

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ابن خلدون - تيارت -  
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة اناستز تخصص: علم اجتماع تنمية وتسيير المورد البشرية

مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين إدارة  
الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بدائرة عين كرمس - تيارت -

تحت إشراف الأستاذ:  
هيشور محمد أمين

إعداد الطالبة:  
بوشيجي نصيرة

السنة الجامعية: 2014 - 2015

# فهرس الموضوعات

# فهرس الموضوعات

➤ إهداء

➤ شكر وتقدير

➤ قائمة الأشكال والجداول

مقدمة.....أ-ب

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

أولاً: الإشكالية.....03-05

ثانياً: صياغة الفرضيات ..... 05

ثالثاً: أهداف الموضوع.....05

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع.....05

خامساً: أهمية الموضوع.....06

تمهيد.....07

سادساً: تحديد المفاهيم.....07

6-1- تكنولوجيا المعلومات والاتصال.....07-08

6-2- التطور التاريخي لعصر المعلومات.....09-10

6-3- أنواع التكنولوجيا.....11-13

6-4- أسباب وعوامل الاهتمام بالتكنولوجيا.....13

6-5- مكونات التكنولوجيا.....13-14

- 6-6- مميزات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.....14-16
- 6-7- إدماج التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات في المؤسسة.....16-18
- 6-8- تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات.....18-19
- 6-9- تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الجزائرية.....19-20
- 6-10- تكنولوجيا الحاسبات الالكترونية والشبكات.....20
- 6-10-1- الحاسب الآلي.....20-21
- 6-10-2- تكنولوجيا الشبكات.....21
- 6-10-2-1- شبكة الانترنت.....21-23
- 6-10-3- شبكة الانترنت.....24
- 6-10-4- الاكسترانت.....25-27
- 6-11- نظام معلومات الموارد البشرية.....28-29
- 6-12- إدارة الموارد البشرية.....30
- 6-12-1- نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية.....31-34
- 6-12-2- مميزات العنصر البشري.....34-35
- 6-12-3- الأسس التي يقوم عليها تسيير الموارد البشرية.....35
- 6-12-4- تنظيم وموقع إدارة الموارد البشرية.....36-41
- 6-12-5: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية.....41-43
- 6-12-6: وظائف إدارة الموارد البشرية.....43-63

65-63.....التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.....6-12-7

67-65.....الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....6-12-8

77- 68.....المدخل النظرية.....سابعاً:

84-77.....الدراسات السابقة والتعقيب عليها.....ثامناً:

85.....خلاصة.....

## الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية وعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

86.....تمهيد.....

89-87.....أولاً: مجالات الدراسة.....

90.....ثانياً: المنهج المتبع.....

91.....ثالثاً: أدوات جمع البيانات.....

92.....رابعاً: مجتمع الدراسة وخصائصه.....

114-92.....خامساً: عرض وتحليل النتائج.....

117-114.....سادساً: مناقشة نتائج الدراسة.....

118.....خاتمة.....

➤ الاقتراحات والتوصيات

➤ قائمة المراجع

➤ الملاحق



# شكر و تقدير

الحمد لله سبحانه وتعالى الذي أحاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى ونعمة الإسلام أجملنا بالعافية، وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد عليه أفضل صلوات الله وأزكى التسليم

أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الكبير إلى الأستاذ الفاضل هيشور محمد أمين على حسن قبوله الإشراف على هذا العمل، وتقديمه لنا النصح والتوجيه المتواصل في معالجة أفكار البحث، فكان مثالا للأستاذ المصتم والأستاذ المعاملة والأستاذ الأخلاق، فزرع فينا معاني إتقان العمل، فليجد هنا أستاذي الكريم كامل عرفاني وتشكراتي الخاصة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة جامعة ابن خلدون ..

كما أتوجه بشكري إلى كل من أمدنا بيد العون من قريب أو بعيد

# قائمة الأشغال والبرامج



قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
23	مكونات الانترنت	01
29	مكونات نظام معلومات الموارد البشرية	02
37	هيكل تنظيمي بإحدى منظمات صناعة عتاد التجهيز	03
38	موقع إدارة الموارد البشرية مع إدارة الإنتاج والتسويق	04
39	تنظيم إدارة الموارد البشرية وفقا لطبيعة العلاقات	05
39	تنظيم إدارة الموارد البشرية على الأقسام الإدارية	06
40	تنظيم إدارة الموارد البشرية تبعا لفئات العمال	07
41	تنظيم إدارة الموارد البشرية على أساس الوحدات الإدارية	08
41	تكامل أنشطة إدارة الموارد البشرية	09
43	أهداف إدارة الموارد البشرية	10
55	مراحل الاختيار والتعيين	11
67	مقارنة بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والجديدة	12
75	عناصر النظام	13

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
10	تطور عصر المعلومات	01
27	الفرق بين الانترنت والانترنت والاكسترنانت	02
49	مزايا وعيوب الاستقطاب الداخلي والخارجي	03
72	الجوانب الإدارية والتنظيمية للمدخل الكلاسيكي	04
73	إسهامات مدخل العلاقات الإنسانية في تطوير الفكر الإداري	05
92	توزيع العينة حسب الجنس	06
93	توزيع العينة حسب السن	07
93	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	08
94	توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية	09
95	توزيع العينة حسب الأقدمية	10
95	توزيع العينة حسب الفئة المهنية	11
96	يوضح مستوى التحكم في استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات	12

96	يوضح مدى ضرورة استخدام التكنولوجيات الحديثة في المؤسسة	13
97	يوضح دور الوسائل الحديثة للمعلومات والاتصالات في زيادة التنسيق بين الأقسام الداخلية للمؤسسة	14
98	يوضح تكوين المبحوثين حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال	15
98	يوضح إجابات العمال حول تلقي تكوينهم حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال	16
99	يوضح توفر المكتب على جهاز الكمبيوتر	17
100	يوضح الوسائل التي يلجأ إليها العمال إذا احتاجوا إلى مستجدات أو معلومات تخص العمل	18
101	يوضح أهم الوسائل التي تستخدم لتمرير المعلومات	19
101	يوضح مدى استعمال الوسائل التكنولوجية في تقليص الوقت	20
102	يوضح مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التقليل من مشاكل العمل	21
103	يوضح طرق الاتصال المتوفرة في المؤسسة	22
104	يوضح مزايا استعمال الوسائل الحديثة للاتصال	23
104	يوضح صعوبات استخدام التكنولوجيا الحديثة	24
105	يوضح مساوئ استخدام وسائل الاتصال المتطورة	25
105	يوضح مدى توفر نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة	26
106	يوضح مدى نظام معلومات الموارد البشرية مفيد للإدارة	27
106	يوضح إجابات العمال حول مفهوم المعلومات	28
107	يوضح مدى اعتبار المعلومات مهمة بالنسبة للمؤسسة	29
108	يوضح مدى تطلب القيام بالوظيفة إلى حجم كبير من المعلومات	30
108	يوضح مدى مساعدة المعلومات المتوفرة من القيام بالوظيفة على أحسن وجه	31
109	يوضح مدى تقييم أداء أفراد على أساس المعلومات خاصة بالعامل	32
109	يوضح وضع برامج التدريب على أساس معلومات تقييم أداء العامل	33
110	يوضح طرق تبادل المعلومات مع إدارة الموارد البشرية	34
111	يوضح كفاءة إعداد نظام الحوافز بتطبيق نظام معلومات الموارد البشرية	35
111	يوضح مدى توفير نظم المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرار	36
112	التكوين حسب المستوى التعليمي	37
113	يوضح توفر جهاز الكمبيوتر حسب الفئات المهنية	38
114	مفهوم المعلومات حسب المستوى التعليمي	39

الجانبة النظرية

مفتحة

## مقدمة

تشهد بيئة الأعمال في الوقت الحالي تقدماً هائلاً في مجال الإبداعات والابتكارات التكنولوجية، نتج عن هذا حالة عدم التوازن بين المتطلبات البيئية والميكانيكية المرتبطة بالتكنولوجيا وبين قدرة الأفراد والمؤسسات على التكيف معها، حيث نلاحظ وبصورة واضحة الإبداع في الحاسبات الآلية وفي أنواع التقنيات، وهذا لا يعني أنه لم يكن في الأمس تطور وتغير في التكنولوجيا، لكن كان هذا التغير يتميز ببساطته، فكانت إمكانية الاستجابة سهلة، إلا أن هذا التطور والتغير التكنولوجي السريع أثر في الفترة الحالية على طبيعة المهارات البشرية المطلوبة.

يتسم العصر الحالي بالتغير السريع والعميق والمتلاحق في الجوانب التكنولوجية، السياسية، الاقتصادية والإدارية، مما ينعكس أثرها على المؤسسة، والتي أصبحت من أهم مهامها وأهدافها تحقيق التكيف والتوافق مع هذه التغيرات السريعة والمتجددة، لذا فإن التطور المتسارع للتكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال قد ألقى بظلاله على جميع مناحي الحياة الاجتماعية، بالنظر إلى قدرتها على تجاوز عقبة الزمان والمكان، حيث أن الكثير من المؤسسات قد لجأت إلى توظيفها كما أصبحت المؤسسات تتسابق نحو امتلاكها لدعم قدراتها الإنتاجية، وضمان إدارة جيدة لجميع أنشطتها، والاستفادة من المزايا التي توفرها.

وعليه تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أهم إنجازات الثورة التقنية الحديثة، فخلال فترة قصيرة استطاعت هذه التقنية أن تنتشر وتتغلغل بعمق في شتى الأنشطة الثقافية، الاقتصادية والاجتماعية، وقد وفرت تقنية المعلومات والاتصال إمكانيات كبيرة لتحسين أداء المنظمات، وجعلها أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة والمتلاحقة التي يعيشها العالم اليوم.

ويظل من أهم مجالات تحقيق التنافس والتميز بين المنظمات، إدارة الموارد البشرية باعتبارها من أهم الدعائم التي تستند إليها المؤسسة في رفع مردوديتها وكفاءتها الإنتاجية، كونها العنصر الأساسي في المؤسسة والقادر على الابتكار والتجديد، لذلك تسعى المؤسسات إلى إعطائها أهمية ومكانة خاصة في هيكل المؤسسة، والتوجه إلى الاهتمام أكثر في إدارته بطريقة فعالة، فلم يعد الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية مقبولاً في ظل التغيرات والتحديات التي تواجه المؤسسات من تقدم علمي وتطور تقني وتنوع المهارات، مما جسد تحديات تتطلب أدواراً مختلفة لإدارة الموارد البشرية، وتفرض مواكبة مراحل التطور التنظيمي وتبني أساليب إدارية حديثة في أنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة.

وفي الجزائر، فإن إدخال التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال تم في ظل تحولات اقتصادية كبيرة شهدتها المؤسسات الجزائرية، ورغم أن هناك مؤسسات كثيرة قامت بإدخال هذه التكنولوجيات، إلا أنه لوحظ وجود مستوى متفاوت في استغلال هذه الوسائل واستخدامها، رغم ما تتيحه هذه الأخيرة من خدمات تضمن التسيير الجيد لها، وهو ما يستدعي منا تسليط الضوء على حول الواقع الفعلي لاستخدام هذه التكنولوجيا ومستوى مساهمتها في تحسين إدارة الموارد البشرية، ولإلمام بجوانب الموضوع وأبعاده تم تقسيم البحث إلى جانبين الأول جانب نظري، والثاني جانب ميداني.

الجانب النظري تناولنا فيه الإطار النظري للدراسة وفيه تعرضنا إلى الإشكالية، صياغة الفرضيات، أهداف الموضوع، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الموضوع، تحديد المفاهيم وهنا تطرقنا إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال تعريفها، التطور التاريخي لعصر المعلومات، أنواع التكنولوجيا، أسباب وعوامل الاهتمام بالتكنولوجيا، مكونات التكنولوجيا، مميزات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إدماج التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات في المؤسسة، تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الجزائرية، تكنولوجيا الحاسبات الالكترونية والشبكات ونظام معلومات الموارد البشرية، بالإضافة إلى تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية من خلال تعريفها، نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية، مميزات العنصر البشري، الأسس التي يقوم عليها تسيير الموارد البشرية، أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية، وظائفها، التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ثم تطرقنا إلى النظريات والدراسات السابقة.

أما الجانب الميداني يتعلق بالإجراءات المنهجية وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة، ففيه تطرقنا إلى مجالات الدراسة (المجال الخغرافي، الزمني، والبشري)، المنهج المتبع، أدوات جمع البيانات، مجتمع الدراسة وخصائصه، ثم تطرقنا إلى مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، ثم خاتمة والتي هي خلاصة الفصل.

# الفصل الأول

# الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: صياغة الفرضيات

ثالثاً: أهداف الموضوع

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع

خامساً: أهمية الموضوع

سادساً: تحديد المفاهيم

سابعاً: المداخل النظرية للدراسة

ثامناً: الدراسات السابقة والتعقيب عليها

خلاصة الفصل



## أولاً: الإشكالية:

تسعى المنظمات في الوقت الراهن إلى التكيف مع المتغيرات الخارجية والبيئية التي تواجهها على اعتبار أن المنظمة نسق مفتوح، فقد شهد القرن الواحد العشرين حركية هائلة وغير مسبوقه في مجال التكنولوجيا ووسائل الاتصال، هذا ما أدى إلى عدة تحولات على المستويات الاقتصادية و الاجتماعية والتنظيمية ، مما جعل المؤسسات الكبرى تسعى للحصول على التكنولوجيات الحديثة و تعمل دوماً على تنميتها و تطويرها لتحقيق الريادة في السوق العالمية في ظل التنافس والتحديات الناتجة عن العولمة .

و قد أصبحت المؤسسات في الآونة الأخيرة تركز على الموارد البشرية، لذا فالحقيقة التنظيمية السائدة في الفكر الإداري المعاصر، هو أن المورد البشري لا بد من إعداده وتوجيهه وتنميته بصورة مستمرة في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع مصالح وإدارات المؤسسة، فأبرز ما أحدثته المتغيرات و التوجهات الحالية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة ، هو ذلك الانشغال التام و العناية الفائقة بالموارد البشرية، فبدون هذه الأخيرة لا يمكن أن تحقق المؤسسة قفزة نوعية في مجال العمل والإنتاج،ومن جهة أخرى تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات التي تسعى إلى نجاح أهداف المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها وذلك بالمبادرة إلى تقديم الدعم بشأن جميع المجالات الخاصة بالموارد البشرية، ذلك بأن المورد البشري يعتبر من أهم الموارد الإستراتيجية في المنظمة، كما أنه الفاعل الرئيسي في تحقيق أهداف المنظمة ومدخل أنجع لرفع وتحسين كفاءة التسيير التنظيمي، وهذا ما يفرض على إدارة الموارد البشرية الاهتمام به داخل المنظمة مهما كان نوعها وشكلها،كما تقوم إدارة الموارد البشرية بتهيئة بيئة تساعد على الاستخدام الأفضل لقدراته بما يحقق مصالحه مع مصالح المؤسسة في آن واحد، وهذا ما يتعين على إدارة الموارد البشرية القيام بعدة عمليات من تخطيط القوى العاملة، اختيارهم، تعيينهم، تدريبهم، وتقييم أدائهم، لأن هذا الأخير يعتبر عملية مهمة وضرورية لاستمرار نشاط المنظمات ونموها.

وعليه فإن المنظمات اليوم تواجه العديد من التحديات نتيجة ما يشهده العالم من تطور سريع و عميق في مجالات عدة سواء اقتصادية، اجتماعية، و سياسية، تنعكس بشكل أو بآخر على هذه الأخيرة و تجعلها في صراع دائم مع محيط يتميز بمنافسة شديدة، ليس بالضرورة لتحقيق تقدمها وازدهارها ولكن غالباً حفاظاً على بقاءها، و كأن هذا التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وما سايره من تغير في المفاهيم وظهور لموارد جديدة أصبح إلزاماً على المنظمة التحكم فيها واستغلالها على

أحسن وجه، وعلى رأسها مورد المعلومات الذي يعتبر موردا استراتيجيا في عملية تسيير المنظمة، وذلك من خلال ضمان فعالية كافة العمليات والأنشطة والسيطرة على الكم الهائل من المعلومات الناتج عنها من جهة، و تزويد المسيرين بمعلومات دقيقة في الوقت وبالشكل المناسب لاتخاذ القرارات الملائمة من جهة أخرى، بغية تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة.

لذا فإن المؤسسة تحتاج الإستغلال العقلاني للموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء ومن ثم تحقيق أهدافها، بحيث يكون لإدارة الموارد البشرية دور هام وأساسي في رسم معالمها عن طريق تعديل أنشطتها وممارساتها بما يلاءم هذه الإستراتيجية، وكذا تبني التطوير والتنمية المستمرة للموارد البشرية من خلال التركيز على العوامل الأساسية والمهمة كالتدريب، التكوين والاتصال، فهذه المتغيرات وغيرها هي التي تشكل الفارق في تسيير المؤسسات، وعليه فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية أحد أهم العوامل الإستراتيجية داخل المؤسسة، الأمر الذي أعطاها بعدا هاما في إدارتها، مما جعل وظيفتها تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي.

وبالإشارة حالة المؤسسات الخدمائية في الجزائر، فإن التطورات الحاصلة في الاقتصاد العالمي المرتكزة أساسا على المعلومات وما يمكن أن تقدمه من فرص جديدة يفرض على مسيري هذا القطاع ضرورة إجراء تحولات كبيرة وتغيرات متعاقبة في أنماط التسيير، مما جعل المؤسسات المعنية أكثر من أي وقت مضى باعتماد هذه الأساليب الجديدة في التسيير ومواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال المعلومات و الاتصال بالنظر للميزة التنافسية التي توفرها، خاصة في ظل الانفتاح على اقتصاد السوق، وتزايد حدة المنافسة الوطنية والأجنبية على كسب العملاء والزبائن، ولهذا حظيت تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإدارة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة باهتمام العديد من الباحثين والمنظرين التي تناولت هذين المتغيرين وضمن هذا الإطار تحاول الدراسة الراهنة التعرف على مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين إدارة الموارد البشرية من خلال طرح التساؤل المركزي التالي: ما مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الخدمائية الجزائرية؟.

وينطوي هذا التساؤل على أسئلة فرعية تحدد معالم الإشكالية الراهنة:

- هل يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المؤسسة أن تساهم في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الخدمائية الجزائرية؟.

- هل يمكن لنظام معلومات الموارد البشرية أن يساهم في زيادة كفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الخدمائية الجزائرية؟.

ثانيا: صياغة الفرضيات:

2-1-الفرضية العامة:

تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الخدمائية الجزائرية .

2-2-الفرضيات الجزئية:

- تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المؤسسة في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الخدمائية الجزائرية .
- يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في زيادة كفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الخدمائية الجزائرية .

ثالثا: أهداف الموضوع:

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- محاولة تشخيص واقع مساهمة التكنولوجيا الحديثة في تحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية الجزائرية.
- معرفة مدى مساهمة التكنولوجيا في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة.
- معرفة هل المؤسسة الخدمائية تستخدم وسائل التكنولوجيا.
- محاولة دراسة المشاكل والعراقيل التي تواجه الموارد البشرية عند استخدامهم للتكنولوجيا.

رابعا: أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار دراسة أي موضوع يكون نتيجة لأسباب، ومن بينها نذكر:

- اقتناعنا بأن الموارد البشرية من أهم الموارد الإستراتيجية نظرا لكونه يحدد فرص المؤسسة في البقاء والتقدم، كما أنه يحدد قدرة المؤسسة على المنافسة بسبب ما تمتلكه من مهارات وخبرات وقدرات وهذا ما يشجع الباحثين لدراسة مختلف الاستراتيجيات والوظائف والأنشطة والأنظمة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

- أهمية تطبيق التكنولوجيا من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- أهمية البعد التكنولوجي في حياة الأفراد و المنظمات.
- محاولة معرفة ما يجري ميدانيا من خلال الوقوف واقع التكنولوجيا في المؤسسة.
- كون الموضوع يدخل في مجال التخصص.
- معاناة الكثير من المؤسسات اليوم خاصة التي تنتمي إلى الدول المتخلفة من انخفاض مستوى أدائها نظرا لكثير من العوائق الإدارية والتنظيمية وغيرها والتي تعود غالبا إلى إهمال وعدم توفر إدارة فعالة تهتم بمواردها البشرية وتفضل الاستثمار في الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الموارد البشرية، وهذا ما أدى إلى فشل تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها وعجزها عن الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على إنتاجية القوة العقلية والمهارات البشرية والكفاءات والمعرفة.

#### خامسا: أهمية الموضوع:

تبرز أهمية الدراسة من خلال المجالات التالية:

- يكتسي موضوع الموارد البشرية أهمية كبيرة، ذلك أن التطور الحاصل في مجال التكنولوجيا عجل بتطور كبير في جميع المجالات ومن ثم أصبح الاهتمام بتنمية وإدارة الموارد البشرية عن طريق انتهاز إستراتيجية فعالة من أجل سيرورة المؤسسات وتحقيقها الميزة التنافسية.
- وتظهر أيضا في أن الدراسة تأخذ بالتحليل أهم المواضيع المتعلقة بإدارة الموارد البشرية داخل المنظمة وهي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي أصبحت الحاجة ماسة لممارستها في الوقت الراهن، كونها تساعد على توفير عمالة قادرة على التكيف مع التحولات السريعة إلى جانب مساهمتها في الارتقاء بمستويات أداء الأفراد.
- نقص الاستغلال الأمثل للتقنيات والتجهيزات في المؤسسات الجزائرية، واقتصار الاعتماد عليها في بعض الأعمال البسيطة مثل الحفظ والطباعة ، رغم توفرها بأعداد كبيرة وحدائتها.

## تمهيد:

أحدثت التطورات التقنية الحديثة التي يشهدها العالم ثورة في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على مدى السنوات القليلة الماضية، مما أدى إلى ظهور تغيرات نوعية في العديد من أوجه الحياة وبوتيرة عالية، حيث مهدت الطريق لعملية الانتقال من المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعلومات، وقد أخذت هذه الثورة تترك آثارها الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية وغيرها على المجتمع المعاصر، وعليه فقد نجد أن المؤسسات أصبحت تعطي اهتماما لمواردها البشرية، كونها العنصر الأساسي في المؤسسة، لذا تسعى إلى إعطائه أهمية ومكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية، خاصة في ظل ثورة المعلومات والاتصالات.

ولتحقيق أكبر قدر ممكن من العلمية و الموضوعية في البحث السوسيولوجي يجب على الباحث الالتزام بقواعد المنهج العلمي للبحث حتى يتحصل على نتائج دقيقة ومضبوطة، ولحصر موضوع الدراسة قمنا بتحديد المفاهيم الأساسية والمتمثلة في التكنولوجيا والموارد البشرية.

## سادسا: تحديد المفاهيم:

### 6-1- تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

يعرفها علي جيش بأنها "دراسة مجموعة من المعارف اللازمة لتصنيع منتج معين، وإقامة الوسائل اللازمة لإنتاجه، حيث أن التكنولوجيا بصفة عامة، هي الديناميكية المتطورة أو مجموعة من الطرق أو المعارف التي تفترض القدرة على حل مشكلات الإنسان المعقدة والمتداخلة والتي تشكل الإطار المبادئ للإنسان"<sup>1</sup>.

ويعرفها الدكتور نبيل علي أنها "وسائل إنتاج تعالج البيانات والمعلومات والمعارف لتحويلها إلى منتجات نهائية من سلع وخدمات معلوماتية، أو مواد بسيطة ليتناولها خبراء أو لتستهلكها نظم معلومات أخرى"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>-صلاح سالم، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأمن القومي، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، ط1، 2003، ص59.

<sup>2</sup>- ياسين خضير البياني، الاتصال الدولي والعربي، دار الشروق، عمان، 2006، ص20.

كما تعرف بأنها "كل التجهيزات والوسائل التقنية الأوتوماتيكية أو الإعلامية التي تقوم بعمليات الجمع، المعالجة، التخزين، الاستعمال ونشر المعطيات والمعلومات"<sup>3</sup>.

وقد عرفها البعض على أنها "مجموع التقنيات والأدوات أو الوسائل أو النظم المختلفة، التي يتم توظيفها لمعالجة المضمون أو المحتوى الذي يراد توصيله من خلال عملية الاتصال الجماهيري أو الشخصي أو التنظيمي والذي يتم من خلاله جمع المعلومات و البيانات المسموعة أو المكتوبة أو المصورة أو المرسومة أو المسموعة أو المرئية أو المطبوعة أو الرقمية من خلال الحاسبات الالكترونية ثم تخزين هذه البيانات والمعلومات ثم استرجاعها في الوقت المناسب، ثم عملية نشر هذه المواد الاتصالية أو الرسائل أو المضامين مسموعة أو مسموعة ومرئية أو مطبوعة أو رقمية، ونقلها من مكان إلى آخر و مبادلتها، وقد تكون تلك التقنية يدوية أو آلية أو الكترونية أو كهربائية، حسب مرحلة التطور التاريخي لوسائل الاتصال والمجالات التي يشملها هذا التطور"<sup>4</sup>.

حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) "تشمل مجموعة التكنولوجيا التي تسمح بجمع تخزين معالجة نقل المعلومات في شكل أصوات بيانات وصور فهي تشمل الإلكترونيك الدقيق علم البعديات الالكترونية و التكنولوجيات الملحقة"<sup>5</sup>.

