسل الإلكتروني، أي إرسال واستقبال الرسائل الإلكترونية ولاستخدامها يشترط وجود برنامج بريد الكتروني وعنوان بريد الكتروني للمرسل إليه يمكن من خلاله إرسال الرسائل وقواعد البيانات والصور والتسجيلات الصوتية والبرامج وغير ذلك من البيانات .

ب- بروتوكول نقل الملفات **FTP** : يوفر هذا البروتوكول مكتبة عملاقة من ملفات الكمبيوتر كما يتيح إستعراض الملفات المخزنة في الأجهزة المضيفة hosts البعيدة عبر الأنترنت ونقل الملفات بواسطة الإتصال بأي جهاز كمبيوتر على الأنترنت باستخدام هذا البرنامج.

ج- نظام الفهرسة: وهو نظام يرشد إلى الملف المطلوب ومكان حفظه في البروتوكول، وهو وسيلة لإرسال واستلام الملفات بين أجهزة الكمبيوتر عن طريق الأنترنت دون الحاجة إلى إرسالها بالبريد أو الفاكس، مما يقلص وبشكل ملحوظ فواتير الهاتف والبريد.

د- مجموعة الأخبار: هي مجموعة من المناقشات الجماعية والمقالات والرسائل العامة التي يدفع بها الأفراد والجماعات والمنظمات إلى الشبكة كوسيلة للنشر .

هـ- التلنت **télé net** : هو عبارة عن نظام يتيح طريقة للدخول إلى كمبيوتر ما موجود في مكان ما على الأنترنت، أي توفير إمكانية الإتصال عن بعد، كما يعطي هذا البرنامج إمكانية الدخول إلى مكتبات المعلومات.

و- خدمة التقصي أو البحث: معظم حاسبات الانترنت تقدم خدمة مجانية تسمح لك بالسؤال عن المعلومات ، وهذه الخدمة تسمى بخدمة البحث.

<sup>1</sup> - محمد الهزام، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة إلى مؤسسة جزائرية، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة -أبي بكر بالقائد- تلمسان، الجزائر-السنة الجامعية 2015/2016 ص(97)

ن- دراسة السوق والتأثير على التسويق: ساهمت الأنترنت في زيادة زبائن المنظمات بالإضافة إلى الموردين والبائعين والموزعين وغيرهم ، ودراسة أوضاع المنافسين، دراسة الأسعار وكذا دراسة أوضاع المنافسين في ظل الأسواق الحديثة وغيرها من نوعيات المعلومات المحتاج إليها.

ل- سهولة البيع وإمكانية إجراء عمليات الشراء عن طريق الأنترنت.

ي- خدمات المؤتمرات المفتوحة: هي ببساطة عبارة عن إمكانية عقد المؤتمرات عن بعد، من خلال نقل الصوت والصورة عبر الأنترنت إلى كل أعضاء المؤتمر في الوقت نفسه.

ثانيا: شبكة الإنترنت:

1- مفهوم شبكة الإنترنت: هي شبكة داخلية تقوم المنظمات بإنتاجها على إختلاف أحجامها وتستخدم خدمات FTP و HTTP، هذه الشبكات تستعمل بروتوكولات أنترنت مثل الأنترنت، البريد الإلكتروني، بحيث تستطيع الدخول لها من خارج المنظمة، فهي وسيلة إتصال بين موظفي وأقسام المنظمة ووسيلة لإنجاز الأعمال، وبالتالي يمكن القول أن شبكة الإنترنت عبارة عن شبكة أنترنت محلية وخاصة.<sup>1</sup>

أي تطبيق للأعراف والتقنيات التي توظفها الأنترنت، ولكن على نطاق شبكة خاصة بالمنظمة.

2- أنواع شبكة الإنترنت: تنقسم شبكة الإنترنت من حيث الإمتداد الجغرافي إلى قسمين:<sup>2</sup>

أ- الشبكة المحلية.

ب- الشبكة الواسعة.

أ- الشبكة المحلية: ويعرفها معهد مهندسي الإلكترونيات والكهرباء بأنها نظام إتصال للبيانات يسمح لعدد من الأجهزة المستقبلية بالإتصال كل مع الآخر في حيز معتدل من خلال قنوات إتصالية فيزيائية وبمعدل مرور معتدل للبيانات.

فالشبكة المحلية هي شبكة داخلية تسمح لمجموعة من الأجهزة المزودة ببرامج معينة والمتصلة فيما بينها بكوابل الإتصال في إطار حيز جغرافي صغير لا يتعدى قطره 10 كلم مزودة بموزع واحد للملفات، وتنقسم بدورها إلى ثلاثة أشكال وهم: الشبكة "الخطية (المتتالية)، الشبكة النجمية والشبكة الحلقية.

<sup>1</sup> - محمد الهزام، مرجع سبق ذكره ص(98)

<sup>2</sup> - محمد الهزام، المرجع نفسه ص(99)

**ب- الشبكة الواسعة:** إن الشبكة الواسعة هي نفسها المحلية، مع وجود إختلافين جوهريين الأول هو المسافة التي قد تكون هنا بعشرات المئات، أو ربما آلاف الكيلومترات، أما الإختلاف الثاني، وهو وجود أجهزة خاصة تقوم بمهمة عملية تنظيم عملية الإتصال كنقاط مركزية في الشبكات الواسعة.

**ثالثا: شبكة الإكسترنات:** ظهرت شبكة الإكسترنات نتيجة الإنتقادات التي وجهت إلى نظام الإنترنت وفي مقدمتها "الإستقلالية"، والبعد عن الأطراف الخارجية، حيث يرى البعض أن نجاح أي مشروع، لن يأتي إلا بعلاقة متواصلة واتصال دائم مع موزعيه وعملائه، والذي يؤدي في النهاية إلى علاقة متشابكة.

**1: ماهي شبكة الإكسترنات:** على عكس شبكة الإنترنت التي تقوم بتجهيز العاملين داخل المؤسسة باحتياجاتهم من المعلومات، فإن شبكة الإكسترنات تصمم لتلبية إحتياجات المستخدمين في خارج المؤسسة من المجهزين والعملاء والزبائن ومجموعات المؤتمرين وحملة الأسهم.

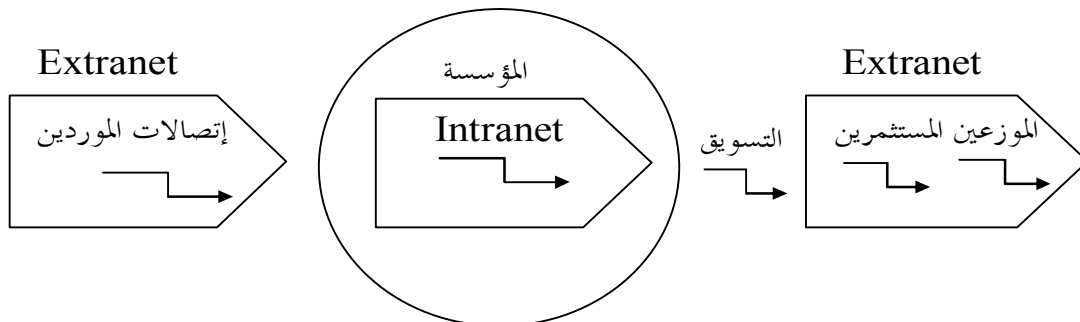
وشبكة الإكسترنات هي "شبكة المؤسسة الخاصة التي تصمم لتلبية إحتياجات الناس من المعلومات، ومتطلبات المؤسسات الأخرى الموجودة في بيئة الأعمال، وتستخدم في هذه الشبكة أيضا تقنيات الحماية ويتطلب الدخول إليها إستخدام كلمة المرور، ذلك أن الشبكة أيضا غير موجهة إلى الجمهور العام.

ونستطيع أن نجد شبكة الإكسترنات في المجالات الآتية:

- نظم تدريب وتعليم العملاء.
- نظم إدارة شؤون الموظفين والموارد للشركات العالمية المتعددة المراكز والفروع.
- شبكات مؤسسات الخدمات المالية والمصرفية.

والشكل الموالي يوضح تموضع شبكات الإنترنت والإكسترنات في المؤسسة.

الشكل رقم (1-2): يمثل شبكة الإنترنت والإكسترنات بالمؤسسة



المصدر: بولعويدات حورية ، إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة في المؤسسة الجزائرية ص(99)



**2: أنواع شبكات الإنترنت:** نشأت شبكات الإنترنت استجابة لما يتطلبه قطاع الأعمال من شراكات وتحالفات وما يقتضيه من أمن على المعلومات المتبادلة عن طريق الشبكات، مع العناية الشديدة بالصلاحيات، اصطلاح على تسمية هذه الفعالية باسم تعاملات الشركات مع بعضها البعض (B2B. Business To Business)، ولهذا فإن تصنيفات شبكات الإنترنت يعتمد على، قطاع الأعمال الذي يقسمها إلى ثلاثة أنواع هي:<sup>1</sup>

**أ- شبكات إكسترنال التزويد:** تربط هذه الشبكات مستودعات البضائع الرئيسية مع المستودعات الفرعية بغرض تسيير العمل فيها آليا للمحافظة على كمية ثابتة من البضائع في المستودعات، قاعدة نقطة الطلب، وبالتالي تقليل احتمال رفض الطلبات بسبب عجز في المستودع، إضافة إلى العديد من الخدمات الأخرى المتعلقة بالتحكم في المخزون.

**ب- شبكات إكسترنال التوزيع:** تمنح هذه الشبكة صلاحيات للمتعاملين مستندة إلى حجم تعاملاتهم وتقدم لهم خدمة الطلب الإلكتروني وتسوية الحسابات آليا، مع التزويد الدائم بقوائم المنتجات الجديدة والمواصفات التقنية وما إلى ذلك من خدمات أخرى.

**ج- شبكات إكسترنال التنافسية:** تعزز هذه الشبكات التنافس في القطاعات الصناعية، إذ تمنح المؤسسات الكبيرة والصغيرة فرصة متكافئة في مجال البيع والشراء وعن طريق ربط الشركات الصغيرة والكبيرة كي تنقل فيما بينها الأسعار والمواصفات التقنية الدقيقة، مما يرفع مستوى الخدمة في ذلك القطاع ويعزز جودة المنتجات ويقضي على الاحتكار.

**3: أهمية وفوائد الإنترنت للمؤسسة:** إن خدمات شبكة الإنترنت هي نفسها خدمات شبكات الإنترنت ماعدا أنها موجهة إلى جمهور أوسع، وتتمثل أهم فوائدها في:<sup>2</sup>

**أ- تسهيل عمليات الشراء:** إذ يمكن أن تقوم مؤسسة من الشرق بإرسال طلب شراء إلى مؤسسة من الغرب عبر الإنترنت التي تربط بينهما وتلغي الحاجة إلى المراسلات بكل أنواعها.

<sup>1</sup> - حورية بولعويدات، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في الاتصال والعلاقات العامة، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري - قسنطينة - السنة الجامعية 2007/2008 ص(100)

<sup>2</sup> - حورية بولعويدات، نفس المرجع ص(100-101)

**ب- متابعة الفواتير:** إذ تسهل هذه الخدمة عملية توقيع الفواتير من مديري الفروع المنتشرين في مناطق مختلفة، كما تسمح لهم بمتابعة إجراء الصرف والقبض ووضع العلامات التي تشير إلى كل عملية تجري على الفاتورة أثناء تناقلها بين الفروع والأقسام.

**ج- خدمات التوظيف:** تستخدم الإكسترنات لربط مصادر الموارد البشرية المؤهلة (الجامعات والمعاهد ومراكز التدريب... الخ)، مع سوق العمل المتخصصة بغرض تقديم خدمة متعددة المنافع لكلا الطرفين، إذ تجد الموارد البشرية المؤهلة فرصة العمل المناسبة في الوقت المناسب كما أن سوق العمل يؤمن إحتياجاته عن طريق الشبكة نفسها.

**د- تواصل شبكات توزيع البضائع:** يمكن بناء شبكة إكسترنات تربط الموزعين المحليين بالمزود الرئيسي لتسريع عمليات الطلب والشحن وتسوية الحسابات، كما يمكن أن تبني التطبيقات المستندة إلى مفهوم نقطة الطلب، لأتمتة كامل عمليات التوزيع وتسوية الحسابات المتعلقة بها.

إن استخدام هذه الشبكة سيتدعم أكثر للاستفادة منها خصوصا وأن هذه الشبكة تعرف تطورا ملحوظا، حيث بدأت تظهر تطبيقاتها بصفة هائلة ككتيبات العرض الإلكترونية والتي تزود العملاء ساعة بساعة بالعروض والأسعار وأزمنة الشحن والتوصيل.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف الشبكات المعلوماتية

تستمد الشبكات المعلوماتية أهميتها وأهدافها من الإيجابيات التي تمتلكها في مختلف المجالات والميادين، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية بالعمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

#### **أولا: أهمية الشبكات المعلوماتية**

تمثل أهمية الشبكات المعلوماتية في العناصر التالية:<sup>1</sup>

- 1- ضمان تدفق وتبادل المعلومات الأساسية داخل المنظمة.**
- 2- ربط مصادر الموارد البشرية المؤهلة مع سوق العمل، مما يتيح إستغلال الطاقات البشرية الكامنة في المجتمع من طرف المنظمات.**
- 3- توفير قاعدة بيانات، تحتوي على معلومات التسيير العملي للأنشطة.**

<sup>1</sup> - قادي محمد، تأثير تكنولوجيا المعلومات على مهنة المدقق الداخلي (دراسة ميدانية)، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص محاسبة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون - تيارت - السنة الجامعية 2014/2015 ص(16)

4- تدعيم العمل الجماعي وحل المشاكل المشتركة من خلال تقاسم الملفات المشتركة، والإطلاع عليها، وتقاسم الوحدات المحيطة كإستخدام الطابعة مثلا وتقاسم البرامج وتخفيض سيورة مختلف الوثائق.

### ثانيا: أهداف الشبكات المعلوماتية

للشبكات المعلوماتية أهداف وهي كالتالي:<sup>1</sup>

- 1- تختلف باختلاف المكونات أو الوحدات المكونة لها، ويجب أن تكون الأهداف مسطرة مسبقا.
- 2- الحد من التكرار والإزدواجية الغير المبررين في العديد من المواد المقتناة بحيث تستبدل باستخدام قواعد المعلومات التعاونية.
- 3- تقليل الأعباء على الأطراف المعنيين بالشبكة وذلك باقتسام المسؤولية وإن كانت تضامنية في جميع الأحوال وذلك باستغلال التكنولوجيا الحديثة للمعلومات الإتصال.
- 4- إتاحة المعلومات الموجودة في أي نقطة أو وحدة من وحدات الشبكة وعلى هذا الأساس يتم فإنه يتم إستثمار مجاميع المكتبات المشاركة ومصادرهما على الوجه الأحسن.
- 5- إنشاء قواعد المعلومات.
- 6- تقليص ميزانيات التزويد واقتناء الكتب والدوريات والأقراص المضغوطة والإشتراك في الدوريات والمجلات الإلكترونية.
- 7- الوصول إلى المعلومات الموجودة في جميع وحدات الشبكة في أقل وقت ممكن وبأقل التكاليف .
- 8- المشاركة في مصادر المعلومات.
- 9- إنشاء نظم تعاونية لتبادل المعلومات عن طريق الإعارة.

### المطلب الثالث: حماية الشبكات المعلوماتية:

إنه لمن الضروري حماية الشبكات المعلوماتية وذلك بتوفير وسائل أكثر أمنا، وفعالة ضد التهديدات المعلوماتية.

أولا: مستلزمات أمن الشبكات : نظرا لدور الشبكات الهام والفعال، ولضمان أدائها لدورها على

أحسن وجه ينبغي أن تستجيب للأهداف التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبد الرزاق تومي، مرجع سبق ذكره ص(176)

<sup>2</sup> - محمد الهزام، مرجع سبق ذكره ص(101)

**1- التواجد:** ويقصد به القدرة على توفير الموارد الضرورية لتشغيل الشبكة ووضعها على ذمة المستخدم منها في جميع المستويات ولذا يجب الحرص على توفير المعلومات، وعدم تشويهاها أو حذفها، وكذا تشغيل الأجهزة وعدم تعطيلها.

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

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

**4- الإثبات:** وهو توفير آلية تثبت عملية تبادل المعلومات عبر الشبكة، ولا تدع مجالاً للمرسل أن ينكر عملية الإرسال وللمستقبل أن ينكر عملية الإستقبال.

**ثانياً: إجراءات أمن وحماية المعلومات و الشبكات:** إن أمن وحماية المعلومات والشبكات عبارة عن مجموعة من الإجراءات والبرامج والتدابير الإحترازية والتي يجب أن تشمل كافة مقومات أنظمة المعلومات داخل المنظمات والتي يمكن حصرها فيمايلي:<sup>1</sup>

**1- أمن الأجهزة وملحقاتها:** وهي العمل على حماية تجهيزات الحاسبات من الإختراق والتخريب، من خلال العمل على استخدام أنظمة معلومات محمية، ومنع العبث بها، العمل على تطوير قدرات المنظمة في الصيانة والمحافظة على سلامة التجهيزات، وتطويرها بهدف مسايرة التغيرات في التجهيزات، والقضاء على الثغرات في هذه التجهيزات والعمل على حمايتها ومنع استخدام تجهيزات وحواسيب المنظمة في أعمال غير قانونية.

**2- أمن البرامج وقواعد البيانات:** وأمن البرامج يعتبر جزءاً مهماً، من أمن الأجهزة وذلك من خلال استخدام أنظمة أمنية لتشغيل هذه الأجهزة، ومنع إختراقها والتلاعب بالبرمجيات الموجودة، ويتم حماية البرامج من خلال استخدام أسلوب منح الصلاحيات لبعض العاملين، وكذا فحص الأقراص الصلبة والمرنة والشرائط، والتأكد من خلوها من الفيروسات قبل استخدامها في النظام واستخدام المفاتيح الأمنية،

<sup>1</sup> - محمد الهزام، نفس المرجع ص(102)

ومن أهم الإجراءات الحفاظ على نسخ من هذه البرامج لتفادي أية حوادث قد تحصل للنسخ الأصلية في النظام، والعمل على وضع نظم حماية لمنع التعديلات في قواعد البيانات وكذا النسخ الآلي وفق صلاحيات محدودة ومخولة وتسجيل التعديلات، وزمن حدوثها ومن قام بهذه التعديلات.

**3- أمن الأفراد:** يعتبر الأفراد العنصر الأساسي لبناء وصيانة وتشغيل الحواسيب، ولذلك توضع مواصفات محددة للعاملين في نظم المعلومات، وكذا إجراء مراقبة سلوكية للأفراد العاملين فيها. كما يتطلب الأمر التدقيق في الأشخاص العاملين، وكذا تغيير مواقع العمل، وعدم احتكار المهام على موظفين محددين.

**4- أمن الإتصالات (الشبكات):** مع تطور الحاسبات وشبكات العمل داخل وخارج المؤسسات، بهدف تبادل المعلومات والبيانات بين المؤسسات والمستفيدين، زادت فاعلية نظم المعلومات داخل المؤسسات. وتعرض هذه الإتصالات لعدد من الخروقات، وسرقة المعلومات، والعبث بها، ويتم عادة اختراق شبكات الإتصال من المصادر التالية:

- من النظم الداخلية في المنظمة، وكذا من المكاتب الفرعية لها .
- الدخول من خلال الشبكات المحلية لمواقع الشركات أو شبكة الإنترنت.
- الدخول من خلال شبكات وتجمعات أجهزة الموديم.
- من الكابلات وخطوط الهاتف.

ولذلك تلجأ المنظمات إلى استخدام برامج لحماية الشبكات من الاختراق، واستخدام أجهزة الإنذار والتي تتحسس محاولات اختراق الحاسوب أو الشبكات، وكذلك حماية الكابلات وخطوط نقل البيانات وصيانتها دورياً.

**5- أمن مباني ومواقع الحاسوب:** وهي استخدام كافة وسائل الرقابة المادية، لحماية المباني وماتحتويه

من تجهيزات وموارد الحاسبات ومراكز المعلومات، وإستخدام وسائل الحماية والإنذار المتطورة، والتحقق من الأشخاص وهوياتهم، ومنع دخول غير العاملين إلى الغرف المخصصة لتجهيزات الحاسوب المركزي.

**6- الحماية القانونية:** تعتبر القوانين من الركائز الأساسية لمنع الأشخاص الذين يقومون بالقرصنة، وأغلب الدول الآن تعمل على إصدار القوانين وسن العقوبات لمنع جرائم الحاسوب وباعتبار جرائم

- الحاسوب جريمة دولية، فقد اتخذت الأمم المتحدة قرارا في عام 1990م حثت فيه الدول على وضع الإجراءات اللازمة للحد من جرائم الحواسيب وتحديث القوانين الدولية باعتبار التشريعات القانونية لبنة أساسية في حماية المعلومات وهناك عدد من القوانين التي يجب إصدارها و العمل بها في تشريعاتنا ومنها:<sup>1</sup>
- قوانين الحماية الفكرية لمنع التزوير والقرصنة على البرامج.
  - قوانين السجلات المفتوحة والتي تضمن فتح بعض السجلات للجمهور.
  - قوانين منع انتهاك الخصوصية.
  - قوانين حرية المعلومات، والتي بموجبها يقدم طلب للجهات المعنية للحصول على المعلومات المطلوبة.