أما **Jane laudon** و **Kenneth laudon** فيعرفان تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ظل التغيرات الجديدة والعالم الرقمي على أنها "أداة من أدوات التسيير المستخدمة والتي تتكون من خمسة مكونات وهي: العتاد المعلوماتي، البرمجيات، تكنولوجيا التخزين (تتمثل في الحوامل التي تخزن فيها المعطيات والبرمجيات لتنظيم المعطيات)، تكنولوجيا الاتصال (هي معدات ووسائل وبرمجيات تربط مختلف اللواحق لنقل المعطيات) والشبكات (تربط بين الحواسيب لتبادل المعطيات أو الموارد)"<sup>6</sup>.

من خلال ما سبق يمكن أن نعرفها على أنها "تلك الوسائل المادية التقنية التي تتضمن جملة من المعارف والخبرات المتراكمة والمتاحة، التي تضمن جمع، نقل، معالجة

<sup>3</sup> -M. Saïd OUKIL, Economie et gestion l'innovation technologique (recherche et développement), OPU, 1995, p135.

1- محي محمد مسعي، ظاهرة العولمة (الأوهام والحقائق)، مطبعة الشعاع، القاهرة، 1999، ص26.

<sup>5</sup> - بشير كاوجة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، ورقلة، الجزائر، 2012-2013، ص23.

<sup>6</sup> - شادلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، ورقلة، الجزائر، 2007-2008، ص12.

وتخزين المعلومات واسترجاعها ونشرها وتسهيل تبادلها بين الأفراد العاملين في المؤسسة".

## 6-2- التطور التاريخي لعصر المعلومات:

يقسم العلماء المسيرة البشرية إلى ثلاث مراحل أساسية: مرحلة عصر الزراعة، الصناعة وعصر المعلومات.

**6-2-1- مرحلة عصر الزراعة:** تعتبر هذه المرحلة أبسط و أول المراحل التي عرفها الإنسان خلال سعيه المستمر لإشباع حاجاته، حيث اعتمد كثيرا في هذه المرحلة على الخيرات الطبيعية التي توفرها له الأرض، وجهده العضلي، وبالتالي كانت السيطرة فيه للإقطاع وكانت قيمة الفرد تقاس بما يملكه من أرض زراعية، فمن لا يملك يعتبر أجيرا ويعامل كملكية خاصة لصاحب الأرض الزراعية، أضف إلى ذلك اعتماد هذه المرحلة على الموارد الأولية، الطاقة الطبيعية، والجهد البشري<sup>7</sup>.

ويمكن ذكر أهم خصائص هذه الفترة على النحو التالي:

- الاعتماد على الخيرات الطبيعية كمورد أساسي.
- الاعتماد على الجهد العضلي للإنسان.
- طبيعة الأنشطة الممارسة بسيطة المهارات و تتطلب الجهد البشري الكبير.

**6-2-2- مرحلة عصر الصناعة:** تعتبر هذه المرحلة نقلة نوعية في الحياة البشرية، والتي بدأت منذ اكتشاف الآلة البخارية التي حلت محل الجهد العضلي، وبهذا أصبحت التكنولوجيا هي الموضوع الرئيسي فكان الهدف هو الوصول إلى كفاءة الآلات<sup>8</sup>.

فخلال هذه الفترة كان المدخل التكنولوجي هو المسيطر على الأعمال و الفكر، أي تطبيق العلم و المعرفة في أداء الأعمال، وكان الرائد لهذا التوجه تايلور سنة 1881 أول من طبق المعرفة في دراسة وتحليل هندسة العمل<sup>9</sup>.

وأهم ما ميز هذه المرحلة:

---

<sup>7</sup> -محمد فتحي عبد الهادي، المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على أعتاب قرن جديد، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، 2000، ص19.

<sup>8</sup> -وليم روكتر ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، تطور نظرية الإدارة منذ ما قبل الاختراع إلى عصر المعلومات، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص79.

<sup>9</sup> -بيتر دراكر، ترجمة عصام الشيخ قاسم، نشأة المعرفة، مجلة الثقافة العالمية، العدد71، 188.

- الاعتماد على الجهد الميكانيكي في تنفيذ الأنشطة.
- تطبيق المعرفة و العلوم في الأعمال (المنهج العلمي).
- بداية الاهتمام بالمعرفة كعنصر أساسي للإنتاجية.

6-2-3- عصر المعلومات: تعتبر هذه المرحلة أحدث ما عاشته البشرية من تطور، وذلك بداية من النصف الثاني من القرن العشرين حتى يومنا هذا، وهي الفترة التي يعتمد المجتمع التطور فيها على المعلومات بشكل أساسي، وذلك بالاستغلال الرشيد لتكنولوجيا المعلومات وتنتج من فرص لاكتساب واستغلال المعلومات لتوليد المعرفة، فهذه المرحلة لم تنشأ فجأة، بل كانت موجودة طوال تاريخ البشرية، لكن لم تأخذ حظها من الرعاية إلا مؤخراً، فلم تعد الأرض هي قوام المجتمع ولم يعد رأس المال البشري هو قوام المجتمع المعاصر<sup>10</sup>.

#### الجدول(1): تطور عصر المعلومات<sup>11</sup>

المجتمع الزراعي	المجتمع الصناعي	مجتمع المعلومات
المورد الأساسي	الأراضي و المواد الأولية	رأس المال، مواد العمل الذهني.
النشاط الأساسي	إنتاج زراعي و تحويل المنتجات التقليدية.	إنتاج و تحويل المنتجات التقليدية.
التكنولوجيا المعتمد عليها	التعدين، البخارية.	بيتروكيمياء، ميكانيك، الكتروميكانيك.
		تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبيوتكنولوجيا.

<sup>10</sup> - محمد فتحي عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص13.



6-3-أنواع التكنولوجيا: يتم تصنيف التكنولوجيا على أساس عدة أوجه منها ما يلي<sup>12</sup>:

6-3-1-على أساس درجة التحكم: نجد هناك:

6-3-1-1- التكنولوجيا الأساسية: وهي تكنولوجيا مشاعة تقريبا، و تمتلكها المؤسسات الصناعية والمسلم به أن درجة التحكم فيها كبيرة جدا.

6-3-1-2-تكنولوجيا التمايز: وهي عكس النوع السابق، حيث تملكها مؤسسة واحدة أو عدد محدود من المؤسسات الصناعية، وهي التكنولوجيا التي تتميز بها عن بقية منافسيها المباشرين.

6-3-2-على أساس موضوعها: وهناك:

6-3-2-1- تكنولوجيا المنتج: وهي التكنولوجيا المحتواة في المنتج النهائي والمكونة له.

6-3-2-2- تكنولوجيا أسلوب الإنتاج: وهي تلك المستخدمة في عمليات الصنع، وعمليات التركيب والمراقبة.

6-3-2-3-تكنولوجيا التسيير: وهي المستخدمة في معالجة مشاكل التصميم والتنظيم وتسيير تدفقات الموارد ومن أمثلتها البرامج والتطبيقات التسييرية (نظم دعم القرار، نظم دعم المديرين...الخ).

6-3-2-4- تكنولوجيا التصميم: وهي التي تستخدم في نشاطات التصميم في المؤسسة، كالتصميم بمساعدة الحاسوب.

6-3-2-5-تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: وهي التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات ونقلها، تتزايد أهميتها باستمرار نظرا للدور الذي تلعبه في جزء من عملية التسيير، الذي يعتمد على جمع ومعالجة وبتث المعلومات.

---

<sup>12</sup> -بوحسان سارة كنزة، الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، 2011-2012، ص18، 19.

6-3-3-3- على أساس أطوار حياتها: حيث أن التكنولوجيا تمر بعدة مراحل (الانطلاق، النمو، النضج،

والزوال) ووفقا لذلك تنقسم إلى: تكنولوجيا وليدة، تكنولوجيا في مرحلة النمو وتكنولوجيا في مرحلة النضج.

6-3-3-4- على أساس محل استخدامها:

6-3-4-1- تكنولوجيا مستخدمة داخل المؤسسة: وتكون درجة التحكم فيها ذات مستوى عال من الكفاءة والخبرة، وبفضلها تكون المؤسسة مستقلة عن المحيط الخارجي.

6-3-4-2- تكنولوجيا مستخدمة خارج المؤسسة: وعدم توفر هذه التكنولوجيا داخل المؤسسة لأسباب أو أخرى، يجعلها ترتبط بالتبعية للمحيط الخارجي موردي أو مقدمي تراخيص استغلالها.

6-3-3-5- على أساس كثافة رأس المال:

6-3-5-1- التكنولوجيا المكثفة للعمل: وهي تلك التي تؤدي إلى تخفيض نسبة رأس مال الواحدة من الإنتاج، فيما يتطلب زيادة في عدد وحدات العمل اللازمة لإنتاج تلك الوحدة، وبفضل تطبيقها في الدول ذات الكثافة السكانية والفقيرة في الموارد ورؤوس الأموال.

6-3-5-2- التكنولوجيا المكثفة لرأس المال: وهي التي تزيد من رأس المال اللازم لإنتاج وحدة من الإنتاج مقابل تخفيض وحدة عمل، وهي تتناسب في الغالب مع الدول التي تتوفر على رؤوس أموال كبيرة.

6-3-5-3- التكنولوجيا المحايدة: هي تكنولوجيا تتغير فيها معامل رأس المال والعمل بنسبة واحدة، لذلك فإنها تبقى على المعامل في أغلب الأحيان بنسبة واحدة<sup>13</sup>.

6-3-3-6- على أساس درجة التنفيذ:

6-3-6-1- التكنولوجيا ذات الدرجة العالية: وهي التكنولوجيا شديدة التعقيد، والتي من الصعب على المؤسسات الوطنية في الدول النامية تحقيق استغلالها.

<sup>13</sup> -بوحسان سارة كنزة، المرجع السابق، ص 19.

6-3-6-2- التكنولوجيا العادية: وهي أقل تعقيدا من سابقتها، ويمكن للفنيين والمختصين المحليين في الدول النامية استيعابها، إلا أنها تتميز أيضا بضخامة تكاليف الاستثمار والصعوبات<sup>14</sup>.

#### 6-4- أسباب وعوامل الاهتمام بالتكنولوجيا:

يرجع الاهتمام بالتكنولوجيا إلى عدة أسباب وعوامل أهمها:

- اعتماد معدل النمو الاقتصادي على معدل التطور التكنولوجي.
- الاهتمام المتزايد بتطوير مختلف الأجهزة والمعدات وإعطاء مساندة كبيرة للأبحاث في هذا المجال واهتمام الحكومات والمنظمات الدولية بالتحقق من كفاءة السياسات المحلية والخاصة بتدعيم التطور التكنولوجي وحسن الاستفادة منه.

ومن خلال ما سبق، يمكن أن نخلص إلى ما يلي فيما يخص التكنولوجيا:

- تتميز التكنولوجيا بالديناميكية والتطور المستمر، كما تهدف إلى اكتساب مهارات جديدة مع تنمية وتطوير المهارات القديمة.
- لا تعتبر التكنولوجيا هدفا في حد ذاتها، بل هي وسيلة لحل مشكلات المجتمع وتحقيق التنمية الشاملة.
- ترتبط التكنولوجيا بالعلم والمعرفة وبكيفية تطبيق هذا العلم وتلك المعرفة في مختلف ميادين الإنتاج<sup>15</sup>.

#### 6-5- مكونات التكنولوجيا:

إن المكونات الأساسية للتكنولوجيا في المؤسسة، هي قدرات المؤسسة لتقديم منتجات أو خدمات جديدة لاحتياجات السوق وذلك باستخدام التكنولوجيا والتقنيات المتطورة بقصد تحقيق الميزة التنافسية.

6-5-1- المكونات التكنولوجية الجوهرية: هي الجزء الحيوي الأساسي للتكنولوجيا في المؤسسة أي عبارة عن الجوانب التقنية التي تحقق اقتدار المؤسسة في السوق.

<sup>14</sup> -بوحسان سارة كنزة، المرجع السابق، ص 19.

<sup>15</sup> -طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، 2010-2011، ص 76.

6-5-2- المكونات التنظيمية: لتطبيق التقنيات الجديدة يتطلب العوامل المساعدة والمتمثلة في العناصر التالية: مهارات الموارد البشرية، الإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات، الهيكل التنظيمي، الاستراتيجيات وثقافة المؤسسة.

6-5-3- المكونات الخارجية: وهي حلقة ربط بين المؤسسة وبيئتها، من خلال العلاقة مع العالم الخارجي كالزبائن، المؤسسات التعليمية البحثية والاستثمارية، الأمور السياسية والجماعات المحلية.

6-5-4- عمليات التطوير: وتحتوي على عمليتين رئيسيتين تستند عليها تكنولوجيا المؤسسة، هي العملية الأولى: تطوير المنتجات والخدمات التي تكون قيمة عالية للزبائن، والعملية الثانية، التطوير التكنولوجي والتي تعد جوهرية لتكون الموجودات التكنولوجية الجوهرية للمؤسسة.

6-5-5- المكونات التكميلية: وهي مجموعة القدرات الداعمة للتكنولوجيا لتحقيق النجاح في أداء عملية التكنولوجيا كنظم المعلومات والتوزيع والخدمات ما بعد البيع والتصنيع<sup>16</sup>.

#### 6-6- مميزات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

تميزت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الوقت الحاضر بعدد من السمات والخصائص عن غيرها من التكنولوجيات من أبرزها<sup>17</sup>:

6-6-1- التفاعلية: وهي إمكانية تبادل الأدوار بين المرسل والمستقبل، أي هناك أدوار مشتركة بينهما في العملية الاتصالية ما يسمح بخلق نوع من التفاعل.

6-6-2- تحديد المستفيد: أي أنه ستتم عملية تبادل المعلومات بدرجة كبيرة من التحكم في معرفة المستفيد الحقيقي من معلومات معينة دون غيرها، وعادة ما يستخدم في هذه الحالة شخص يدعى المنسق، الذي يقوم بترتيب هذه العملية عن طريق معرفة رغبات المستفيدين وحاجاتهم من المعلومات وتجهيزهم بها لقاء مقابل خدمة.

---

<sup>16</sup>-غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا - مفاهيم تقنيات وتطبيقات عملية-، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص38.

<sup>17</sup>-بشير كاوجة، مرجع سبق ذكره، ص26.

6-6-3-اللاتزامنية: تعني إمكانية تراسل المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية من دون شرط تواجدها في وقت إرسالها، بمعنى استقبالها في الجهاز وتفحصها واستعمالها في وقت الحاجة.

6-6-4- قابلية التحرك والحركة: بمعنى إمكانية بث معلومات واستقبالها من أي مكان آخر أثناء حركة المرسل والمستقبل.

6-6-5- قابلية التحويل: إمكانية نقل المعلومات من وسيط لآخر باستعمال تقنيات كجمع بالتحويل مثل تحويل رسالة مسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة.

6-6-6- قابلية التوصل: إمكانية استعمال أجهزة مصنعة من طرف شركات مختلفة والتوصيل فيما بينها، بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه التصنيع.

6-6-7- الشبوع والانتشار: قابلية التوسع أكثر لوسائل الاتصال حول العالم وفي الطبقات المختلفة للمجتمع.

6-6-8- العالمية والكونية: إمكانية تناقل المعلومات بين المستخدمين من مختلف دول العالم ودون عائق المكان والانتقال عبر الحدود الدولية.

وهناك أيضا<sup>18</sup>:

- **تقليص الوقت:** السماح بالنقل اللحظي للمعلومات والمعطيات، كما تتيح قواعد البيانات الضخمة الوصول إلى المعلومات المخزنة بيسر وسهولة وفي أقل وقت.
- **اقتسام المهام الفكرية مع الآلة:** وهذا يعتبر كنتيجة لحدوث التفاعل بين المستخدم والنظام.
- **اللاجماهيرية:** إمكانية التحكم في إيصال الرسالة سواء من شخص لشخص أو من جهة واحدة إلى مجموعات، أو من الكل إلى الكل.
- **الانتقال من اللغة الواحدة إلى اللغات المتعددة، والانتقال من الاقتصاد المحلي إلى الاقتصاد العالمي<sup>19</sup>.**

<sup>18</sup>-عفاف خويلا، فاعلية النشاط الترويجي في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، ورقلة، 2009، ص47، ص48.

<sup>19</sup>-توفيق حناشي، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2010، ص36.

- الانتقال من تكنولوجيا التنوع إلى تكنولوجيا التكامل في الاتصال.
- الانتقال من الاعتماد على الثروة المادية إلى الاعتماد على الثروة الفكرية.
- الاهتمام أكثر بكفاءة العنصر البشري والسرعة في أداء الأعمال.

## 6-7- إدماج التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات في المؤسسة:

إن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بالنسبة للمؤسسة تعتبر من الأدوات التي تساعد الإدارة على استخدام المعلومات المدعمة لاحتياجاتها في اتخاذ القرارات، والقيام بمختلف العمليات التشغيلية في المؤسسة، وذلك عن طريق تحويل، تخزين، ومعالجة كل أنواع المعلومات في شكل معطيات موحدة، وبثها بسرعة في كل أنحاء العالم باستعمال الانترنت، فالمؤسسة التقليدية القائمة على المبدأ التaylorي تحولت اليوم إلى مؤسسة شبكية (Entreprise Réseau)، وتحولت أيضا وثائقها المكتوبة إلى سيرورات رقمية باعتماد العمل عبر الشبكة<sup>20</sup>.

إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطور الشبكات، جعلت من النظام الهرمي في المؤسسات شكلا غير ملائم لأنماط التسيير، حيث هذا النمط الجديد متحرر من قيود المكان والزمان.

ويرى بيار شابينباك (Pierre chapignac) أن التكنولوجيات ومع تزايد مكانة المعلومة، سيفضي إلى تحول بنيوي من شأنه أن يغير النظام الاجتماعي والاقتصادي، كما يجزم أن الاقتصاد والذي تمثل المؤسسات أهم خيوطه، لم يعد يتمحور حول المهارات العملية والإنتاجية، وإنما حول الذكاء والفكر الخلاق، مع ما يعنيه ذلك من توفر القدرة على معالجة المعلومات والابتكار والتصور والتنظيم والتكيف<sup>21</sup>.

وعليه، فقد أصبح الاستثمار في الانترنت وما توفره يشكل مصدرا جديدا لإحداث الوفورات في التكلفة ورفع الكفاءة الإنتاجية، كما أن التجارة العالمية تزايد استعمالها على صعيد المنافسة، فقد أضحت هذه التكنولوجيات تقدم وبكفاءة طرقا جديدة في إدارة

<sup>20</sup>بن بركة عبد الوهاب وبن العركي زينب، أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال في دفع عجلة التنمية، مجلة الباحث، عدد 7، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2002، ص246.

<sup>21</sup>رضا النجار وجمال الدين ناجي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الفرص الجديدة المتاحة لوسائل الإعلام والاتصال بالمغرب العربي، الجولة الثانية للقيمة العالمية لمجتمع المعلومات، تونس، أكتوبر 2005، ص23.

واستعمال المعلومات في كل القطاعات، وبالتالي تحقق مكاسب اقتصادية نظرا لأنها تحسن من قدرات كل القطاعات في حيازة ومعالجة ونشر واستخدام المعلومات<sup>22</sup>.

التكنولوجيات هي حبيسة قطاعات قليلة وأشخاص محدودين، وهذا غير كافي لإنتاج اقتصادي وثقافي وفكري ومعرفي فعال<sup>23</sup>.

إننا نجد في معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية هذه التجهيزات الإعلامية، ولكن دون توفر ما يكملها التنظيم خاصة من جانب الكفاءات الضرورية لاستعمالها، وحتى البرامج المناسبة للظروف والتقنيات الحالية، وكذلك دون توفر التنظيم الاجتماعي الضروري، أي أن هناك غياب للاهتمام والجدية في استعمالها والوعي الحقيقي لأهدافها، فرغم أن تاريخ الإعلام الآلي في الجزائر يعود إلى سنة 1969، إلا أن هذا المجال بمؤسساتنا يبقى بعيدا عن الشيء المطلوب، إذ أن الأنظمة المعلوماتية المتوفرة المتميزة بالكلاسيكية التي أدخلت منذ سنوات سابقة تعتبر ثقيلة ونتائجها غير جيدة.

أما الأنظمة الحديثة فأغلب المؤسسات تملك أجهزة إعلام آلية حديثة، وكذلك أنظمة معلوماتية محوسبة بشكل تام تخص الأجور، الاستثمارات، الميزان الشهري وتقييم الجرد للمواد<sup>24</sup>.

إلا أن الشيء الغريب في العديد من المؤسسات التي تملك أجهزة وأنظمة وإعلام آلي، أنها تقوم ببعض الأعمال يدويا، والتي من المفروض أن تستعمل فيها الإعلام الآلي، مثل تسيير المخزونات، كما أن متخذي القرارات في المستويين الاستراتيجي والعملي لا يستعملون جهاز الكمبيوتر في أعمالهم اليومية إلا نادرا، بالرغم مما يعانونه من كثرة المعلومات وتراكمها في تقارير مفضلة وكمادة خام تصل إليهم يوميا<sup>25</sup>.

والأكيد أن الإدارة وحدها لا تكفي، كما أن توفير المعدات التكنولوجية أيضا لا يكفي، إنما يتوجب خلق بيئة معلوماتية، بل وثقافة تكنولوجية مسايرة لعصر التحولات الكبرى الذي نعيشه.

---

<sup>22</sup> -حاج عيسى أمال وهواري معراج، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، من 22-23 أفريل 2003، ص 98.

<sup>23</sup> -بوشول فائزة وآخرون، واقع الاقتصاد الجديد في العالم العربي والجزائر، مجلة الباحث عدد 5، 2007، ص 131.

<sup>24</sup> -ناصر دادي عدون، الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية وتطبيقية، 2004، ص 166، 167.

<sup>25</sup> -ناصر دادي عدون، المرجع السابق، ص 168.

## 6-8- تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات:

تتعدد حاجات المؤسسات إلى إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كما تتعدد استعمالات هذه الأخيرة في المؤسسات، فيمكن أن نجد هذا الاستعمال ضمن المجال الداخلي أو ضمن المجال الخارجي للمؤسسة كما يلي:

### 6-8-1- تطبيق واستعمال داخلي:

من أهم استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على المستوى الداخلي للمؤسسة ما يلي:

- تستعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمصدر مركزي لكل معلومات المؤسسة في بطاقة تعرض فيها كل من التعريف بالمؤسسة، نشاطها، هيكلها التنظيمي وأهدافها معلومات عن الهيكل أو المنتج... الخ.
- وضع دليل العاملين الذي يساعد في حصر كل من المعلومات الشخصية، الوظيفية، الترقيات... الخ.
- الاستعمال الإلكتروني لبطاقات الدوام لتسهيل معالجة البيانات والاستفادة منها، وكذلك سرعة الوصول إليها.
- الانتقال السهل والسريع في المؤسسة، وربط كل أجزاء المؤسسة مع بعضها البعض حتى وإن كانت في مواقع مختلفة.
- النقل السريع والاقتصادي للمستندات لتوفير التكاليف والوقت المستغرق في ذلك<sup>26</sup>.

### 6-8-2- تطبيق واستعمال خارجي<sup>27</sup>:

من أهم الاستعمالات الخارجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال للمؤسسة ما يلي:

- نشر الإعلانات والإشهار الخاص بمنتجات المؤسسة على شبكة الإنترنت حتى تجلب أكبر قدر من الزبائن.
- الحصول على معرفة خارجية من خبراء أو مستشارين في مجال عملها لحل بعض المشاكل، دون دفع تكاليف الاستشارة في بعض الأحيان.

26-بختي إبراهيم، محاضرات مقياس تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ماجستير تدبير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة، 2004 - 2005،

27-كريمة بن صالح، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2010، ص24.



• الاطلاع الدائم على سوق العمالة من أجل اختيار متطلباتها من الموظفين عند الحاجة.

- السماح للزبائن الشراء والتسوق عبر الانترنت وتحقيق التجارة الالكترونية.
- متابعة مدى تطور المؤسسة بمقارنة مع المؤسسات الأخرى في نفس القطاع ونشاطها أو القطاعات ذات العلاقة، وذلك عن طريق الاتصال الدائم بالعالم من أجل الحصول على معلومات كزيارة مواقع هذه المؤسسات.

## 6-9- تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الجزائرية:

أصبح لا يخفى على أحد اليوم الدور المتعاظم الذي تلعبه الوسائل التكنولوجية في تحسين ظروف العمل والإنتاج وتحسين الأداء للمؤسسات عبر العالم.

وقد أضحت معظم المنظمات تستخدم الحاسبات الآلية في أداء أعمالها المتنوعة، فقد حل الكمبيوتر محل الآلة الكاتبة والمطبعة التقليدية والأرشيف الورقي ورسامي الخرائط واللوحات الهندسية، كما ارتبطت هذه الحواسيب عن طريق الاتصالات بشبكات المعلومات ومنها الانترنت على وجه التحديد، وأصبحت المؤسسات تنشئ شبكات كمبيوتر محلية خاصة بأنشطتها وإدارتها.

وأصبحت الانترنت تؤثر تأثيرا ايجابيا على المنظمات التي ترتبط بها وتوظفها لأداء مهامها المختلفة، وفي هذا الصدد صار يؤثر على أي منظمة تستخدم تكنولوجيا الشبكات مجموعة من المتغيرات الخارجية النابعة من البيئة المحيطة بها، مما حتم عليها التعامل معها حتى يتسنى لها تحقيق أهدافها التي تسعى لتحقيقها حتى يكون أداؤها فعالا<sup>28</sup>.