<sup>1</sup> - محمد الهزام، مرجع سبق ذكره ص(103)

## خلاصة الفصل:

منذ أن تحولت البشرية من عصر المجتمع الصناعي إلى عصر المجتمع المعلوماتي مرت بمجموعة من المراحل ولكل مرحلة مميزات الخاصة مما أدى إلى ظهور مرحلة، سميت بعصر المعلومات، وهو ما جعل للمعلومة أهمية بالغة في هذا العصر، ولكن قدم المعدات التي لم تستطع إستيعاب الكم الهائل من المعلومات، أدى إلى ظهور ما يسمى بتكنولوجيا المعلومات كإستجابة لهذا الموقف لما توفره من تسهيلات وخدمات من خلال إستخدام شبكاتنا المعلوماتية.

فالتكنولوجيا لها العديد من المميزات التي تتمتع بها على رأسها تقليل نسبة التدخل البشري في العمليات المتكررة، وتحسين صورة مخرجات وأداء المؤسسات وتسريع عمليات تبادل المعلومات عبر الشبكات، ويحدث تطبيق تكنولوجيا المعلومات تغييرات أساسية في الإدارة ويساعد بشكل خاص في اتخاذ القرار المناسب والسريع المبني على الحقائق والمعلومات، مما أدى إلى تحول البشرية من الإعتماد على القوى البشرية إلى الإعتماد على القدرات العقلية.

# الفصل الثاني

## إدارة الموارد البشرية



## تمهيد

تمثل الموارد البشرية في المنظمات مورداً من أهم الموارد وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة. فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون هذه الموارد، فالمؤسسة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من الأصول الثابتة والتي لا تستطيع لوحدها أن تنتج إلا مع مساندة القوى العاملة.

وتلعب الموارد البشرية دوراً هاماً ورئيسياً في التنمية كما يمثل الإستثمار فيها أعلى عناصر الإستثمار عائداً وأكثرها تأثيراً على عناصر الثروة الأخرى وكفاءة توظيفها، لذا تعتبر الموارد البشرية القلب النابض للإدارة الحديثة لأنها تضطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجعلها وسيلة البقاء والديمومة في النشاط والنجاح، لذا لا توجد مؤسسة ناجحة دون إدارة موارد بشرية.

وعليه تناولنا في هذا الفصل النقاط التالية:

**المبحث الأول:** مدخل إلى إدارة الموارد البشرية.

**المبحث الثاني:** خصائص وتحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية.

**المبحث الثالث:** تخطيط الموارد البشرية.

## المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية:

تشهد آثار وكتابات الحضارات القديمة على وجود فكر يوجه الموارد البشرية في بناء هذه الحضارات، يعتبر التصنيع نقطة البداية التي نبهت إلى ضرورة إعادة النظر بكيفية إدارة الموارد البشرية، حيث أن ظهور المنظمات الصناعية وتنوع أنشطتها واستخدامها لأنظمة الإنتاج، والتغيير في التركيبة المهارية والثقافية للموارد البشرية كانت العوامل الحاسمة لظهور حقول إدارية متخصصة ومنها إدارة الموارد البشرية التي بدأت تحت تسمية إدارة الأفراد وتطورت إلى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في الوقت الحاضر.<sup>1</sup>

## المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الموارد البشرية المتخصصة ترعى وجود الموارد البشرية في المنشأة، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة، ومن هذه الأسباب:<sup>2</sup>

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

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

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

4- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الإهتمام

<sup>1</sup> - محمد الهزام، مرجع سبق ذكره ص(2)

<sup>2</sup> - محمد احمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر زمزم ناشرون و موزعون الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص ص (21- 25)

بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة ومنظمات، وأهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن هي:

### المرحلة الأولى: تطورات الحياة الصناعية:

تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية إذ أنه قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلاً الصانع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة. ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث: نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع و تشتري بعد إن إتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل، نشأة الكثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير، وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.

### المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية :

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي إنتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:<sup>1</sup>

1- التطوير الحقيقي في الإدارة: ويقصد تايلور بذلك إستبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية و الملاحظة المنظمة و تقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار العمالة المطلوبة اعتماداً على المواد والمعدات المستخدمة.

2- الإختيار العلمي للعاملين: ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية فبعد إن نتأكد من قدراتهم و مهاراتهم اللازمة لتحميل عبء الوظيفة يتم إختيارهم.

3- الإهتمام بالتنمية والتطوير للموارد البشرية وتعليمهم: حيث يؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة إلا بعد أن يكون لديه إستعداد للعمل، والتدريب المناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

4- التعاون الحقيقي بين الإدارة و الموارد البشرية: حيث يؤكد تايلور انه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العمل بأن

<sup>1</sup> - محمد احمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص (21)

يشارك في الدخل الزائد لإرتفاع معدل الإنتاجية.

وقد أكد تايلور على معايير العمل و قبول بهجوم و ركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنساني.

### المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية:

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

### المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى:

حيث أظهرت الحاجة إلى إستخدام طرق جديدة لإختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا) وطبقت بنجاح على العمل تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، و يمكن إعتبار هؤلاء الطلائع التي ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث.

و تزايد الإهتمام بالرعاية الإجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الإجتماعية والإسكان، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية و الاجتماعية للعامل.

ثم أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وعام 1920 أنشئت الكثير من إدارات الموارد البشرية في المنظمات العامة .<sup>1</sup>

**المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى و الثانية:** شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من القرن العشرين تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هوثورن بواسطة ألتون مايو، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم و توفير الظروف المناسبة للعمل.

**المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن:** في هذه المرحلة إتسع نطاق الأعمال

<sup>1</sup> - محمد أحمد عبد النبي مرجع سبق ذكره ص (22 - 23)

التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين و وضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وإنصرافهم والأعمال الروتينية.

مازالت الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والإستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والأنثروبولوجيا وكان نتيجة ذلك تزايد إستخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في إعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة العمل والعامل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكيد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين وأثر العوامل على هذا السلوك، وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.

ومستقبلاً يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الإتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل، وأيضاً الضغوط السياسية والإقتصادية والتغيير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على إستخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية :

لقد تعددت تعاريف إدارة الموارد البشرية من وجهات نظر مختلفة، نذكر منها مايلي.

#### التعريف الأول :

تعرف إدارة الموارد البشرية من خلال وضع واتخاذ الإجراءات والقرارات التي تؤثر مباشرة على الأفراد أو الموارد البشرية العاملة، ونعرف إدارة الموارد البشرية الفاعلة، على أنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المؤسسة، هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة

<sup>1</sup> - محمد أحمد عبد النبي مرجع سبق ذكره ص (23-25)

الوسائل التي تمكنهم من القيام بإعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة.<sup>1</sup>

إن عوامل عدة ساهمت في توجيه الإدارة، على التركيز على الموارد البشرية التي بواسطتها يمكن أن تحقق المؤسسة أهدافها، بحيث شدد كبار المدراء على أهمية ودقة الإستثمار في العنصر البشري، لما يتبع ذلك من فوائد وحسنات عدة، ومن أبرز هذه العوامل ما يلي:

- الحاجة إلى الموارد البشرية القادرة على ربط المؤسسات بمحيطاتها، بهدف الإستفادة من طاقتها المختلفة والتقليل من المخاطر والمشاكل التي يمكن أن تفرضها المحيطات، وخاصة الخارجية منها على المؤسسات.
- مواكبة و مواجهة التطورات التشريعية / القانونية والإجتماعية والإقتصادية والسياسية والمعلوماتية.
- الحاجة إلى ربط أهداف الأفراد بأهداف المؤسسات، وذلك من خلال فهم واستيعاب المؤسسات لحاجات الأفراد الذاتية والوظيفية ودراسة سلوكهم وتصرفاتهم وتوجيه السلوك و تصويب التصرفات لم يخدم مصالح المؤسسات و أهداف الأفراد.

### التعريف الثاني:

لقد اختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العلمية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية و يمكن التمييز بين وجهتي نظر أساسيتين هما:<sup>2</sup>

**1- وجهة نظر تقليدية:** يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشأة وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية من أمثلتها حفظ المعلومات على العاملين في الملفات وسجلات معينة ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات والترقيات وخلافها من الوظائف الروتينية.

**2- وجهة نظر حديثة:** يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشأة وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية ونظراً لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة، فقد إتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد

<sup>1</sup> - حسن إبراهيم البلوط، بيروت-لبنان- إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي، دار النهضة العربية الطبعة الأولى 2002 ص (18)

<sup>2</sup> - محمد موسى، إدارة الأفراد بين النظرية والتطبيق، دار النشر مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، مصر 2014، ص (23، 24)

البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تنمية وتدريب الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي التعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشأة.

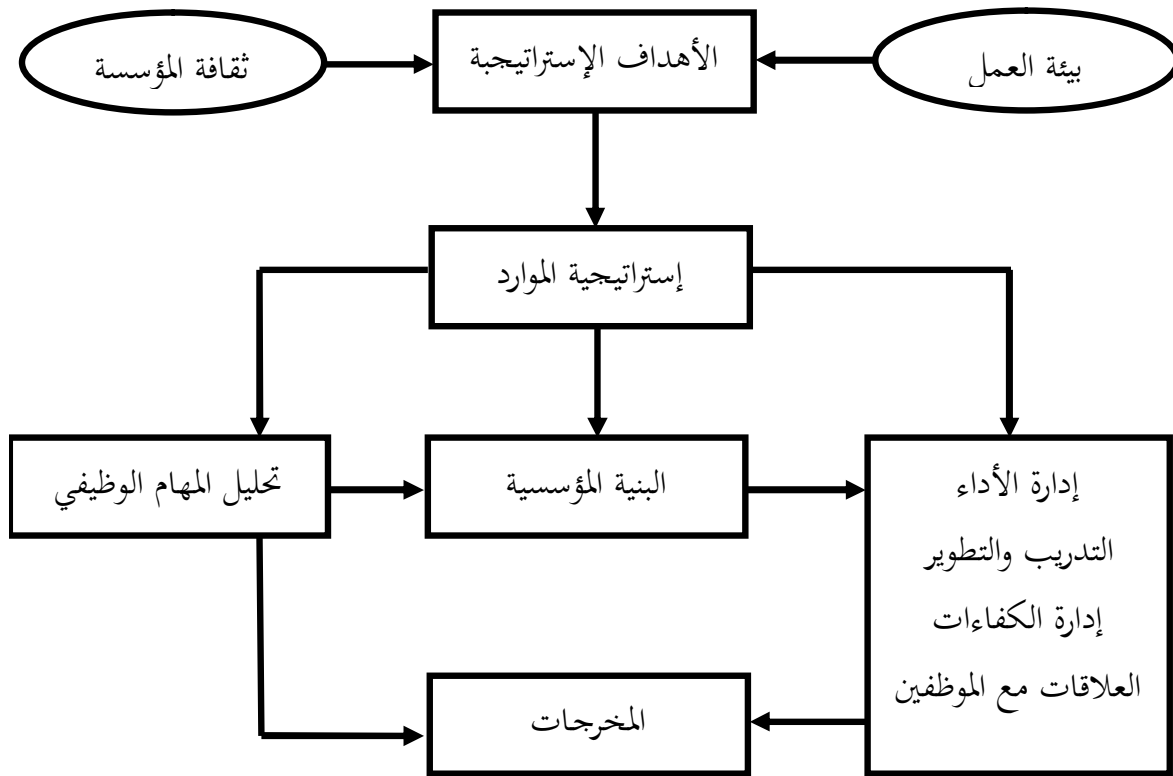
### التعريف الثالث:

إن إدارة الموارد البشرية تمثل جزءاً من العملية التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها، وهكذا فإنه بمجرد أن يتم وضع الإتجاه والإستراتيجية العامة، فإن المرحلة الثانية تتمثل في وضع أهداف الشركة وتطويرها إلى خطط فعلية.<sup>1</sup>

ومن غير الممكن أن يتم تحقيق الأهداف دون توفر الموارد، والتي تشمل بالطبع على الأشخاص .  
وينبغي أن تكون إدارة الموارد البشرية جزءاً من العملية التي يتم من خلالها تحديد الأشخاص المطلوبين وكيفية الإستفادة منهم، بالإضافة إلى كيفية الحصول عليهم وكيفية إدارتهم.  
كما ينبغي أن تتكامل بشكل تام مع كل عمليات الإدارة الأخرى.  
أما عن موقع إدارة الموارد البشرية بين أنشطة المؤسسة الأخرى، فيتم توضيحه في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - باري كوشاي، إدارة الموارد البشرية، نسخة معالجة مجلة الإبتسام، الطبعة الأجنبية 1999، الناشر الأجنبي كوجان بيدج، الطبعة العربية الثانية 2006، دار الفاروق للنشر والتوزيع الوكيل الوحيد على مستوى الشرق الأوسط لشركة كوجان بيدج، القاهرة، مصر، ص(11)

## الشكل رقم (2-1) عملية إدارة الموارد البشرية



المصدر: باري كوشي، إدارة الموارد البشرية ص(11)

### المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية:

لقد قامت إدارة الموارد البشرية بتبني مدخلين للموارد البشرية والذي يمكن أن تستفيد المنظمات من خلالهما وهما زيادة الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات الأفراد فبدلاً من النظر إلى أهداف المنظمة وحاجات الأفراد على أنهما نقيضين منفصلين، وأن تحقيق أي منهم سيكون على حساب الآخر، أعتبر مدخل الموارد البشرية أن كلا من أهداف المنظمة وحاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض، ولا يكونا على حساب أحدهما، لذلك أظهرت الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة الأفراد، كموارد بدلاً من إعتبارهم عامل إنتاج، ومن أهم هذه المبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل، ومنها:<sup>1</sup>

- 1- الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارتهم، وتنميته يمكن أن يحقق أهداف المنظمة ويزيد إنتاجيتها.
- 2- إن سياسات الموارد البشرية، لا بد أن تخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية والإقتصادية والإجتماعية.
- 3- بيئة العمل لا بد أن تهيء وتشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم .

<sup>1</sup> - صالح علي عودة الهللات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2014، ص (36)



4- برامج وسياسات الموارد البشرية، لا بد أن تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام.

5- إن التغييرات العالمية في أغلب دول العالم بعد ظهور ميثاق حقوق الإنسان HRO والذي ساعد العاملين في المنظمات على معرفة حقوقهم وواجباتهم، بل وتبني منظمات جماعية مثل إتحاد العمال Labour Union والذي ساعد العمال على الإحتجاج ضد أي تعسف.

كما ورد أن نائب وزير الإصلاح الكندي السيد شارلبوا أشار إلى أن كندا أعدت خطة طويلة الأجل إعتباراً من 1990-2000 وسميت مشروع تطوير أداء الخدمة لعام 2000، وذلك بقصد تدعيم الخدمة العامة بحيث تكون أكثر كفاءة وتخصصاً وحيادية، وأن يعترف بها، كأصل من أصول الإنتاجية في عملية التنمية.

ولاعجب أن نجد أن أربعة بنود من أصل عشرة بنود في الخطة الكندية تهتم بالموارد البشرية، هذه الأربعة بنود هي المزايا والتعويضات ثم التدريب والتطوير، ثم التوظيف بعد ذلك تكيف العاملين مع بيئة العمل، بعد استعراض ماتقدم يتضح لنا أهمية الموارد البشرية كأصل تنموي منتج وفعال إذا ما أحسن إستغلاله وتدريبه، وهذا ما ساعد على تقدم الدول الكبار لأنها اهتمت بالعنصر البشري، بل وقامت بوضع الخطط الإستراتيجية لإدراكها لأهمية الإستفادة القصوى من هذه الموارد البشرية، كما هو الحال في دولة كندا، وبفضل اهتمام ماليزيا بالفرد، كما أشر دعوش انتقلت من دولة زراعية بدائية إلى دولة متقدمة تحتل المرتبة التاسعة عالمياً بين الدول المصدرة للتقنية العالية.<sup>1</sup>

وذلك بمعدل نمو سنوي يناهز الثمانية بالمئة وهو أحد المعدلات في العالم، كما بلغ الناتج القومي الخام للفرد حوالي 3400 دولار أمريكي في عام 2003 مع توقعات تم تحديدها بـ 6000 دولار وفقاً للخطة الإستراتيجية الماليزية رؤية آفاق 2020، والعمل على تحقيق التنمية البشرية بكل أبعادها وتعميق الخرص الذاتي في كل فرد على تطوير الدولة مما يشعره بأنه عنصر فاعل وحقيقي في تجربة بلاده التنموية، فالهدف المركزي الرابع من برنامج الإستشراف المستقبلي الماليزي (رؤية 2020) هو تأسيس مجتمع قيمي كامل، يكون المواطنون فيه على درجة من التدين القوي والقيم المعنوية والمعايير الأخلاقية الرفيعة.

<sup>1</sup> - صالح علي عودة الهللات، مرجع سبق ذكره، ص(37)

## المبحث الثاني: خصائص وتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

إن الخصائص والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية تلعب دورا كبيرا في تدعيم دور إدارة الموارد البشرية واعتبارها الإدارة الأكثر حسما في الإستجابة لمختلف التطورات الحاصلة.

### المطلب الأول: خصائص إدارة الموارد البشرية:

تتميز إدارة الموارد البشرية بعدة خصائص من أهمها مايلي:<sup>1</sup>

- 1- التنوع، حيث يعد دعامة أساسية ورئيسية لإدارة الموارد البشرية.
  - 2- نظام متكامل ومترابط يتضمن مجموعة من الأنشطة المتصلة والمتداخلة.
  - 3- الإلتزام الأخلاقي للوصول إلى الأهداف المتفق عليها والإلتزام السلوكي الذي ينعكس في الإلتزام الشديد في المنظمة.
  - 4- الطبيعة الإستراتيجية، وهي الخاصية الأكثر أهمية لإدارة الموارد البشرية المقترنة بالتكامل الإستراتيجي الذي ينبعث من رؤية الإدارة العليا والقيادة، التي تتطلب الإلتزام الكامل من الأشخاص.
  - 5- إدارة الموارد البشرية كنشاط رئيسي واستراتيجي ينبعث من الإدارة الرئيسية.
  - 6- الوصول إلى مخرجات مبنية على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل وخارج منظمات الأعمال ، إدراك خصائص ومميزات الفرد المتوفرة.
  - 7- الأشخاص كـرأسمال بشري، ينبغي النظر إليها على أنها أصول وليست تكاليف متغيرة، بمعنى معاملتهم كـرأسمال بشري.
  - 8- إطلاق الطاقات البشرية باعتبار الفرد طاقة ذهنية، تعمل وتبدع ضمن فريق متجانس ومنه تعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري بالنسبة للتكلفة وذلك من خلال :
- أ- تحليل هيكل الموارد البشرية: بتقييم الطاقات والقدرات والمهارات الفردية قياسا مع متطلبات الأداء وظروفه، وتحديد الفجوة بين الهيكل المستهدف من المهارات والقدرات وبين الهيكل المتاح، والبحث عن طرق لسد الفجوة.

<sup>1</sup> - محمد الهزام، مرجع سبق ذكره ص(17)

ب- تخطيط الأداء البشري: بتوجيه كل القدرات والمهارات بالتوافق مع متطلبات العمل الحالية والمستقبلية، وكذا تخطيط الآليات ومحفزات تعظيم العائد من الإستثمار للمورد البشري.

ج- توفير العمل الجماعي: بالمشاركة الفعلية للفرد في حل المشاكل وتطوير أوضاع المنظمة .

9- المرونة، تهدف إلى البحث عن أكبر قدر من السهولة في حل المشاكل وإيجاد الطرق السليمة في تسيير العنصر البشري.

10- الإدماج: من خلال الإدماج تبحت المنظمة عن تعريف سياساتها وثقافتها الداخلية من أجل إشراك جميع العمال ودمجهم ضمن مشاريع المنظمة.

11- الإبداع والإبتكار: يسمح بإبراز القدرات الإبداعية واستغلال أحسن الطاقات البشرية.

### المطلب الثاني: تنظيم إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية إدارة إختصاصية في شؤون العاملين في المنظمة وهذه الحقيقة لاتعني إلغاء الدور الذي تمارسه الإدارات العاملة الأخرى في المنظمة بالإهتمام بشؤون العاملين لديها، إذ أن كافة الإدارات العاملة الأخرى في المنظمة تعنى بشؤون العاملين لديها من خلال التركيز على أهمية وقدرة الأفراد في الأسهام بالأنشطة الإنتاجية والتسويقية والمالية والخدمية... الخ.