## 6-10- تكنولوجيا الحاسبات الالكترونية والشبكات:

### 6-10-1- الحاسب الآلي:

### 6-10-1-1- مفهومه:

إن مفهوم مصطلح "الحاسب الآلي" لم يلق تباينا كبيرا، كالمصطلحات الأخرى التي تشهدها في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ومهما تعددت الصياغة في تناول تعريفه

فهي تدور حول مفهوم واحد وعلى أية حال، فإن الحاسب الآلي ليس عقلاً، بل هو جهاز إلكتروني يعمل طبقاً لتعليمات محددة سلفاً، فهو عبارة عن آلة

تقوم بمعالجة البيانات وتخزينها واسترجاعها بدقة وسرعة فائقة، فنحن نقوم بالتعامل مع تلك الآلة عن طريق برمجتها، لكي تقوم بأعمال المعالجة والتخزين والاسترجاع<sup>29</sup>.

#### 6-10-1-2- الخصائص والسلبيات .

6-10-1-2-1- الخصائص: للحاسب الآلي عدة خصائص، فقد تضمنت أدبيات المجال تلك الخصائص وحددتها في نقاط معينة: - القدرة على تخزين المعلومات في الذاكرة بشكل يتسع لآلاف بل ملايين المعلومات.

- نسبة الخطأ لا تذكر ونادرة، فهو يتميز بالدقة.
- القدرة على تقديم المعلومات، حسب الطلب ومن وقت لآخر، دون عطل أو ملل، فهو يتميز بالثبات والمثابرة.
- القدرة على توصيل المعلومات من المركز الرئيس غالى الفروع الأخرى.
- سرعة الأداء، حيث يقدم النتائج في أقل من الثانية.
- يقوم بحفظ المعلومات وبتنظيم هذه المعلومات.
- يقدم خدمات مختلفة ومتنوعة لمجالات حيوية تهتم الإنسان.
- سهولة التعامل معه، نظراً لوجود البرمجيات الجاهزة.

#### 6-10-1-2-2- السلبيات: للحاسب الآلي كذلك بعض السلبيات في النقاط التالية:

- الارتفاع النسبي لتكاليف استخدامه.
- استخدامه بشكل متواصل قد يخلق عزلة اجتماعية.
- أضراره الصحية، سواء على العين أو الجلوس غير الصحي حال التعامل معه.
- ما قد ينجم عن استخدامه من مشكلات أخرى، كالتسريقات العلمية والمشكلات الأخلاقية الأخرى.
- قد يتطلب استخدامه في بعض الأحيان إلى بذل مجهود كبير، وأخذ وقت كبير خاصة عند متابعة أعمالنا من خلاله.

• قد يتعرض الجهاز أو برمجياته لإحداث التلف عن طريق ما يسمى بفيروسات الحاسب الآلي<sup>30</sup>.

## 6-10-2-تكنولوجيا الشبكات:

### 6-10-2-1- شبكة الانترنت:

6-10-2-1-1- مفهومها: تتكون الانترنت من عدة شبكات للمعلومات، ويقصد بشبكة المعلومات توصيل عدد كبير من أجهزة الكمبيوتر بعضها ببعض، بهدف تبادل المعلومات ويكون الشكل النهائي لها على هيئة شبكة ضخمة، يمكن لأي عنصر فيها الاتصال بعنصر آخر عن طريق جهاز المودم Modem لنقل الإشارات الرقمية على خطوط الاتصالات بين الكمبيوترات، وذلك بتعديل الإشارات الرقمية إلى إشارات يمكن نقلها على قنوات اتصالات<sup>31</sup>.

### 6-10-2-1-2- خدمات واستخدامات شبكات الانترنت: تتنوع خدمات شبكة الانترنت

بعد أن ربطت بين جميع القطاعات بدون التقيد بنوعية الكمبيوترات، وأصبحت تضم الشركات والهيئات الحكومية والمراكز البحثية والمنظمات العالمية، ويقف وراء انتشار الانترنت تقدم الخدمات المتنوعة والعديدة التي تقدمها شبكة الانترنت، ومن أهم هذه الخدمات<sup>32</sup>:

### • البريد الإلكتروني Electronic Mail : يقوم البريد الإلكتروني بدور حيوي في

الربط بين مستخدمي الشبكة العالمية"الانترنت"في جميع المجالات ومختلف التخصصات، حيث أنه يتيح للمستخدم الاتصال بأقرانه في أي مكان وفي زمن قياسي لا يتعدى بضع ثوان، ويمكن أن يتلقى الرد على خطابه في نفس الوقت في حالة وجود المتلقي أمام بريده الإلكتروني.

### • غوفر Gopher: تعتبر أوسع خدمات شبكة الانترنت انتشاراً، حيث تتيح

للمستخدم أن يحصل على عدة قوائم معلومات أو بيانات أو ملفات على الشبكة، وان تكون هذه القائم مسلسلة ومرتببة تبعاً للموضوعات والاهتمامات.

1-خالد منصر، علاقة استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة باغتراب الشباب الجامعي، دراسة ميدانية على عينة من طلاب جامعة باتنة، مذكرة مكملة لنيل شهادة

الماجستير في علوم الاتصال، 2011-2012، ص80.

31-عبد الفتاح مراد، كيف تستخدم شبكة الانترنت في البحث العلمي وإعداد الرسائل العلمية، ط1، القاهرة، ص24.

32-أحمد ريان، خدمات الانترنت، المجتمع الثقافي، ط1، الإمارات العربية المتحدة، 1997، ص20.

وهذه الخدمة تمكن المستخدم من الحصول على معلومات متشعبة وموزعة على أماكن مختلفة في العالم وعلى عدد كبير من المراكز المتصلة بالشبكة، وهي تظهر للمستخدم وكأنها مخزنة على جهازه الخاص، ومن خلال هذه الخدمة نجد المستخدم يحصل على معلومات لا حصر لها<sup>33</sup>.

- **المؤتمر الإلكتروني Electronic Conference:** وهو الصورة الإلكترونية لعقد مؤتمر أو ما يسمى "حوارا تفاعليا" باستخدام الهاتف، حيث يمكن لأي مستخدم التحدث مع الآخرين باستخدام الشاشة ولوحة المفاتيح، فنجد شاشة الكمبيوتر تنقسم إلى قسمين "علوي" و"سفلي" وكل متحدث يكتب ما يريد في القسم الخاص به ويمكن أن يمتد لتشمل عددا كبيرا من الأشخاص في وقت واحد، وفي هذه الحالة تنقسم الشاشة إلى عدد من الأقسام حسب عدد المستخدمين.
- **تبادل الملفات Exchanging Files:** يعد تبادل الملفات من أهم الخدمات المطلوبة والمميزة بشبكة المعلومات العالمية، وهو ما يتيح الفرصة للمستخدم لتبادل البيانات في صور ملفات، يتم نسخها بين أجهزة الكمبيوتر المختلفة داخل شبكة الانترنت<sup>34</sup>.
- **الاستخدام عن بعد Remote Use:** تعد هذه الخدمة من أكبر الخدمات المطلوبة على شبكة الانترنت، إذ أنها تمكن المستخدم في أي وقت وعلى مسافة آلاف الكيلومترات من استخدام الكمبيوترات الموجودة مثلا في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا وكأنما يجلس المستخدم في نفس الغرفة.
- **مجموعات المناقش Discussion Groups:** من خلال الانترنت يتم عمل مجموعات للمناقشة والحوار، ويستطيع المستخدم من خلال الشبكة اختيار إحدى هذه المجموعات حسب الموضوعات التي يتم مناقشتها، كما أن العديد من هذه المجموعات يصدر نشرات دورية عن هذه المناقشات، يتم استقبالها على شاشة الكمبيوتر<sup>35</sup>.

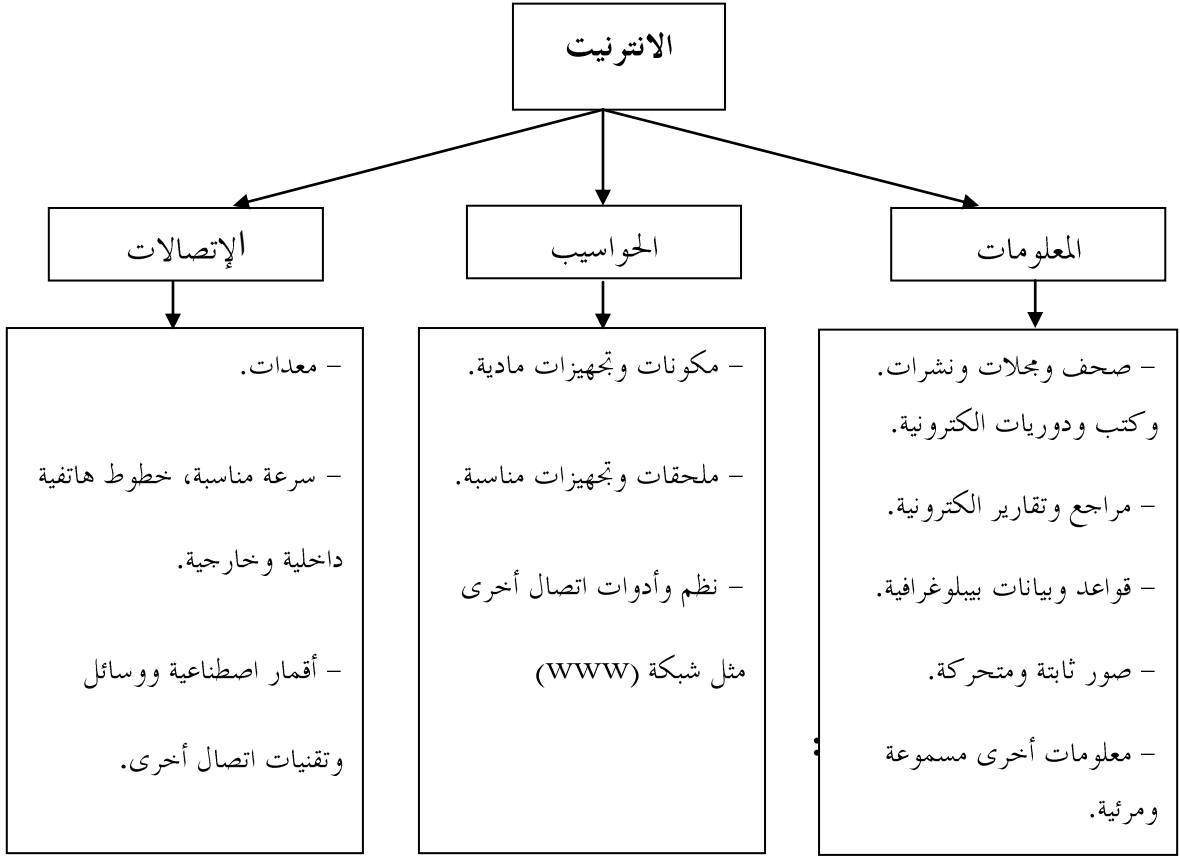
33-نايف بن ثنيان آل سعود، تأثير استخدام الانترنت على استخدامات طلاب الجامعات السعودية لوسائل الاتصال، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد 17، العدد 2، الرياض،

2005، ص23.

34-عبد الفتاح مراد، مرجع سبق ذكره، ص28.

35-أحمد ريان، مرجع سبق ذكره، ص 26.

## الشكل (01): مكونات شبكة الانترنت<sup>36</sup>



### 6-10-3- شبكة الأنترنت:

### 6-10-3-1- تعريفها:

هي شبكة داخلية محلية تربط مجموعة موظفي المؤسسة نفسها سواء كانوا في موقع واحد أو في مواقع مختلفة، من أجل تسهيل الاتصال وتسيير عملهم من خلال المتصفح، حيث تمنح الأنترنت واجهة موجهة على سطح الكمبيوتر لكل المستعملين، وهي وسيلة سهلة لتقاسم ومشاركة المعلومات داخل المؤسسة<sup>37</sup>.

<sup>36</sup> -بشير كاوجة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص39.

<sup>37</sup> - شادلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص18

كما تعرف على أنها "يتم تصميمها لمقابلة احتياجات العاملين في المؤسسة من المعلومات، وتتضمن عدة معلومات مثل أرقام الهواتف، عناوين البريد الإلكتروني للعاملين بالمؤسسة، أو خدمات الرعاية الصحية أو أنواع البرامج التدريبية أو أنواع وأسعار المنتجات... الخ، ويلاحظ أن الجماهير خارج المؤسسة لا يستطيعون الدخول إلى مواقع الانترنت لأن المؤسسة تقوم بتصميمها للاستخدام الخاص بأعضائها والعاملين بها، وهي تساعد مؤسسات الأعمال المعاصرة في عدة مجالات"<sup>38</sup>.

**6-10-3-2- مزاي شبكة الانترنت:** من أهم المزايا الأساسية التي تتمتع بها شبكة الاتصال الداخلية "الأنترنت" هي:

- الحصول على المعلومات في الوقت الحقيقي أو فور حدوث الحدث المتعلق بها.
- رفع كفاءة عملية الاتصال واتخاذ القرار.
- المساهمة في زيادة تلقائية العمليات الأمر الذي يسهم في تسريع عملية التشغيل.

وباختصار يمكن القول أن وجود هذه الشبكة سوف يؤدي إلى تخفيض التكاليف داخل المؤسسة الواحدة، مستندة في عملها ومعالجتها على تكنولوجيا الانترنت ومعاييرها<sup>39</sup>.

**6-10-4- الإستراتيجيات:**

**6-10-4-1- تعريفها:** تعرف بأنها شبكة انترنت خاصة، يسمح لبعض الغرباء بالدخول إليها من أي مكان وفي أي مكان وفي أي وقت، عبر شبكة الانترنت، ولكن بصلاحيات وقيود محددة وبذلك تكون تطويرا لشبكة الانترنت وتلبية لمتطلبات أنشطة المنظمات على اختلاف أنواعها، وخاصة في المجالات التجارية<sup>40</sup>.

**6-10-4-2- أنواع شبكات الإستراتيجيات:**

نشأت شبكات الإستراتيجيات استجابة لما يتطلبه قطاع الأعمال من شراكات وتحالفات وما يقتضيه من أمن على المعلومات المتبادلة عن طريق الشبكات، مع العناية الشديدة بالصلاحيات، اصطلح على تسمية هذه الفعالية

---

<sup>38</sup>-ثابت عبد الرحمان إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 497.

<sup>39</sup>-بشير كاوجة، مرجع سبق ذكره، ص 40.

<sup>40</sup>-النفيعي يوسف محمد والحماد راشد عبد الله، إدارة الأعمال الإلكترونية، نظرة فاحصة ورؤية مستقبلية، مركز البحرين للدراسات والبحوث، المنامة، 2000، ص 121.

باسم تعاملات الشركات مع بعضها، ولهذا فان تصنيف شبكات الإستراتيجيات يعتمد على قطاع الأعمال الذي يقسمها إلى الأنواع التالية<sup>41</sup>:

- **شبكات إستراتيجيات التزويد أو التكميل:** تربط هذه الشبكات المخازن الفرعية والمخازن الرئيسية الخاصة بالبضائع فهي تقوم بالتوفيق بين المخازن الفرعية والمستودعات الرئيسية للتحكم في مستوى المخزن بنظام، وبالتالي تقليل احتمال رفض الطلبات بسبب عجز المخازن، وبالتالي بهذا المحافظة على كميات ثابتة من المخزون<sup>42</sup>.
- **شبكات إستراتيجيات التوزيع:** يقدم هذا النوع من الشبكات خدمة الطلب الالكتروني للعملاء من حجز و اشتراكات وتسوية الحسابات آليا وغيرها من الخدمات، في ظل خدمات النشر الفوري للتعديلات والتحديثات التي قد تحدث على هذه الخدمات من تغير الأسعار والمواصفات، ويعد هذا النوع من الإستراتيجيات أكثر الأنواع تواجدا<sup>43</sup>.
- **شبكات إستراتيجيات التنافسية:** تعزز هذا النوع من الإستراتيجيات التنافس في القطاعات الاقتصادية، إذ تمنح المؤسسات الكبيرة والصغيرة فرصة متكافئة في مجال البيع والشراء عن طريق ربط المؤسسات الصغيرة والكبيرة، كي تنقل فيما بينها الأسعار المنتجات والمواصفات التقنية الدقيقة، وهذا للرفع من مستوى الخدمة في ذلك القطاع، وتعزيز جودة المنتجات والقضاء على الاحتكار<sup>44</sup>.

#### 6-10-4-3- فوائد شبكات الإستراتيجيات<sup>45</sup>:

لقد تعددت فوائد شبكات الإستراتيجيات، ونذكر فيما يلي بعض المجالات التي يمكن أن نستخدم فيها الإستراتيجيات لتحسين العمل ونقله خطوة للتوجه إلى الأعمال الالكترونية:

- **تسهيل عمليات الشراء في الشركات:** إذ يمكن أن تقوم مؤسسة ما بإرسال طلب شراء إلى مؤسسة أخرى تقع على بعد عشرات الكيلومترات عبر الإستراتيجيات التي تربط بينها وتلغي الحاجة إلى المراسلات بكل أنواعها.
- **متابعة الفواتير:** في حال الحاجة للتوقيع الجماعي تسهل هذه الخدمة عملية توقيع الفواتير من مديري الفروع المنتشرين في مناطق مختلفة، كما تسمح لهم بمتابعة

41- سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها للريادة، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص70.

42- علاء السالمي وحسين السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2005، ص41.

43- علاء السالمي وحسين السالمي، المرجع السابق، ص41.

44- سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص70.

45- سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص71.

إجراء الصرف أو القبض ووضع العلامات التي تشير إلى كل عملية تجرى على الفاتورة أثناء تناقلها بين الفروع والأقسام.

• **خدمات التوظيف:** تقدم الإكسترنانت خدمة الربط بين الجامعات والمعاهد ومع سوق العمل من أجل تزويدها بالموارد البشرية المؤهلة، وهذا ما يسمح للطرفين بالاستفادة منه، فيجد الفرد المتخرج طلبات العمل وباستطاعته كذلك وضع طلب عمل حيث سيحول في شكل عروض إلى المؤسسات، وبهذا لا يضيع الوقت ولا تبقى الأماكن شاغرة لمدة طويلة، وبالتالي يتم تأمين الاحتياجات عن طريق الشبكة.

• **تواصل شبكات توزيع البضائع:** تمكن شبكة الإكسترنانت من ربط الموزعين المحليين بالمزود الرئيس لكي يتم الإسراع بعمليات الطلب والشحن وتسوية الحسابات، كما يمكن أن تبني التطبيقات المستندة إلى مفهوم نقطة الطلب لأتمتة كامل عمليات التوزيع وتسوية الحسابات المتعلقة بها.

من خلال هذا نستنتج أن الإكسترنانت باتت من التقنيات الرائجة في هذه المرحلة من عصر المعلومات، ويتوقع الدارسون أن تحل محل الشبكات ذات الوظائف الخاصة القامة حالياً، خاصة في قطاع الأعمال والتجارة الالكترونية، لما توفره من أموال ولتحل محل العمليات إلى جانب التسهيلات الكبيرة في العمليات التسييرية والتفاعل مع الزبائن، ومن التطبيقات العملية لشبكات الإكسترنانت التي يمكن تسخيرها في الواقع العملي نذكر ما يلي:

- التعامل عن بعد.
- الارتباط مع باقي فروع المؤسسة.
- استخدام واجهة الويب في تطبيقات الأعمال.
- تبادل المعلومات الكترونياً.

ويمكن استخدام تطبيقات هذه الشبكات على الويب، إذ أصبح من الممكن الدخول إلى مواد وصفحات محددة، من أحد المواقع عن طريق كلمة المرور (PassWord) واسم مستخدم محدد يتم الاتفاق عليه بشكل مسبق بين الطرفين، كما تتوفر الآن قوائم العرض الالكترونية والتي تزود الزبائن ساعة بساعة بالعروض والأسعار وأزمنة الشحن والتوصيل وما إلى ذلك من المعلومات المطلوبة، ويتم الولوج إلى المواقع والخدمات السابقة بامتلاك حساب على الجهاز الموزع للموقع للوصول إلى مجموعة معينة من الخدمات والمعلومات، مما يسمح بدخول المؤسسات إلى عالم المنافسة.



## الجدول (2): الفرق بين الانترنت والأنترانت والإكسترانت<sup>46</sup>

المواصفات	الانترنت	الأنترانت	الإكسترانت
طبيعة الوصول	عام	خاص	شبه عام
المستخدمين	أي شخص	أعضاء من داخل منظمة الأعمال	ذوي العلاقات من خارج منظمة الأعمال
المعلومات	مجزأة	مملوكة	مشتركة بين مجموعة شركات أو مع ذوي العلاقات

### 6-11-11- نظام معلومات الموارد البشرية:

**6-11-11-1- مفهومه:** يقصد بنظام معلومات الموارد البشرية HRIS النظام المتضمن معلومات حول الموارد البشرية في المنظمة، يمكن الاستفادة منها في صيانة القرارات المختلفة الخاصة بالموارد البشرية كالتدريب، التطوير، التحفيز، والترقية... الخ<sup>47</sup>.

ويرى **Laudon** أن نظم معلومات الموارد البشرية "نظام يحتفظ بسجل الموظف أي تتبع مهارات الموظف وأداء عمله"<sup>48</sup>.

**6-11-11-2- مكونات نظام معلومات الموارد البشرية:** يقوم نظام معلومات الموارد البشرية على مجموعة من المكونات نذكر كالتالي<sup>49</sup>:

- **مدخلات:** وهي عبارة عن بيانات متعلقة بالموظفين والوظائف ذات العلاقة إذ يمكن تقسيمها إلى أربعة أنواع هي: بيانات إدارية، بيانات متعلقة بسوق العمل، بيانات متعلقة بالوظائف وبيانات متعلقة بالموظفين.
- **التعليمات:** وهي النشاطات التشغيلية التي تتم على المدخلات والمتمثلة في العمليات التحليلية، الحسابية والإحصائية بهدف التوصل إلى صورة واضحة وسهلة.

<sup>46</sup>-عصام محمد البحيسي، مداخلة بعنوان تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال، مجلة الجامعة الإسلامية، العدد الأول، فلسطين، 2006، ص 155.

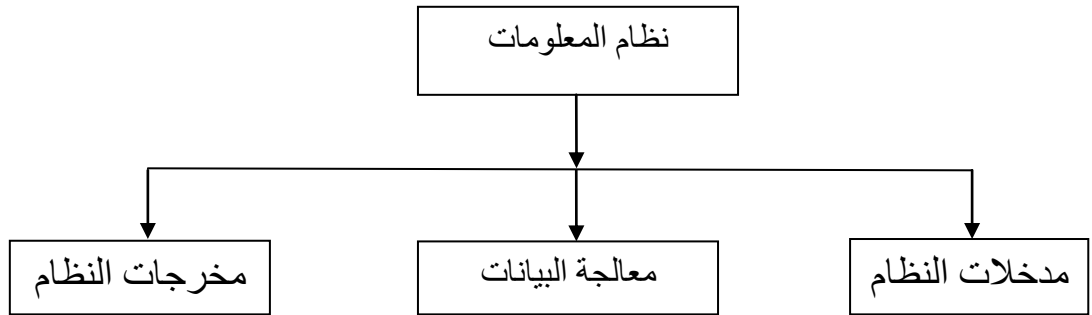
<sup>47</sup>-سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي-، دار وائل للنشر، ط2 عمان، 2007، ص 322.

<sup>48</sup>-Laudon Kenneth and Laudon Jane, Management Information System, 7<sup>th</sup> edition, 2002, p50.

<sup>49</sup>-محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2008، ص 117.

- **المخرجات:** هي التوصل أو الحصول على معلومات بعد العمليات التحويلية وعادة ما تشمل مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية ما يلي: تقارير معلومات على الموظفين والوظائف، تقارير تحمل معلومات على العمليات الإدارية كالتوظيف، التخطيط وتقارير توضح أوضاع العاملين حالياً ومستقبلاً

### الشكل (02): مكونات نظام المعلومات<sup>50</sup>



### 6-11-3- دور نظم معلومات الموارد البشرية:

يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية كهمزة وصل بين تبادل المعلومات والمستويات التنظيمية ويبرز ذلك في<sup>51</sup>:

- يسهل سير العمليات اليومية بتقديم المعلومات.
- يساعد على اتخاذ القرار بتقديم معلومات.
- يراقب عملية تداول البيانات والمعلومات.
- مواكبة المنظمات لتطوير أدائها من خلال ما توضحه المعلومات.
- تحسين إنتاجية المنظمة بعدة طرق منها تحديث البيانات والمعلومات.
- إعداد الخطط والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.
- التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية وتحليلها.
- تخطيط المسارات الوظيفية ومسارات الترقية.

<sup>50</sup> -عامر إبراهيم فندلجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2005، ص40.

<sup>51</sup> -يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي-، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006، ص55.

- المساعدة والمساندة في عملية صنع القرار على جميع المستويات التنظيمية من خلال توفير التقارير المتضمنة للمعلومات اللازمة في الوقت المناسب.

## 6-12- إدارة الموارد البشرية:

لقد تعددت تعاريف إدارة الموارد البشرية تبعاً لاختلاف وجهات نظر المفكرين والمؤلفين، ومنها:

أورد **العلاق** في معجمه لإدارة الموارد البشرية "بأنها جزء من الإدارة يعنى بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين، التأهيل، التدريب والتطوير"<sup>52</sup>.

"تعد إدارة الموارد البشرية منهجاً فكرياً جديداً في التعامل مع القوى البشرية، يقوم على أساس أن هذه الإدارة هي شريك استراتيجي في التخطيط الشامل للمنظمة وعلى أساس الموازنة بين تحقيق أهداف المنظمة وبين تحقيق طموحات الأفراد"<sup>53</sup>.

ويعرفها **ديسلر** بأنها "مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه"<sup>54</sup>.

وتعرف **البرنوطي** إدارة الموارد البشرية بأنها "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخداماتها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة"<sup>55</sup>.