واستثمار طاقاتهم بالكفاءة والفاعلية الممكنة وهذا يؤكد على حقيقة التلائم والتوافق بين مختلف الإدارات من أجل الإستخدام الأمثل للطاقات الإنسانية العاملة لديها.<sup>1</sup>

ولذا فإن إدارة الموارد البشرية عبارة عن وظيفة أساسية من وظائف المنظمة **Organizational Fuctions** وتتسم بالسلطات الإستشارية **Staff Authority** إذ أن إدارة الموارد البشرية لاتتمتع بالسلطة التنفيذية **Line Authority** بعكس الإدارات الأخرى في المنظمة ولكن تمارسها بحدود معينة، إذ أنها لاتتمتع بحق إصدار الأوامر والتوجيهات إلى الإدارات الأخرى الواقعة على نفس خط السلطة بل إنها تتمتع بحق إسداء الرأي والمشورة والنصح للإدارات التنفيذية الأخرى عندما يستدعي الأمر ذلك، حيث أن إدارة الموارد البشرية لاتتمتع بالسلطة التنفيذية في إصدار الأوامر للأفراد العاملة في إطار الإدارات الأخرى لكن سلطته التنفيذية تقتصر على إصدار الأوامر للعاملين في نطاق مسؤوليته الإدارية ومن هذا المنطلق فإن العلاقة التنظيمية التي تتسم بها إدارة الموارد البشرية تجعل من العلاقات القائمة بينها وبين

<sup>1</sup> - حضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الرابعة 2011م-1432هـ ص(27)

الإدارات الأخرى قائمة على الدور الإستشاري الذي يقوم بتقديم المشورة وإسداء الرأي لمن يحتاج إليه من القدرات الأخرى العاملة في المنظمة.

أما الدور والنشاط التنفيذي الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية فإنه يقوم على أدائها مختلف الأنشطة الوظيفية التي تمارسها على العاملين لديها في مختلف حقول الأنشطة المتعلقة بهم، إذ أن هذا الدور يجعلها لا تختلف مع الإدارات الأخرى في المنظمة كإدارة الإنتاج والعمليات وإدارة التسويق والإدارة المالية... إلخ. وغالبا ما يكون الترابط بينها وبين تلك الإدارات قائما على أساس التنسيق والتكامل في إنجاز الأنشطة المرتبطة بالمنظمة ككل.

ويمكن القول بأن الإطار التنظيمي لإدارة الموارد البشرية لا يتخذ شكلا تنظيميا موحدا، إذ يمكن أن يكون على شكل إدارة أو قسم أو شعبة... إلخ، تناط مهامها بالمدير العام أو رئيس القسم أو الشعبة... إلخ. إذ تلعب المتغيرات التي تحكم المنظمة المعنية الصورة التنظيمية التي تكون عليها إدارة الموارد البشرية من حيث حجم المنظمة والتكنولوجيا المستخدمة والأسواق التي تخدمها وطبيعة المنتجات التي تقدمها للأسواق وغيرها من المتغيرات التي تتحكم بالهيكل التنظيمي الذي تتسم به.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

تواجه إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات التي تفرض على مديري الموارد البشرية مواجهتها بفعالية من خلال السياسات والاستراتيجيات الملائمة، ويمكن تصنيف هذه التحديات إلى ثلاث مجموعات هي: التحديات البيئية، التنظيمية، الذاتية المرتبطين بالعاملين أنفسهم.<sup>2</sup>

**أولا: التحديات البيئية Environmental challenges:** تتمثل هذه التحديات بجميع المتغيرات البيئية الخارجية للمنظمة والمؤثرة على أدائها، ونظرا لصعوبة السيطرة المباشرة على هذه المتغيرات من قبل المنظمة فلا بد من التحسب والإحتياط المسبق لها من خلال عمليات التحليل البيئي المتضمنة تحليل الفرص والتهديدات واغتنام الفرص، كما أنه لا بد من الإستجابة السريعة لهذه المتغيرات البيئية عن طريق البرامج المناسبة.

<sup>1</sup> - خضير كاسم حمود، مرجع سبق ذكره ص(28)

<sup>2</sup> - محمد شيخ صالح القدومي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2014، ص (74)

من أهم المتغيرات البيئية الخارجية: المتغيرات الاقتصادية والقانونية والتنوع في قوة العمل والمهارات، والتغير في القطاعات الاقتصادية باتجاه زيادة أهمية قطاع الخدمات قياسا بالقطاع الصناعي والاتجاهات نحو العولمة، ويتطلب كل نوع من هذه التحديات سياسة مرنة وسريعة تهدف إلى التقليل من المخاطر المتمثلة بكلفة الموارد البشرية وعدم فاعلية سياسات استثمارها، إن السعي إلى خفض تكاليف الموارد البشرية يكون من سياسات التشغيل الوقي، وذلك عندما يكون نشاط المنظمة في قمته، إذ تحتفظ الإدارة بقائمة الكفاءات المتقدمة للعمل بها، وتقوم بالاتصال بهم عند الحاجة.

أما التنوع أو المزيج من الموارد البشرية فتواجهه المنظمة من خلال سياسات التشغيل المتوازن، وفق القوانين والتشريعات المحددة، حيث تتم الموازنة بين الفئات العمرية والجنس والعرق والقومية.

في ظل العولمة التي تعد واحدة من التحديات المهمة والمؤثرة على الموارد البشرية، فلا بد من سياسات واستراتيجيات مناسبة أهمها تطوير ثقافة عامة تتناسب مع الموارد البشرية المحلية والأجنبية، وتتناسب مع حاجات كل من السوق المحلي والأجنبي، مع بناء قاعدة متينة من الموارد البشرية الكفؤة والمدربة وفق حاجات البيئات المتنوعة والمختلفة.

ثانيا: **التحديات التنظيمية organizational challenges**: تمثل هذه التحديات بالمتغيرات الداخلية للمنظمة، والتي يسهل على الإدارة توجيهها والسيطرة عليها، إذ أنها ترتبط مباشرة بالعمليات التشغيلية للمنظمة، وأه تلك التحديات التي لا بد من مواجهتها والتخسب لها هي: حاجة المنظمة للموقع التنافسي، ومشاكل تخفيض القوى العاملة في المنظمة، واستخدام فرق الإدارة الذاتية، والحاجة إلى ثقافة تنظيمية قوية، لذلك فمن المهم إيجاد طرق مناسبة لزيادة فاعلية المنظمة وقابليتها التنافسية في مجال المورد البشري، ومن أهمها:<sup>1</sup>

- 1- استخدام الأنظمة التحفيزية المرتبطة بالإبداع.
- 2- تحسين الجودة، من خلال تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.
- 3- خلق القدرات المميزة، من خلال سياسات الإختيار والتعيين والتدريب والتطوير.

من بين أهم التحديات التنظيمية الميل نحو اللامركزية، ففي ظل التوجهات الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية أخذت هذه الإدارة تلعب دورا في تحسين القرارات الإدارية بنقل مسؤولية القرار من المواقع المركزية

<sup>1</sup> - محمد شيخ صالح القدومي، مرجع سبق ذكره، ص(75)

إلى الأفراد وإلى المواقع المختلفة الأدنى في المنظمة، وهذا يعكس الإهتمام والتركيز على فرق العمل المدارة ذاتيا، والتي تساهم في تحسين الإنتاجية والتنوع والاستجابة السريعة للمشاكل المختلفة وإتخاذ القرارات ووضع الحلول بصددتها، إن جميع هذه التحديات أبرزت الحاجة إلى ثقافة تنظيمية تتلائم مع كل من البيئتين الداخلية والخارجية، أي لا بد من تبني قيم واتجاهات ومعتقدات متناسبة مع الأفراد وخصائصهم، والتركيب التنظيمي واستراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية.

### ثالثا: التحديات الذاتية (الفردية) Individual challenges:

تتضمن هذه التحديات جميع القضايا الخاصة بالعاملين والقرارات المرتبطة بهم، ومن أهم هذه التحديات التطابق بين الفرد والمنظمة والمسؤولية الاجتماعية لتدعيم أخلاقيات العمل، وكذا التهديدات التي يواجهها العاملون بسبب تخفيض قوة العمل، وإعادة هيكلة المنظمة نتيجة لذلك.<sup>1</sup>

يطلب التوافق والتناطبق بين الفرد والمنظمة إستراتيجيات وسياسات لزيادة دمج العاملين مع قيم الفرد والمنظمة، وهذا يتطلب قوة عاملة بمواصفات عالية في استجابتها للتغير والتحمل للمخاطرة، ولهذا فقد تبنت العديد من المنظمات مبادئ ومعايير يستند عليها العاملون في أدائهم وعملهم في المنظمة، تنطلق من تصورات وتوجهات العاملين التقليل من ردود الفعل السلبية إتجاه المنظمة.

المسؤولية الاجتماعية تفرض على المنظمة الموازنة بين إلتزامها نحو العاملين والمستثمرين والزبائن من جهة (البيئة الخاصة)، والمجتمع الذي تعمل فيه من جهة أخرى (البيئة العامة)، أما التحدي الأهم والمؤثر على العاملين بشكل مباشر، هو المتمثل بتخفيض قوة العمل، وإعادة هيكلة المنظمة نتيجة لذلك، أن التأثير المباشر لهذا التحدي ينعكس في عدم استقرار العاملين، فهم في خوف دائم وتوتر وتحسبا من فقدان وظائفهم وعدم إستمرارهم مع المنظمة.

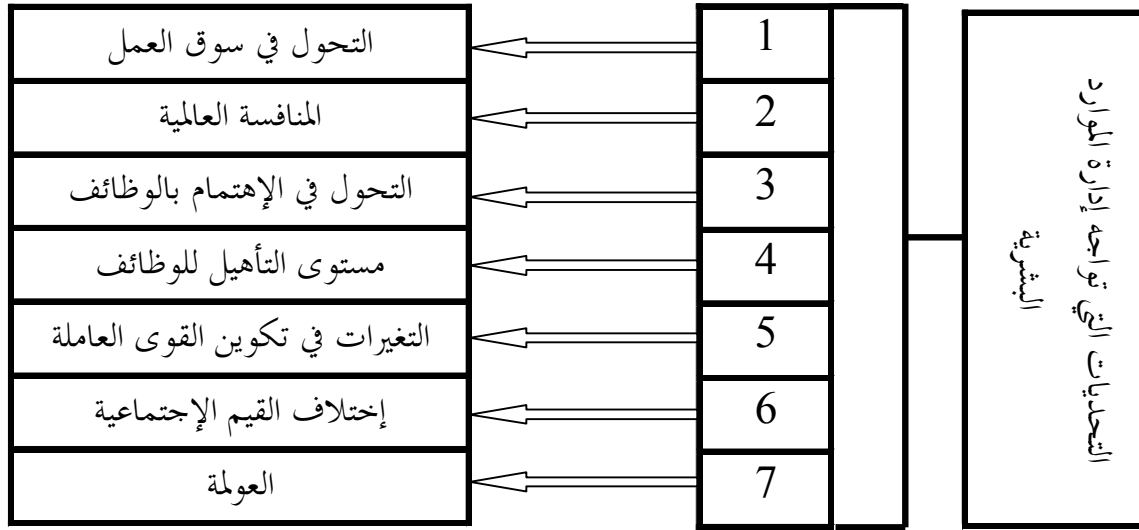
التهديدات التي يواجهها العاملون بسبب فقدان وظائفهم تؤثر على دافعيتهم ومشاعرهم إتجاه المنظمة وصحتهم النفسية، مما حدا بالمنظمات البحث عن أساليب وبدائل تحل محل الإستغناء عن العاملين، كسياسة التنقلات وإعادة التدريب والتأهيل أو الإستغناء الوقي مع ضمانات مادية.

مع التطور الحاصل في العالم اليوم، أدت بإدارة الموارد البشرية إلى أن تتطور أيضا لتواكب تلك التطورات.

ومن أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، وهي كالاتي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد شيخ صالح القدومي، مرجع سبق ذكره، ص(76-77)

## الشكل رقم (2-2) التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية



المصدر: محمد شيخ صالح القدومي، مرجع سبق ذكره ص(78)

- 1- التحول في سوق العمل: نظرا لإنحصار العمالة في القطاع الزراعي وازديادها في القطاع الصناعي والتجاري والخدماتي مما أثر على نظم وتشريعات وقوانين التوظيف.
- 2- المنافسة العالمية: في ظل التطور الهائل في وسائل الإعلام فإن التنافس على أشده بين المنظمات المصنعة، مما دفع بعضها إلى الإغلاق لعدم قدرتها على مجارات الزخم العالمي وهيمنة الشركات الكبيرة.
- 3- التحول في الإهتمام بالوظائف: هناك تحول واضح نحو تخصصات جديدة يكثر عليها الطلب مثل تخصصات الحاسوب وبرمجته، تكنولوجيا المعلومات، المحاسبة والوظائف المهنية الدقيقة، مما دفع بالمنظمات التعليمية لفتح تخصصات أكاديمية لذلك ومما دفع بالمنظمات التعليمية لفتح تخصصات أكاديمية لذلك وإقبال هائل من الدارسين عليها.
- 4- مستوى التأهيل للوظائف: يواجه الخريجون مشكلة صعبة عند التوظيف من حيث الخبرة والمهارة، حيث توجد فجوة بين المهارات المطلوبة والمهارات التي يمتلكها الفرد، فلذلك اتسعت المراكز التدريبية التي تهيء الأفراد للعمل وهذا يدفع بالمنظمات إلى وضع شروط تعتبر في نظر بعضهم قاسية عند التوظيف.

<sup>1</sup> - محمد شيخ صالح القدومي، مرجع سبق ذكره، ص (78)

- 5- التغييرات في تكوين القوى العاملة:** إن الحروب والكوارث تحصد من الرجال الكثير، مما دفع بالدول إلى تعويض ذلك من الإناث، فزاد إقبالهن على الدراسة والتوجه للأعمال والوظائف التي كن يرفضنها سابقا، منها الوظائف العسكرية والشرطية والطيران وقيادة السيارات وغيرها.
- 6- إختلاف القيم الاجتماعية:** تتباين القيم والعادات من مجتمع لآخر، ولعل التداخل الحاصل هو ناتج عن العمالة الوافدة للدول، فكل فئة من الناس تأتي حاملة معها قيمها وعاداته وتقاليدها، وقد أثر هذا على منظومة الأخلاق في المجتمعات مما دفع بالدول إلى إصدار تشريعات تحد من ذلك التدفق العشوائي.
- 7- العولمة:** وظاهرة العولمة تعتبر تحديا كبيرا أمام المنظمات العالمية وإداراتها، حيث يتحول العالم اليوم إلى النظام الاقتصادي الحر وحقوق المرأة والديموقراطية وحقوق الانسان... الخ، وهذه القوة الجارفة تفرض هيمنتها العسكرية والاقتصادية والاجتماعية على الدول والمنظمات، وعلى إدارات الموارد البشرية أن تواكب هذه الظاهرة وأن تتكيف معها، لأن الدول والمنظمات ليس بمقدورها الوقوف أمام هذه الهجمة.
- كل هذه التحديات على إدارة الموارد البشرية التكيف معها، وذلك من خلال تفعيل التعلم والمعرفة والتدريب وتمكين الموارد البشرية، وكذلك على الدول والمنظمات الانفتاح على العالم بما فيه من تطورات علمية وتكنولوجية هائلة، ومجارات ذلك بتنويع التخصصات العلمية بما يواكب التغييرات الحاصلة والارتقاء بأداء منظمات الأعمال لمستوى المنافسة التي فرضتها هذه التحديات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد شيخ صالح القدومي، مرجع سبق ذكره، ص ص(79-80)



## المبحث الثالث: تخطيط الموارد البشرية:

تخطيط الموارد البشرية من أكثر النشاطات أهمية بالنسبة لإدارة المؤسسة، وتسعى المؤسسة من خلاله إلى الحصول على العدد المطلوب من العاملين المؤهلين والقادرين على تنفيذ المهام الملقاة على عاتقهم في الوقت المناسب، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

### المطلب الأول: مفهوم التخطيط للموارد البشرية:

يقوم المديرون في العالم بالتخطيط لمتطلبات المؤسسة من الموارد البشرية تماما كما يخططون بخصوص أي موارد أخرى.<sup>1</sup>

**المفهوم الأول:** التخطيط بالمفهوم العام والشمولي يعني التنبؤ بما سينطوي عليه المستقبل في إطار معين ويتضمن الإجابة على التساؤلات ماذا نعمل؟ كيف نعمل؟ متى ومن يعمل؟ وهكذا، ولذا فإن التخطيط للموارد البشرية يتضمن تحديد الإحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع وعلى المستوى التفصيلي لتخطيط القوى البشرية يتطلب القيام بالأنشطة المرتبطة بإدارة القوى البشرية من ناحية الإستقطاب والإختيار والتدريب وتقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي... إلخ.<sup>2</sup>

وهذا يعني تحديد الإحتياجات المراد إستثمارها في مجالات الأداء الوظيفي للمنظمة أي تحديد الإحتياجات المطلوبة مستقبلا للمنظمة وبما يحقق الأهداف المراد إنجازها للمنظمة والعاملين على حد سواء.

**المفهوم الثاني:** يعتبر التخطيط إحدى الوظائف الإدارية بصفة عامة، ويتضمن تحديد الأهداف، ودراسة البدائل المتاحة والمفضلة بينهما وتحديد البرامج والمسؤولين عن التنفيذ.

وفي مجال إدارة الموارد البشرية يعتبر تخطيط الموارد البشرية إحدى وظائفها الأساسية، و يهدف إلى تقدير إحتياجات المنشأة من الموارد البشرية من حيث:<sup>3</sup>

أنواع الوظائف والأعمال المطلوبة.

إعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة.

الفترة الزمنية التي بنينا عليها خطة الموارد البشرية.

<sup>1</sup> - باري كوشاي مرجع سبق ذكره ص(23)

<sup>2</sup> - خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص(39)

<sup>3</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص(129)

وتنتهي عملية تخطيط الموارد البشرية بالمنشأة عادة بإعداد مجموعة من الجداول التي توضح أنواع الوظائف أو التخصصات المطلوبة للمنشأة أو إعداد الأفراد اللازمة في كل نوع موزعة على مختلف إدارات المنشأة التي يتضمنها الهيكل التنظيمي.

و يمثل الجدول (2-1) نموذج لإحدى جداول تخطيط الموارد البشرية بإحدى المنشآت.

الجدول رقم(2-1): خطة الموارد البشرية من الفترة 1/1 - 1999/12/31

إجمالي	إدارة الأفراد	إدارة المشتريات	إدارة مالية	إدارة التسويق	إدارة الإنتاج	الإدارات الوظائف
-	-	-	-	-	-	مدير و إدارات
3	3	3	3	3	3	رؤساء أقسام
-	-	-	-	-	-	محاسب أول
-	-	-	-	-	-	محاسب ثاني
-	-	-	-	-	-	أخصائي التسويق
1	1	1	1	1	1	كاتب آلة كاتبة
-	-	-	-	-	-	أخصائي التدريب
7	7	7	7	7	7	عمال إنتاج مهرة
11	11	11	11	11	11	إجمالي

المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، ص(129)

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف التخطيط للموارد البشرية:

التخطيط لإدارة الموارد البشرية يعني الإستجابة لحاجة المؤسسة من الموارد البشرية ، وهو قائم على أساس التوقعات المستقبلية .

أولاً: أهمية التخطيط للموارد البشرية:

تمثل أهمية التخطيط للموارد البشرية في العناصر التالية:<sup>1</sup>

1- توفير بيانات دقيقة وواضحة بالموقف الراهن للمنظمة المعنية من حيث عدد العاملين لديها

<sup>1</sup> - خضير كاسم حمود مرجع سبق ذكره، ص ص (39-40)

والمؤهلات العلمية والمهارات المتاحة إضافة لمعلومات تتعلق بالجنس والسن والحالة الأسرية والتعليمية وغيرها من المعلومات التي تشكل قاعدة بيانات شاملة للأفراد العاملين في المنظمة.

2- يعتبر التخطيط وسيلة هادفة في الحصول على القوى البشرية العاملة لتحقيق سير العملية الإنتاجية والتسويقية والتمويلية خلال الفترات الزمنية اللاحقة بالكفاءات والمهارات اللازمة لإنجاز ذلك.

3- يساهم تخطيط القوى البشرية في الإستخدام الأمثل لإتخاذ القرارات المتعلقة بإجمالي النشاطات المرتبطة بالموارد البشرية اللازمة لإنجاز الأهداف.

4- الحصول على أفضل الكفاءات البشرية المتوفرة في المصادر الخارجية (أسواق العمل) أوالمهارات المتاحة على مستوى المصادر الداخلية في المنظمة.

5- يساهم في تحسين الإستخدام الأمثل في التعامل مع القوى العاملة بحيث يساهم بتقليل التكاليف والوقت بأدنى حد ممكن.

6- يساعد على معرفة مراكز القوة والضعف في الموارد البشرية المتاحة للمنظمة.

7- يوفر قاعدة واسعة للبيانات المتاحة للمنظمة سيما وأن هذه البيانات من شأنها أن تساهم بوضع القرارات الرائدة في شأن التحسين أو التطوير أو وضع البرامج التدريبية أو أي توجهات مستقبلية للتطوير.

8- يساهم ذلك في خلق قاعدة التنسيق والتكاملية في مختلف الأنشطة المراد إنجازها مستقبلا في إدارة الموارد البشرية.

- وأهمية تخطيط القوى العاملة يمكن النظر إليها من ثلاثة مستويات وهي كالتالي: <sup>1</sup>

المستوى الفردي، المستوى التنظيمي، المستوى القومي.

### الأهمية الفردية: individual importance

يعتبر تخطيط القوى العاملة هاما بالنسبة لكل فرد في المنشأة، لأنه يساعد في تحسين المهارات واستخدام القدرات، وتحقق الكفاءة الفردية بسهولة أكثر من خلال التخطيط الوظيفي المناسب.

و يمكن القول أن الشخص ذو الأهداف الوظيفية المحددة، وأهداف العمل المحددة، والخطط الوظيفية المحددة يكون شعوره بالفشل أقل، وخوفه من المستقبل أقل.

### الأهمية التنظيمية: organizationl importance

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره ص (134)

تستفيد المنشآت من عملية تخطيط القوى العاملة لتحسين الكفاءة الإنتاجية، وهذه العملية تضمن للمنشأة:

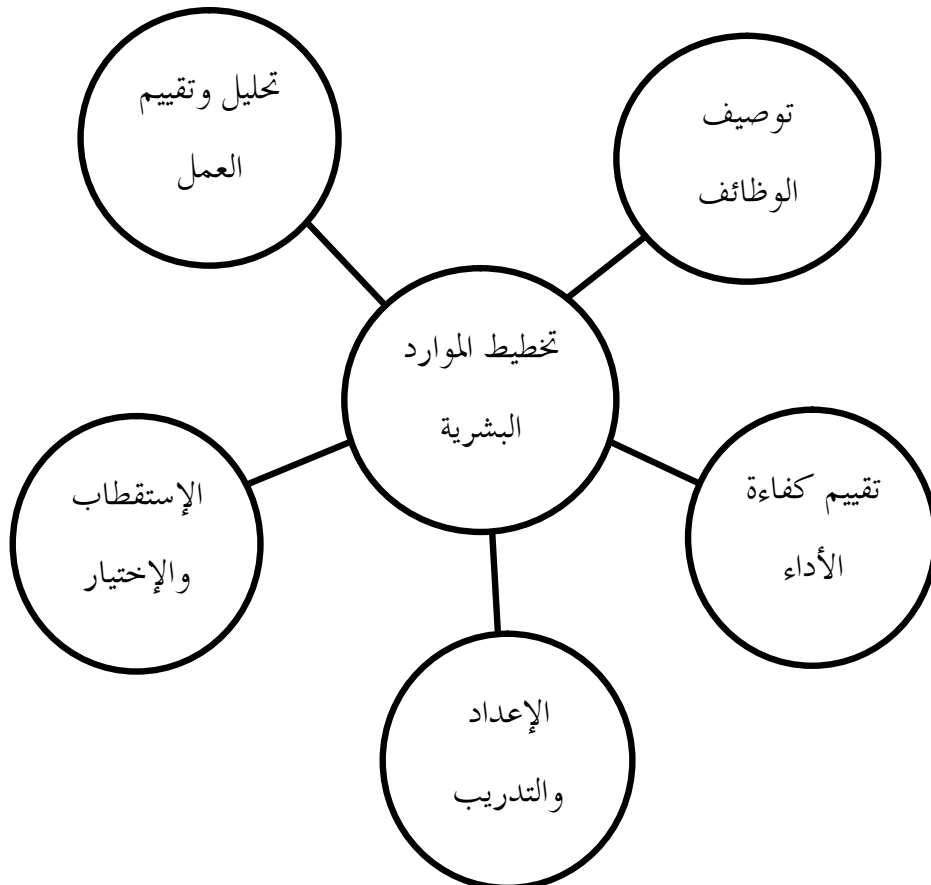
- 1- الحصول والإحتفاظ بجودة وكمية من القوى العاملة تفي بإحتياجاتها.
- 2- الإستخدام الأفضل لمصادرهما من القوى العاملة.
- 3- إمكانية توقع المشاكل التي قد تنشأ نتيجة عن زيادة أو نقص العمالة.

### الأهمية القومية: national importance

أحد الأسباب الرئيسية للتقدم الإقتصادي هو الإختيار المنظم والتنمية والتدريب للقوى العاملة المطلوبة للعمل في مختلف المنشآت.

ولكي يتقدم الإقتصاد لابد أن تخطط الدولة للعرض الدائم من العاملين المهرة والفنيين ومن الكفاءات الإدارية أيضا.

الشكل رقم (2-3): الترابط بين تخطيط الموارد البشرية والوظائف الأخرى



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي مرجع سبق ذكره ص (134)

**ثانياً: أهداف التخطيط للموارد البشرية:**

**أولاً:** وتعرف الأهداف بأنها مجموعة الأمور المستقبلية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، أو هو الغايات أو النهايات المراد الوصول إليها.

تسعى المنظمات بصفة عامة إلى تحقيق ما يتطلبه المجتمع منها، وإذا التزمت بذلك، فسوف تحقق الأرباح، ثم النمو، ثم الاستقرار، طالما هي في اتساق مجتمعي، والتي هي أهدافها المتتابعة.

و يشق هدف وحدة الموارد البشرية من الهدف العام للمنظمة، ليتبلور في إستراتيجية الأداء في المنظمة بكفاءة و فعالية من خلال الموارد البشرية المناسبة.<sup>1</sup>

**ثانياً:** على أساس التقدير الصحيح للإحتياجات من الموارد البشرية في ضوء حصر المواد المتاحة فعلا يمكن تحقيق الأهداف الآتية:<sup>2</sup>

- إستفاء الإحتياجات من الأفراد في التوقيت المناسب.
- تخطيط الترقيات والتغييرات الوظيفية.
- الإعداد لملء الشواغر التي تنشأ نتيجة للتقاعد، أو الإستقالة أو أسباب ترك الخدمة المختلفة.
- الإعداد لبرامج التدريب وتهيئة الأفراد لتولي المهام ووظائفهم.
- تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد موازنات الرواتب والمكافآت.
- الإعداد الجيد لأعمال الإستقطاب والإختيار والتعيين.

**المطلب الثالث: مراحل تخطيط الموارد البشرية:**

تتطلب عملية تخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة المرور بالمراحل الآتية:<sup>3</sup>

**أولاً:** دراسة الموقف الحالي للقوى العاملة داخل المنظمة (العرض من العمالة).

**ثانياً:** التنبؤ بموقف القوى العاملة خلال فترة الخطة (الطلب على العمالة).

<sup>1</sup> - محمد حافظ الحجازي، المعهد العالي للسياحة والفنادق والحاسب الآلي السيوف، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر 2005، ص(120)

<sup>2</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره ص(135)

<sup>3</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، نفس المرجع ص(137)

ثالثاً: التوفيق بين ظروف العرض والطلب.

وفيما يلي توضيح ذلك بتفصيل أكثر:

### أولاً: دراسة الموقف الحالي للقوى العاملة:

وهذا يتطلب أن يكون لدى إدارة الموارد البشرية سجل متكامل للمعلومات عن العاملين بالمنظمة في مختلف نوعيات الوظائف إلا أن إرتفاع تكاليف الإعداد وتحديث هذا السجل الشامل خاصة في المنظمات كبيرة الحجم التي يعمل بها مئات أو آلاف من الموظفين فن بعض المنظمات تكتفي بإعداد هذا السجل لبعض المجموعات الوظيفية الهامة كالوظائف التخصصية والإشرافية. ويحتوي هذا السجل عادة بعض المعلومات الأساسية مثل:

#### 1- بيانات الشخصية مثل:

- الإسم.

- تاريخ الميلاد.

- النوع (ذكر/ أنثى).

- الحالة الإجتماعية.

#### 2- الحالة التعليمية:

- الدرجات العلمية وتاريخ الحصول على كل منها.

- البرامج التدريبية التي التحق بها من حيث مدتها وأغراضها.

#### 3- التاريخ الوظيفي:<sup>1</sup>

أ- في المنظمة الحالية من حيث:

- من حيث عمله الحالي.

- الأعمال التي تدرج فيها.

- الدرجة الوظيفية.

ب- في جهات سابقة من حيث:

- الوظائف التي عمل بها.

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص ص(137-138)

- تواريخها.

- الأجور التي حصل عليها.

- أسباب تركه للعمل في تلك الجهات.

#### 4- مستوى الأداء:

- مستويات الأداء من واقع تقارير الكفاءة.

- رأى مركز التقييم (إن وجد).

#### 5- الطموحات الوظيفية:

- لوظائف معينة.

- لمستويات معينة من الدخل.

ويتم الحصول على المعلومات على النواحي السابقة باستخدام نموذج معد لهذا الغرض يطلب من الموظف نفسه إتيافاه ويتم مراجعته عادة بالتعاون بين رئيسه المباشر وإدارة الموارد البشرية.

#### ثانيا: التنبؤ بموقف الموارد البشرية خلال فترة الخطة:

إن التنبؤ بحالة القوى العاملة فترة الخطة يحتاج إلى تحليل أهداف واستراتيجيات المنظمة في المستقبل، ودراسة التغيرات المحتملة فيها لأن تلك التغيرات تؤثر بشكل مباشر على القوى العاملة.

وبالرغم أن التغيرات المحتملة في أهداف الشركة وأنشطتها المستقبلية تكون غالبا بمثابة المتغير المستقل المؤثر في حالة القوى العاملة، إلا أن القوى العاملة في بعض الأحيان قد تتحول من متغير تابع إلى متغير مستقل بالنسبة لأهداف الشركة واستراتيجياتها المستقبلية.

وبالنسبة للمدة التي ينبغي أن يشملها التنبؤ فليس هناك بالطبع مدة قياسية لأن الأمر يتوقف على طبيعة نشاط كل منشأة، ففي المنشآت التي يكون نشاطها حساسا للتغيرات الفنية والتكنولوجية السريعة نجد أن وضع تقديرات دقيقة عن حالة العمالة خلال فترة قادمة يتطلب عدم التوغل في المستقبل البعيد وقد يكفي بأن تغطي الخطة سنة واحدة أو سنتين على الأكثر، أما إذا كان نشاط المنشأة غير حساس لمثل تلك التغيرات فيمكن وضع تقديرات أكثر دقة لثلاث أو خمس سنوات حتى لفترة أطول من ذلك قد تصل أحيانا إلى 10 سنوات، التنبؤ بحالة القوى العاملة خلال فترة الخطة يحتاج إلى دراسة جانبيين:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص (139-140)

**الأول: جانب الطلب:** ويتمثل في إحتياجات المنظمة من العمالة كماً ونوعاً خلال فترة الخطة.

**الثاني: جانب العرض:** ويتمثل في قوة العمل التي ستكون متاحة خلال فترة الخطة سواء من داخل المنظمة أو يمكن الحصول عليها من سوق العمل الخارجي.

**الجانب الأول: تقديرات الطلب:** تعبر تقديرات الطلب عن الإحتياجات المتوقعة للمنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً خلال فترة الخطة، وهناك عدة أساليب يستطيع المسؤول عن تخطيط الموارد البشرية أن يستعين بها في تقدير إحتياجاته من القوى العاملة، ومن أهم هذه الأساليب مايلي:

**1- مديري الإدارات الرئيسية:** أن يقوم كل منهم بمعاونة بتقدير إحتياجاته المستقبلية من الموارد البشرية (خلال السنة القادمة مثلاً) وذلك في ضوء خبرة كل منهم الشخصية عن أثر حجم النشاط على الإحتياجات من الموارد البشرية.

فمدير إدارة الإنتاج مثلاً يعرف من خبرته السابقة في العمل أن كل 10000 وحدة زيادة في حجم الإنتاج تحتاج إلى 15 عاملاً إضافي من عمال الآلات وإلى ملاحظ واحد. هذا ويلاحظ أن الطريقة تصلح فقط للتقديرات قصيرة الأجل التي تكون في حدود عام أو عامين أما بالنسبة للتقديرات طويلة الأجل فلا بد من الإستعانة بأساليب أكثر دقة.

**2- الميزانية التقديرية:** تعد معظم المنشآت ميزانية تقديرية تعتبر بمثابة خطة لنشاطها للسنة التالية، وعند وضع الميزانية التقديرية للشركة ككل يطلب من كل وحدة فرعية أن تعبر عن أهدافها في صورة كمية وتقدير الإحتياجات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف بما في ذلك الإحتياجات من الموارد البشرية ثم تقوم بعد ذلك لجنة الميزانية أو الإدارة العليا للشركة حسب الظروف بتنسيق ودمج تلك التقديرات لوضع الميزانية التقديرية العامة للمنشأة في صورتها النهائية والتي تشمل إجمالي الإحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة خلال السنة التالية.

**3- الإستعانة بالمعلومات الخاصة بمعايير الأداء:** تحرص بعض المنشآت على تحديد معايير للأداء بالنسبة للعاملين فيها، فإذا كان معدل الأداء المحدد لعامل الإنتاج مثلاً هو 10 وحدات في الساعة فإن هذا العامل يجب أن ينتج في اليوم 70 وحدة .

**4- حساب الإرتباط بين حجم الموارد البشرية وبعض المتغيرات الحاكمة:** قد يصبح المسؤول عن تخطيط الموارد البشرية أن هناك علاقة إرتباط قوى بين التغير في حجم الموارد البشرية بالمنظمة وببعض



أحد أو أكثر من المتغيرات مثل حجم المبيعات، أو حجم الإنتاج أو عدد العملاء، وفي أكثر من المتغيرات مثل حجم المبيعات، أو حجم الإنتاج أو عدد العملاء، وفي هذه الحالة يمكن من خلال تحليل البيانات التاريخية الخاصة بتلك المتغيرات الحصول على تقديرات عن إحتياجات الطلب من الموارد البشرية.

**الجانب الثاني: تقديرات العرض من الموارد البشرية:** لا يكفي للمسؤول عن التخطيط للموارد البشرية أن يهتم بتقديرات الطلب من الموارد البشرية، بل لابد له أن يدرس أيضا ظروف العرض، وفي هذا المجال لابد من الإهتمام بنوعين من التحليل:<sup>1</sup>

**1- تحليل الزيادة المتوقعة في العرض:** هناك العديد من الأسباب التي تؤدي عادة إلى زيادة المعروض من

الموارد البشرية خلال فترة الخطة فهناك التحويلات الداخلية بين الوحدات مثل إجازات مرافقة الزوجة أو الزوج والإجازات الدراسية وإجازات الوضع، وانتهاء فترات التجنيد وما شبه ذلك.

**2- تحليل النقص المتوقع في العرض:** هناك العديد من الأساليب التي تؤدي إلى نقص المعروض من الموارد البشرية مثل حالات الوفاة، والفصل والإستقالة، وبلوغ سن التقاعد، والعجز الكلي أو الجزئي عن العمل، الحصول على إجازات طويلة والإعازات للداخل والخارج.

ويبين الجدول التالي كيفية الإستعانة بالبيانات التاريخية في حساب نسبة الفقد المتوقع بسبب الفصل والإستقالة لمشرفي الخط الأول في إحدى المنشآت الإفتراضية والذي يتضح منه أن هذه النسبة تبلغ في المتوسط 2.6% سنويا.

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره ص(140-143)

## جدول رقم (2-2):

بيانات ترك الخدمة بسبب الفصل والإستقالة لمشرفي الخط الأول في الفترة من 1994-1998

النسبة المئوية	عدد الذين تركوا الخدمة	متوسط عدد المشرفين	السنة
1,4%	31	2190	1994
2,1%	48	2240	1995
5,0%	111	2260	1996
2,6%	62	2310	1997
2,3%	56	2400	1998

$$2,6\% = \frac{1,4+1,3+5+2,6+2,3}{5 \text{ سنوات}} \text{ متوسط نسبة الذين تركوا الخدمة:}$$

المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي ص(145)

ثالثا: التوفيق بين ظروف الطلب والعرض: في ضوء التقديرات لإحتياجات الطلب المتوقع من الموارد البشرية خلال فترة الخطة، وكذا تقديرات العرض لنفس الفترة فإن المقارنة قد تسفر عن عجز في القوى العاملة ينبغي إتخاذ التدابير لتوفيره عند الحاجة له، ونظرا لأن المنشأة تعتمد على سوق العمل الخارجي في تدبير جزء كبير نم تلك الإحتياجات الإضافية فإن الأمر يتطلب من المسؤول عن تخطيط القوى العاملة أن يكون إهتمامه بدراسة الظروف الخارجية المؤثرة في عرض الموارد البشرية لا يقل عن إهتمامه بدراسة الظروف الداخلية، لا بد له أن يهتم مثلا بدراسة ظروف النظام التعليمي والتدريبي في الدولة ومدى قدرته على تلبية إحتياجات المنظمة من مختلف التخصصات، فإذا اتضح أن سوق العمل الخارجي قد لا يستطيع الوفاء بإحتياجات المنظمة من تخصصات معينة فقد يتطلب الأمر وضع خطة محكمة لإعداد تلك الكوادر داخليا وإذا تعذر ذلك فلا بد من إعادة النظر في تقديرات الطلب ومن ثم في أهداف المنظمة واستراتيجياتها.

وفي حالة وجود فائض من قوة العمل فهنا ينبغي للمخطط أن يتخذ التدابير للتخلص من ذلك الفائض إما من خلال برامج التدريب الخاصة للقيام بوظائف أخرى، أو بالتخلص منهم بالفصل من العمل وفي هذه

الحالة قد يكون من المناسب عدم التخلص منهم دفعة واحدة وإنما بالتدرج وعلى دفعات وأن يؤخذ ذلك في الحسبان في الخطط السنوية للعمالة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره ص ص (145-146)

## خلاصة الفصل:

إن إدارة الموارد البشرية مرت بالعديد من التطورات الداخلة والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية. وقد اتسمت في المراحل التاريخية المبكرة بالبساطة وعدم التعقيد، ثم جاءت الثورة الصناعية والتي نجم عنها العديد من السمات التي إنعكست بشكل مباشر على تطور إدارة الموارد البشرية وممارستها. ويلاحظ من تتبع التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية أنها إستغرقت مايقارب القرن حتى حققت نضجا فكريا وعلميا، كان في إتساق مع التطور الفكري والتقني للإنسان والذي بلغ ذروته في العقد الأخير للقرن العشرين وبدايات هذا القرن. ولكن علي الرغم من هذا التطور الذي عرفته إدارة الموارد البشرية فإن الكثير من الباحثين يرى أن هذه الإدارة مازالت دون المستوى المطلوب من حيث مساهماتها في خلق التوازن بين أهداف المنظمة وحاجات العاملين.

# الفصل الثالث

دراسة جمالية مؤسسة نفاطال

فرع تيارت

**تمهيد:**

على ضوء ما تم التطرق إليه في الفصلين السابقين نحاول إسقاط تلك المفاهيم النظرية وتجسيدها ميدانياً، وذلك من خلال قيامنا بدراسة حالة في إحدى المؤسسات الوطنية وهي "مؤسسة نفضال" وحدة تيارت والتي تعتبر الرائدة في مجال المحروقات المتمثلة في المواد البترولية ومشتقاتها، لذلك كان من الضروري البحث عن تسيير أمثل من إستغلال أحسن لإمكانياتها البشرية والمادية وزيادة المردودية والتقليل من التكاليف الإجمالية.

وبناء على ذلك قسمنا الفصل الثالث إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

**المبحث الأول:** لمحة عامة حول مؤسسة نفضال.

**المبحث الثاني:** الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها.

**المبحث الثالث:** عرض الفرضيات وتحليلها.

## المبحث الأول: لمحة عامة حول مؤسسة نפטال

إن الجزائر من الدول التي تعتمد بقوة على قطاع المحروقات، فمداخيل الجزائر من العملة الصعبة والتي تمثل حوالي 97% من الدخل الوطني هي من قطاع المحروقات الذي يعد قطاع إستراتيجي وحيوي.

### المطلب الأول: تقديم مؤسسة نפטال

هي مؤسسة ذات طابع تجارى متفرعة عن المؤسسة الأم سوناطراك (SONATRACH) بعد إعادة الهيكلة التي لحقت للعديد من المؤسسات العمومية وهذا وفقا للمرسوم 101/08 الصادر بتاريخ 1980/04/06 والذي ينص على إنشاء مؤسسة وطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية.

### Entrprise de raffinage des produits petroliers (ERDP)

و بعد ذلك تم تعديل هذا المرسوم إلى مرسوم ثانى تحت رقم 189/ 87 والصادر بتاريخ 1987/08/25 والذي ينص على تقسيم ERDP إلى مؤسستين هما:<sup>1</sup>

أ) نفطال NAFTEC: تعنى المؤسسة الخاصة بتكرير المواد البترولية ولها وحدات فى كل من : سكيكدة ، أرزيو، حاسي الرمل، حاسي مسعود الجزائر.