كما عرف معهد إدارة الأفراد في بريطانيا إدارة الموارد البشرية بأنها "ذلك الجزء المهم بالأفراد في العمل وبعلاقاتها داخل المنظمة"<sup>56</sup>.

مما سبق نعرف إدارة الموارد البشرية على أنها "الإدارة التي تهتم بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، بما في ذلك الإشراف على استقدامها، صيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها"

<sup>52</sup>- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص06.

<sup>53</sup>- علاقي مدني عبد القادر، إدارة الموارد البشرية-المنهج الحديث في إدارة الأفراد-، دار زهوان للنشر والتوزيع، جدة، 1920، ص59.

<sup>54</sup>-ديسلر جاري،ترجمة سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، رياض، 2003، ص22.

<sup>55</sup>-برنوطي سعاد نايف، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2004، ص17.

<sup>56</sup>-القحطاني محمد دليم، إدارة الموارد البشرية-نحو منهج استراتيجي متكامل-، مطابع الحسيني الحديثة، 2005،

## 6-12-1-1- تطور إدارة الموارد البشرية:

سنعرض فيما يلي فترات نشأة إدارة الموارد البشرية في شكل حقبات زمنية متتالية،  
موضحين من خلالها مراحل تكوينها ونموها ونضوجها:

**6-12-1-1-1- مرحلة الثورة الصناعية:** تجدر الإشارة في البداية أن المرحلة التي سبقت  
الثورة الصناعية تميزت بالإنتاج اليدوي، وكان كل التركيز فيها على كيفية زيادة الإنتاج،  
كذلك لم تحدد خلال هذه الفترة شروط وأنظمة خاصة بالعمال.

تميزت مرحلة الثورة الصناعية بثلاث خصائص وهي: تطوير المكامن، ربط القوى  
العاملة بالمكامن وإنشاء المصانع التي توظف أعدادا هائلة من الأفراد، مما ينتج عنه زيادة  
التخصص في الوظائف وكذلك في كمية السلع التي أصبح في مقدور العاملين إنتاجها، كما  
كان للثورة الصناعية التأثير الكبير على تنمية وازدهار الأعمال التجارية، إذا كان ينظر  
إلى العمالة على أنها سلعة يجري تداولها في جو سياسي يطبق مفاهيم حرية السوق وعدم  
تدخل الدولة لحماية العاملين من أصحاب الأعمال، غير أن هذه المزايا رافقتها مجموعة  
من العيوب التي كان لها تأثير كبير منها كضرورة فرض رقابة حازمة على العمال  
وضرورة الموازنة بين أجزاء العمل وتم تحديد توقيت البداية ونهاية العمل، وسبب رداءة  
ظروف العمل واتساع المسافة بين العامل ورب العمل، أدى هذا كله إلى نمو النقابات  
العمالية وأصبح هناك أسلوب لمناقشة مشاكل العمل بين ممثلي العمال وممثلي الإدارة  
وهكذا ازداد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية<sup>57</sup>.

**6-12-1-2-1- مرحلة الحرب العالمية الأولى:** لقد تطلب تضخم الإنتاج أن تتوجه الإدارة  
لتوفير احتياجاتها من العاملين للوفاء بمتطلبات ذلك التوسع في الإنتاج، رغم ظروف  
الحرب وما سببته من نقص في عرض القوى العاملة ولذا فقد فكرت الإدارة وبجدية في  
إنشاء إدارات متخصصة تتولى أنشطة تسيير الموارد البشرية<sup>58</sup>.

## 6-12-1-3-1- مرحلة ما بين الحربين العالميتين الأولى والثانية:

\***التايلورية:** هذا المصطلح أطلق على الحركة الإدارية العلمية التي تطورت في الولايات  
المتحدة الأمريكية في العشرينية الأولى من القرن العشرين، وتعد سنة 1914 هي السنة  
التي شهدت أوج انتشارها، وكان يتزعمها المهندس فريديريك ونسلو تايلور(1915-

<sup>57</sup>قصي قحطان خليفة الجميلي، إدارة الموارد البشرية في الفنادق، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2004، ص21.

<sup>58</sup>نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص48.

1956) وقد ركزت هذه المدرسة على التنظيم العلمي للعمل من خلال دراسة الحركة والزمن، وهذا كله بغرض تحقيق فعالية عالية، وبالتالي زيادة الإنتاجية الصناعية، لقد قامت فلسفة الإدارة على مجموعة من المبادئ الأساسية، كانت تهدف من خلالها إلى ضبط حركات العامل وتبني الاختيار العلمي للموارد البشرية، وبالتالي التخلي عن التوظيف العشوائي للعمال، كما سعت إلى التحديد الدقيق للمهام عن طريق تقسيم العمل وكذا فك الارتباط بين الإدارة والعمال، بحيث تتولى الإدارة مهمة التفكير والتخطيط ويتولى العمال مهمة التنفيذ.

إن هذه الأفكار كانت تطرح ضرورة وجود إدارة استخدام لتشرف على تطبيق تلك الأفكار، لكن التطبيق لمبادئ الإدارة العلمية أدى إلى قيام إضرابات في المصانع الأمريكية تنادي بإلغاء أفكار التاييلورية التي تعامل العمال وكأنهم آلات، هذا الوضع عجل من إحداث إدارة الاستخدام، لتخفف من حدة الصراع بين المنظمات التي تطبق أفكار التاييلورية<sup>59</sup>.

\* **مرحلة العلاقات الإنسانية:** لقد ارتبطت تسمية مدرسة العلاقات الإنسانية **التون مايو** والذي حاول وزملائه في مصانع هاوثورن، تفسير الظاهرة التي كانت تعاني إدارتها منها وهي تقييد العمال لإنتاجهم، فقدمت هذه الحركة للعالم الصناعي دراسات سميت آنذاك بالهوثورن Hawthorn، وهي دراسات ميدانية نفذت في شركة الكهرباء الغربية الأمريكية Western Electric Company بجانب مدينة شيكاغو ومن أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات والبحوث أن العوامل الحقيقية التي تقف وراء ارتفاع إنتاجية العامل هي الرضا النفسي والموقف الاجتماعي، لذلك ركزت هذه الدراسات على ارتباط الروح المعنوية للعمال بإنتاجيتهم وأهمية الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية وتأثيرها في الإنتاجية<sup>60</sup>، واستطاعت دراسة التنظيم كتسويق اجتماعي مبرزة أهمية العنصر البشري فيه بالإضافة إلى أهمية إحداث التكامل بين احتياجات الفرد واحتياجات المؤسسة، كما استخدمت مصطلحات اجتماعية جديدة مثل الرجل الاجتماعي على غرار الرجل الاقتصادي عند التاييلورية واهتمت بدراسة الجماعات والتنظيم غير الرسمي.

وقد كانت نتائج البحوث بمثابة دافع لإدراك أصحاب الأعمال لأهمية العنصر البشري وضرورة الاهتمام به أكثر، إلى جانب الاهتمام بأوضاع جماعات العمل فعززت قناعتهم

<sup>59</sup> -عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي-، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص44.

<sup>60</sup> -عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص44، 45.

بضرورة تفعيل دور إدارات الاستخدام، والبحث عن مختصين في شؤون الموارد البشرية للإشراف على هذه الإدارات وتفعيلها أكثر.

**6-12-1-4- مرحلة الحرب العالمية الثانية:** لقد أفرزت هذه الحرب نفس إفرزات الحرب العالمية الأولى، ولكنها ركزت على العناية بالإنسان والذي هو محور النتاج، وبالتالي أوجبت العناية بتسيير الموارد البشرية<sup>61</sup>.

**6-12-1-5- مرحلة ولادة إدارة الأفراد:** تعتبر هذه المرحلة عن بداية نضج إدارة الموارد البشرية، حيث تميزت بتدخل الحكومات بسن التشريعات في مجال العمل والتوظيف في الدول الصناعية لحماية الموارد البشرية في المنظمات إذ تبدأ هذه المرحلة بقانون العمل الذي صدر في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1946 Employment « Act of 1946 » وأيضا التزام الحكومة الفدرالية بتوفير فرص العمل الملائمة<sup>62</sup>.

كما ألزم أصحاب العمل أيضا بتوفير شروط ومناخ وظيفي ملائم لهذه الموارد (تأمين صحي، تعويض عن البطالة... الخ) فزادت قناعتهم بدور إدارة الاستخدام في المصانع، وأصبح العمل فيها يتطلب تخصصا واحترافية أكثر، وظهر تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال هو تخصص الأفراد personnel.

**6-12-1-6- مرحلة إدارة الموارد البشرية 1980 حتى اليوم:** لقد تغير مسمى إدارة الأفراد بعد سنة 1980 إلى مسمى جديد هو إدارة الموارد البشرية، وأصبح الأفراد ينظر لهم على أنهم شركاء في العمل ومورد أساسي من موارد المنظمة، الذي عن طريقهم تحقق القيمة المضافة، فقد تبين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة، وذلك لأنها تضطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ونجعلها وسيلة من وسائل البقاء والديمومة في النشاط والنجاح، ولقد انعكس هذا الموضوع على جميع الممارسات والسياسات والوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وعلى رأسهم وظيفة التشغيل التي توفر أفضل الموارد البشرية القادرة على تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة، عن طريق جودة الأداء البشري الذي يضمن الكفاية

<sup>61</sup> -توري منير، مرجع سبق ذكره، ص 48.

<sup>62</sup> -محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1993، ص 42.

الإنتاجية، الربحية، والتميز، فمستوى وجود أدائهم يتفوق عليه رضا الزبائن، وأصبح المورد البشري وإدارته من أهم استراتيجيات العمل في المنظمة<sup>63</sup>.

## 6-12-2- مميزات العنصر البشري:

• **العنصر البشري يميل للتخصص:** فالتقدم الذي حدث في المجال الصناعي حدث في المجال الإداري، حيث أصبح من الضروري وجود تخصص في كل مجال من مجالات العمل الإداري المختلفة وذلك ضمانا للكفاءة، حتى أن التخصص وتقسيم العمل صار أحد المبادئ الإدارية الدولية خاصة بعد انتشار المنشآت الكبيرة التي تضم آلاف العاملين، وفيما يلي مظهرين رئيسيين:

- تخصص كل فرد أو عدد من الأفراد في عمل معين يكون أكثر إماما به وأكثر قدرة على إتقانه وتطوير أدائه في العمل.

- تخصص كل مجموعة ذات نوعية متكاملة في مجال معين، وهذه المجموعة تشكل وحدة إدارية يمكن تجزئتها إلى وحدات إدارية أصغر.

• **العنصر البشري يلزم تنظيمه داخل المنشأة:** نظرا لكثرة التخصصات وتنوعها الذي ساد في المجالات الفنية والإدارية داخل المنشأة الواحدة هذا فضلا عن زيادة عدد العاملين في كل المنشآت الكبيرة، فلكي يؤدي كل منهم عمله فإن ذلك يقتضي تنظيم جهودهم وذلك بتقسيمهم إلى فئات نوعية العمل وكذلك تحديد مستويات إدارية لكل فئة، وغالبا ما يشمل تنظيم القوى العاملة في المنشآت كبيرة الحجم ثلاثة مستويات إدارية رئيسية (العليا، الوسطى، الدنيا).

• **العنصر البشري يمثل عنصرا استثماريا:** سواء على مستوى المنشأة أم على المستوى القومي وذلك يجعل العنصر البشري يزداد قدرة وأهمية.

• **العنصر البشري عنصر ابتكاري:** إن العنصر البشري عنصر ابتكاري نظرا لأنه العنصر الحيوي من بين عناصر جامدة، والصفة الابتكارية لدى العنصر البشري تزيد ندرة وتزداد أهمية صفته الابتكارية في المستويات الإدارية العليا<sup>64</sup>.

• **العنصر البشري يتأثر بالظروف الخارجية:** يقصد بالظروف الخارجية الظروف البيئية وهي المؤثرة في العنصر البشري ويمكن تقسيم هذه الظروف إلى قسمين: القسم الأول ويتعلق بظروف العمل من حيث (الحوافز، المستويات الوظيفية، المكانة التي يمثلها كل فرد، الضوضاء، صعوبة العمل أو خطورته)، القسم الثاني

<sup>63</sup>-عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص46.

<sup>64</sup>-سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، ط1، عمان، 2010، ص26، 27.

ويتعلق بالظروف الاجتماعية للفرد مثل الاستقرار العائلي، المعتقدات، المواهب والاتجاهات، ويجب دراسة تلك الظروف بقسميها لأنها تؤثر في نفسية الأفراد وإنتاجهم.

- **العنصر البشري يتأثر بالفروق الفردية:** فالأفراد يختلفون عن بعضهم في الخصائص البشرية والتخصصات العملية وكذلك في القدرة على التعلم والتدريب والاستيعاب، لذا يجب تنظيم خبراتهم وحصر مستوياتهم العلمية<sup>65</sup>.

#### 6-12-3- الأسس التي يقوم عليها تسيير الموارد البشرية:

يختلف نوع النشاط من منظمة لأخرى، سواء كانت هذه المنظمة ذات طابع تجاري أو صناعي أو خدماتي، لكن الأسس التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية تبقى واحدة تعمل بها كل منظمة، لذا يجب التقيد بها في مجال إدارة الموارد البشرية ويمكن أن نذكر بعض الأسس الرئيسية وهي كما يلي:

- وضع مستويات عادلة للأجور وساعات العمل وشروطه، إذ يكون هدف الإدارة هو تحقيق العدالة في معاملتها للعمال عن طريق دراسة مستويات هذه النواحي في المنظمات الأخرى، وبحث طلبات العمال واقتراحات المديرين المشرفين في هذا المجال والاستجابة لها.
- لا تكفي أن تكون الأسس عادلة بل يجب إقناع العمال بفعاليتها.
- مد العمال بالمعلومات والأسباب الرئيسية التي تبرز موقف الإدارة في معاملتها للأفراد على شكل معين، فكثيرا ما تمتنع الإدارة مثلا عن الاستجابة إلى طلب العمال أو نقاباتهم بشأن إعطائهم بيانات عن درجة نجاح المنظمة في السوق ومقدار أرباحهم بحجة أن ذلك ليس من اختصاصهم بل من أسرار الإدارة.
- دراسة قوة النقابات العمالية على حقيقتها ودرجة نكائها قادتها إذ انه من مصلحة الإدارة اشتراك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم والأخذ بآرائهم واقتراحاتهم<sup>66</sup>.

#### 6-12-4- تنظيم وموقع إدارة الموارد البشرية:

<sup>65</sup> -سامح عبد المطلب عامر، المرجع السابق، ص27، 28.

<sup>66</sup> -عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998، ص18.



يعتبر الهيكل التنظيمي بناءاً أو إطاراً يتحدد من خلاله التركيب الداخلي للمنظمة، بمعنى انه يوضح تقسيم العمل أفقياً أو رأسياً، والوحدات الإدارية الأساسية والفرعية المكلفة بانجاز هذه الأعمال، كما يوضح الهيكل التنظيمي طبيعة العلاقات بين هذه الوحدات الإدارية وخطوط ممارسة السلطة، والهيكل التنظيمي ليس هدفاً مثالياً يصطح للتطبيق في جميع الحالات وفي جميع الظروف، ولهذا نجد بعض الدارسين يميلون إلى تأكيد العلاقة بين الهيكل التنظيمي وطبيعة أنشطة المؤسسة وأهدافها وحجمها، إلا أننا نجد في المقابل تيارات فكرية وعلمية توظف متغيرات أخرى كالزبون، السلعة المنتجة، العملية الإنتاجية، قنوات السوق،... الخ<sup>67</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أنه حتى يكون الهيكل التنظيمي ذو فعالية في تحقيق أهداف المنظمة وجب توفره على نقاط عدة، وهذا حسب نظرية التكوين الإداري ونوجزها فيما يلي<sup>68</sup>:

- التحديد الدقيق للأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، سواء كانت قصيرة أو متوسطة أو بعيدة المدى.
- تحديد الأنشطة أو الأعمال التي تحقق الأهداف.
- تجميع هذه الأنشطة أو الأعمال في وظائف.
- تجميع الوظائف المتماثلة أو المتكاملة في أقسام.
- تجميع الأقسام المتشابهة في دوائر.

ونظراً للاختلاف الملاحظ في تركيبة الهيكل التنظيمي من منظمة لأخرى، نجد أن موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة والتنظيم الداخلي لها مختلفان من منظمة لأخرى تبعاً للظروف السائدة.

وعلى اعتبار أن الموضوع المدروس يهتم بالموارد البشرية فقد ركزنا على تبيان موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وكذا التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية.

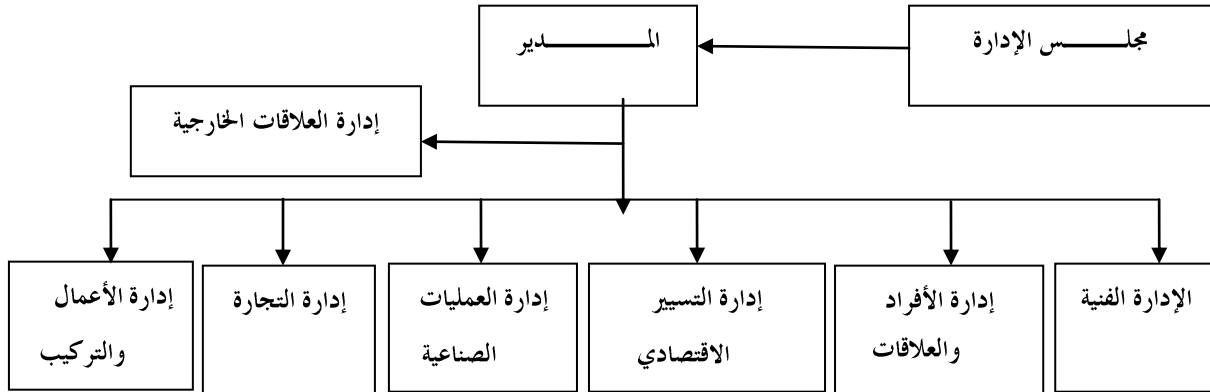
<sup>67</sup>-علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2002، ص176.

<sup>68</sup>-علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص71.

## 6-12-4-1-موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي:

عندما يتجاوز حجم المؤسسة مستوى معين تنشأ بها إدارة الموارد البشرية والحجم الذي يفرض ظهور هذه الحركة في المنظمة، يرتبط بطبيعة مشاكل الأفراد، وهذا ما يمثله الشكل التالي والذي يعبر عن هيكل تنظيمي بإحدى منظمات صناعة عتاد التجهيز<sup>69</sup>.

### الشكل (03): هيكل تنظيمي بإحدى منظمات صناعة عتاد التجهيز<sup>70</sup>



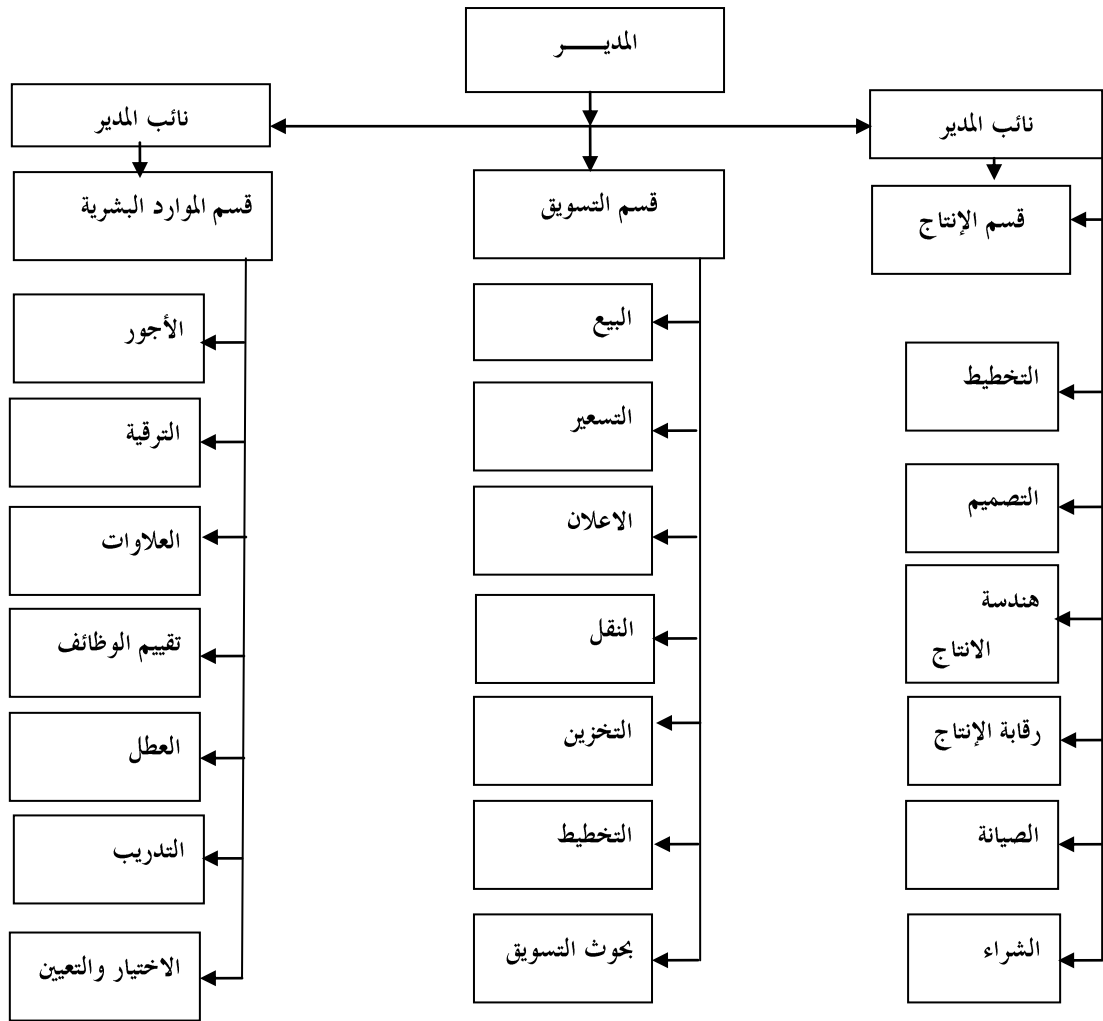
ومن خلال الهيكل التنظيمي السابق، فإن مدير الموارد البشرية تابع للمدير العام مباشرة، وهذا التنظيم أصبح هو الشائع في أغلب المنظمات، وبالتالي فمدير الموارد البشرية (إدارة الأفراد) يشارك في رسم السياسة العامة، الشيء الذي يؤكد أهمية هذه الإدارة في المنظمة.

وقد نجد إدارة الموارد البشرية تحتل مستوى مع عدة إدارات مهمة في المنظمة شأنها في ذلك شأن إدارة الإنتاج والتسويق.

<sup>69</sup>-Pretti Jeanmarie, Gestion du Personnel, Libraire Vuibraire, Paris, 1989, p477.

<sup>70</sup>-المرجع نفسه.

الشكل (04): موقع إدارة الموارد البشرية مع إدارة الإنتاج والتسويق<sup>71</sup>



6-12-4-2- التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية:

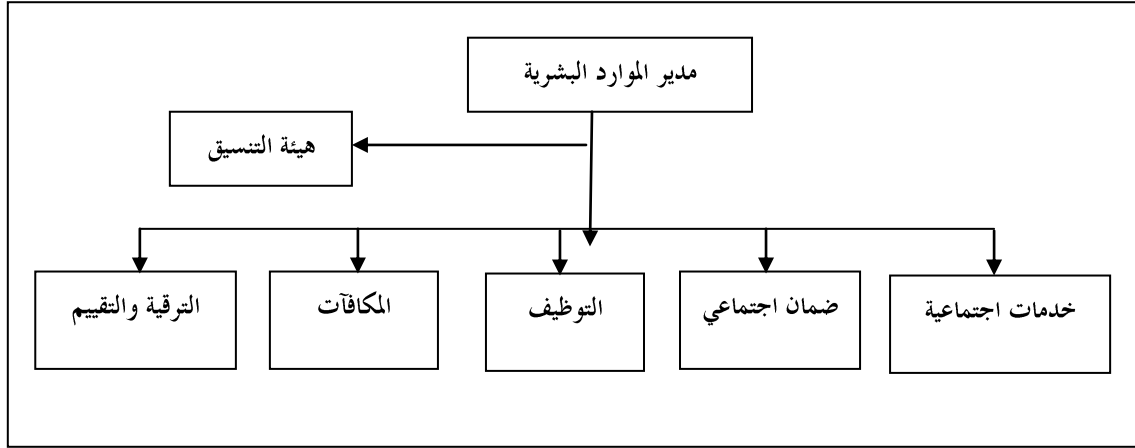
تكتسي إدارة الموارد البشرية في المنظمة أهمية بالغة، وذلك راجع لعلاقتها المترابطة مع الإدارات الأخرى، فوظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية لا تكون بمنأى عن أهداف ووظائف المستويات الأخرى وعلى كل هذا يجب أن يكون التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية موضع تفكير دراسة معمقة، وهناك أربعة نماذج أساسية للتنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية.

- **التنظيم تبعاً لطبيعة العمليات:** في ظل هذا النموذج التنظيمي فإن الأنشطة الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية والتي تتحكم في تصميم التنظيم الداخلي لها، وعلى هذا الأساس فإن كل فرد أو كل مجموعة من الأفراد تكلف بأداء نشاط معين

<sup>71</sup> علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص178.

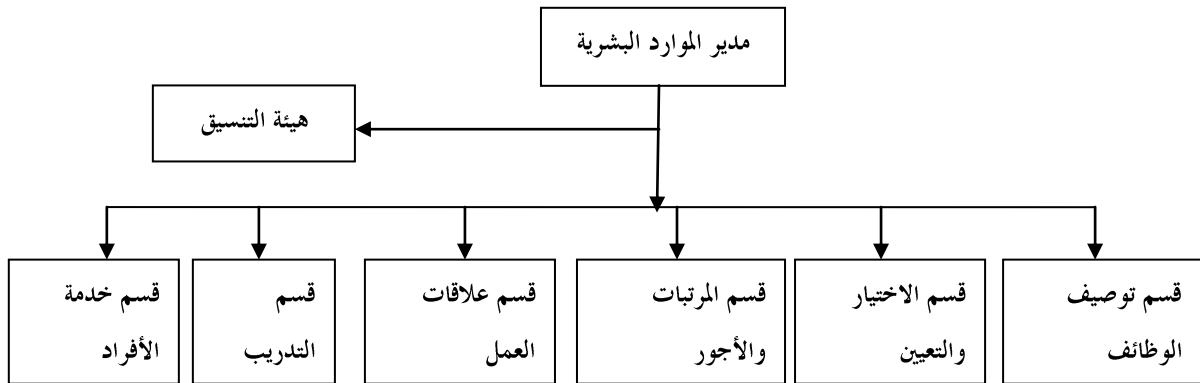
مثل: التوظيف، الخدمات الاجتماعية، التقييم والترقية وهذا ما يوضحه الشكل التالي<sup>72</sup>:

الشكل (05): تنظيم إدارة الموارد البشرية وفقا لطبيعة العلاقات<sup>73</sup>



• **التنظيم على أساس الأقسام الإدارية:** إن عملية التنظيم تقوم على أساس تجميع ، وتجميع الوظائف المتماثلة أو المتكاملة في أقسام.

الشكل (06): تنظيم إدارة الموارد البشرية على أساس الأقسام الإدارية<sup>74</sup>



فتنظيم إدارة الموارد البشرية قد يتعلق بهدف إعطاء القيمة لأحد الأنشطة فإذا كانت المنظمة تختم مثلا بعمليات تدريب وإعادة تدريب على نطاق واسع فإن الأمر يتطلب إقامة قسم خاص بالتدريب، وبالمثل إذا كانت المنظمة تطبق برامج واسعة متصلة بنواح معينة مثل الأجور، الأمن والعلاقات العمالية، فإن الأمر قد يتطلب إقامة أقسام منفصلة حتى يكون هناك ضمان لتنفيذ هذه البرامج.

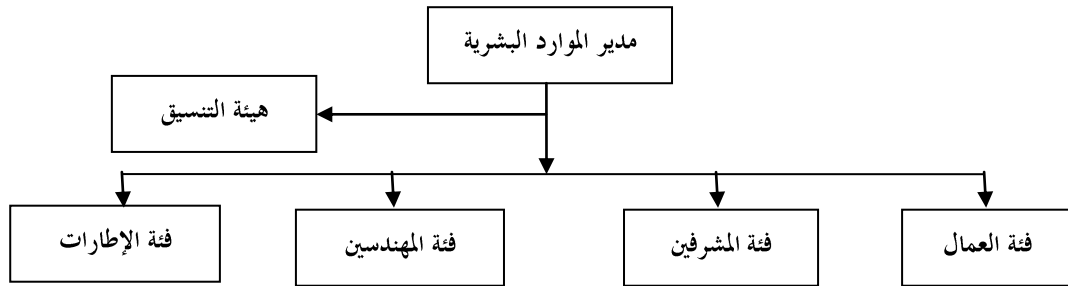
<sup>72</sup> -عبد الفتاح بوخمح، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص20.

<sup>73</sup> -المرجع نفسه.

<sup>74</sup> -المرجع نفسه.

- **التنظيم تبعاً لفئات الأفراد:** عندما يكون عدد العمال في المنظمة كبيراً تزداد احتمالات عدم التجانس، الأمر الذي يتطلب إدارة كل فئة بشكل شبه مستقل عن الفئات الأخرى، وتضم الوحدة الأساسية للتسيير عدد فئات الأفراد، ويكون شكل إدارة الموارد البشرية على النحو التالي<sup>75</sup>:

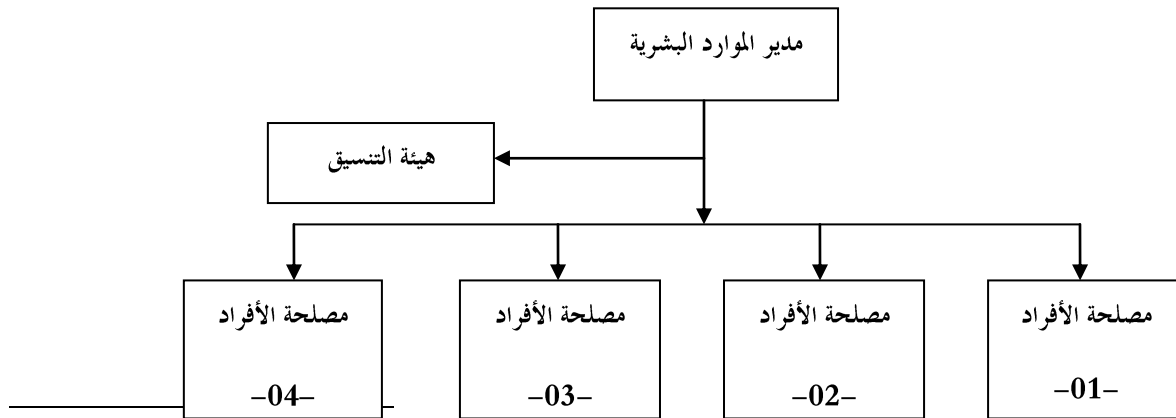
**الشكل (07): تنظيم إدارة الموارد البشرية تبعاً لفئات العمال<sup>76</sup>**



- **التنظيم على أساس الوحدات الإدارية:** عندما يكبر حجم المؤسسة يصبح من الضروري تطبيقها لمبدأ اللامركزية الإدارية في تنظيم شؤونها، وهذا التنظيم يكون له انعكاس على تنظيم إدارة الموارد البشرية، فيتم إنشاء وحدات أفراد مكلفة بتسيير شؤون الأفراد بالنسبة لمؤسسة واحدة أو مجموعة من المؤسسات أو منطقة جغرافية معينة، وكل وحدة إدارية إذن تتولى إدارة مجموعة من الأفراد ينتمون لفئات مختلفة.

في ظل هذا التكامل فإن مسؤولي الأفراد يمارسون أنشطة ذات طبيعة غير متجانسة تتعلق بكل الفئات، لذا يجب أن يمتلك مسير الأفراد مهارات عالية أكثر من ما يتطلبه الوضع في التنظيمات السابقة، فمجال نشاطه واسع جداً سواء فيما يتعلق بالتشريعات أو الإجراءات.

**الشكل (08): تنظيم إدارة الموارد البشرية على أساس الوحدات الإدارية<sup>77</sup>**



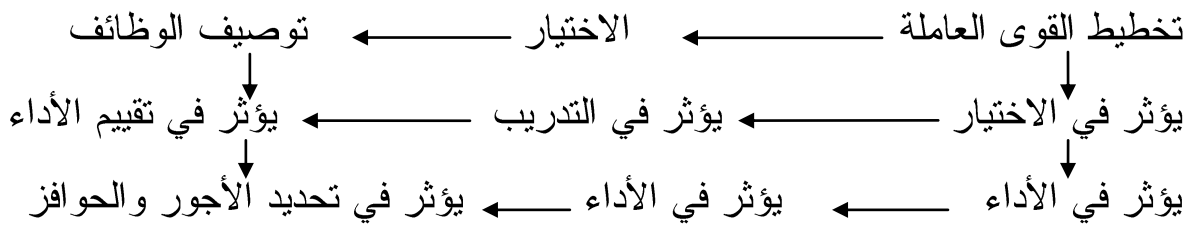
<sup>75</sup> - عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سبق ذكره، ص 21.

<sup>76</sup> - المرجع نفسه.

<sup>77</sup> - عبد الفتاح بوخمخ، المرجع السابق، ص 22.

- **التكامل في أنشطة إدارة الموارد البشرية:** وتجدر الإشارة أنه حتى يحقق أي نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية التأثير المطلوب في الأداء، وتحقيق أهداف الإدارة، فإن النجاح في تأدية باقي الأنشطة هو أمر هام، فكل نشاط يؤثر في الأنشطة الأخرى ويتأثر بها، ويوضح الشكل التالي كيفية التعامل بين الأنشطة<sup>78</sup>.

#### الشكل (09): تكامل أنشطة إدارة الموارد البشرية<sup>79</sup>



#### 6-12-5-: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية:

#### 6-12-5-1- أهداف إدارة الموارد البشرية:

تحظى إدارة الموارد البشرية بأهمية بالغة كما تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:

- توفير الموارد البشرية المناسبة بالمواصفات المطلوبة في الوقت المناسب.
- تهيئة الظروف المناسبة للعمل.
- الارتفاع بإنتاجية القوى العاملة طبقاً لإمكانيات المؤسسة.
- تحفيز العاملين على التعاون وزيادة الإنتاجية.
- بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين وتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لديهم.
- التقييم الموضوعي لآراء وشكاوي العاملين.
- الاهتمام بتحفيز العاملين وتطبيق المناسب منها.
- تحقيق المسار المهني والوظيفي السليم للعاملين.
- حل المشكلات الشخصية للعاملين وكذا المشكلات الخاصة بالعمل.

<sup>78</sup> - كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 46.

<sup>79</sup> - كامل بربر، المرجع السابق، ص 46.

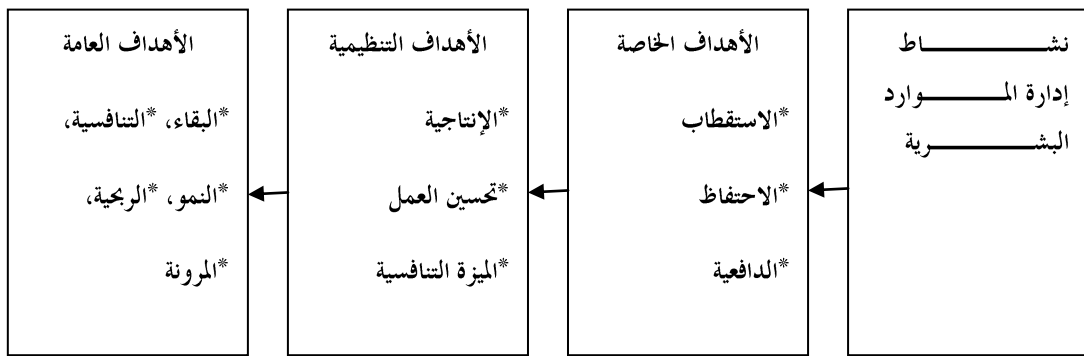
- صيانة القوى البشرية وتميئها وتطويرها<sup>80</sup>.
- بالإضافة إلى أهداف أخرى كتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال توظيف فعال للعمالة عالية المهارة والالتزام في بيئة ديناميكية سريعة التغيير.
- تحسين نوعية حياة العمل للعاملين بما يكفل فعالية أداء العاملين وإرضائهم وكذلك من منطوق إن الإدارة الجيدة للموارد البشرية يمكن أن يكون مصدراً لتحسين الإنتاجية<sup>81</sup>.

#### 6-12-5-2- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- زيادة قدرة المؤسسة على جذب أفضل الأفراد للعمل بها والاحتفاظ بهم.
- التخطيط الجيد للموارد البشرية يعطي الإدارة المؤشرات الضرورية لتحقيق حاجة المؤسسة من العاملين وتنمية مهاراتهم في المدى القصير والبعيد.
- إدارة الاستقطاب وهو من الأنشطة الهامة لإدارة الموارد البشرية حيث أن الاختيار الجيد للعاملين يؤدي إلى اختيار وتعيين أفضل الأفراد في الأماكن المناسبة.
- تقييم الأفراد والتدريب يساعدان على تنمية العاملين عن طريق اكتساب مهارات، معارف، قدرات وسلوكيات جديدة، والتي بدورها تساعد على القيام بالواجبات والمهام المستقبلية<sup>82</sup>.

#### الشكل (10): أهداف إدارة الموارد البشرية<sup>83</sup>



<sup>80</sup>مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص62.

<sup>81</sup>أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، 2008، ص18.

<sup>82</sup>بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات الموارد البشرية، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2005، ص17.

<sup>83</sup>عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص34.

## 6-12-6- وظائف إدارة الموارد البشرية:

حتى يتسنى لإدارة الموارد البشرية الحصول على القوى العاملة المطلوبة وتكوين قوة عمل مستقرة وتحقيق مجمل الأهداف، تقوم بمجموعة من الوظائف المتكاملة حيث تشمل على تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب وتقييم الأداء... الخ.

## 6-12-6-1- تخطيط الموارد البشرية:

### 6-12-6-1-1- تعريفه:

يعتبر التخطيط وظيفة أساسية في المؤسسة، إذ يعطيها المؤشرات الضرورية لاتجاهات وتتابع الأنشطة، وهذا ما يمكنها من اتخاذ القرارات بشكل منطقي وسليم يمكن من انجاز الأهداف المطلوب تحقيقها، وبما أن الموارد البشرية تمثل عنصرا هاما ومحوريا في المؤسسة، فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تمثل وسيلة لتحقيق الاستقرار والتوازن في الهيكل التنظيمي، ويقدم مجال أكبر للنمو وسد حاجة للمؤسسة من خلال يد عاملة كفؤة ومؤهلة لأداء مختلف الوظائف الرئيسية.

ويمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية بأنه "عملية التأكد من توفر الكمية والنوعية الجيدة من القوى البشرية في المكان والزمان الملائم، والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال تتناسب مع احتياجات المؤسسة وتؤدي غالى تحقيق رضا العاملين"<sup>84</sup>.

## 6-12-6-2- خطوات تخطيط الموارد البشرية: تتكون عملية تخطيط الموارد البشرية

من أربع خطوات أساسية هي:

- **تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على وحدات تنظيمية معينة:** وتبدأ هذه الخطوة بتحديد الرسالة، الأهداف طويلة الأجل، الاستراتيجيات، ثم الأهداف قصيرة الأجل، وأهداف الإدارات والأقسام ويتم بعد ذلك دراسة تأثير هذه الأهداف على عدد ونوع العمال المطلوبين في الإدارات المعنية.
- **تحديد المهارات والخبرات المطلوبة:** أي التنبؤ بالمهارات والخبرات المطلوبة في المؤسسة لمقابلة أهدافها المحددة على مختلف المستويات.
- **تحديد المتطلبات الإضافية من الموارد البشرية:** أي بعد معرفة النوع والعدد المطلوب يتم تحليل هذه التقديرات في ضوء الموارد البشرية الحالية والمتوقعة للمؤسسة.

<sup>84</sup>موسى اللوزي، التطور التنظيمي-أساسيات ومفاهيم حديثة-، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 1999، ص285، 286.



- **تنمية الخطط التنفيذية:** أي يتم ذلك لانجاز النتائج المرغوبة وفقا لاحتياجات المؤسسة المحددة مسبقا، فإذا ظهرت الحاجة إلى إضافات من الموارد البشرية تتجه الخطط إلى الاستقطاب، الاختيار، التوجيه والتدريب، أما إذا كان المطلوب هو تخفيض العمالة فإنه لا بد من وضع خطط للقيام بالتعديلات اللازمة<sup>85</sup>.

#### 6-12-6-1-3-أهمية تخطيط الموارد البشرية :

ترجع أهمية تخطيط الموارد البشرية إلى حاجة المؤسسة في معرفة وتقدير إمكانية سد حاجاتها من:

- تحسين استغلال المصادر عن طريق تقديم المساعدة للإدارة في التنبؤ حاجات التوظيف، فيما يتعلق بكم ونوعية المهارات المطلوبة وطرق تطويرها تحاشيا أو تصحيحا للمشكلات.
- تزويد المؤسسة بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية وبالمناصب الشاغرة ومعرفة مخزونها من الكفاءات في كل وقت، مع كشف احتياجاتها والتعرف على عرض وطلب العمالة.
- التعرف على مواطن العجز والفائض في القوة العاملة، إذ يساعد على اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء عن بعض العاملين، النقل، الترقية والتدريب.
- يساعد على تحديد مجالات أنشطة التدريب والترقية ويساهم مساهمة فعالة في زيادة عدد الأفراد العاملين الأكفاء من خلال تحديد الحاجات كما ونوعا وبشكل مسبق، كما تعتبر عملية التخطيط العامل الأساسي في نجاح خطط وسياسات الأفراد الأخرى كالاختيار، التعيين، التدريب والتطوير... الخ.
- تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بالمهارات، القدرات، والخبرات المطلوبة سواء على المدى الطويل أو على المدى القصير، وذلك في ضوء خطة التنمية المقررة للمنظمة وبذلك لا تواجه المنظمة مشكلات عند الحاجة إلى قدرات بشرية معينة<sup>86</sup>.

<sup>85</sup> - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 68، 69.

<sup>86</sup> - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1993، ص 66.

## 6-12-6-2- الاستقطاب:

6-12-6-2-1- تعريفه: تعرف عملية استقطاب العاملين بأنها العملية التي تهتم بالبحث عن وجذب الأفراد المناسبين وجذبهم من بين الأفراد المؤهلين والمرشحين لشغل الوظائف الشاغرة حتى يتسنى عملية الاختيار<sup>87</sup>.

6-12-6-2-2- مصادر الاستقطاب: للاستقطاب مصدرين وهما الاستقطاب الداخلي والخارجي:

\*الاستقطاب الداخلي: من مميزاته<sup>88</sup>:

- انخفاض تكلفته مقارنة بالتوظيف الخارجي.
- الاستفادة من خبرات وكفاءة العاملين ومعرفتهم بطبيعة وظروف العمل.
- رفع الروح المعنوية للعاملين وتشجيع الأفراد الأكفاء ذوي الطموح.
- برغم هذه المزايا، يشوب التوظيف الداخلي بعض العيوب منها<sup>89</sup>:
- إن الصراع سعياً للحصول على الترقية يمكن أن يؤدي إلى الحساسية والتوتر بين الأفراد، إلى جانب تأثيره السلبي على معنويات الذين لم تتم ترقية لهم.
- قد يؤدي التوظيف الداخلي إلى جمود و عقم الأفكار وعدم التجديد والابتكار.
- إن الأفراد الناجحين يرقون إلى أن يصلوا إلى حد معين لا يقدررون بعده على الأداء بطريقة صحيحة.

وعليه يجب على كل مؤسسة أن توازن دائماً بين مزايا و عيوب استخدام المصادر الداخلية بالنسبة لكل نوعية من نوعيات الوظائف الشاغرة، ولتحقيق ذلك يجب على المؤسسة أن تتوفر لديها معلومات كافية عن العاملين بها كجزء من نظم معلومات تسيير الموارد البشرية (مخزون المهارات) من جهة، و أن تحاول من جهة أخرى الإعلان عن الوظائف الشاغرة بها، وأن تسمح للموظف الداخلي أن يتنافس مع المترشح الخارجي لشغل هذه الوظائف، بما يجعلها قادرة في النهاية على اختيار الأفضل لشغل الوظيفة سواء من الداخل أو من الخارج، كما يتيح هذا الإجراء للعاملين والمسؤولين في المؤسسة أن يرشحوا من يرونه مناسباً لشغلها.

<sup>87</sup> سيد محمد جاد الله، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية-كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 2009، 2008، ص155.

<sup>88</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية-المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين-، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص251.

<sup>89</sup> رابوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص107.

\***الاستقطاب الخارجي:** تعددت طرق الاستقطاب الخارجي أهمها ما يلي:

- **الإعلان:** يعتبر الإعلان عن الوظيفة من الطرق شائعة الاستخدام، حيث يتم الإعلان في الصحف اليومية والملصقات وأيضا في المطبوعات والدوريات المهنية المتخصصة، كما يمكن استخدام وسائل الاتصال في الإعلان من خلال الراديو، التلفزيون ولوحات الإعلانات، وفي هذه الأيام يتم استخدام الانترنت للإعلان عن الوظائف الشاغرة خاصة على المستوى الدولي<sup>90</sup>.
- **المعاهد و الجامعات:** وتعتبر من المصادر الخارجية المباشرة للتوظيف لأنها تعتمد على الاتصال المباشر بالمدارس والمعاهد والجامعات التي تضم أفرادا بمواصفات معينة تحتاجهم المؤسسة، حيث قد تلجأ المؤسسة إلى إرسال مندوبا لها إلى الجامعة لإجراء مقابلات مع الطلاب واختيار عينات منهم لإخضاعهم لأساليب الاختيار، كما قد تتصل بعض المؤسسات ببعض طلاب السنوات النهائية بغرض تدريبهم أثناء عطلم وإعداد مذكراتهم قبل تخرجهم لكي تضمن التحاقهم بالعمل لديها بعد التخرج إن استوفوا الشروط الموضوعية، و تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من التوظيف الخارجي في حالات نقص سوق العمل وندرته من بعض التخصصات<sup>91</sup>.
- **مكاتب أو وكالات التوظيف:** تساهم مكاتب أو وكالات التوظيف على كافة أنواعها، خاصة كانت أم عامة، مساهمة إيجابية في تحقيق الاتصال بين المطلوب من الكفاءات المختلفة والمعروض منها، بمعنى تسهيل مهمة طالبي التوظيف في التقدم لشغل المناصب الشاغرة على كافة المستويات والتخصصات المختلفة من جهة، وتسهيل مهمة المؤسسة في الحصول على الأفراد اللازمين باحترافية أكبر من جهة أخرى<sup>92</sup>، وإذا كانت المكاتب والوكالات العامة تابعة للدولة تقدم خدماتها مجانا، فإن المكاتب الخاصة تلزم المستفيدين (الفرد أو المؤسسة) من خدماتها بدفع مقابل.
- **الطلبات الشخصية:** تشكل طلبات التوظيف التي يتقدم بها الأفراد مباشرة أو بالبريد مصدرا خارجيا هاما للقوى العاملة، ولا يمكن التقليل من أهمية هذا الأسلوب خاصة وأن طالبي التوظيف يتقدمون بمحض إرادتهم مما يدل على اهتمامهم بالمؤسسة، إضافة إلى أنه أسلوب غير مكلف<sup>93</sup>.

<sup>90</sup>-سيد محمد جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص163.

<sup>91</sup>-صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص106-

107.

<sup>92</sup>-جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق، ص254.

<sup>93</sup>-حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص173.

● **الفرد المرجعي:** قد تشرك الكثير من المؤسسات بعض أفرادها في عملية التوظيف، وقد تكون هذه العملية رسمية من خلال إتباع توجيهات محددة، أو غير رسمية كأن تكون بمثابة وعد لفظي بالتعيين، وفي الغالب يستفيد هؤلاء الأشخاص من مزايا ومكافآت، ومن مساوئ هذه الطريقة هو احتمال احتكار عملية التوظيف من قبل أشخاص معينين وميلها الكبير إلى التحيز<sup>94</sup>.

● **المؤسسات المنافسة:** تعتبر المؤسسات المنافسة مصدرا جيدا للحصول على عناصر القوى العاملة لشغل الوظائف الشاغرة، وتتميز طريقة توظيف الأفراد المتسربين من المنافسين أو الذين تم إغراءهم بالالتحاق بالمؤسسة بعدة مزايا، حيث قد يكون المنافسون أنفقوا مبالغ معتبرة لتكوينهم وتأهيلهم وتحصل عليهم المؤسسة جاهزين مباشرة للعمل (الخبرة)، إضافة إلى أنهم يشكلون مصدرا مهما للمعلومات عن سياسات المؤسسات المنافسة<sup>95</sup>.

ولكل مصدر من المصادر السابقة وأخرى إيجابيات وسلبيات، ويجب على المؤسسة أن تختار المصدر أو توليفة المصادر التي تمكنها من الحصول على أحسن المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة بها، كما يجب عليها أن تقوم بإجراء تقييم مستمر للمصادر المتاحة ثم الحكم عليها بناء على درجة النجاح الذي تحققه في الحصول على الأفراد المطلوبين، هذا فإن للاستقطاب الخارجي بشكل عام مزايا وعيوب<sup>96</sup>.

#### \*مميزاته:

- إن الفرد الموظف من الخارج يأتي بوجهات نظر وأفكار ورؤى جديدة تفيد المؤسسة.
- كبر الوعاء الذي يضم المواهب والمهارات، عكس التوظيف الداخلي.
- إن توظيف الأفراد الفنيين أو الإداريين من ذوي المهارات العالية يكون في الغالب أقل تكلفة في حالة التعيين من الخارج، لأنهم يكونون جاهزين للعمل مباشرة عكس التوظيف الداخلي في هذه الحالة، الذي يستوجب برامج تكوين مكثفة ومكلفة عنها في التوظيف الخارجي.

\***عيوبه:** وبرغم هذه المزايا، إلا أن التوظيف الخارجي له عيوب أيضا منها :

- من المحتمل أن الفرد المعين من الخارج يتطلب وقتا أطول للتعرف على العمل والتكيف مع ظروف المؤسسة، مما يتسبب في تكاليف ومشاكل.

<sup>94</sup>-علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، 2002، ص 91.

<sup>95</sup>-عبد الفتاح بوخمم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، 2001، ص 96.

<sup>96</sup>-علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 89.

• نمو مشاكل نفسية للأفراد داخل المؤسسة، خاصة منهم الذين يشعرون بأنهم مؤهلين لشغل هذا المنصب وما شابه ذلك.

• انخفاض الروح المعنوية لأعضاء التنظيم نتيجة لعدم اقتناعهم بهذه السياسة<sup>97</sup>.