ب) نفطال NAFTAL : وتعنى بالمؤسسة الخاصة بتوزيع وبيع المواد البترولية بحيث لها حاليا على المستوى الوطني:

- (67) مركز ومستودع للتوزيع بالنسبة للمحروقات والزيوت والمطاط .
- (44) مركز تعبئة قارورات الغاز .
- (16) وحدة تصنيع الزيت .
- (53) مستودع للتمويل بالوقود للنقل الجوى والبحري.
- (59) مستودع تخزين وتوزيع الغاز .
- (1576) محطة خدمات لتوزيع المحروقات منها 901 محطة للخووص.
- (3250) شاحنة للتوزيع و(175) رافعات القارورات .
- (14550) نقطة بيع لقارورات الغاز .
- (380) دام من الأنابيب لنقل الغاز .

<sup>1</sup> - المصدر، وثائق مقدمة من طرف مؤسسة نפטال

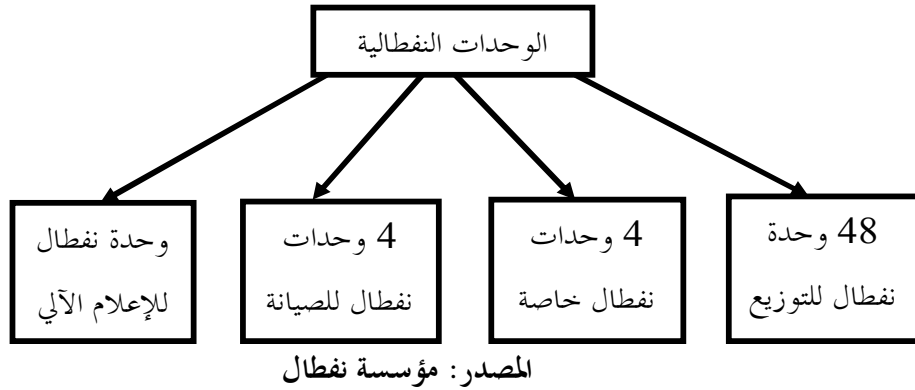
80 % من الإستهلاك الوطني للمواد البترولية يتم توزيعها عن طريق محطات الخدمات .

أما فيما يخص العمال فهي تشغل 29000 عامل.

الوحدات النفطية: تضم نפטال 48 وحدة على المستوى الوطني، 4 وحدات خاصة بالموانئ، 4 وحدات خاصة بالصيانة، ووحدة واحدة للإعلام الآلي.

الهيكل التنظيمي للوحدات النفطية: ويتمثل في الشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للوحدات النفطية



وحدات نפטال للتوزيع : وهي وحدات مكلفة بتنفيذ و وضع سياسة المبيعات التموينات وتوزيع المواد البترولية وهي متواجدة بكل ولايات الجزائر.

وحدات نפטال للموانئ : وهي وحدات جهوية للخدمات مكلفة بكل عمليات العبور بالنسبة للمواد التي تستوردها من الخارج و المتواجدة ب : وهران، الجزائر، سكبكدة، عنابة.

وحدات نפטال للصيانة : وهي وحدات جهوية للخدمات كذلك مكلفة بعمليات الصيانة وتحديد هياكل المؤسسة ومتواجدة في الولايات التالية: وهران، الجزائر، بشار، قسنطينة.

وحدة نפטال للإعلام الآلي : وهي وحدة مكلفة بتنفيذ و وضع سياسة معلوماتية بالمؤسسة ومتواجدة بالعاصمة.

تعريف مؤسسة نפטال (وحدة تيارت):

تفرعت وحدة تيارت من

ENCC (Entreprise nationale de charpente et chaudronnerie) بتاريخ

1983/06/05 وبدأت أشغالها في 1984/10/15 و بما أن الولاية تتميز بشتاء بارد، تنخفض

<sup>1</sup> - المصدر، وثائق مقدمة من طرف مؤسسة نפטال



درجة الحرارة بالولاية إبتداء من شهر أكتوبر إلى شهر أبريل تقريبا وصيف حار وجاف فإن رقم أعمالها يختلف اختلافا كبيرا بالنسبة للفصلين في فصل الشتاء وينخفض في فصل الصيف .

و تقوم بنقل المواد عبر شتى وسائل النقل مثل الخواص مؤسسة النقل البري و هذه المواد متمثلة في البنزين العادي والممتاز والمازوت وتخزينه في صهاريج كبيرة.

مؤسسة تيارت لديها سبعة مراكز تخزين الوقود منها اثنان (02) داخل تراب الولاية و خمسة خارجها وتقوم هذه الأخيرة بدورها بتسليم هذا المخزون إلى مركز التسويق بوثيقة تسمى سند نقل المخزون.

كما تحتوي مقاطعة الوقود تيارت على مديرية وتتكون هذه الأخيرة من عدة دوائر منها الدائرة المالية والمحاسبة التي تقوم بمراقبة ميزانية المقاطعة من فواتير الماء والكهرباء والأجور العمال وكذا فواتير الخواص الذين يقومون بنقل المواد البترولية من أرزيو إلى تيارت .

وكذا دائرة العمال والوسائل العامة التي تقوم بدورها بمتابعة أحوال العمال من الأجور والعطل السنوية وكذا متابعة الدورات التكوينية للعمال معا للإشراف على متابعة المتربصين.

وكذا دائرة التقنية التي تقوم بدورها بمتابعة الأعطاب الموجودة عبر مراكز التخزين وإصلاحها.

وكذا دائرة الإعلام الآلي التي تقوم بمتابعة الأعمال التقنية ولهذه الدائرة عمليات مشتركة مع كافة دوائر و مراكز التخزين .

كما توجد إتفاقية مع وزارة الطاقة والمناجم ووزارة التشغيل والتكوين المهني (مؤسسة تيارت معنية بإتفاقية حيث تقوم هذه الأخيرة بجلب المتربصين من مختلف مراكز التكوين المهني والتمهين الموجودة عبر الولاية).<sup>1</sup>

**موقعها الجغرافي** : تقع وحدة نפטال في المنطقة الصناعية زعرورة جنوب شرق ولاية تيارت على بعد 05 كلم إذ تقدر مساحتها ب (08هكتار) 4000متر مربع منها مبنية وهي مساحة شاسعة تتلائم مع كبر المؤسسة وتنوع نشاطها ويعتبر هذا الموقع إستراتيجيا نظرا لطبيعة المنتوجات الخطرة على السكان والبيئة وعدد عمالها 160 عامل والتي تحتوي على مركزين:

الأول متعدد المنتوجات والثاني مركز الملء ومستودع عين مناد (BR) بالسوق والشلالة وكذا شركة التوزيع أي المحطات الخدمية ونقاط البيع .

### مركز متعدد المنتوجات: CMP

<sup>1</sup> - المصدر، وثائق مقدمة من طرف مؤسسة نפטال

هذا المركز يهتم بكل أنواع الزيوت التي يحتاجها الزبائن، ولهذا المركز يهتم بإفراغ الشاحنات المحملة بأنواع الزيوت Super-Petrol-Gazoil-Essence القادمة من وحدة الإنتاج أرزيو في خزانات كبيرة قدرها حوالي 35 م<sup>3</sup> عددها أربعة عشر (14) صهريج (خزان) و يحتوي هذا المركز على مخزينين :

**المخزن الأول:** يتم فيه تخزين الزيوت التي تنتجها وحدة تيارت وتبلغ مساحة هذا المخزن حوالي 7000 طن شهريا .

**المخزن الثاني:** مخصص لتخزين العجلات المطاطية والتي يتم إستلامها من وحدة وهران بالحفظ و كلها مستوردة 100 % .

**مركز الملء (CE) Centre Enfuteur:** في هذا المركز تتم عملية ملء (تعبئة) قارورات الغاز بكل أحجامها مع العلم أن B هو البوتان و P هو البروبان.

يتم إفراغ الشاحنات القادمة من وحدة أرزيو في خزانات غاز البوتان وهي خزانات دائرية الشكل سعتها حوالي 2 م<sup>3</sup>.

غاز البروبان يفرغ في خزائين أسطوانيين الشكل أفقيين ثم يتم ضخه عن طريق الأنابيب إلى مركز الملء حيث يتم تعبئته في قارورات.<sup>1</sup>

وهذين المركزين يتبعان أسلوب أمني حريص جدا لتفادي وقوع حوادث الحريق، كما يوجد أيضا مركز متعدد المنتجات بدائرة فرندة مخصص لإنتاج الزيوت الإصطناعية يحتوي أيضا على مستودع مناوب لتخزين وتوزيع مادة المازوت حيث تقدر طاقة إستيعاب هذا المستودع لهذه المادة حوالي 1000 م<sup>2</sup>، وتقدر قدرة إنتاج هذا المركز من 12000 إلى 16000 قارورة من نوع B13 يوميا.

### شبكات التوزيع:

**أولا: بالنسبة للوقود:** توجد 42 محطة خدمية مستغلة عبر الولاية بقدرات إستيعاب مختلفة منها 24 محطة ذات قدرة إستيعاب كبيرة و 08 محطات ذات قدرة إستيعاب صغيرة وتوجد 03 فقط تتضمن توزيع مادة السيرغاز Sirgaz ، كما توجد 12 محطة خدمية على قيد التنفيذ.

<sup>1</sup> - المصدر، وثائق مقدمة من طرف مؤسسة نפטال

ثانيا: بالنسبة لغاز بترول مميع GPL: حتى يلي مركز الملء كل الإحتياجات ويغطي كل تراب الولاية تم تشكيل 03 مستودعات مناوبة لتوزيع قارورات الغاز من نوع B13، وهي مبنية كآلاتي في الجدول مع قدرة استيعابها.

### الجدول رقم (3-1): المستودعات المناوبة لتوزيع قارورات الغاز من نوع B13

المستودع المناوب	قدرة الإستيعاب بالقارورة B13
فرندة	25000
السوقر	20000
آفلو	25000

#### المصدر: مؤسسة نפטال

منتجات مؤسسة نפטال: تتمثل منتجات نפטال في:<sup>1</sup>

- 1- الفحم والزيوت الموجهة للطيران والبحرية.
- 2- غاز البترول المميع (Gaz de pétrole liquéfié) (بوتان وبروبان).
- 3- الزفت Bitumes .
- 4- العجلات المطاطية .
- 5- سيرغاز GPL Carburant .
- 6- غاز طبيعي فحمي GAZ Natural Carburant .

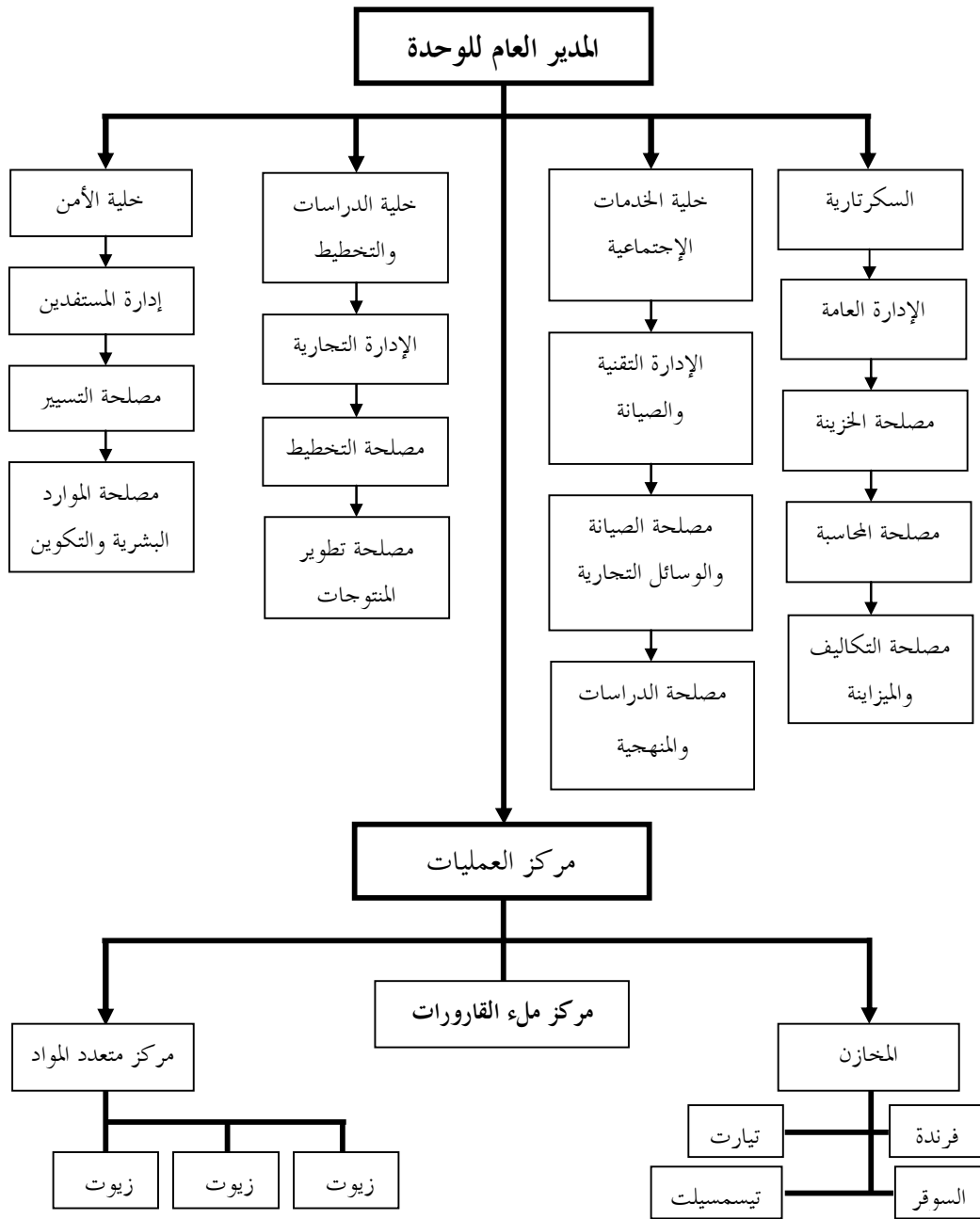
#### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والوظيفي لوحدة نפטال تيارت :

إن المؤسسة عبارة عن نظام مركب ناتج عن تنسيق بين مختلف الإمكانيات المساهمة في النشاط ولكون المؤسسة مسيرة بشكل فعال يجب أن تكون وحداتها أو مصالحها منظمة ومرتبطة حسب الوظائف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - المصدر، وثائق مقدمة من طرف مؤسسة نפטال

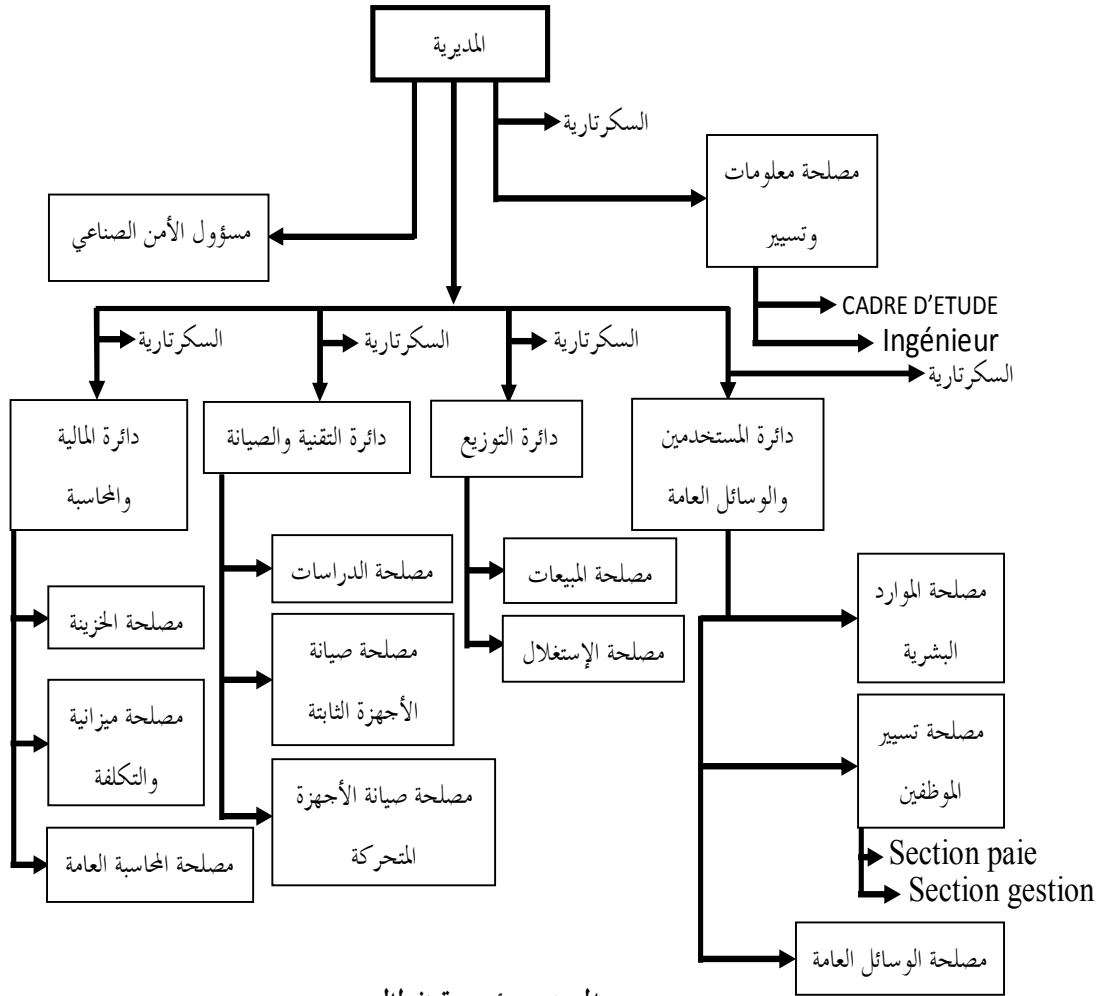
<sup>2</sup> - نفس المرجع

الشكل رقم (2-3): الهيكل التنظيمي لوحدة نفضال تيارت



المصدر: مؤسسة نفضال

الشكل رقم (3-3): الهيكل الوظيفي لوحدة نפטال (تيارت)



المصدر: مؤسسة نפטال

شرح وتفصيل الهيكل التنظيمي والوظيفي لمؤسسة نפטال فرع تيارت:

أولاً: شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال فرع تيارت

ينقسم الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال فرع تيارت إلى عدة مجموعات وهي كالتالي:

أ- مجموعة الدعم: المدير العام للوحدة، السكرتارية، خلية الخدمات الإجتماعية، خلية الدراسات والتخطيط، خلية الأمن، وهناك أيضا مديريات:

مديرية الموارد البشرية: مكلفة ببلورة ومتابعة سياسة المؤسسة الداخلية وتنظيم كل ما يتعلق بالمستخدمين وتوفير كل متطلباتهم .

المديرية التجارية: مكلفة بسياسة التطوير والترويج التجاري لمنتجات المؤسسة وكذا صيانة وإستثمار مراكز وشبكات البيع .

المديرية التقنية والصيانة: مكلفة بعمليات الصيانة لكل معدات المؤسسة وتسيير واستغلال العتاد والتجهيزات الموفرة للمؤسسة.

ب: مجموعة قاعدية أو مراكز العمليات :

1- المخازن

2- مركز الملء.

3- مراكز متعددة المواد.

الإدارة العامة: وتشكل أيضا من أقسام مساعدة على السير الحسن لنشاطها والتي تتمثل في :

1- مصلحة المحاسبة.

2- مصلحة الخزينة.

3- مصلحة التكاليف والميزانية.

**1- مصلحة المحاسبة:** ومن مهام هذه المصلحة نذكر إجراء عمليات المحاسبة اليومية لمراكز التخزين وللمراكز المتعددة المنتجات بتيارات فرنده وكذا مراكز الملء بوحدة تيارت ومستودعات المناوبة بالسوقر وقصر الشلالة.

- محاسبة سندات الخزينة لمراكز التخزين.

- محاسبة المحطات العمومية المتواجدة في كل من تيارت، سوقر - عين الذهب - قصر الشلالة - حمادية وادي ليلي - مديرية عين الحديد.

- تقديم الضرائب والرسوم الواجبة مع العلم أنه أضيف رسم جديد على الموارد البيترولية

- متابعة معالجة لسلسلة الوثائق المتسلسلة .

- محاسبة المشتريات - المقبوضات المبيعات - إفراغ المخازن وحساب الهامش

- حساب مصاريف النقل - التعبئة

**2- مصلحة الخزينة :** ومن مهامها :

- وضع الفواتير للمنتوجات المباعة على مستوى المستودعات والمحطات مع إحترامها أسلوب الدفع اليومي

- مراقبة التساوي بين blf و قسيمة تسليم الفاتورات

مع العلم أن المداخيل تستعمل لتغطية مصاريف مؤسسة نפטال كدفع أجور العمال وشراء المواد الممونة والإحتياجات مثل الأوراق السجلات .

**3- مصلحة التكاليف والميزانية:** وهي معالجة كل التكاليف أو المصاريف التي تحققت خلال العمليات التي قامت بها المؤسسة وكل الميزانيات التي سجلت في عمليات التحليل المالي .