الجدول (03): مزايا وعيوب الاستقطاب الداخلي والخارجي<sup>98</sup>.

المصادر	المزايا	العيوب
الداخلي	- يتوافر للمنظمة المعرفة الكاملة بنقاط القوة والضعف في المرشح للوظيفة.	- يمكن ترقية الأفراد غالى النقطة التي لا يستطيعون فيها النجاح في الوظائف الجديدة.
	- يتوافر للمرشح المعرفة الكاملة بالمنظمة.	- الشجار والاختلاف من أجل الترقية يؤثر سلبا على الروح المعنوية للعاملين وعلى الأداء التنظيمي.
	- ضمان ارتفاع الروح المعنوية والدافعية لدى الموظفين.	- ضيق مجال الاختيار يعوق توالد الأفكار والإبداعات الجديدة.
	- زيادة معدل العائد على الاستثمار في الموارد البشرية الحالية بالمنظمة.	
الخارجي	- حجم المواهب المتاحة يكون كثيرا.	- صعوبة استقطاب وجذب وتقييم العمالة.
	- استقطاب أفراد ذوي مهارات و خبرات جديدة للعمل بالمنظمة.	- استهلاك وقت أكبر في توجيه وتهيئة العاملين الجدد.
	- من السهولة الحصول على العاملين الفنيين وذوي المهارات العالية وأيضا الحصول على المؤهلين إداريا.	- حدوث مشاكل معنوية بين العاملين داخل المنظمة والذين يشعرون أنهم مؤهلين لأداء الوظائف التي تم شغلها.

<sup>97</sup>-المرجع نفسه، ص89

<sup>98</sup>-سيد محمد جاد الله، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص171.

## 6-12-6-3-الإختيار والتعيين:

### 6-12-6-3-1-تعريفه:

بعد تحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية واستهدافها، يجب المفاضلة بين الأفراد المترشحين لشغل المناصب الشاغرة بهدف تحديد التوافق بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف من جهة ومتطلبات وواجبات هذه الوظائف من جهة أخرى، بمعنى الوصول إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، وتعتبر عملية الاختيار السليم للأفراد من أهم الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية، لارتفاع التكاليف التي تتحملها المؤسسة في حالة اختيارها أفراد غير أكفاء أو حتى لأفراد أكفاء مع فشلها في الإبقاء عليهم، ويشير الاختيار إلى تلك العملية التي تسمح بانتقاء الفرد المناسب من بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة، أما التعيين فهو هدف الاختيار، ويعني وضوح الموارد البشرية في الوظيفة التي يثبت ملاءمته لها بمقتضى عملية الاختيار<sup>99</sup>.

### 6-12-6-3-2-مراحل الإختيار والتعيين :

\***التصفية الأولية:** من خلال هذه المرحلة يتم الحصول على معلومات تفيد في الحكم الأولي على مدى صلاحية المترشح لشغل الوظيفة، وتتطوي هذه المرحلة على إجراءين متكاملين هما<sup>100</sup>:

- فرز الملفات ومراجعة البيانات.
- إجراء مقابلة شخصية أولية.

حيث أنه ومن المنطقي في حالة الإعلان الوافي عن التوظيف، تواجه المؤسسة بوجود عدد كبير نسبيا من المترشحين، إلا أنه في ضوء مراجعة شروط التوظيف، قد يتم استبعاد بعض المترشحين مثلا بسبب عدم كفاية أو ملائمة المستوى التعليمي، أو عدم ملائمة السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، إضافة إلى وجود نقائص في تكوين ملف التوظيف..... الخ. وبالإضافة إلى المراجعة الأولية للبيانات والملفات، فقد يتم عقد مقابلة التصفية الأولية كذلك، وهي أداة تسمح لأخصائي الموارد البشرية لشرح الوظيفة بدرجة أكثر من التفصيل، بما يمكن من مراجعة بعض الأفراد لمواقفهم إما لعدم الجدية أو لعدم الرغبة أو لإدراك عدم القدرة على تحقيق الذات أو الأداء الجيد في الوظيفة، حيث أن عرض المعلومات عن الوظيفة ومتطلبات

<sup>99</sup>-حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص196،195.

<sup>100</sup>-جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، ص270،268.

النجاح فيها في شكل مقابلة علمية تشجع الأفراد غير المؤهلين أو المؤهلين تأهيلا محدودا على الانسحاب الاختياري، دون أن يتحمل كل من الفرد والتنظيم تكاليف ملموسة.

**\* نموذج طلب التوظيف:** في حالة توافر الشروط المبدئية اللازمة للتعيين من خلال الفرز والمقابلة الأولية، يطلب من المترشحين أن يستوفوا طلبات التوظيف أو ما يعرف بالسيرة الذاتية (C.V) وعادة ما تكون هذه الطلبات مطبوعة وجاهزة ومصممة بشكل خاص و هادف من طرف المؤسسة، حيث أنه لا يمكن أن يكون هناك طلب توظيف واحد لجميع الوظائف، وتصميم طلب التوظيف ليس عملية عشوائية، بل يتطلب الأمر إتباع أسلوب عملي في إعداده، لأنه يمثل الوسيلة الأساسية للحصول على المعلومات من المترشح مثل: بيانات شخصية (الاسم، اللقب، السن، الجنس، الحالة الاجتماعية... الخ)، بيانات تتعلق بالتأهيل العلمي والخبرات السابقة، بيانات عن النواحي الصحية والجسمانية... الخ، والتي بدراستها تتضح قدرته ودرجة صلاحيته لشغل الوظيفة<sup>101</sup>.

**\* اختبارات التوظيف:** يوجد عدد كبير من الاختبارات المصممة لقياس خصائص وقدرات معينة لدى طالبي الوظائف، فهناك اختبارات للكشف عن الذكاء وشخصية الفرد، وأخرى لتحديد مدى استعداد ودرجة اهتمامه بمهنة معينة، ودراسة ما إذا كان يستطيع أن يكيف نفسه بسرعة لمواجهة الظروف المختلفة، والواقع أنه ليس من السهل وضع تقسيم فاصل للاختبارات، فكل نوع يؤدي لأكثر من وظيفة، ويمكن تقسيم الاختبارات بصفة عامة إلى الأنواع التالية:

- **الأداء أو الانجاز:** يتطلب في هذه الاختبارات من المتقدم لشغل وظيفة معينة أداء الأعمال التي سيكلف بها عند شغل الوظيفة، فمثلا يطلب من المتقدم لوظيفة كاتب على الآلة الكاتبة أن يكتب عددا من الصفحات ثم تحسب المدة التي تم خلالها هذه الصفحات وعدد الأخطاء التي ارتكبها، ويستخدم هذا النوع من الاختبارات في حالة المفاضلة بين المتقدمين لشغل وظائف معينة، وهي بذلك لا تصلح بالنسبة للأنواع الأخرى من الوظائف كالوظائف الإدارية والإشرافية.
- **إختبارات الذكاء:** تعتبر اختبارات الذكاء أكثر الاختبارات استخداما، وهناك اختلافات فيما بين الباحثين حول مفهوم الذكاء، وبالتالي حول العناصر الواجب قياسها واتخاذها كمؤشر على توافر أو عدم توافر درجة عالية من الذكاء، فالبعض يركز على قدرة الشخص على التعبير عن أفكاره وتفسير الأسباب الكامنة وراء الظواهر العامة، والبعض الآخر أضاف قوة الذاكرة وسرعة البديهة وغيرها من

<sup>101</sup> -محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 135، 136.

العناصر، ولا شك أن هناك اختلافا كبيرا في درجة الذكاء بين فرد وآخر، ولا شك أيضا أن كل عمل أو وظيفة يتطلب درجة معينة من الذكاء فكلما ارتفع مستوى الوظيفة في الهياكل التنظيمية، كلما كبرت درجة الذكاء المطلوبة، وقد مر وقت اعتبر فيه الذكاء الطبيعي للفرد من أهم عوامل نجاحه في أداء عمله ولكن الثابت أن هناك ارتباط بسيط بين درجة الذكاء والمقدرة على الأداء، بالنسبة للأعمال اليدوية فهناك وظائف لا تحتاج إلا إلى قدر بسيط من الذكاء، ولكن هناك أيضا وظائف تحتاج إلى درجة عالية من الذكاء كوظائف الحسابات، الهندسة وأعمال التصميم والإدارة.

- **إختبارات الاستعداد والقدرات:** إن الهدف الرئيسي من اختبارات الاستعداد هو قياس قدرة الشخص على التعليم والاستفادة من المواقف التي يتعرض لها، وهو في ضوء ذلك من الممكن أن يستخدم في قياس القدرات الخاصة التي اكتسبها الشخص مثل القدرات اللغوية مثلا.
- **إختبارات الميول للعمل:** الغرض من هذه الاختبارات هو قياس مدى رغبة المتقدم للوظيفة للعمل الذي سيسند إليه وميله وحببه وولائه لأدائه، ويعتقد مؤيدو هذه الاختبارات أن الفرد الذي يميل إلى عمل معين يستطيع أن يحصل على المعلومات الخاصة به بسرعة، كما أنه يفضل على غيره، ويؤدي التحاقه إلى ارتياحه نفسيا وتخصيص معظم جهده للتقدم فيه<sup>102</sup>، أي أن مثل هذه الاختبارات تمثل محاولة من الإدارة لمعرفة وتحديد العلاقة بين الميول الشخصية للإنسان ورغبته في العمل بالمنظمة.
- **إختبارات الشخصية:** وتقيس هذه الاختبارات مدى توافر خصائص معينة من خصائص الشخصية التي تحتاج إليها الوظيفة في الشخص المتقدم لها، إذ تبين هذه الخصائص سمات الشخصية التي يؤثر على سلوكه وثقة الفرد في نفسه ومقدار تحكم العاطفة في نفسه.
- **إختبارات المهارة أو الدقة:** في بعض الأحيان يتطلب العمل توفر درجة عالية من الدقة والمهارة في استخدام أصابع اليد وخاصة في تلك الأعمال المتعلقة بتجميع الأجزاء الدقيقة كصناعة الساعات والأجهزة المنزلية، كذلك هناك اختبارات لقياس المهارة في استخدام الأيدي.
- **إختبارات الاتجاهات:** تهدف هذه الاختبارات إلى قياس المواقف (الاتجاهات) الفعلية للشخص من بعض القضايا العامة والأشخاص المحيطين به ونظم العمل والمنظمة

102-أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص119،



بصفة عامة حيث يساعد ذلك على معرفة الدرجة التي يمكن بها أن يتكيف الشخص مع ظروف العمل المحيطة به في المستقبل<sup>103</sup>.

● **المقابلة:** تعتبر المقابلة من الوسائل الأكثر شيوعاً لتقييم المترشحين بعد اجتيازهم للاختبارات بنجاح، والمقابلة تهدف إلى الكشف (والتأكد) عن بعض خصائص المترشح التي لا يمكن أن تبينها الاختبارات والتي تعد من مستلزمات شغل الوظيفة، وتأخذ مقابلة التوظيف عدة أشكال منها:

● **المقابلة الموجهة (المخططة):** وهي النوع المستعمل غالباً في اختيار المترشحين وتقييمهم، حيث يتم إعداد نموذج عام يتضمن عدداً من الأسئلة والخطوط العريضة التي يتم مناقشتها في المقابلات مسبقاً، الأمر الذي يسمح للمقابل من السيطرة والتحكم في المقابلة بطريقة تساعده على تغطية المعلومات المطلوب معرفتها عن المترشح في شكل منظم<sup>104</sup>.

● **المقابلة غير الموجهة (غير المخططة):** وهنا يتم تحديد البنود العريضة لموضوع المقابلة دون وجود لأسئلة معدة مسبقاً يلتزم بها المقابل، حيث يكون له الحرية في طرح أسئلة يرى أنها لازمة لجمع معلومات عن المترشح، مع إعطاء أيضاً حرية أكبر للمترشح في الإجابة عن هذه الأسئلة<sup>105</sup>.

● **المقابلة المختلطة:** وهي تجمع بين خصائص المقابلة الموجهة وغير الموجهة، حيث تحدد قائمة الأسئلة مسبقاً ولكن لا تعتبر موجهة يسترشد بها القائم بالمقابلة، حيث تعطى له الحرية في توجيهها مع إمكانية الإضافة إلى هذه الأسئلة أو الحذف منها، وفقاً لما يراه مناسباً للكشف عن الخصائص المرغوبة، وبالتالي فهذا النوع من المقابلات يتميز بالمرونة ويؤدي إلى إحداث تفاعل بين المقيم والمترشح مما يسهل تحديد مدى ملائمة الفرد للوظيفة الشاغرة<sup>106</sup>.

● **مراجعة المصادر المرجعية:** وتتمثل الخطوة التالية في الرجوع لبعض المصادر الأخرى للتحقق من المعلومات التي تم الحصول عليها من المترشح، وأصبحت هذه المراجعات أحد الإجراءات الهامة للتوظيف في المؤسسات الحديثة، وقد تتضمن مثلاً: الاتصال بجهات العمل السابقة للحصول على معلومات بشأن مستويات أدائه وسلوكاته ومبررات تركه للعمل بها، كما قد تتضمن مراجعة بعض زملاء العمل أو

---

103-أنس عبد الباسط عباس، المرجع السابق، ص121.

104-صلاح الدين محمد عبد الباقي،الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص180.

105-محمد سعي سلطان، مرجع سبق ذكره، ص157.

106-عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية،مرجع سبق ذكره، ص29.

المؤسسات التعليمية أو التكوينية وأي مصدر يفيد في الحكم على صحة المعلومات المتوفرة عن شاغل الوظيفة المرتقب<sup>107</sup>.

● **الفحص الطبي:** يمثل الكشف أو الفحص الطبي الاختبار الأخير الذي يجب على طالب الوظيفة اجتيازه حتى يتم تعيينه بصفة نهائية، لأن عملية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، تتطلب إلى جانب المعلومات عن خبرة المتقدم للوظيفة، قدراته، مهاراته، مؤهلاته، وشخصيته معلومات أيضا عن حالته الصحية، هذه المعلومات لا يمكن أن نحصل عليها إلا عن طريق الكشف الطبي الذي طبيب أو مجموع أطباء لديهم إلى جانب الكفاية الفنية في فرع تخصصهم معلومات عن الاشتراطات الصحية اللازمة لكل نوع من الوظائف الموجودة في الشركة. ويهدف الكشف الطبي إلى تحقيق ثلاث أهداف رئيسية:

- حماية الموظف، إذ يضمن وضعه في الوظيفة التي تتفق مع حالته الصحية، إذ من الجائز أن يكلف بعمل قد لا تتحمله ظروفه الصحية.
- حماية باقي الموظفين، إذ أن تعيين أحد الأشخاص المصابين بمرض معين قد يؤدي زملائه في العمل .

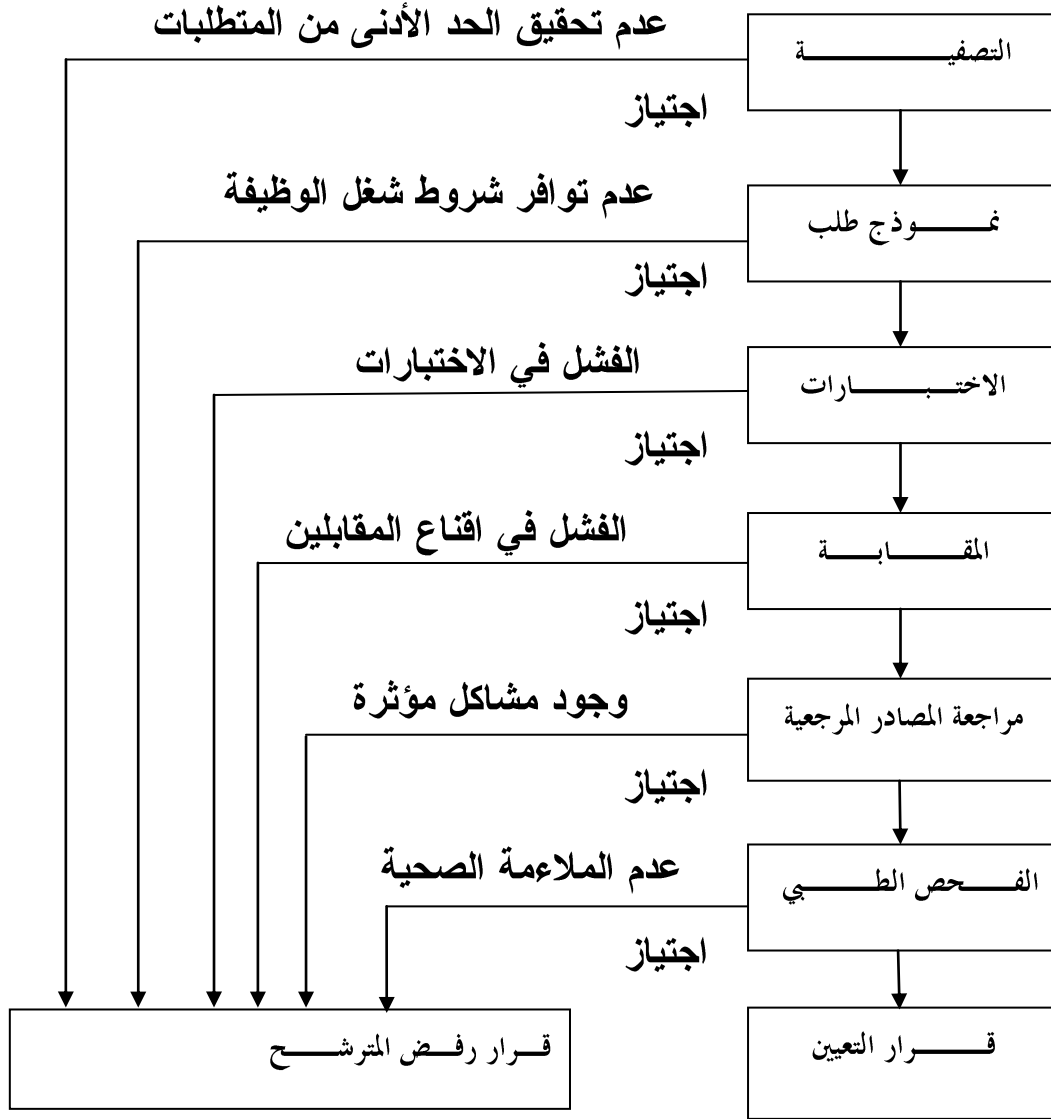
● ضمان الاستفادة من الموظف على الوجه الأكمل وحمايته من حوادث العمل. وللاستفادة من البيانات التي يمكن الحصول عليها من الكشف الطبي يجب أن تحلل المعلومات الموجودة عن كل وظيفة لتحديد الاشتراطات الصحية التي تملئها طبيعة الأعمال المكلفة بها الوظيفة، وذلك على نموذج خاص ثم يعطي الطبيب صورة منه ليدون عليه ملاحظاته بعد الكشف على المتقدم ثم يرسل إلى إدارة شؤون الأفراد لمطابقة هذه الملاحظات على الاشتراطات المحددة في النموذج الذي تم فيه تحليل اشتراطات الوظيفة.

● **اتخاذ قرار التعيين:** يعتبر التعيين المرحلة الأخيرة من مراحل اختيار وتعيين الموارد البشرية، حيث قد يمر الفرد بفترة تجريب قبل التعيين النهائي، ويتم اتخاذ قرار التعيين من هيئات عليا في الغالب، ويتضمن هذا القرار بنود عقد العمل (حقوق وواجبات كل من الهيئة المستخدمة والموظف) والذي يتم عرضه للموظف ومناقشته، ويبقى أن يحتفظ هذا الأخير بحق الاستفسار عن كل بند قبل الموافقة عليه وإمضائه.

● وعلى العموم، تقوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة بكل خطوات الاختيار بما فيها اتخاذ القرار النهائي للتعين، أما في المؤسسات الصغيرة فإن صاحب العمل

هو من يقوم باتخاذ القرار النهائي للاختيار والتعيين، ويبقى كل هذا خاضعا للنظام المعمول به<sup>108</sup>.

الشكل (11): مراحل الإختيار والتعيين<sup>109</sup>



108-حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص219.

109-جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص269.

## 6-12-6-4-التدريب:

## 6-12-6-4-1-تعريفه:

يعرف على أنه " نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد، لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة"<sup>110</sup>.

## 6-12-6-4-2-أساليب عملية التدريب:

\***التدريب أثناء القيام بالوظيفة:** يكون التدريب هنا داخل المؤسسة التي يعمل بها العامل وذلك عن طريق توجيهه وإرشاده أثناء تأدية عمله، وذلك يقلل التكاليف على المؤسسة، بحيث يتم تدريبه أثناء الإنتاج فهو لا يحتاج إلى مكان خاص بالتدريب ولا إلى معدات خاصة كذلك، وبالتالي فإن سير العمل لا يتوقف أثناء فترة التدريب<sup>111</sup>، كذلك فإنه يشتمل وضع سياسات تجعل الموظفين الجدد ينخرطون في العمل بسرعة، وتوجد أنواع عديدة لهذا النوع من التدريب أكثرها شيوعاً، التدريب باستخدام طاقم خاص هو عامل ذو خبرة أو مشرف على التدريب، وفي المستويات الدنيا قد يكسبون خبرات تشغيل الآلة مثلاً عن طريق ملاحظة المشرف، ويمكن أيضاً تطبيق هذا الأسلوب في المستويات العليا، وهذه الطريقة أيضاً تسهل التعليم على المتدربين من خلال الممارسة الفعلية للوظيفة<sup>112</sup>، ولهذا النوع من التدريب عدة أساليب أهمها:

• **التناوب الوظيفي:** يمنح هذا الأسلوب العاملين مجالاً للتنوع في الوظائف المختلفة والمهارات المكتسبة لأداء هذه الوظائف، ويساعد المؤسسة على مواجهة الظروف الاستثنائية المتمثلة بقلّة الموارد البشرية في بعض الوظائف حيث يتم انتقال العامل من وظيفة إلى أخرى في فترات محددة والتي تهدف من خلالها المصلحة أو المؤسسة إلى تقليص احتمالات الملل والضجر نتيجة الروتين وإمكانية زيادة التحفيز والأداء، وذلك من خلال زيادة تنوع الواجبات التي يؤديها العامل<sup>113</sup>، ويتبع هذه الطريقة فرصة زيادة القدرات العامة للعامل ودرايته بأعمال أخرى

<sup>110</sup> -أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية-منظور القرن الحادي والعشرين-، دار الكتب، بيروت، 2000، ص250.

<sup>111</sup> -قيس مومن وآخرون، التنمية الإدارية، دار زهران للنسر، عمان، ص139.

<sup>112</sup> -جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعالي، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003، ص270.

<sup>113</sup> -قيس مومن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص140.

متصلة بأعماله الأصلية، إلى جانب وقوفه على رسالة المشروع بصفة عامة وأوجه نشاطه المختلفة والارتباط بينها<sup>114</sup>، مما يكسبه تجارب وخبرات متعددة في مجالات معينة تساعده على حل معظم المشاكل التي قد تصادفه أثناء القيام بعمله.

● **تعليمات العمل:** والتي تسعى من خلاله المؤسسة وضع تعليمات وخطوات وإجراءات العمل في دليل معين، وهنا على المدرب شرح كل هذه التعليمات والخطوات إلى المتدربين، وذلك للوصول بالمؤسسة إلى الغايات المنشودة<sup>115</sup>، فيمددهم بكل المعلومات الحقيقية التي تتناول جميع الأحداث والظواهر التي تتصل بحياتهم ومحيطهم ويحتاجون إليها لفهم كل الحقائق المتعلقة بأعمالهم.

● **التدريب عن طريق الرئيس المباشر (برنامج التلمذة الصناعية):** أصبح كثير من أصحاب العمل يلجؤون لمثل هذا الأسلوب، وهو الذي بدأ منذ العصور الوسطى وهذا التدريب يتكون من مجموعة خطوات مركبة يصبح بعدها الأفراد عمالاً مهرة من خلال ربط التعليم النظري مع التدريب أثناء العمل، وهذا الأسلوب يستعمل على نطاق واسع في مهن بعينها، وتتم عملية التلمذة تحت إشراف رئيس عمل ماهر<sup>116</sup>، تلقى عليه عبء عملية التدريب باعتباره المسؤول عن رفع الكفاءة والإنتاجية في الوحدة التي يشرف، ومن ثم تكون علاقته بمرؤوسيه علاقة تدريبية، وعليه يتم هنا تدريب الفرد في نفس مكان العمل وفي وقت العمل الرسمي.

● **التدريب عن طريق أفضل الأفراد:** يتم التدريب وفقاً لهذا النوع من البرامج عن طريق أحد الأفراد المنشود لهم بالخبرة وتتوافر لديهم المهارات والقدرات والمعارف التي تجعلهم قادرين على العطاء، وبالتالي الآخرين<sup>117</sup>.

ولنوعي التدريب (التدريب عن طريق الرئيس المباشر والتدريب عن طريق أفضل الأفراد) عدة عيوب أهمها احتمال عدم اهتمام المدرب بتدريب العامل بطريقة جيدة وعلى أكمل وجه، وكذلك احتمال نقل العامل القديم خبرات وأفكار خاطئة للعامل المتدرب فيما يتعلق بوسائل وطرق تأدية العمل، وللتغلب على هذه العيوب، تقوم عادة المؤسسات بتقليل طرق التدريب أثناء العمل، وذلك من خلال توجيه هذه العملية بالاعتماد على إعداد وتدريب المشرفين مما يسمح لهم بتدريب مرؤوسيه بشكل صحيح، فالولايات المتحدة

<sup>114</sup> -زكي محمد هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ذات السلاسل للطباعة والنشر

والتوزيع، 1979، ص 313.