**قسم المستخدمين ووسائل العمل:** تتكون من ثلاث مصالح:

1- مصلحة التسيير

2- مصلحة الموارد البشرية و التكوين

3- مصلحة الوسائل العامة

**مهامه:**

- إستقبال الملفات الإدارية للمستخدمين.
- مراجعة وتنظيم الملفات.
- الإشراف على تسليم العمال للرواتب.
- إجراء تكوينات خبرة العمال.
- الإشراف على أجور العمال.

وهذا القسم مسؤول عن متابعة تسيير المستخدمين الدائمين والمتقاعدين:

أ- الإدارة التقنية والصيانة.

ب- مصلحة الصيانة والوسائل التجارية.

ج- مصلحة الدراسات والمنهجية.

**مهامه:**

- صيانة العتاد والآلات.
- الإشراف على تموين الوحدة بقطع الغيار.
- تجديد الأجهزة والآلات.
- وتقوم أيضا بدراسة والمتابعة والمراقبة لوسائلها.

**السكرتارية:** ومن مهامها :

- تنظيم مواعيد المدير - الرد على الهاتف وضبط المواعيد.
- إستعمال الفاكس للإرسال المراسلات ومختلف الوثائق
- تسجيل الرسائل عند وصولها وكذلك عند البحث بواسطة السجل الصادر والوارد لإثبات أن الوثيقة وصلت، ترتيب وتنظيم الوثائق.
- إستعمال منهجية مناسبة للحفاظ والفهرسة، استعمال الحاسوب لكتابة رسائلها حفظ أسرار المدير والعمل بصفة عامة ومن صفات أمينة المديرية اللباقة والبساطة في العمل واستعمال الجاملات مع العمال.

قسم التجارة : يتكون من ثلاثة مصالح<sup>1</sup>:

#### أ- مصلحة Programmation approvisionnement distribution

البرمجة - التمويل - التوزيع

ب- مصلحة المبيعات

ج- مصلحة شبكة التوزيع: مهامها:

- البرمجة ويعني بها التنبؤ بالكميات التي يحتاج إليها الزبائن.
- إبرام العقود مع الخواص.
- التوقيع على طلبيات الزبائن بعد الموافقة.
- إعداد شبكة التوزيع.
- الإتصال مع المديرية العامة بالجزائر لتلقي العمليات فيما يخص النشاطات التالية : التخزين، التوزيع، التموين.

مسؤول الأمن الصناعي: مسؤول على كل حركات الأمن على مستوى وحدة نפטال أي أنه مسؤول على النشاط الأمن الصناعي.

#### ثانيا: شرح الهيكل الوظيفي لمؤسسة نפטال فرع تيارت:

يتضمن الهيكل الوظيفي لوحدة نפטال على عدة مصالح تختص بالقيام بوظائف معينة كما تنقسم كل مصلحة على عدة دوائر ووحدات نقتصرها في الشرح الآتي:

مصلحة معلومات التسيير: مصلحة معلوماتية دورها حصر المعلومات وتحليلها وإرسال المعلومات

<sup>1</sup> - المصدر، وثائق مقدمة من طرف مؤسسة نפטال



للمديرية عامة كما له مسؤولية داخل الإدارة وهي التكليف بصيانة دائرة المالية والمحاسبة المكلفة بكل عمليات المحاسبة والمالية تتكون من ثلاثة مصالح :

**مصلحة الخزينة:** تتكفل هذه المصلحة بمحاسبة التحليلية بالإضافة إلى تكلفة الوحدة وتكلفة المجموعة.

**مصلحة الميزانية وتكلفة:** معالجة جداول التسيير للمراكز والإدارة وإجراء المحاسبة التحليلية وإعداد الميزانية التقديرية للشركة ( الوحدة ).

**مصلحة المحاسبة العامة:** إمساك المحاسبة العامة وكل التسجيلات المحاسبية وتحليلها وإعداد الميزانية والجداول الملحقه.

**دائرة التقنية والصيانة:** مكلفة بكل العمليات التقنية والصيانة على مستوى الوحدة ولها ثلاث مصالح:

**مصلحة الدراسات:** تقوم بدراسة أي مشروع يقدم للمؤسسة من ناحية الربح أو الخسارة وهو مكلف بكل المبيعات والمشتريات على مستوى المؤسسة.

**مصلحة صيانة الأجهزة الثابتة:** ( مقر تعميم القارورات تيارت وتيسمسلت )

**دائرة التوزيع:** مصلحة مكلفة بكل عمليات التسويق والاستغلال.

**مصلحة المبيعات:** تتكلف بكل المبيعات على مستوى الوحدة .

**مصلحة الاستغلال:** تتكلف باستغلال وكل مايتعلق بالعتاد المتحرك والأجهزة الثابتة لتسهيل عملية التسويق.

**دائرة المستخدمين والوسائل العامة:** من مهامها تسيير شؤون الموظفين ولها عدة مصالحتمثل فيمايلي:<sup>1</sup>

**مصلحة الموارد البشرية و التكوين :** تتكلف بتكوين الموظفين وتسيير كل الموارد البشرية.

**مصلحة تسيير الموظفين:** كلما يتعلق تسيير الأجور العطل، العلاقات مع ضمان الاجتماعي

**مصلحة الوسائل العامة:** توفير كل الوسائل من كل الأنواع ( مواد ولوازم ) لتسهيل مهمة الموظف دائرة الوحدة.

**السكرتارية:** تنظيم مواعيد المدير الرد علي الهاتف وضبط المواعيد وإستعمال الفاكس لإرسال المراسلات ومختلف الوثائق تسجيل الرسائل عند وصولها وكذلك عند البحث بواسطة سجل الصادر

<sup>1</sup> - المصدر، وثائق مقدمة من طرف مؤسسة نفضال

والوارد لإثبات أن الوثيقة وصلت وأرسلت، ترتيب وتنظيم الوثائق.

إستعمال منهجية مناسبة للحفظ والفهرس إستعمال الحاسوب لكتابة رسائلها حفظ أسرار المدير اللباقة والبساطة في العمل .

### المطلب الثالث: أنواع المنتوجات ومختلف مهام المؤسسة:

أولاً: أنواع المنتوجات: تختص مؤسسة نفضال في توزيع المواد البترولية فإن كل العمليات المستخرجة من عملية تكرير البترول ولكن بعد تقسيم المؤسسة إلى خمسة (05) أقسام قد سبق ذكرها فإن المؤسسة أصبحت تختص بإنتاج غاز البترول المميع. تقوم بتوزيع المواد التالية:<sup>1</sup>

- B13 قارورة غاز بيتان حجم القارورة تتسع 13 كلغ من الغاز.
- B03 قارورة غاز بيتان حجم القارورة تتسع 03 كلغ من الغاز.
- B35 قارورة غاز بيتان حجم القارورة تتسع 35 كلغ من الغاز.
- P11 قارورة غاز بيتان حجم القارورة تتسع 11 كلغ من الغاز.

بالإضافة إلى هذه المواد، تقوم المؤسسة بتوزيع المواد الثانوية الأخرى الخاصة بإستعمال الغاز مثل: صهاريج الغاز، ساعات القارورات، أنابيب..... إلخ .

تقوم الشركة بنقل وتخزين وتوزيع وتسويق سنويا

06 ملايين طن من الوقود

1.5 مليون طن من الغاز GPL

100.000 طن من الزيوت

250.000 طن من من الزيت

500.000 وحدة من المطاط

من أهم الزبائن: الجيش الوطني، الشرطة، الولايات، البلديات، خواص، المرافق العمومية .

تموين مخازن الشركة (وحدة تيارت): من شركة أرزيو بواسطة الشاحنات الشركة أو شاحنات الخواص

عبر صهاريج الغاز، وبعد التخزين تحول من المخازن إلى ورشات التصنيع لتعبئتها في قارورات

<sup>1</sup> - المصدر، وثائق مقدمة من طرف مؤسسة نفضال

الغاز، ثم تدخل إلى المخازن على شكل منتجات تامة الصنع لتخرج على شكل مبيعات.

### المخزونات:

هي عبارة عن مجموعة من إحتياطات الشركة الموجهة للإستهلاك من أجل الإستغلال ومنها:<sup>1</sup>

ح/30 بضاعة تمثل مواد الشركة الموجهة مباشرة للإعادة ثم البيع.

ح/31 مواد ولوازم: تمثل مواد الشركة الموجهة للتصنيع ثم البيع ومن بينها أيضا الحسابات التالية

ح/33 منتجات غير تامة الصنع .

ح/34 منتجات تامة قيد التنفيذ .

ح/35 منتجات تامة الصنع .

ح/36 فضلات ومهمات .

ح/37 مخزونات خارج الإستغلال .

ح/38 مشتريات .

ح/39 مؤونة تديني قيمة المخزونات .

### ثانيا: مهام وأهداف مؤسسة نפטال

من بين أهداف ومهام المؤسسة نذكر:<sup>2</sup>

- تنظيم وتسيير النشاطات التجارية وتوزيع المواد البترولية
- تخزين ونقل كل مادة بترولية عبر الولاية
- السهر على شروع في تطبيق الأعمال التي تهدف للإستعمال العقلاني للمواد الطاقوية
- تطوير منشآت التخزين والتوزيع لضمان تغطية أفضل لحاجات السوق.
- تطبيق القرارات الحكومية قصد التطوير لتخزين الإستراتيجية
- ضمان صيانة التجهيزات والمنشآت ومعدات النقل التابعة لممتلكاتها
- الترقية والمشاركة والسهر على تطبيق الضوابط والمعايير، وكذا مراقبة نوعية المواد المسوقة من طرفها.
- تجميع المعلومات الخاصة بالإحتياطات في مجال المواد البترولية قصد التخطيط ولضمان تموين السوق.

<sup>1</sup> - المصدر، وثائق مقدمة من طرف مؤسسة نפטال

<sup>2</sup> - نفس المرجع

- 
- القيام بكل الدراسات المتعلقة بالسوق فيما يخص إستعمال وإستهلاك المواد البترولية المشاركة والشروع في العمليات التي تساعد على تدعيم الإدماج الإقتصادي.
  - التطوير والشروع في العمليات التي تساعد على عمليات المفروض العقلاني للهيكل والوسائل.
  - السهر على الشروع في الإجراءات الخاصة بالوقاية والحماية البيئية بالإتصال مع الهيئات المعنية.
  - تطوير العلاقات التجارية بين الوحدات.
  - زيادة رأس المال.
  - تحقيق هامش الربح .
  - إستغلال أكبر قدر من العلاقات البشرية .

## المبحث الثاني: الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها

سنتناول في هذا الفصل الإجراءات المتبعة لتطبيق الدراسة الميدانية بالتطرق إلى عينة الدراسة وكذا خصائصها ومختلف الأساليب الإحصائية التي أستخدمت في معالجة النتائج .

### المطلب الأول: أسلوب الدراسة:

أولاً: تحديد مجتمع وعينة الدراسة:

1- مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين في إدارة مؤسسة نفضال (مقاطعة الوقود، و GPL) بتيارت وكان عددهم 90.

2- عينة الدراسة: تمثلت عينة الدراسة فيما هو متاح من الموظفين الذين وافقوا على التعاون معنا من مختلف إدارات مؤسسة نفضال.

من أجل الإجابة على إشكالية البحث تم إنشاء إستبيان وتوزيعه على عينة الدراسة، لغرض تجميع المعلومات اللازمة حول البحث ومن ثم تفرغها وتحليلها بإستخدام برنامج SPSS v.22 الإحصائي وإستخدام الإختيارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات معنى، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة، وقد تم توزيع 60 إستمارة بنسبة 66,6 % على عينة الدراسة غير أنه إسترجع منها 52 إستمارة بنسبة 57,7 % وتم إخضاعها للدراسة.

### ثانياً: هيكل الإستبيان

قمنا بتقسيم الإستبانة قسمين هما:

القسم الأول: البيانات الشخصية والتي تتمثل في الجنس، السن، المستوى التعليمي، ومدة الخدمة، والدرجة الوظيفية.

القسم الثاني: وقد قسم هذا القسم إلى 4 محاور وهي كالتالي:

المحور الأول: (أ) توفر الأجهزة والوسائل وتضمن (6) عبارات.

المحور الثاني: (ب) إستخدام المورد البشري لتكنولوجيا المعلومات وتمثل في (9) عبارات.

المحور الثالث: (ج) التدريب على إستخدام التكنولوجيا بالمؤسسة حيث تضمن (11) عبارة.

المحور الرابع: (د) ترسيخ وتطوير تكنولوجيا المعلومات وقد تضمن (5) عبارات.

وتم وضع العبارات على أساس سلم ليكارت الحماسي ووزعت درجاته على النحو التالي:

- الدرجة 1 تمثل موافق بشدة.
- الدرجة 2 تمثل موافق.
- الدرجة 3 تمثل محايد.
- الدرجة 4 تمثل غير موافق.
- الدرجة 5 تمثل غير موافق بشدة.

### المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان

سيتم التحقق من صدق وثبات الاستبيان:

#### أولاً: صدق الاستبيان

صدق وثبات الاستبيان من الخصائص المطلوبة التي يجب توفرها في أداة الدراسة من أجل الحصول على نتائج لها مصداقية، ولذلك تم تقنين فقرات الاستبيان والتحقق من صدقه من خلال عرضه على محكمين هما (الأستاذ دويس عبد القادر) و(الأستاذة بوجلة إيمان) والعمل بآرائهم وإقتراحاتهم والتي على أساسها تم الوصول للتصميم النهائي للإستمارة.

#### ثانياً: ثبات الأداة

من خلال معامل ألفا كرونباخ الذي يستعمل لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية العبارات الموضوعية، وتعتبر قيمته مقبولة إذا كانت % 60 فأكثر، حيث كانت نتائج إختبار ألفا كرونباخ كمايلي:

#### الجدول رقم (3-2): يمثل معامل الثبات ألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
أ- توفر الأجهزة والوسائل	06	0,857
ب- إستخدام المورد البشري لتكنولوجيا المعلومات	09	0,874
ج- التدريب على إستخدام التكنولوجيا بالمؤسسة	11	0,872
د- ترسيخ وتطوير تكنولوجيا المعلومات	05	0,767
مجموع عبارات الإستمارة	31	0,936

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss v.22

نلاحظ من الجدول السابق رقم (3-2) أن كل نتائج معامل ألفا كرونباخ أكبر من 60%، مما يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات الموضوعية في الإستمارة، حيث تراوحت نسبة المحاور ما بين 0,767 و 0,874 وكانت بالنسبة لتوفر الأجهزة والوسائل 0,857، وقد قسم هذا المحور إلى 06 عبارات، وكانت بالنسبة لإستخدام المورد البشري لتكنولوجيا المعلومات 0,874، وقدر عدد العبارات بـ 09 عبارات، أما بالنسبة للتدريب على إستخدام التكنولوجيا بالمؤسسة فكانت 0,872 البالغ عدد عباراتها 11 عبارة، وكانت 0,767 لترسيخ وتطور تكنولوجيا المعلومات البالغ عدد عباراتها 05، وفي الأخير بلغ المعامل الكلي للإستمارة 0,936 .

المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية

- الجنس:

الجدول رقم (3-3): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
69,2	36	ذكر
30,8	16	أنثى
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.22

من خلال الجدول السابق رقم (3-3) يتضح لنا توزيع عينة الدراسة حسب الجنس، حيث بلغت نسبة الذكور 69,2%، وتكرر بلغ 36 ذكر، وسجل ما نسبته 30,8% من نسبة العينة إناث، وبمعدل تكرار 16 أنثى. وهو ما يعكس على أن الفئة المسيطرة على هذه العينة هي من الذكور.

- السن:

الجدول رقم (3-4) يمثل توزيع العينة حسب السن

النسبة المئوية%	التكرار	السن
9,6	5	29 سنة فأقل
36,5	19	30-39 سنة
42,3	22	40-49 سنة
11,5	6	50 سنة فأكثر
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق رقم (3-4) كما هو مبين لنا توزيع العينة حسب السن للأفراد، تمثل فيما نسبته 9,6% أعمارهم 29 سنة فأقل، معدل تكرار 5 أفراد، وبلغت نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة 36,5%، وكان معدل تكرارها 19 فردا، وعدد الأفراد المتروحة أعمارهم ما بين 40-49 سنة الذين بلغت نسبتهم المئوية 42,3% البالغ تكرارهم 22 عامل وهي الفئة الأكثر توظيفا في هذه العينة، أما عن الأفراد البالغة أعمارهم 50 سنة فأكثر فقد وصل تكرارهم إلى 6 عمال وبمعدل نسبة مئوية 11,5%، وهو ما يدل على أن الفئة العمرية من 40-49 سنة هي المسيطرة على العينة.

- المستوى التعليمي:

الجدول رقم (3-5) يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
53,8	28	جامعي (ليسانس، مهندس)
38,5	20	شهادة (بكالوريا، تقني سامي)
7,7	4	ما بعد التدرج (ماستر، ماجستير، دكتوراه)
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss



يبين لنا الجدول السابق رقم (3-5) المتعلق بتوزيع العينة حسب المستوى التعليمي، بأن المستوى الجامعي (ليسانس، مهندس) إستحوذ على أكثر من نصف حجم العينة بنسبة بلغت **53,8 %** ، وبمعدل تكرار بلغ **28** عامل، وأن ما نسبته **38,5 %** مستواهم العلمي لا يتعدى شهادة (بكالوريا، تقني سامي)، وبتكرار بلغ **20** عامل، في حين بلغ المستوى التعليمي ما بعد التدرج (ماستر، ماجستير، دكتوراه) نسبة أقل من المستويات السابقة قدرت بـ **7,7 %**، وقدر عدد عماله بـ **4** .

– مدة الخدمة:

### الجدول رقم (3-6): توزيع العينة حسب مدة الخدمة

النسبة المئوية %	التكرار	مدة الخدمة
11,5	6	أقل من 5 سنوات
30,8	16	من 05 إلى 10 سنوات
28,8	15	من 10 إلى 15 سنة
19,2	10	من 15 إلى 20 سنة
9,6	5	أكثر من 20 سنة
100	52	المجموع

### المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

يظهر لنا الجدول رقم (3-6) توزيع العينة حسب مدة الخدمة، بأن العمال الذين كانت مدة خدمتهم بالمؤسسة من **5** إلى **10** سنوات إحتلوا المرتبة الأولى بنسبة **30,8 %** حيث بلغ عددهم **16** عامل، وتليها فئة العمال الذين تراوحت مدة عملهم بالمؤسسة من **10** إلى **15** سنة بنسبة أقل من الأولى قدرت بـ **28,8 %** وبمعدل تكرار بلغ **15** عامل، في حين إحتل المرتبة الثالثة العمال الذين كانت مدة عملهم بالمؤسسة من **15** إلى **20** سنة حيث بلغت نسبتهم **19,2 %** وقدر عددهم بـ **10** عمال، وكانت المراتب الأخيرة من نصيب العمال الذين حددت مدة خدمتهم بأقل من **5** سنوات، وأكثر من **20** سنة بنسب مئوية على التوالي **11,5 %**، و **9,6 %** وبمعدلات تكرار بـ **6**، و **5** على التوالي.

## - الدرجة الوظيفية:

الجدول رقم (3-7): يمثل توزيع العينة حسب الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية %
إطار مسير	4	7,7
إطار سامي	4	7,7
إطار	31	59,6
عون	13	25
المجموع	52	100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss v.22

يوضح الجدول رقم (3-7) المتعلق بتوزيع العينة حسب الدرجة الوظيفية، أن ما نسبته 59,6% كان من نصيب أصحاب الدرجة الوظيفية "إطار" وهي أعلى نسبة مسجلة من حجم العينة، فحين بلغ التكرار الخاص بهذه النسبة 31 عامل، وسجلت الدرجة الوظيفية "عون" نسبة 25,0% وبلغت 13 شخصا، وأما ما نسبته 7,7% وبتكرار بلغ 4 أفراد سجلته الدرجة الوظيفية "إطار مسير" ونفس الأمر مع "إطار سامي"، مما يدل على أن غلب العاملين هم من درجة "إطار".

## - الوضعية القانونية بالمؤسسة:

الجدول رقم (3-8): يمثل توزيع العينة حسب الوضعية القانونية بالمؤسسة

الوضعية القانونية بالمؤسسة	التكرار	النسبة المئوية %
دائم	50	96,2
مؤقت	2	3,8
المجموع	52	100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss v.22

يبين لنا الجدول رقم (3-8) أن جل العاملين بالمؤسسة وضعيتهم القانونية دائمة بنسبة 96,2% وهي أقرب إلى النسبة الكلية 100%، وهي عكس العاملين بصفة مؤقتة بلغت نسبة 3,8%.

- العاملين الذين لجؤوا إلى التكوين في تكنولوجيا المعلومات:

أولاً:

الجدول رقم (3-9): يمثل العاملين الذين لجؤوا إلى التكوين في تكنولوجيا المعلومات

النسبة المئوية %	التكرار	التكوين في تكنولوجيا المعلومات
67,3	35	عمال لجؤوا إلى التكوين
32,7	17	عمال لم يلجؤوا إلى التكوين
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

من الجدول أعلاه رقم (3-9) يظهر لنا بأن العمال الذين تكونوا في مجال تكنولوجيا المعلومات البالغ عددهم 35 عامل وبنسبة 67,3% وهو ما يدل على أن غالبية العمال قاموا بالتكوين في ذلك المجال، والفئة التي لم تلجأ إلى التكوين لم تتعدى نصف العينة حيث بلغت 17 عامل وبنسبة مئوية أقل من 50% تمثلت في 32,7% إما حديثي التوظيف أو مناصبهم لا تحتاج إلى تكوين.

ثانياً:

الجدول رقم (3-10): يمثل التكوين داخل المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	التكوين داخل المؤسسة
36,5	19	معني
63,5	33	غير معني
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

الجدول رقم (3-10) يبين لنا بأن العمال المعنيين بالتكوين داخل المؤسسة البالغ عددهم 19 عامل وبنسبة مئوية تقدر بـ 36,5% وهم أقل عدداً من العمال الغير معنيين الذين تجاوز عددهم نصف العينة المقدر عددهم بـ 33 عامل وبنسبة مئوية بلغت 63,5%.

ثالثاً:

الجدول رقم (3-11) يمثل التكوين خارج المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	التكوين خارج المؤسسة
38,5	20	نعم
5,8	3	لا
55,8	29	غير معني
100	52	المجموع

المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (3-11) يتضح لنا أن العمال الغير معينين بالتكوين والذين لم يتكونوا خارج المؤسسة كانوا بنسبة أكبر، وتمثل مجموع نسبهم المئوية بـ 61,6%، وفيما يخص نسبة العمال الذين تكونوا خارج المؤسسة وصلت إلى 38,5% .

## المبحث الثالث: عرض الفرضيات وتحليلها

## تمهيد:

خصص هذا المبحث لعرض النتائج المتوصل إليها من التحليلات الإحصائية في جداول ثم قراءتها والتعليق عليها، وفق تسلسل الفرضيات إلى جانب مناقشتها في ظل الأطر النظرية والدراسات السابقة.

## المطلب الأول: عرض الفرضية العامة

تنص الفرضية العامة على :

يعد استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الجزائرية العامل المحفز في تنمية قدرات إدارة الموارد البشرية وتحسين أدائها

قبل التطرق إلى بحث صحة الفرضية العامة استوجب منا التأكد من مدى وجود الأجهزة والوسائل و اعتماد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات

لقد تم دراسة الحالة على شركة نפטال بتيارت و هي مؤسسة عمومية وطنية لنقل المحروقات وتسويقها باعتبارها ذات طابع تجاري تعمل على تزويد مختلف القطاعات الاقتصادية على المستوى الوطني بالمحروقات.

و نظرا لأن شركة نפטال بتيارت ( naftal ) تطمح لأن تكون تنافسية أكثر على المدى البعيد، وقادرة على مجابهة كل القيود، والتكيف مع كل جديد في دنيا الأعمال، وتحقق جدارة لم يسبق لها مثيل في حوض البحر الأبيض المتوسط.

إذن فهي تستعمل الأجهزة والوسائل وتبنى تكنولوجيات جديدة وتسعى لتوطينها بالشكل المطلوب على مستوى جميع إداراتها، وهذا ما أكده لنا أحد المسؤولين من خلال إجراء مقابلة معه حيث أكد لنا أن الشركة مجهزة بمستوى متطور من التكنولوجيا ومختلف الأجهزة الالكترونية ويضم ثلاثة فروع و هي: فرع الحاسب الآلي، الأنترنت، و مركز المعلومات.

و هذا ما أثبتته المحور الاول من الإستبيان حيث تم الاعتماد على النسب المئوية للبدلين موافق بشدة و موافق والنتائج في الجدول التالي: رقم(3-12)

## الجدول رقم (3-12) يمثل المحور الأول (أ): توفر الأجهزة والوسائل

الرقم	العبارة	التكرار	النسبة المئوية%
1	تتوفر الأجهزة والحواسيب بشكل كاف بالمؤسسة	47	90.4
2	الأجهزة والوسائل المتوفرة تساعد في العمل	49	94.2
3	الأجهزة المتوفرة في المؤسسة توفير معالجة سريعة ودقيقة للبيانات	41	78.8
4	يتوفر بالمنظمة مختصين في صيانة الأجهزة والوسائل	46	88.4
5	تستغل الأجهزة والوسائل المتوفرة بشكل أمثل	45	88.5
6	وجود مصلحة خاصة للصيانة	42	80.8

## المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-12) أن النسب مرتفعة للغاية، والتي تراوحت ما بين 78,8% إلى غاية 94,2% كحد أقصى للأجهزة و الوسائل المتوفرة.

كما و توضح النسبة 88,5% الأثر البارز لإستغلال الأجهزة والوسائل المتوفرة بشكل أمثل، فضلا عن وجود مصلحة خاصة للصيانة بنسبة 80,8%.

و بعد ما أثبتته التحليل و النتائج المتوصل إليها في الجدول السابق أن المؤسسة تتوفر على أجهزة ووسائل كافية ومساعدة في العمل.

كما إتضح أنها تتبنى برمجيات متطورة منها: NOVACH اذ يخص هذا البرنامج مصلحة الموارد البشرية و يقوم بتسجيل وحفظ جميع المعلومات حول عمال المؤسسة .

وللتحقق من صحة الفرضية العامة تم الإعتماد أيضا على النسب المئوية للبديلين موافق وموافق بشدة لكل فقرة تنتمي للمحور الثاني، كما هو موضح في الجدول التالي: رقم (3-13)

الجدول رقم (3-13) يمثل المحور الثاني(ب): استخدام المورد البشري لتكنولوجيا المعلومات

الرقم	الفقرة	التكرار	النسبة المئوية%
1	تعتمد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات لتسيير الموارد البشرية	46	88,5
2	تملك المؤسسة شبكة إلكترونية تسهل تدفق المعلومات بين العمال	48	92,3
3	تنفذ مصلحة الموارد البشرية أعمالها من خلال تقنية تكنولوجيا المعلومات	39	75
4	تستخدم إدارة الموارد البشرية التكنولوجيا الجديدة لتحقيق مرونة أكبر في العمل وتخفيف الضغوط المتعلقة به	38	73,1
5	يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات إلى تحسين كفاءة العاملين	46	88,5
6	يتم إستقطاب المهارات الجديدة عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات	38	73,1
7	توفر وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية أدى إلى بروز ثقافة العمل الآني وإمكانية السبق لمتخذي القرار	38	73,1
8	تتخذ المؤسسة قراراتها عن طريق المراسلات عبر البريد الإلكتروني	44	84,6
9	تساعد تكنولوجيا المعلومات على التقليل من التكاليف	45	86,6

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

تظهر النتائج المبينة في الجدول رقم (3-13) أن النسب المئوية مرتفعة للغاية، والمتراوحة ما بين

**73,1%** إلى غاية **92,3%** كحد أقصى في إمتلاك المؤسسة شبكة إلكترونية تسهل تدفق المعلومات

بين العمال على مستوى الشركة.

كما ويوضح الأثر البارز لإستخدام مصلحة الموارد البشرية في تنفيذ أعمالها من خلال تقنيات المعلومات

والبرمجيات بنسبة **75%**، وبرز العمل الآني بـ **73,1%** مما قلص من مدة إنجاز العمل.

وتشير البيانات على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعمل على تسهيل العلاقات الإدارية، وزيادة التقارب بين الموظفين على مستوى المنظمة وذلك بإتخاذ المؤسسة قراراتها عن طريق المراسلات عبر البريد الإلكتروني بنسبة **84.6%** ، كما يجب أن لا نغفل أن نسبة **73.1%** مثلت قدرة الشركة على إستقطاب المهارات الجديدة من الموارد البشرية عن طريق إستخدام تكنولوجيا المعلومات حيث أن الإستقطاب الإلكتروني يتفوق على الطرق التقليدية من حيث عدد من يتم إستقطابهم وإجتذاب آلاف المتقدمين بسهولة، ويعتبر لجوء المنظمة للاستقطاب الإلكتروني فرصة لاكتشاف المترشحين للمؤسسة، فهو مجال للاتصال والتسويق لا بل جعل المترشحين أوفياء للمؤسسة، الذين يمكن أن يكونوا زبائن للمؤسسة، كما و للاستقطاب الإلكتروني عدة مزايا منها تسريع الإجراءات، توسيع حقل بحث متعاونين جدد وعلى المستوى الدولي، كما لا نغفل أن لديه عدة عوائق نذكر منها: استقطاب عدد كبير من المترشحين بحيث يصعب التعامل معهم، غير مناسب إذا كان المترشحين أكثر خبرة، أسلوب توظيف مهمل من الأفراد الذين لا يبحثون عن عمل.

#### مناقشة الفرضية العامة:

وبعد ما أثبتته النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم (3-13) من حقائق تعكس الأثر البارز لإستخدام تكنولوجيا المعلومات من طرف مصلحة الموارد البشرية على أداء العاملين، في شركة نפטال بتيارت، من خلال تحسين أساليب الإتصال، نقل البيانات وتوفير نمط إتصالي جماعي، بواسطة الشبكات بين المستخدمين ما ساهم في تعزيز العلاقات والمصالح، وبالتالي تحسين بيئة العمل وهذا النوع من التكنولوجيات المتطورة على مستوى الشركة خفف عدة ضغوط مترتبة عن الأعمال اليومية المتكررة والروتينية.

كما قضى على التداخل بين الوظائف وما يسببه من خلافات وكذا التماطل في إنجاز المهام وإنتشار ما يسمى بالعمل الآلي، وهذا ما يرفع من الروح المعنوية للموظف ويزيد من ثقته بنفسه وقدراته.

و هذا إتفق عليه و دراسة **حاجي عبد الوهاب 2016** حول تأثير تكنولوجيا المعلومات و على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على انه يوجد تأثير لتكنولوجيا المعلومات بأبعدها على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.



وفي نفس الإتجاه توصلت عزيزة عبدالرحمن العتيبي 2010 في دراستها بعنوان أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال على أداء الموارد البشرية إلى أن هناك إهتمام كبير لإدارة الموارد البشرية بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والوعي التام بأهميتها وأنه فعلا للخدمات الإلكترونية تأثير واضح على إدارة الموارد البشرية وكافة الفروع التابعة لها.

وقد برهن عبد الله الزهراني 2011 في دراسته بعنوان أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فعالية وظائف إدارة الموارد البشرية في ديوان وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية على أن تصورات العاملين في وزارة الداخلية السعودية نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات ووظائف إدارة الموارد البشرية كانت ذات مستوى مرتفع.

#### المطلب الثاني: عرض و مناقشة الفرضية الثانية

يعد التدريب في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات المنهاج الرشيد في تحسين أداء الموارد البشرية على مستوى شركة نفضال بتيارت.

وللتأكد من صحة هذه الفرضية تطرقنا إلى استخدام معامل بيرسون والنتائج متمثلة في الجدول التالي

#### الجدول رقم (3-14): العلاقة بين التدريب على التكنولوجيا المعلومات

وإستخدامها من طرف المورد البشري

		المحور 2	المحور 3
المحور 2	Corrélation de Pearson	1	,708
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	52	52
المحور 3	Corrélation de Pearson	,708	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	52	52

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

حيث المحور (2) يمثل استخدام المورد البشري لتكنولوجيا المعلومات والمحور (3) يمثل التدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات.

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون مرتفع وهذا يدل على قوة العلاقة بين التدريب وإستخدام تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة .

ويمكن تحليل هذه الفرضية بالإعتماد أيضا على النسب المئوية للبدلين موافق و موافق بشدة لكل فقرة تنتمي للمحور الثالث(ج)، كما هو موضح في الجدول التالي: رقم (3-15).

الجدول رقم(3-15) يوضح نسبة التدريب عبي إستخدام تكنولوجيا المعلومات

الرقم	الفقرة	التكرار	النسبة المئوية %
1	تخصص المؤسسة ميزانية التكوين في مجال التكنولوجيا	45	86,5
2	تلجأ المؤسسة إلى تكوين مستخدميها في مجال تكنولوجيا المعلومات	41	78,8
3	تهتم المصلحة الموارد البشرية بالتكوين عن بعد لموظفيها في مجال المعلوماتية	31	59,6
4	يهدف التدريب في المؤسسة إلى زيادة كفاءة المستخدمين	46	88,5
5	تشرط المؤسسة إتقان تكنولوجيا المعلومات عند توظيفها لعمالها	29	55,8
6	ترى أن إستراتيجية التحفيز والترقية في المؤسسة تساهم في إكتساب تكنولوجيا المعلومات بدلا من التدريب	39	75
7	تعتمد المؤسسة على إستراتيجية في تحديد إحتياجاتها من تدريب موظفيها	39	75
8	يتم تدريب العاملين على أساس تقييم أدائهم وكفائتهم	33	63,5
9	ترى أن إمتلاك المؤسسة للحواسيب والشبكات دون التدريب عليها يجعل من إدارة الموارد البشرية إدارة إلكترونية	28	53,8
10	تضع المؤسسة دورة تكوينية عند إقتناء أجهزة وتقنيات حديثة	33	63,5
11	يعد التدريب حد مداخل التكيف التكنولوجي لإدارة الموارد البشرية	37	71,2

المصدر: من إعداد الطلب بالإعتماد على مخرجات spss

يبين لنا الجدول السابق رقم (3-15) تأكيد العمال على أن التدريب في المؤسسة يهدف إلى زيادة كفاءة المستخدمين بنسبة 88,5% ، حيث أن 67,3% لجؤا إلى التدريب سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وما نسبته 32,7% لم يلجؤا إلى التدريب، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-16): يمثل نسبة اللجوء إلى التكوين في ت.م

النسبة المئوية %	التكرار	
67,3	35	نعم
32,7	17	لا
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss v.22

إذ يعد التدريب في المؤسسة أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وعامل مهم وحيوي لتحسين وترقية أداء المورد البشري وترسيخ تكنولوجيا المعلومات وإستغلال مزاياها وفوائدها، بإعتبار أن التدريب يصحح الفجوات التي تخلفها التكنولوجيا الجديدة والمتقدمة، وذلك من خلال تحليل إحتياجات المؤسسة. فكان من اللازم على كل مؤسسة أن تقيم التدريب ، وبمقتضى ذلك تتولى كيفية إعداد الملف التدريبي ووضع عقود خاصة له مع بعض الموظفين، وتعمل جاهدة على تهيئة البيئة التدريبية ، ما يساعد على تبادل الخبرات ، بإعتبار التدريب أحد مداخل التكيف التكنولوجي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وهذا ما أثبتته نسبة الإستجابة من هذا الخصوص والمقدرة بـ 71,2% وهذا ما أشارت إليه دراسة لامية تركي 2016 بعنوان دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل وظيفة الموارد البشرية لتوصلها من خلال تحليل النتائج إلى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تفعيل وترشيد طرق تدريبية للموارد البشرية، من خلال أساليبها المتعددة والتي تعتمد عليها لتحقيق أهداف التدريب، لما من مزايا في رفع الكفاءة وفعالية التدريب وسرعة في الأداء والتنظيم.

كما أكدت دراسة مراد رايس (2006) على ضرورة التدريب كملاذ لها في الإستغلال الأمثل والأحسن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ومختلف تطبيقاتها، إنطلاقا من النتائج المتوصل إليها في دراسته كون تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة لا تزال في مراحلها الأولى، وكذلك إلى ضعف التأهيل لدى المورد البشري في إستخدام هذه التكنولوجيا وقلة البرامج التكوينية.

## المطلب الثالث: عرض ومناقشة الفرضية الثالثة

تسعى المؤسسة إلى ترسيخ وتطوير تكنولوجيا المعلومات من أجل إكتساب مورد بشري مؤهل وتحقيق ميزة تنافسية.

وللتبعية تطلعات الشركة في ترسيخ وتطوير استخدام تكنولوجيا المعلومات على مستواها، تم الإعتماد على التكرارات والنسب المئوية للبدلين (موافق ، موافق بشدة) في المحور الرابع كما هو موضح في الجدول التالي رقم (3-17).

الجدول رقم (3-17) يوضح نسبة ترسيخ وتطور تكنولوجيا المعلومات

الرقم	الفقرة	التكرار	النسبة المئوية %
1	تساعد المؤسسة المورد البشري في حالة وجود مشاكل تقنية في استخدام تكنولوجيا المعلومات	41	78,8
2	تطمح المؤسسة إلى زيادة مواقعها الإلكترونية لتسهيل العمل	35	67,3
3	تحرص المؤسسة على تبني كل ما هو جديد في مجال تكنولوجيا المعلومات	41	78,8
4	تسعى المؤسسة لأن تكون مركز لجذب أصحاب الخبرات لتنشيط دورات تكوينية على مستواها	30	57,7
5	تعتقد أن العلاقة الموجودة بين المورد البشري وتكنولوجيا المعلومات علاقة حتمية	45	92,3

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه رقم (3-17) أن المؤسسة تحرص على تبني كل ما هو جديد في مجال تكنولوجيا المعلومات وهذا ما إستجاب له العمال بنسبة **78,8%**، حيث يعتقد العمال أن العلاقة الموجودة بين المورد البشري وتكنولوجيا المعلومات حسب آرائهم بنسبة **92,3%** علاقة حتمية، وتسعى المؤسسة إلى تطوير تكنولوجيا المعلومات ومساعدة المورد البشري في حالة وجود مشاكل تقنية في إستخدامها وهذا ما بينته النسبة **78,8%** المتعلقة بهذا الخصوص.

وفي هذا الصدد أكدت دراسة محمد رفرافي سنة 2014 حول دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وفي ضوء ما تم التطرق إليه يتضح أن من أجل الحصول على ميزة تنافسية يحتاج إلى وجود تكنولوجيا تساعد على زيادة كل من كفاءة وفاعلية

## خلاصة الفصل:

لقد كان هدف الدراسة في هذا الفصل هو معرفة مدى تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء المورد البشري في المؤسسة، وتجسيد الطابع النظري على أرض الواقع من خلال إجراء هذه الدراسة على مؤسسة نفضال فرع تيارت، والتي أظهرت مدى اعتمادها على الطابع الإلكتروني في تسيير إدارتها للموارد البشرية ما ينعكس إيجاباً على أداء المورد البشري من رفع لقدراته وكفاءته، وتحقيق مرونة أكبر في العمل، وتكون أكثر تنافسية في عالم تعد فيه تكنولوجيا المعلومات صاحبة الكلمة الأولى والأخيرة فيها.

خانمہ

إن هناك مراحل أساسية عرفها التطور الإنساني بحيث كان لكل مرحلة معالم أساسية تميزها عن الأخرى بشكل مباشر أو غير مباشر تؤثر في الموارد البشرية اللازمة لتأدية النشاط الاقتصادي، وكانت بدايتها من الفترة الزراعية والتي كانت فيها الأنشطة تؤدي يدويا أين كان المعيار هو الأرض وما تنتجه من خيرات اقتصادية، ويلي هذا العصر أو الفترة عصر جديد سمي بعصر الصناعة حيث سيطر المنهج العلمي في تأدية مختلف الأنشطة أو الأعمال .

والتحول نحو نظام إقتصادي علمي جديد، وطغيان الطابع الإلكتروني على كافة الميادين الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية وكذا التنظيمية، والذي أصبح خاصية العصر، مما دفع المنظمات إلى إعادة التفكير في طريقة أدائها لأعمالها وطريقة إضافة القيمة لأصحاب المصالح.

وكون هذا العصر يتميز بأنه عصر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، يشكل فيه الإبداع، الإبتكار، المعرفة والمعلومات أهم الوسائل لتحقيق غايات المنظمات، وأهم نقاط القوة التي تمكن منظمات الأعمال من التنبؤ بالتغيرات وتطوير بيئتها الداخلية والتكيف مع البيئة الخارجية وتحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية.

إذ صار هاجس كل منظمة ليس تعميم إستخدامها فحسب، وإنما توطينها بالشكل الذي يعود بالقيمة المضافة لها، من خلال رفع مستويات الأداء الإقتصادي عامة، وأداء المورد البشري خاصة، ولاسيما إذا تم إستغلال تكنولوجيا المعلومات وتوجيهها وتوجيهها فاعلا في إطار النمو الإقتصادي، وضمن الأهداف الكبرى في الإستراتيجية الكلية للمؤسسة .

كما أن إمتلاك تكنولوجيا المعلومات أمر لا بد منه، ولكن عدم التحكم فيها يفقدها معناها، لأن هدف أي مسير أو مسؤول هي المعلومة في وقتها وكذا مدى دقتها، وصدقها، فإذا إحتل شرط من شروطها أفقدها معناها.