<sup>115</sup> -قيس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 140.

<sup>116</sup> -جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص 141.

<sup>117</sup> -كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 275.

الأمريكية مثلا قامت بإعداد برنامج تدريب للمشرفين بطريقة علمية بغرض تدريب المعلمين، وقد حققت هذه الطريقة نتائج باهرة.

- **التدريب باستخدام الأقراص الصلبة:** تستخدم بعض الشركات شبكات داخلية لتسهيل التدريب من خلال أجهزة الحاسب الآلي وذلك من خلال استخدام الأقراص الصلبة CD ROM ثم تقوم بنقل ذلك للأفراد من خلال شبكة معلوماتها الداخلية، بحيث يستفيد منه الأفراد وقت الحاجة<sup>118</sup>.
- **التدريب خارج مكان العمل:** إن العمال في حاجة مستمرة لتطوير مهاراتهم ومعارفهم، لذلك فالتدريب سوف يمنح لهم الفرصة للتقدم والتحكم في تقنيات العمل من خلال الالتحاق بمؤسسات ومراكز التدريب سواء كانت تابعة للمؤسسة المستخدمة أو خارج عنها، وذلك قصد تحسين مستواهم المهني ومسايرة الأساليب التكنولوجية الحديثة المستعملة في المؤسسة، بادراك الفرد المتدرب مستلزمات الوظيفة التي سوف يؤديها قصد تحسين العمل وتقديم أفضل مردود، وللتدريب خارج مكان العمل عدة أساليب من بينها.
- **المحاضرات:** هو أسلوب تدريبي يستخدم الرموز اللفظية في توصيل مجموعة من الأفكار والمعلومات والحقائق العلمية والنظريات والمفاهيم، حيث يتلقى المتدربون معلومات من المدرب دون غيره وليس للمتدربين فرصة النقاش أو لمعارضة إزاء ما يقدمه لهم القائم بعملية التدريب (المدرب)، وهنا تقع عليه مسؤولية تجهيز وتحضير ما سوف يتلقاه هؤلاء المتدربين في آن واحد<sup>119</sup>، وللمحاضرة مجموعة من الشروط تقوم عليها نجلها فيما يلي:
- يجب إعداد المحاضرة مسبقا من حيث ترتيب الموضوعات والمعلومات حسب تسلسلها المنطقي، وفي نقاط مختصرة ومحددة.
- العناية في الإعداد للمحاضرة بخلفيات ومستويات المتدربين لكي تتناسب عملية إلقاء المحاضرة مع قدراتهم ومهاراتهم.
- اعتماد المدرب أثناء المحاضرة على بعض الاستراتيجيات لتحفيز المتدربين لمتابعة المحاضرة مثل طرح بعض التساؤلات المناسبة والمتدرجة لمعلومات المحاضرة.
- قيام المدرب بتخصيص وقت كاف للمناقشة وللإجابة على معظم الأسئلة والاستفسارات التي قد يطرحها المتدربون.

<sup>118</sup> -جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص275.

<sup>119</sup> -قيس مومن، مرجع سبق ذكره، ص141.

- لا بد أن تكون لغة المحاضرة سهلة ومتماشية مع لغة المادة التدريبية بدرجة عالية.
- يجب أن تكون سرعة إلقاء المحاضرة مناسبة لأخذ النقاط الهامة وتدوين الأفكار.
- قيام المحاضر بإعطاء الأمثلة في المحاضرات بحيث تكون متناسبة مع اهتمامات المتدربين.
- **المؤتمرات:** حيث المناقشات والحوارات مدخل التعاون وحل المشكلات، ففي هذا الجانب يجتمع الأفراد أو العمال لتبادل وجهات النظر والمعارف الجديدة والخبرات لحل مشكلات محددة، حيث يقع على رئيس المؤتمر مسؤولية كبيرة تتمثل في الإعداد والتخطيط للمؤتمر وإدارة أعماله بحيث لا تنطرق الدراسة أو البحث إلى موضوعات أخرى خارجة عن نطاق أهداف المؤتمر، كذلك رسم خطة جيدة لتحقيق هدف المؤتمر<sup>120</sup>.
- **التدريب باستخدام الانترنت:** ويعد التدريب من خلال هذا الأسلوب أمرا واردا فهناك برامج لتدريب الأفراد على التفاعل مع شبكة المعلومات الدولية "الانترنت" مثل برامج ROAD MAP والذي ابتكرته جامعة ALABAMA وهو في شكل برنامج مراسلة باستخدام البريد الالكتروني E-MAIL والذي يتضمن مجموعة من الجلسات التدريبية اليومية<sup>121</sup>.
- **التدريب باستخدام الحاسب الآلي:** إن هذه الطريقة تستعمل بصفة أساسية لتنمية معارف ومهارات المتدربين، حيث يبدأ التدريب من خلال هذه الوسيلة بقيام المتدرب بكتابة مجموعة الأسئلة التي يريد الاستفسار عنها، والتي يجيب عليها الحاسب الآلي من خلال التشغيل بنظام خاص، وهناك بعض الموضوعات التي تتطلب المتابعة، ثم يقوم الحاسب بحصر مجموعة الأخطاء التي وقع فيها المتدرب وكيفية تصحيحها، هذا ولقد أشارت نتائج الدراسات أن التعلم من خلال هذه الوسيلة يخفض وقت التعلم بنسبة 50% .
- **التعلم عن بعد باستخدام مؤتمرات الفيديو:** هي طريقة معروفة وشائعة الاستخدام لتقديم التدريب إلى الموظفين في أماكن جغرافية منفصلة عن بعضها أو بعيدة عن المدرب، ويعرف بأنه وسيلة لربط مجموعتين أو أكثر بعيدتين باستخدام تقنية

<sup>120</sup> -زكي محمد هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 31.

<sup>121</sup> -جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص 275.

سمعية وبصرية، وهي بذلك تسمح لأناس في موقع للاتصال بدولة أخرى من خلال الاتصالات السمعية البصرية<sup>122</sup>.

#### 6-12-6-3-4-6- أهداف عملية التدريب: يهدف التدريب عادة إلى:

- اكتساب المعرفة التي تتناول الجوانب الكلية للعمل وهي التي تجعل الفرد مستوعبا لأهداف عمله في إطار السياسة العامة.
- يساعد الفرد على تنمية وتطوير المهارة في العمل الذي يؤديه، وهذا بتمكينه من ممارسة الأساليب والنظم المتجددة في العمل على أساس تجريبي يعينه في انتقاء ما هو أمثل لمختلف مواقف العمل.
- يمنح المتدرب فرصة اكتشاف جوانب النقص والقصور في اتجاهاته وميوله ويحفزه لتنمية قيم واتجاهات ايجابية.
- تنمية الوعي بأهمية التجديد والابتكار للتفاعل مع المتغيرات والتحولات المتعددة في جميع ميادين الحياة العصرية<sup>123</sup>.

#### 6-12-6-5-6- الحوافز:

#### 6-12-6-1-5-6- تعريفها:

تعرف الحوافز بأنها: "عملية تنشيط واقع الأفراد (الموظفين) بطرق ايجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء"<sup>124</sup>.

6-12-6-2-5-6- أهمية الحوافز<sup>125</sup>: إن الأساس من وضع أي نظام هو وجود أهداف يسعى إلى تحقيقها، والهدف من استخدام نظام الحوافز هو تحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة الإنتاجية وأن استخدام أي منظمة للنظام يهدف إلى تحقيق هدفين رئيسيين هما:

<sup>122</sup>-جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص272.

<sup>123</sup>-أمين عبد العزيز، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص248.

<sup>124</sup>-ضرار العتيبي وآخرون، إدارة المشروعات الإنمائية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص74، 75.

<sup>125</sup>-الطخيس إبراهيم عبد الله، الإدارة التربوية، دار ابن سينا للنشر، الرياض، 2001، ص109.



- **الهدف الاقتصادي:** وهو يتعلق بالفائدة التي تعود على المنظمة والعاملين، حيث تقوم المنظمة باستخدام مواردها الاستخدام الأمثل مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وارتفاع مستوى الخدمات في المنظمة.
- **الهدف المعنوي:** وهو يتعلق بالإنسان والذي يمثل العنصر الأهم من عناصر الإنتاج والتحكم في العملية الإنتاجية، وهو المستهدف من عملية وضع نظام الحوافز، ولا بد لهذا النظام من إشباع بعض رغباته وأحاسيسه وعن وضع نظام للحوافز، ولا بد من تحليل واقع المنظمة واختيار النظام الأنسب والذي يكون لتطبيقه ايجابية تعود على المنظمة والفرد، في نفس الوقت مع ضرورة مراعاة أن الحوافز ليست معناها زيادة مرتب العامل على حساب المنظمة ذاتها.

### 6-12-6-5-3-مراحل وضع الحوافز<sup>126</sup>:

إن وضع الحوافز يعتبر عملية إدارية، يخضع إلى العلاقة المتبادلة بين العامل والمؤسسة التي يعمل بها، فهي تمر بسلسلة مترابطة من المراحل والتي تكون في مجموعها ما يطلق عليه "نظام الحوافز".

- **مرحلة إثارة الدوافع:** وهي المرحلة التي تبدأ فيها إدارة المؤسسة إشعار العامل بالحصول على شيء ما مقابل أدائه لعمل ما، ضمن ظروف معينة.
- **مرحلة توجيه السلوك:** وهي المرحلة التي يباشر فيها العامل نشاطه، بعد أن يتلقى المعايير التي يرتبط بها ويستخدمها ليتمكن من تحقيق هدف المؤسسة.
- **مرحلة تقييم الأداء:** عندما ينتهي العامل من نشاطه ينتج ناتجا معيناً، تقوم المؤسسة بتقييم الإنتاج، وتوزع الحوافز على العاملين، الايجابية منها في حالة تحقيق الهدف، والسلبية منها في حالة عدم تحقيق الهدف.
- **مرحلة تقييم فاعلية الحافز:** وهي المرحلة الأخيرة والتي يتم فيها دراسة مدى إشباع الحافز لحاجات العاملين، لأن الحوافز تختلف في فاعليتها تبعاً لدرجة النقص في الإشباع التي يشعر بها العامل، أي أن فاعلية الواحد تختلف من فرد إلى آخر، وهذا يفيد الإدارة في رسم برنامج جديد للحوافز في كل مرحلة ترى فيها ضرورة لذلك لكي تتمكن من تحديد نوع ومقدار الحافز اللازم والكافي للعاملين لإشباع الحاجة الملحة في الوقت المناسب.

<sup>126</sup> -إبراهيم الغمري، الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، مصر، 1979، ص160، 161.

## 6-12-6-6-تقييم الأداء:

### 6-12-6-6-1-مفهوم تقييم أداء العاملين:

يقصد بتقييم أداء العاملين "قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور"<sup>127</sup>.

### 6-12-6-6-2-أهمية تقييم أداء العاملين<sup>128</sup>:

تبدي كل المنظمات تقريبا أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين، فمن خلالها يمكن للمنظمة:

- التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين، وأن المستندات المتعلقة بذلك ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقف المنظمة في حالة تظلم أحد الموظفين حول القرارات التي تمس ترقيته، تعويضه أو إنهاء خدمته.
- تحديد الأفراد المتميزين ووضعهم في الصورة أمام المسؤولين تمهيدا لترقيتهم وترفيعهم إلى مراكز وظيفية أعلى.
- من شأن الحوار بين العامل ورئيسه المباشر حول نتائج تقييم الأداء أن يظهر جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها، إذ يترتب إعادة النظر في هذه الأمور لاكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الأفراد.
- معرفة مستوى أداء العامل يمهده الطريق نحو تدريبه وتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته ، وذلك بالاتفاق مع رئيسه.

### 6-12-6-6-3-مراحل تقييم أداء الموارد البشرية<sup>129</sup>:

هناك مجموعة من الخطوات التي يجب مراعاتها عند تقييم الموارد البشرية والتي نوردتها فيما يلي:

<sup>127</sup> - زهير ثابت، كيف نقيم أداء الشركات والعاملين؟، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص103.

<sup>128</sup> - مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي-، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص103.

<sup>129</sup> - خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص204، 206.

- **وضع توقعات الأداء:** تعد عملية وضع تقييم الأداء أولى خطوات عملية التقييم، حيث تقوم كل من المنظمة والعاملين بوضع توقعات الأداء والاتفاق على وصف المهام المطلوبة والنتائج المرغوب تحقيقها.
- **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:** تهدف هذه المرحلة إلى التعرف على كيفية عمل الفرد مقارنة بالمعايير المحددة مسبقاً، ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال ذلك، ويتم توفير المعلومات اللازمة عن كيفية انجاز الأعمال بشكل أمثل، ويكون ذلك بشكل مستمر أي لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال في تصحيح الانحرافات أثناء حدوثها أو العمل على تفادي وقوعها لاحقاً.
- **مرحلة تقييم الأداء:** من خلال التعرف على مستوى أدائه بغية التمكن من اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالأفراد.
- **التغذية العكسية:** وتتمثل في عملية تعريف العامل بمستوى أدائه والنتائج التي حققها ودرجة تقدمه في أدائه لعمله، وتعتبر التغذية العكسية ضرورية لأنها تفيد في كيفية أدائه المستقبلي لعمله.
- **اتخاذ القرارات الإدارية:** والمتعلقة بالترقية، النقل، التعيين، وتطوير الأداء.
- **وضع خطط تطوير الأداء:** وتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، حيث يتم وضع الخطط التطويرية من خلال التعرف على المهارات، القدرات، المعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل والاستفادة منها في انجاز الأعمال أو محاولة تعزيزها وتطويرها مما ينعكس على تحقيق أداء متميز.

6-12-7-التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية: لقد شهد القرن الحادي والعشرين تحديات عديدة وامتدت آثارها بصورة شاملة على مختلف نواحي الحياة الاقتصادية، الثقافية... الخ، حيث أن التحديات التي واجهت إدارة الموارد البشرية، أسهمت بشكل فعال في ممارسات إدارة الموارد البشرية بصورة أكثر مما كانت عليه قبل حدوث هذه المتغيرات في مختلف جوانب الحياة التنظيمية، ويمكن إيجاز هذه التحديات فيما يلي<sup>130</sup>:

- **إدارة الجودة الشاملة:** لقد ساهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية، من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية لمختلف المؤسسات العامة في مختلف المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وغيرهما من الأقطار، على التركيز على العنصر البشري وإعطائه أهمية كبيرة سيما التركيز على أهمية مساهمة العاملين، التمكين، تحقيق رضا المستهلكين والتركيز على

<sup>130</sup> -حمود خضير كاضم، إدارة الموارد البشرية، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، ص86، 87.

العمليات والتحسين المستمر، إن التركيز على هذه الجوانب يؤكد بلا شك على الأهمية التي أعطيت للفرد العامل حيث يسرت أمامه سبل الإسهام في مختلف مجالات التحسين والتطوير المستمر، من أجل رفع أو تحسين قدراته في مختلف المسارات الإدارية، التنظيمية والفنية أن هذه المنظمات جعلت من المؤسسات تعطي لإدارة الموارد البشرية أدواراً شاملة وواسعة في الاستجابة لمتطلبات التغيير، وحول آثارها الإيجابية في التكيف والاستجابة المسارعة نحو تحقيق الأهداف المتوخى بلوغها.

● **التحديات الاقتصادية:** لقد ساهمت المؤسسة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية، حيث أصبح المجتمع الإنساني كالقريّة الصغيرة، نستطيع في خلال الثواني أن نتعامل مع مختلف المؤسسات ونحصل على البدائل السلعية المعروضة، وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية وإفرازاتها القيمة المتباينة، حيث أن سبل الحصول على القوى البشرية واختيارهم خضعت للعديد من التشريعات والقوانين لا على الأصعدة المحلية فحسب وإنما الدولية أيضاً، كما أن التناسبية المستخدمة بين الشركات المتعددة الجنسيات جعلت التعامل مع العاملين خاضع للعديد من الآثار والمتغيرات والتشريعات المختلفة.

● **التحديات التكنولوجية:** لقد لعبت التكنولوجيا وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دوراً بارزاً في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية، مما أدى إلى تغيير سبل تعاملها مع القوة العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية، وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوة البشرية، كما لعبت هذا التنوع الثقافي الأفراد على تأكيد قيم جديدة أملت ضرورة التعامل مع المستجدات التكنولوجية من احترام العمل ومواعيد تنفيذه واعتبار الوقت كلفة وتحسين نوعية حياة الأفراد العاملين وغيرها من الآثار التنظيمية المختلفة.

● **التحديات البيئية:** إن البيئة الخارجية التي تجسدت معاملها من خلال استجابتها للمتغيرات المسارعة، أفرزت في الواقع العلمي بيئة ديناميكية أي بيئة غير مستقرة، حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية، أما الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة، إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية، ولذا فإن البناء الاستراتيجي والتنظيمي لمؤسسات القرن الواحد والعشرين، ركز على<sup>131</sup>

ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفعالة للتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة.

#### 6-12-8- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

#### 6-12-8-1- تعريفها<sup>132</sup>:

تمثل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية منهجية فكرية متطورة ومعاصرة وترسم سياسة المؤسسة طويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، كما يتطلب تطبيقها وجود منهج ونظام متكامل يضم آليات واضحة لتحديد الأهداف ومتابعتها وتحقيقها، وفي ظل البيئة التي تعيشها المؤسسة وما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة، يجب تفعيل مجموعة من السياسات المرشدة في اتخاذ القرارات الهامة تتعلق بالموارد البشرية التي تعمل فيها.

لم يعد دور إدارة الموارد البشرية قاصراً على الجانب التنفيذي أو الإداري فحسب، أو حتى الجانب من خلال التركيز على الاهتمامات قصيرة الأجل، وإنما تعدى ذلك إلى الجانب الاستراتيجي وخاصة في ظل حدوث العديد من التغيرات، ومنه يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها "مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين في المؤسسة، على كافة المستويات التنظيمية في ضوء الإستراتيجية العاملة لها، وذلك بغرض تهيئة ميزة تنافسية والمحافظة عليها، بمعنى آخر فهي تعبير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تساهم بجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية لها<sup>133</sup>.

فالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي رسم سياسة المؤسسة طويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما ارتبط بشؤونه الخاصة بحياته الوظيفية في مكان عمله وذلك بواسطة ممارسات جديدة ومعاصرة، تتماشى مع إستراتيجيتها العامة في ظل البيئة التي تعيشها وما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة، التي تأتي على رأسها التغيرات التكنولوجية وشدة المنافسة التي تسود الأسواق اليوم.

إذا إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هدفها العمل على بلوغ غاية المؤسسة وتحقيق أهدافها ورؤيتها، بإستراتيجية تفصيلية ومخصصة في قضايا الموارد البشرية نابعة من

<sup>132</sup> -راشد محمد عبد الجليل وأحمد فؤاد سالم، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي تكاملي-، 2000، ص439.

<sup>133</sup> -المرجع السابق، ص440.

خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمؤسسة وتتضمن هذه الإستراتيجية التفصيلية ما يلي<sup>134</sup>:

- الأهداف الإستراتيجية المحددة والمطلوبة في مجالات التدريب، التكوين، تنمية ورعاية الموارد البشرية.
- غاية إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري.
- رؤية الإدارة التي تحددها لما ينبغي أن تكون عليه الممارسات في مجال الموارد البشرية.
- سياسة إدارة الموارد البشرية التي تحتكم إليها في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف إستراتيجية.
- الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات، للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.
- معايير المتابعة والتقييم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الانجازات المحددة.

#### 6-12-8-2- النظرة الجديدة لإدارة الموارد البشرية:

لعل أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الحديثة، هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه المنظمة في تحقيق أهدافها، وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الحديث<sup>135</sup>:

- إن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية، قدرة فكرية، مصدر للمعلومات، الاقتراحات، الابتكارات وعنصر فعال وقادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي.
- أن الإنسان في المنظمة يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام التي تحددها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والانجاز.

<sup>134</sup>- علي عبد الوهاب، إدارة الأفراد-منهج تحليلي-، القاهرة المكتبية، عين شمس، 1974، ص36.

<sup>135</sup>- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص44.

- إن الإنسان إذا أحسن اختياره وإعداده وتدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي مع المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أدائه لعمله.
- أن الإنسان يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة (فريق) من الزملاء يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

ويتلخص المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة احترام الإنسان واستثمار قدراته وطاقاته بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له، واعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير، وفي ذلك فإن مفاهيم إدارة الموارد البشرية تختلف جذريا عن مفاهيم إدارة الموارد البشرية التقليدية.

### الشكل (12): إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة<sup>136</sup>

إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية الحديثة
اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، ومن ثمة ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات.	تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته وقدراته الجسمانية، ومن ثمة ركزت على التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.
ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المادية، وتحسين البيئة المادية للعمل.	تهتم بمحتوى العمل، والبحث عما يشد القدرات الذهنية للفرد، ولذا تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.
اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على اكتساب الفرد مهارات ميكانيكية، يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.	التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان، وتنمية العمل الجماعي وشحن روح الفريق.

## سابعاً: المداخل النظرية :

### تمهيد:

إن جدية البحث السوسولوجي تتأتى من قدرة الباحث على اختيار النظرية المناسبة أو النظريات الملائمة لبحثه ولمنطلقاته النظرية، لذلك سوف نحاول هنا استعراض أهم النظريات، وقد ارتأينا أن نقسمها إلى نظريات كلاسيكية، حديثة ومعاصرة.

### 7-1- النظرية الكلاسيكية:

#### 7-1-1- نظرية التنظيم العلمي لفريدريك تايلور:

إن التaylorية هي نسبة إلى فريدريك ونسلو تايلور مؤلف كتاب "مبادئ الإدارة العلمية" وتعتبر من أكثر المدارس الكلاسيكية نشاطاً في تنظيم وتقسيم الأعمال والوظائف، ولقد كان تايلور أول من حاول دراسة الحركات اللازمة لأداء العمل في المصنع، وقام بتسجيل الحركة والزمن الذي تستغرقه كل حركة منه، ثم تقدير الزمن الكلي اللازم لأداء الحركات المتتالية التي يتألف منها العمل، فبذلك ينفادى كل الحركات الزائدة، والتي تعتبر مضيعة للوقت، وهذا ما أطلق عليه بالميقائية بمعنى دراسة الحركة والزمن.

وقد وضع تايلور لذلك بضعة مبادئ، رآها كفيلة بزيادة الإنتاج، وهذه المبادئ هي:

- هو استخدام دراسات الحركة والزمن للوصول إلى الطريقة المثلى الوحيدة لأداء العمل، وهي الطريقة التي تسمح بتحقيق أعلى متوسط إنتاج يومي.
- تزويد العمال بحافز تشجيعي يدفعهم إلى أداء العمل وفقاً للطريقة التي تم التوصل إليها بأسلوب علمي، ويتحقق ذلك بواسطة منح العامل مكافأة محددة تزيد عن معدل الأجر اليومي، إذا استطاع أن يحقق المستويات المطلوبة والمقننة للإنتاج.
- استخدام خبراء متخصصين للإشراف على الظروف المختلفة المحيطة بالعامل مثل وسائل العمل، وسرعة الآلات، وطريقة الأداء<sup>137</sup>.

#### 7-1-2- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر:

تطرق ماكس فيبر إلى وضع نموذج للبيروقراطية، والذي أسماه النموذج الأمثل ولقد ركز على صنع القرارات الرشيدة من خلال البيروقراطية، حيث كان يرى ضرورة إيجاد نظام إداري سليم تسير بمقتضاه المنظمات الكبيرة<sup>138</sup>.

لقد أسهم ماكس فيبر في مجال الدراسات التنظيمية من خلال نظريته التي أسماها (هيكل السلطة)، وفي هذه النظرية بين أن المنظمات تتضمن دائماً علاقات للسلطة تمنع بعض الأفراد حق إصدار الأوامر إلى الآخرين داخل التنظيم بنوع من السلطة والنفوذ، وقد ميز

<sup>137</sup> -محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 139.

<sup>2</sup> -محمد عبد الوهاب علي وسعيد عامر، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز الاستشارات والتطوير الإداري، ط2، مصر، 1998، ص 11.



بين ثلاثة نماذج للسلطة يستند كل منها إلى نوع معين من الشرعية وهذه النماذج هي السلطة الكاريزماتية، التقليدية والقانونية<sup>139</sup>.

\***خصائص النموذج البيروقراطي**<sup>140</sup>: يتميز هذا النموذج بعدة خصائص نوجزها فيما يلي:

- توزيع السلطة توزيعاً هرمياً متسلسلاً، طبقاً لقواعد محددة، وتتركز في كل وظيفة على السلم الهرمي - وليس في الشخص نفسه - سلطة ومسؤولية محددة، وتوجد على قمة الهرم طبقة الإدارة التي تتكون من متخصصين على مستوى رفيع من الخبرة و التدريب في إدارة البيروقراطية.
- تحديد العمل المطلوب وتعريف واجباته تعريفاً دقيقاً وتوزيعاً على المراكز الوظيفية المختلفة بناءً على تخصص شاغلي هذه المراكز.
- تعيين الموظفين بناءً على شروط دقيقة ومحددة سلفاً، وهي مؤهلاتهم وخصائصهم الفنية التي تطابق العمل وصلاحياتهم للقيام بأعبائه.
- تدريب الموظفين تدريباً فنياً دقيقاً على أعباء ووظائفهم حتى يتقنوها فترتفع كفاءة أدائهم.
- الارتباط الدائم بين الموظف والبيروقراطية واستقراره في مهنته، وصعود السلم الهرمي بالترقية عن طريق الأقدمية و الجدارة.
- إتباع نظام دقيق يتكون من قواعد وإجراءات وتعليمات تتميز بالشمولية والعمومية، تضمن التطبيق الواحد للحالات الواحدة، وتكفل استمرار العمل بغض النظر عن الأشخاص القائمين به.
- وجود نظام مستندي يحتوي على معلومات تفصيلية عن كل أمور العمل، ستند إليه الموظفون، ولا يتخذون خطوة معينة إلا إذا كان لها مستند رسمي.
- قيام العلاقات بين العاملين، وبينهم وبين الجمهور على أساس موضوعي، ولا يسمح بالعلاقات الشخصية التي تؤثر على الحكم السليم فتضعف كفاءة العمل .