### نتائج وتوصيات:

#### 1- النتائج:

من بين النتائج المتوصل إليها مايلي:

عرفت إدارة الموارد البشرية من حيث الوظيفة والأهداف والأدوار تغيرات متعددة تزامنت مع التغيرات التي شهدتها نمو المؤسسات أو الصناعة أو العلوم أو الحاجات المتعلقة بالموارد البشرية، كل هذه التطورات ساهمت إلى حد كبير بتنامي دور هذه الإدارة، وإختلاف النظرة لدورها وأهميتها ومكانتها.

فالتكنولوجيا لها العديد من المميزات التي تتمتع بها على رأسها تقليل نسبة التدخل البشري في العمليات المتكررة، وتحسين صورة مخرجات وأداء المؤسسات وتسريع عمليات تبادل المعلومات عبر الشبكات، ويحدث تطبيق تكنولوجيا المعلومات تغيرات أساسية في الإدارة ويساعد بشكل خاص في اتخاذ القرار المناسب والسريع المبني على الحقائق والمعلومات، مما أدى إلى تحول البشرية من الإعتماد على القوى البشرية إلى الإعتماد على القدرات العقلية.

- مرت إدارة الموارد البشرية بالعديد من التطورات الداخلة والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية. وقد اتسمت في المراحل التاريخية المبكرة بالبساطة وعدم التعقيد، ثم جاءت الثورة الصناعية والتي نجم عنها العديد من السمات التي إنعكست بشكل مباشر على تطور إدارة الموارد البشرية وممارساتها. ويلاحظ من تتبع التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية أنها إستغرقت مايقارب القرن حتى حققت نضجا فكريا وعلميا، كان في إتساق مع التطور الفكري والتقني للإنسان والذي بلغ ذروته في العقد الأخير للقرن العشرين وبدايات هذا القرن.

ولكن علي الرغم من هذا التطور الذي عرفته إدارة الموارد البشرية فإن الكثير من الباحثين يرى أن هذه الإدارة مازالت دون المستوى المطلوب من حيث مساهمتها في خلق التوازن بين أهداف المنظمة وحاجات العاملين.

- وتجسيد الطابع النظري على أرض الواقع من خلال هذه الدراسة على مؤسسة نفضال تيارت، والتي أظهرت مدى اعتمادها على الطابع الإلكتروني في تسيير إدارتها للموارد البشرية ما ينعكس إيجابا على أداء المورد البشري من رفع لقدراته وكفاءته، وتحقيق مرونة أكبر في العمل، وتكون أكثر تنافسية في عالم تعد فيه تكنولوجيا المعلومات صاحبة الكلمة الأولى والأخيرة فيها.

- يعد استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الجزائرية العامل المحفز في تنمية قدرات إدارة الموارد البشرية وتحسين أدائها.

- تسعى المؤسسة إلى توفير الأجهزة والوسائل بشكل كاف للمساعدة في العمل.

- تملك المؤسسة شبكة إلكترونية تسهل تدفق المعلومات بين العمال.

- يهدف التدريب في المؤسسة إلى زيادة كفاءة المستخدمين.

- وجود علاقة حتمية بين المورد البشري وتكنولوجيا المعلومات .

### - التوصيات:

من النتائج الدراسة يتم تقديم الإقتراحات التالية:

-من الضروري تطوير نوعية الموارد البشرية ومهاراتها بالشكل الذي يتطابق مع التكنولوجيا المتقدمة التي يتضمنها اقتصاد المعرفة والتطور المتسارع فيه، بالشكل الذي يستدعي تطوير التدريب وتوفير مستلزمات التدريب الذاتي بالشكل الذي يتيح توفير قدرات عملية وعلمية قادرة على الإسهام في توليد هذه التكنولوجيا واستخدامها بشكل كفؤ بما يحقق توسع النشاطات كافة.

-لا بد من استغلال شبكة إنترنت /إكسترنات في إنجاز تطبيقات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية لتفعيل إدارة الموارد البشرية.

-توعية الموظفين والتدرج في زرع ثقافة تقبل التجديد في الأساليب المستخدمة لإدارة الموارد البشرية، بمعنى تعميم أفكار نشر إدارة إلكترونية على كافة العمال بكافة مستوياتهم.

-إستقطاب والاستعانة بخبراء في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، من أجل إقامة دورات تكوينية عملية وليست نظرية مما يشحن الثقة في نفسية العمال.

وهذه الدراسة لم تغطي جميع الأبعاد إذ أبقى المجال مفتوحاً لدراسات أخرى مستقبلية تتناول أبعاداً جديدة

إذ تم معالجة هذا الموضوع في حدود المشكلة المطروحة وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن

الحصول عليها.

المراجع

والمصادر

- أ- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع - عمان - 2008
- ب- أحمد الخطيب، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عمان-الأردن - عالم الكتب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 1429هـ 2009م.
- ج- محمد محمود المكاوي، إقتصاديات نظم المعلومات ، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2011 .
- د- محمد احمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر زمزم ناشرون و موزعون الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
- هـ- حسن إبراهيم البلوط، بيروت-لبنان - إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي، دار النهضة العربية الطبعة الأولى 2002 .
- و- محمد موسى، إدارة الأفراد بين النظرية والتطبيق، دار النشر مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، مصر 2014.
- ي- باري كوشاي، إدارة الموارد البشرية، نسخة معالجة مجلة الإبتسامة، الطبعة الأجنبية 1999، الناشر الأجنبي كوجان بيدج، الطبعة العربية الثانية 2006، دار الفاروق للنشر والتوزيع الوكيل الوحيد على مستوى الشرق الأوسط لشركة كوجان بيدج، القاهرة، مصر.
- م- صالح علي عودة الهلالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2014.
- ل- خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الرابعة 2011م-1432هـ.
- ر- محمد شيخ صالح القدومي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2014.
- و- محمد حافظ الحجازي، المعهد العالي للسياحة والفنادق والحاسب الآلي السيوف، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر 2005.

المذكرات:

أ- محمدالهزام، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير- جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، السنة الجامعية 2015-2016.

ب- عمارة كهينة، أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء المورد البشري داخل المؤسسة، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير- جامعة العقيد آكلي محمد اولحاج-البويرة- السنة الجامعية 2014-2015.

ت- العربي عطية، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية- دراسة ميدانية في جامعة ورقلة-الجزائر-جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير-مجلة الباحث- عدد10-2012.

ث- حاجي عبد الوهاب، تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة - مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية-كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير-جامعة محمد خيضر بسكرة- السنة الجامعية 2015-2016 .

ج- حياة صغيور، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على وظائف إدارة الموارد البشرية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد-جامعة دمشق- السنة الجامعية 2009-2010 .

ح- عبد الرزاق تومي، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التنمية الوطنية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل ماجستير في علم المكتبات والمعلومات، قسم علم المكتبات والمعلومات، جامعة منتوري قسنطينة السنة الجامعية 2005-2006 .

خ- محمد قريشي، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الإقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه، تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014 .

- د- منذر محمد عكور، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات في أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الداخلية الأردنية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت الأردنية، سنة 2011 .
- ذ- عبد الله محمد الزهراني، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية في ديوان وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل ماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الكرك- الأردن- السنة 2011.
- س- سيدي عابد عبد القادر، دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في الحوكمة البنكية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص تأمينات وبنوك، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون تيارت 2014-2015.
- ش- حاجي عبد الوهاب، تأثير تكنولوجيا المعلومات والإتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سوناغاز بولاية خنشلة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2015-2016.
- ر- حورية بولعويدات، إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في الإتصال والعلاقات العامة، قسم علوم الإعلام والإتصال، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري - قسنطينة- السنة الجامعية 2007/2008.
- ز- قادي محمد، تأثير تكنولوجيا المعلومات على مهنة المدقق الداخلي (دراسة ميدانية)، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص محاسبة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون - تيارت - السنة الجامعية 2014/2015.

المجلات:

- أ- أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة- مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول 2012 .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الملحق الأول

القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي مؤسسة نفضال فرع تيارت، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لإختياركم .

الرجاء وضع الإشارة أمام الاختيار المناسب.

الجنس: ذكر  أنثى

السن: 29 سنة فأقل  30 - 39 سنة  40 - 49 سنة  50 سنة فأكثر

المستوى التعليمي: جامعي (ليسانس، مهندس)  شهادة (بكالوريا، تقني سامي)

ما بعد التدرج (ماستر، ماجستير، دكتوراه)

مدة الخدمة: 5 سنوات فأقل  من 06 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15 سنة

من 16 إلى 20 سنة  21 سنة فأكثر

الدرجة الوظيفية: إطار مسير  إطار سامي  إطار  عون تحكم

الوضعية القانونية بالمؤسسة: دائم  مؤقت

هل سبق أن لجأت إلى تكوين في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات:

إذا كانت الإجابة بنعم أين تم ذلك؟ مركز تكوين موجود بالمؤسسة

مركز تكوين موجود خارج المؤسسة



القسم الثاني: محاور الإستبيان  
المحور الأول(أ): توفر الأجهزة والوسائل

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					1- تتوفر الأجهزة والحواسيب بشكل كاف بالمؤسسة
					2- الأجهزة والوسائل المتوفرة تساعد في العمل
					3- الأجهزة المتوفرة في المؤسسة توفير معالجة سريعة ودقيقة للبيانات
					4- تتوفر بالمنظمة مختصين في صيانة الأجهزة والوسائل
					5- تستغل الأجهزة والوسائل المتوفرة بشكل أمثل
					6- وجود مصلحة خاصة لصيانة

المحور الثاني(ب): إستخدام المورد البشري لتكنولوجيا المعلومات.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					1- تعتمد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات لتسيير الموارد البشرية
					2- تملك المؤسسة شبكة إلكترونية تسهل تدفق المعلومات بين العمال
					3- تنفذ مصلحة الموارد البشرية أعمالها من خلال تقنية تكنولوجيا المعلومات
					4- تستخدم إدارة الموارد البشرية التكنولوجيا الجديدة لتحقيق مرونة أكبر في العمل وتخفيف الضغوط المتعلقة به

					5- يؤدي إستخدام تكنولوجيا المعلومات إلى تحسين كفاءة العاملين
					6- يتم إستقطاب المهارات الجديدة عن طريق إستخدام تكنولوجيا المعلومات
					7- توفر وسائل تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية أدى إلى بروز ثقافة العمل الآني وإمكانية السبق لمتخذي القرار
					8- تتخذ المؤسسة قرارها عن طريق المراسلات عبر البريد الإلكتروني
					9- تساعد التكنولوجيا على التقليل من التكاليف

المحور الثالث(ج): التدريب على إستخدام التكنولوجيا بالمؤسسة.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					1- تخصص المؤسسة ميزانية التكوين في مجال التكنولوجيا
					2- تلجأ المؤسسة إلى تكوين مستخدميها في مجال تكنولوجيا المعلومات
					3- تهتم مصلحة الموارد البشرية بالتكوين عن بعد لموظفيها في مجال المعلوماتية
					4- يهدف التدريب في المؤسسة إلى زيادة كفاءة المستخدمين
					5- تشترط المؤسسة إتقان تكنولوجيا المعلومات عند توظيفها لعمالها
					6- ترى أن إستراتيجية التحفيز والترقية في المؤسسة يساهم في إكتساب تكنولوجيا المعلومات بدلا من التدريب

## الملاحق

					7- تعتمد المؤسسة على إستراتيجية في تحديد إحتياجاتها من تدريب موظفيها
					8- يتم تدريب العاملين على أساس تقييم ادائهم وكفائتهم
					9- نرى أن إمتلاك المؤسسة للحواسيب والشبكات دون التدريب عليها يجعل من إدارة الموارد البشرية إدارة إلكتروني
					10- تضع المؤسسة دورة تكوينية عند إقتناء أجهزة وتقنيات حديثة
					11- يعد التدريب أحد مداخل التكيف التكنولوجي لإدارة الموارد البشرية

### المحور الرابع(د): ترسيخ وتطور تكنولوجيا المعلومات

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					1- تساعد المؤسسة المورد البشري في حالة وجود مشاكل تقنية في إستخدام تكنولوجيا المعلومات
					2- تطمح المؤسسة إلى زيادة مواقعها الإلكترونية لتسهيل العمل
					3- تحرص المؤسسة على تبني كل ما هو جديد في مجال تكنولوجيا المعلومات
					4- تسعى المؤسسة لأن تكون مركز جذب أصحاب الخبرات لتنشيط دورات تكوينية على مستواها
					5- تعتقد أن العلاقة الموجودة بين المورد البشري وتكنولوجيا المعلومات علاقة حتمية

## الملحق الثاني: مخرجات برنامج SPSS v.22

01- صدق وثبات الإستبيان:

Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,857	6	,874	9

Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,872	11	,767	5

02- تحليل البيانات الشخصية:

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	36	69,2	69,2	69,2
	أنثى	16	30,8	30,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

السن					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة فأقل 29	5	9,6	9,6	9,6
	سنة 30-39	19	36,5	36,5	46,2
	سنة 40-49	22	42,3	42,3	88,5
	سنة فأكثر 50	6	11,5	11,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

المستوى التعليمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جامعي (ليسانس، مهندس )	28	53,8	53,8	53,8
	شهادة (بكالوريا، تقني سامي)	20	38,5	38,5	92,3
	ما بعد التدرج (ماستر، ماجستير، دكتوراه)	4	7,7	7,7	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

مدة الخدمة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	6	11,5	11,5	11,5
	من 05 إلى 10 سنوات	16	30,8	30,8	42,3
	من 10 إلى 15 سنة	15	28,8	28,8	71,2
	من 15 إلى 20 سنة	10	19,2	19,2	90,4
	أكثر من 20 سنة	5	9,6	9,6	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

الدرجة الوظيفية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار مسير	4	7,7	7,7	7,7
	إطار سامي	4	7,7	7,7	15,4
	إطار	31	59,6	59,6	75,0
	عون	13	25,0	25,0	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

الوضعية. القانونية. بالمؤسسة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائم	50	96,2	96,2	96,2
	مؤقت	2	3,8	3,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

التكوين. داخل المؤسسة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	19	36,5	36,5	36,5
	غير معني	33	63,5	63,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

التكوين. خارج المؤسسة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	20	38,5	38,5	38,5
	لا	3	5,8	5,8	44,2
	غير معني	29	55,8	55,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

03- تحليل البيانات

i1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	17	32,7	32,7	32,7
	موافق	30	57,7	57,7	90,4
	موافق غير	3	5,8	5,8	96,2
	بشدة موافق غير	2	3,8	3,8	100,0

Total	52	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

i2

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق	28	53,8	53,8	53,8
موافق	21	40,4	40,4	94,2
محايد	1	1,9	1,9	96,2
موافق غير	2	3,8	3,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

i3

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق	19	36,5	36,5	36,5
موافق	22	42,3	42,3	78,8
محايد	3	5,8	5,8	84,6
موافق غير	7	13,5	13,5	98,1
بشدة موافق غير	1	1,9	1,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	

i4

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق	19	36,5	36,5	36,5
موافق	27	51,9	51,9	88,5
محايد	3	5,8	5,8	94,2
موافق غير	3	5,8	5,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

i5

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق	12	23,1	23,1	23,1
موافق	34	65,4	65,4	88,5
محايد	2	3,8	3,8	92,3
موافق غير	4	7,7	7,7	100,0
Total	52	100,0	100,0	

i6

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق	16	30,8	30,8	30,8
موافق	26	50,0	50,0	80,8
محايد	3	5,8	5,8	86,5

موافق غير	4	7,7	7,7	94,2
بشدة موافق غير	3	5,8	5,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

ب1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
بشدة موافق	11	21,2	21,2	21,2
موافق	35	67,3	67,3	88,5
محايد	3	5,8	5,8	94,2
موافق غير	3	5,8	5,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

ب2

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
بشدة موافق	18	34,6	34,6	34,6
موافق	30	57,7	57,7	92,3
محايد	2	3,8	3,8	96,2
موافق غير	1	1,9	1,9	98,1
بشدة موافق غير	1	1,9	1,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	

ب3

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
بشدة موافق	12	23,1	23,1	23,1
موافق	27	51,9	51,9	75,0
محايد	4	7,7	7,7	82,7
موافق غير	7	13,5	13,5	96,2
بشدة موافق غير	2	3,8	3,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

ب4

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
بشدة موافق	11	21,2	21,2	21,2
موافق	27	51,9	51,9	73,1
محايد	6	11,5	11,5	84,6
موافق غير	7	13,5	13,5	98,1
بشدة موافق غير	1	1,9	1,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	

ب5



	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	21	40,4	40,4
	موافق	25	48,1	88,5
	محايد	3	5,8	94,2
	موافق غير	3	5,8	100,0
Total		52	100,0	100,0

## ب6

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	16	30,8	30,8
	موافق	22	42,3	73,1
	محايد	8	15,4	88,5
	موافق غير	2	3,8	92,3
	بشدة موافق غير	4	7,7	100,0
Total		52	100,0	100,0

## ب7

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	9	17,3	17,3
	موافق	29	55,8	73,1
	محايد	10	19,2	92,3
	موافق غير	3	5,8	98,1
	بشدة موافق غير	1	1,9	100,0
Total		52	100,0	100,0

## ب8

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	21	40,4	40,4
	موافق	23	44,2	84,6
	محايد	4	7,7	92,3
	موافق غير	4	7,7	100,0
Total		52	100,0	100,0

## ب9

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	24	46,2	46,2
	موافق	21	40,4	86,5
	محايد	4	7,7	94,2
	موافق غير	3	5,8	100,0

Total	52	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

## ج1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق	10	19,2	19,2	19,2
موافق	35	67,3	67,3	86,5
محايد	4	7,7	7,7	94,2
موافق غير	2	3,8	3,8	98,1
بشدة موافق غير	1	1,9	1,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	

## ج2

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق	10	19,2	19,2	19,2
موافق	31	59,6	59,6	78,8
محايد	7	13,5	13,5	92,3
موافق غير	3	5,8	5,8	98,1
بشدة موافق غير	1	1,9	1,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	

## ج3

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق	6	11,5	11,5	11,5
موافق	25	48,1	48,1	59,6
محايد	10	19,2	19,2	78,8
موافق غير	8	15,4	15,4	94,2
بشدة موافق غير	3	5,8	5,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

## ج4

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق	16	30,8	30,8	30,8
موافق	30	57,7	57,7	88,5
محايد	4	7,7	7,7	96,2
موافق غير	2	3,8	3,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

## ج5

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق	11	21,2	21,2	21,2

موافق	18	34,6	34,6	55,8
محايد	16	30,8	30,8	86,5
موافق غير	6	11,5	11,5	98,1
بشدة موافق غير	1	1,9	1,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	

## ج6

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
بشدة موافق	10	19,2	19,2	19,2
موافق	29	55,8	55,8	75,0
محايد	9	17,3	17,3	92,3
موافق غير	4	7,7	7,7	100,0
Total	52	100,0	100,0	

## ج7

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
بشدة موافق	8	15,4	15,4	15,4
موافق	31	59,6	59,6	75,0
محايد	8	15,4	15,4	90,4
موافق غير	4	7,7	7,7	98,1
بشدة موافق غير	1	1,9	1,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	

## ج8

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
بشدة موافق	11	21,2	21,2	21,2
موافق	22	42,3	42,3	63,5
محايد	8	15,4	15,4	78,8
موافق غير	8	15,4	15,4	94,2
بشدة موافق غير	3	5,8	5,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

## ج9

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
بشدة موافق	9	17,3	17,3	17,3
موافق	19	36,5	36,5	53,8
محايد	16	30,8	30,8	84,6
موافق غير	8	15,4	15,4	100,0

Total	52	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

## ج10

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق	13	25,0	25,0	25,0
موافق	20	38,5	38,5	63,5
محايد	9	17,3	17,3	80,8
موافق غير	9	17,3	17,3	98,1
بشدة موافق غير	1	1,9	1,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	

## ج11

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق	12	23,1	23,1	23,1
موافق	25	48,1	48,1	71,2
محايد	10	19,2	19,2	90,4
موافق غير	4	7,7	7,7	98,1
بشدة موافق غير	1	1,9	1,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	

## د1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق	9	17,3	17,3	17,3
موافق	32	61,5	61,5	78,8
محايد	9	17,3	17,3	96,2
موافق غير	2	3,8	3,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

## د2

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق	12	23,1	23,1	23,1
موافق	23	44,2	44,2	67,3
محايد	15	28,8	28,8	96,2
موافق غير	2	3,8	3,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

## د3

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق	14	26,9	26,9	26,9
موافق	27	51,9	51,9	78,8

محايد	8	15,4	15,4	94,2
موافق غير	3	5,8	5,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

٤

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق	8	15,4	15,4	15,4
موافق	22	42,3	42,3	57,7
محايد	14	26,9	26,9	84,6
موافق غير	7	13,5	13,5	98,1
بشدة موافق غير	1	1,9	1,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	

٥

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق	23	44,2	44,2	44,2
موافق	25	48,1	48,1	92,3
محايد	4	7,7	7,7	100,0
Total	52	100,0	100,0	

## Corrélations

	المحور2	المحور3
المحور2	1	,708**
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		,000
N	52	52
المحور3	,708**	1
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)	,000	
N	52	52