<sup>139</sup> -مهدي زويلف وعلي العضائية، إدارة المنظمة- نظريات وسلوك-، دار مجدلاوي، الأردن، 1996، ص 29 .

<sup>140</sup> -محمد عبد الوهاب علي وسعيديس عامر، مرجع سبق ذكره، ص 11.

### 7-1-3- نظرية التنظيم الإداري لهنري فايول:

إن هنري فايول بدأ من القمة ونظر إلى الإدارة بوصفها عملية ذو نشاطا يتكون من عناصر تنطبق على كافة الجهود البشرية وفي كافة المجالات الصناعية والتجارية والخدمات الحكومية و الخاصة.

وقد قسم الوظائف التي يمارسها المشروع إلى ستة ( 06 ) مجموعات:

- 1- الوظائف الفنية (الإنتاج).
- 2- الوظائف التجارية (البيع و الشراء).
- 3- الوظائف المالية (التمويل و الإنفاق).
- 4- الوظائف المحاسبية و الإحصاء و الصيانة).
- 5- الوظائف المتعلقة بالأمن.
- 6- الوظائف الإدارية : التخطيط و التنظيم و التنسيق و التوجيه و الرقابة<sup>141</sup>.

كما حدد أيضا القدرات اللازم توافرها للقيام بالأنشطة الستة الرئيسية للمنشأة و صنفها إلى : قدرات إدارية، قدرات فنية، قدرات تجارية، قدرات وقائية و محاسبية، و يبين فايول أن أهمية هذه القدرات تتفاوت بتفاوت العمل الذي يقوم به الفرد فالقدرات الفنية هي الأهم بالنسبة للعامل، بينما تكون القدرات الإدارية هي الأهم بالنسبة للإداري، و تزداد أهمية هذه القدرات كلما ارتفع الفرد في السلم الإداري حتى تصبح أهم القدرات في المستويات الإدارية العليا<sup>142</sup>.

ولقد استطاع فايول أن يضع أربعة عشر مبدءا من خلالها يمكن الإطلاع على أنشطة الإدارة وهي<sup>143</sup>:

-**تقسيم العمل والتخصص:** يمكن تحسين العمل من خلال تقسيم العمل بين الناس بحيث يكونون متخصصين فيه، أو تعيين متخصصين للقيام به.

-**السلطة والمسؤولية:** وتعني السلطة الحق في إصدار الأوامر، أما المسؤولية فتعني مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر.

<sup>141</sup>-محمد عبد الوهاب علي وسعيديس عامر، المرجع السابق، ص 15.

<sup>142</sup>-فؤاد الشيخ سالم و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مكتب الكتب الأردني، ط5، الأردن، 1995، ص37،

<sup>143</sup>-أحمد ماهر، السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات-، الدار الجامعية، ط1، القاهرة، 2000، ص30، 32.

- الضبط والربط: إن أفضل الطرق للحصول على الضبط هي أن يطبق المدير أنظمة الجزاء والعقاب في حالة حدوث أخطاء على أن يتم التطبيق بصورة عادلة.
- وحدة الأمر: وتعني أن كل فرد يحصل على أوامره من فرد واحد.
- وحدة الهدف: وتعني أن وحدات التنظيم لابد أن تساهم في تحقيق أهداف المشروع.
- أولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية: وهذا يعني أنه عندما تتعارض مصالح المنظمة مع مصالح الأفراد تأتي مصالح المنظمة في ترتيب متقدم.
- عوائد العاملين: يجب أن يكون الأجر و المستحقات مناسبة لكل من العاملين والمنظمة.
- المركزية: إن التعامل مع الأفراد يمثل نوع من اللامركزية ، في حين يمثل استخدام السلطات الإدارية نوعا من الحقوق المتمركزة لدى المديرين.
- التسلسل الرئاسي: لابد من وضوح التبعيات الرئاسية باعتبارها خطوط السلطة والاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين، وعلى كل منها أن يتبع هذه الخطوط بدقة في عملية الاتصال.
- النظام:على الموارد مثل الخامات و الأفراد و الأدوات أن تكون في مكانها في الوقت المناسب لكي استخدامها أمثل.
- العدالة : لابد من توفير معاملة عادلة لكل العاملين.
- استقرار العمالة: لابد من توفير العمال بطريقة سليمة حتى يمكن التقليل من احتمال التسرب.
- المبادأة : لابد من تشجيع المبادأة و الابتكار لضمان تطور المشروع.
- تنمية روح الجماعة: يجب تنمية روح الجماعة و التوافق بين العاملين<sup>144</sup>.

## الجدول رقم(04): الجوانب الإدارية والتنظيمية للمدخل الكلاسيكي<sup>145</sup>

العناصر الإدارية	مميزات الفكر الكلاسيكي
-البيئة الخارجية	-مستقرة.
-التنظيم	-بناء بيروقراطي .
-مصدر السلطة	-الحق في القيادة، قوة فرض الطاعة.
-موقع صنع القرار	-مركزي في قمة التنظيم.
-اتجاه الاتصال	-رأسي من أعلى إلى أسفل.
-المعلومات	-تقارير مركزة عن نتائج الأعمال موجهة إلى القيادة العليا.
-أسلوب الإشراف	-محكم، مباشر، مركز على تحقيق مستويات الإنتاج المستهدف.
-افتراضات نظم إدارة الأفراد	-الأفراد متشابهون، منعزلون، ليس لديهم دوافع العمل، منفذون للتعليمات.
-سياسات التدريب	-تركز على تنمية الجانب المادي للإنسان(القوة الجسمية) المهارات اليدوية.
-الحوافز	-مادية (أجور، مزايا عينية، المقومات المادية لمكان العمل).

### 7-2-النظريات الحديثة:

#### 7-2-1-نظرية العلاقات الإنسانية:التون مايو:

تعد أول دراسة تعنى بالسلوك الإنساني في البيئة التنظيمية، ويعتبر التون مايو العالم الأسترالي الممثل لهذا الاتجاه من خلال الأبحاث التي قام بها في مصانع "هاوثورن" بالولايات المتحدة الأمريكية، والتي ساعدت على اكتشاف التأثير المهم للعوامل الاجتماعية وللعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال "فلقد أوضحت الدراسات أن إنتاجية الفرد لا تتأثر فقط بالطريقة التي يصمم بها العمل، والأسلوب و السلوك الاقتصادي الذي يكافأ به الفرد، ولكن أيضا بعوامل اجتماعية ونفسية معينة"<sup>146</sup>.

<sup>145</sup> -فاتن أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة-منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات-، ايتراك للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2001، ص 26.

<sup>146</sup> -راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 199، ص59.

كما أبرزت هذه النظرية أهمية الجماعات في تحديد سلوك العمال، إذ أن سلوك الفرد لا ينبع من شخصه ولكن هو انعكاس لأفكار الجماعة واتجاهاتها، وهي بهذا ( النظرية) تنظر إلى المنظمة على أنها بناء اجتماعيا.

وعليه فقد أصبح رجال الإدارة يدركون حقيقة هي أن كثيرا من العاملين يقيدون إنتاجهم ويحدون من نشاطهم، لا لشيء إلا للمحافظة على عضويتهم في المجتمع الداخلي ( المنظمة) في ضوء ما تحدده قواعد التنظيم غير الرسمي السائد<sup>147</sup>.

قدمت الدراسات المتتابعة التي قام بها " مايو "دليلا قويا على أهمية العنصر البشري في محيط العمل ، وألحت على ضرورة تغيير وتطوير طرق التنظيم والتعامل مع الموارد البشرية، وجعلها تعتمد على أسس ومبادئ مغايرة لتلك التي طرحتها النظريات الكلاسيكية<sup>148</sup>. هذا وقد اعتمد مايو في دراساته على المبادئ التالية<sup>149</sup>:

- إن السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية.
- إن القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد، وبالتالي تحدد كفاءتهم.
- إن الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال بعضهم البعض وبينهم وبين رؤسائهم تسهم جميعا في تطوير علاقات العمل بشكل ايجابي يؤثر في الإنتاجية.
- إن الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق أهداف الإنتاجية، ومن ثم انتشرت مفاهيم المشاركة في الإدارة وتفويض السلطة واللامركزية الإدارية.

<sup>147</sup> -زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، ط3، الكويت، 1980، ص39.

<sup>148</sup> -عمر وصفي عقيلي، إدارة الأفراد، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، حلب، 2000، ص357،358.

<sup>149</sup> -رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال-دراسة لـ401 نظرية في الإدارة في الإدارة وممارستها ووظائفها-، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004 ص71، 72.

## الجدول رقم(05): إسهامات مدخل العلاقات الإنسانية في تطوير الفكر الإداري<sup>150</sup>

العناصر الإدارية	سمات الفكر النيو كلاسيكي
-التنظيم	-هيكل رسمي، تنظيم غير رسمي.
-مصدر السلطة	-قبول السلطة من التابعين.
-صنع القرار	-القيادة العليا، مشاركة العاملين.
-الإشراف	-دور التنسيق والتوجيه.
-الحوافز	-مادية، معنوية.
-افتراضات الأفراد	إدارة -تفتتح بالدور الايجابي الذي يسهم به الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة، الأفراد مختلفون لديهم رغبة ودافع للعمل، أعضاء في جماعة.

### 7-2-2- نظرية أرجيرس (Chris Argyris):

يرى هذا الأخير أن تنظيمات بسياستها تعمد إلى الحد من القدرات الطبيعية للأفراد في النمو والتقدم، فهذه التنظيمات لا تدع مجالاً كبيراً لقدرات الأفراد على الاختيار واستخدام الحكمة، أو لمواءمة التعليمات حسب الظروف، فأغلب الأفراد لا يعطون أي فرصة لاستخدام قدراتهم العقلية، بل يتوقع منهم الطاعة العمياء، وترك الأمور التي تحتاج إلى التفكير إلى عدد قليل من الأفراد، ممن يشغلون مناصب رئاسية في المؤسسة، فالكثير من العمال يقضون ساعات عملهم اليومية، في محاولة لضبط مشاعرهم وقدراتهم العقلية، حتى يتمكنوا من مسايرة النظام الموضوع واللوائح المرسومة، والتي هي في حقيقة الأمر ليس بدرجة الكفاية.

إن معاملة الرد ككون آلي تؤدي إلى مضايقته إلى أبعد الحدود لأنه يريد أن يعامل على أساس أنه إنسان له احتياجاته ومبادئه الخاصة، وإهمال هذه الأمور هو إهمال الذات التي تتطلب عناية واهتماماً خاصاً وتنتج تأثيرات عكسية كثيرة تؤدي إلى اختفاء بعض الصفات المقبولة، بل والمطلوبة مثل الرغبة في التقدم والابتكار<sup>151</sup>.

<sup>150</sup>-أبو بكر فاتن، مرجع سبق ذكره، ص31.

<sup>151</sup>-نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص56، 57.

### 7-3-النظريات المعاصرة:

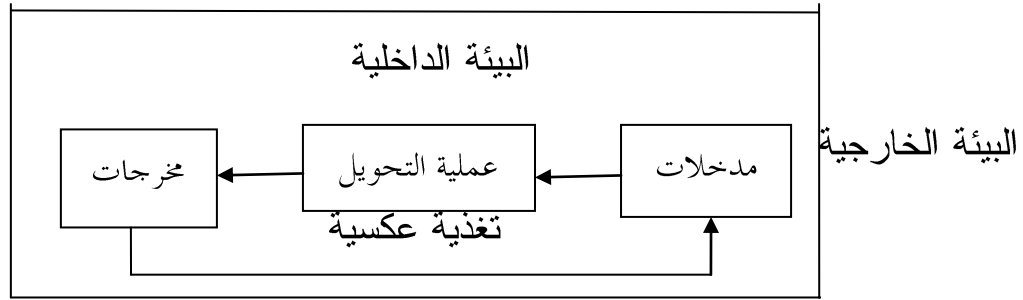
7-3-1-نظرية النظم: تعد من أهم المداخل التي أسهمت في توضيح حقيقة التنظيم وبيان مصادر حركته واتجاهات فعاليته ومن ثم يبدو تفسير السلوك التنظيمي أمرا ممكنا بمعرفة طبيعة المناخ المحيط بالتنظيم وتحليل الأهداف التي يسعى إليها مع الأخذ في الاعتبار طبيعة وخصائص الأفراد والجماعات<sup>152</sup>.

فقد نمت هذه النظرية من قبل فون بيرتا لانفي "Von Bertalanffy" وغيره من علماء البيولوجيا، ويعرف النظام على أنه: "مجموعة من الأجزاء أو النظم الفرعية التي تتداخل العلاقات بين بعضها، وبينها وبين النظام الذي نظمها، والتي يعتمد كل جزء منها على الآخر في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها هذا النظام الكلي".

ووفقا للتعريف السابق، فإن النظام يتكون من العناصر التالية:

- **المدخلات:** وهي عبارة عن الموارد والعناصر التي تشكل المادة الأساسية اللازمة للعملية الإنتاجية، وعناصر البيئة التي تؤثر في بناء التنظيم وتحديد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات، ويمكن تصنيف المدخلات ضمن الأنواع التالية: موارد مادية وموارد بشرية.
- **العمليات:** ويقصد بها كافة العمليات التمويلية التي تساعد على تغيير طبيعة العناصر بالشكل والمضمون، والذي تم تحديده في شكل مخرجات ويدخل في هذا الإطار الوظائف الإدارية التي لديها سلطة القرار لتنفيذ عملية التمويل.
- **المخرجات:** وهي النتائج المترتبة على العملية التمويلية، وعادة ما تأخذ في المنظمات بشكل سلعة أو خدمة.
- **التغذية العكسية:** عبارة عن تدفق المعلومات المرتدة بين المنظمة والبيئة، أو بين البيئة والمنظمة.

<sup>152</sup> -عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1993، ص101.



### -3-2- نظرية الرأس المال البشري لـ "Robinson Russel"<sup>154</sup>:

سيطرت خلال فترة الستينات نظرية رأس المال البشري على اقتصاديات التدريب، فقد وجدت عدة محاولات في هذه الفترة هدفت إلى جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري، تحديد ماهية رأس المال البشري وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته والتركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات وإنتاجية الفرد، فهذه النظرية ترى بأن التدريب يعد استثماراً هاماً، ويظهر ذلك من خلال أهمية الاستثمار الصحيح في الموارد البشرية نتيجة التطورات الاقتصادية و التكنولوجية، والتوسع في استخدام نظم العمل و تغيير مفاهيم و أساليب الإدارة وإدخال الحاسبات الالكترونية في طرق وأساليب الإنتاج.

لقد قدم روبنسون من خلال نظريته نظرة جديدة للتدريب باعتباره استثماراً بدلاً من كونه تكلفة على المؤسسة، فالتطور التكنولوجي الحاصل و اتساع نشاط المؤسسة و تطوره يحتم عليها الاهتمام بتدريب أفرادها، حتى تستطيع مواكبة هذه التغيرات والتطورات الحادثة على مستوى المؤسسة.

### 7-3-3- مدخل الموارد البشرية:

يعد مدخل الموارد البشرية مدخلاً حديثاً في إدارة الأفراد، حيث شاع استعماله مع مطلع السبعينات من القرن العشرين، ويركز هذا المدخل على ضرورة توحيد أهداف الفرد والتنظيم لرفع الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات الأفراد، فبدلاً من النظر إلى الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد على أنها منفصلين، وأن تحقيق أي منهما يكون على حساب

<sup>153</sup>-المرجع نفسه ، ص95.

<sup>154</sup>-رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص371.



الأخر، اعتبر مدخل الموارد البشرية أن كل من الأهداف التنظيمية وحاجات الفرد يكملان بعضهما البعض<sup>155</sup>.

ويقوم هذا المدخل على جملة من المبادئ تتمثل في<sup>156</sup>:

- أن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته، يمكن أن يحقق مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية.
- لا بد أن توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية (العاطفية) والاقتصادية للفرد.
- لا بد أن تهيأ بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.
- برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة، وتحقق هذه المهمة من خلال عملية دائرية والتي يساعد فيها كل من المنظمة والأفراد بعضها البعض على مقابلة أهدافهم.

بالإضافة إلى ذلك فإن الفكرة الأساسية لمدخل الموارد البشرية تقوم على أساس خلق وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، من خلال موارد بشرية تنسم بالكفاءة و الفعالية، ذلك أن سر نجاح وبقاء المؤسسات الحديثة، يقوم على أسس مرهونة بجودة منتوجاتها، خدماتها ورضا عملائها، فهي تحرص دوما على التميز والتفوق والارتقاء بمستوى أدائها عن طريق استخدام أنجع الآليات والأساليب، وعلى رأسها المورد البشري الذي يعتبر الوحيد القادر على البناء والهدم، فلا السياسات ولا الخطط والبرامج تكون ناجحة التنفيذ وتحقق الأهداف المسطرة إلا من خلال الأفراد، فالفرد الفاعل هو القادر على أداء العمل مع توفر الرغبة لديه لأدائه بشكل جيد وملتزم<sup>157</sup>.

وتأسيسا على ما سبق فإن مدخل المواد البشرية يعتبر أحد المداخل التنظيمية الهامة في تطوير المسار المهني للفرد (والذي يقصد به تحقيق التوافق و التطابق بين الأفراد والوظائف) ويركز على إتباع الأساليب الإدارية كالتدريب، النقل والترقية لوضع الفرد

<sup>155</sup> -راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998-1999، ص20.

<sup>156</sup> -علي غربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2004، ص115.

<sup>157</sup> -فهيمة بديسي، إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 02،

منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2004، ص234.

المناسب في المكان المناسب تحقيقاً لأهداف المؤسسة في الإنتاجية وأهداف الفرد في الرضا عن العمل، بما يوفره له من فرص الحراك والتدرج الوظيفي<sup>158</sup>.

ثامناً: الدراسات السابقة.

تمهيد:

إن الاطلاع على الدراسات التي تناولت الموضوع المطروح أو جانبا منه من قبل، يعد أمراً هاماً في توسيع معارف البحث في المجال المدروس، لذا فإنه من المهم أن يقوم الباحث بالتعرف على الدراسات السابقة ليطلع على جوانب القصور فيها وليحاول تقديم إضافة ذات فائدة علمية لمجال البحث، وقد تطرقنا في هذا الجانب إلى بعض الدراسات التي تناولت جوانب الموضوع وذلك من خلال تقسيمها إلى دراسات جزئية، عربية وأجنبية.

8-1- الدراسات الجزائرية:

8-1-1- دراسة رايس 2006 بعنوان " أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة" استهدفت الدراسة تسليط الضوء على الآثار التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات على الركيزة الرئيسية لبناء جانب الأعمال وهي الموارد البشرية، بحيث وضحت الدراسة الرؤية تجاه موضوع تكنولوجيا المعلومات، وقدمت الدراسة تصور مقترح لطبيعة الموارد البشرية في عصر المعلومات، وما هي المتطلبات التي ينبغي توافرها في هذا المورد للنجاح في عصر المعلوماتية.

ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في تحديد عناصر المشكلة، كما استخدم المنهج التاريخي في تتبع تطور الأحداث، بالإضافة لمنهج المقارنة في دراسة الحالة، وطبقت الدراسة على مديرية الصيانة داخل الشركة الوطنية الجزائرية لنقل وتسويق المحروقات بالأغواط (سونطراك)، بحيث شمل مجتمع الدراسة فئتين من العمال هما: الإطارات وعمال التحكم، لأنهم الأكثر استعمالاً للتكنولوجيا داخل المديرية، أخذت منهم عينة تتكون من 40 عامل واستخدم الباحث الإستبانة لمعرفة اتجاهات العاملين اتجاه تكنولوجيا المعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع تكلفة اليد العاملة نتيجة ارتفاع المستوى التعليمي والتأهيلي للموارد البشرية مقارنة بالفترات السابقة، والاتجاه المتزايد نحو تقليص العمالة خاصة فيما

<sup>158</sup> -صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية،

يتعلق بالأنشطة الروتينية وإسنادها للألة، وكذلك تقليص المستويات الإدارية مما يعني أن المستقبل سيكون للكفاءات البشرية غير البسيطة أو العادية، والعمل على رفع كفاءة وإنتاجية المورد البشري داخل التنظيم كنتيجة لتقليص التكاليف وضغوطات العمل.

وأوصت الدراسة بمحاولة وضع إطار استراتيجي فعال لإدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، ودراسة ضغوطات العمل وتأثيرها على الأداء البشري داخل المؤسسة الجزائرية، بالإضافة لدراسة البعد الإنساني في نجاح أو فشل المشاريع التكنولوجية داخل المؤسسات الجزائرية<sup>159</sup>.

8-1-2- دراسة طراد خوجة سميرة بعنوان أداء الإدارة الجزائرية في ظل ثورة المعلوماتية، دراسة ميدانية بإدارات خدماتية عمومية بمدينة قسنطينة، 2004، 2005.

تدور إشكالية هذه الدراسة حول الحاسوب كمبتكر تكنولوجي حديث ودوره في ترقية العمل الإداري في المؤسسات، والوقوف على المساهمة الفعلية للحاسوب في تجسيد الأعمال والإجراءات الإدارية وكذا إستراتيجية الجزائر في تبني هذا المبتكر والاهتمام بتكوين الكفاءات البشرية في هذا الميدان.

فكان التساؤل المركزي كالاتي: ما هي الآثار المترتبة عن الاهتمام والاعتماد المتزايد على المعلوماتية في تسيير شؤون الإدارات الجزائرية؟.

**منهج الدراسة:** المنهج الوصفي والمنهج المقارن لمقارنة النتائج المتحصل عليها في الإدارات الثلاث المدروسة (مؤسسة سونلغاز، بريد الجزائر والتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS).

**عينة البحث:** عينة طبقية من العاملين على الحاسوب في الإدارات الثلاث وعينة عشوائية بسيطة للمتعاملين مع الإدارات.

**أدوات جمع البيانات:** الاستمارة.

<sup>159</sup> -محمد النجار، دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غزة، 2012، ص83.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الحاسوب يساهم في تفعيل العمل الإداري بمختلف الإدارات محل الدراسة قياساً بما شهدته قبل استخدام هذا الجهاز، ولكن تبقى مساهمته لا تعبر عن قدراته الحقيقية نتيجة لجملة من العراقيل<sup>160</sup>.

8-1-3- دراسة جميلة بومزال بعنوان "أثر تكنولوجيا المعلومات على المؤسسة"<sup>161</sup> حيث تنطلق الدراسة من محاولة استكشاف واقع التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسات الجزائرية، وقامت بطرح التساؤل التالي: هل تكنولوجيا المعلومات مستعملة بقدر وجودها في المؤسسة الجزائرية سواء كانت عمومية أو خاصة؟.

وللإجابة عن هذا التساؤل فقد قامت الباحثة باختيار عينة تتمثل في 20 مؤسسة مشاركة في المعرض الثالث للإنتاج الوطني (جويلية 1999)، حيث تم توزيع استمارة على عينة من 8 إطارات ساميين و12 إطار في تلك المؤسسات، إضافة إلى إجراء مقابلات شخصية.

وقد توصلت الدراسة إلى:

- المعلومات لدى مؤسسات العينة تفتقر إلى أغلب خصائصها، وهي محتكرة بنسبة 55% دائماً و35% أحياناً.
- الاتصال الورقي مستعمل في كل المؤسسات وهو يحتل الصدارة مقارنة بالوسائل الاتصالية الأخرى.
- أغلبية المبحوثين يرون أن التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال هي آلات تسهل العمل المكتبي، وهم يستعملونها بالدرجة الأولى في معالجة النصوص.
- أن نسبة 20% من مؤسسات العينة تستخدم شبكة الانترنت.
- أن نسبة 37% من هذه المؤسسات تمتلك شبكة داخلية "انترانت"، لكنها محتكرة وغير معممة على باقي المؤسسات هو نقص اليد العاملة المؤهلة وغياب الوسائل التقنية.

<sup>160</sup>-حورية بولعويديات، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، فرع تسيير شبكة نقل الغاز بالشرق GRTG، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الاتصال والعلاقات العامة، قسنطينة، 2007-2008،

<sup>161</sup>-فوزي منصور، مساهمة التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في دعم المشاركة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلور ميتال تبسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في قسم علوم الإعلام والاتصال، 2010-2011، ص 36،

## 8-2-دراسات العربية:

8-2-1-دراسة عوض القحطاني بعنوان "دور المعلومات والاتصالات في عملية اتخاذ القرار"1996<sup>162</sup>:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور المعلومات والاتصالات في عملية اتخاذ القرارات، بغرض تحسين الخطوات المتبعة لتوظيف دور المعلومات والاتصالات في عملية اتخاذ القرارات.

اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي بطريقة المسح الاجتماعي كما اعتمد على الإستبانة والمقابلة كأدوات للدراسة، وكان حجم العينة يقدر بـ109 من ضباط إدارة الدفاع المدني بمدينة الرياض.

توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- تنقسم القرارات تبعاً لأهميتها إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي:
  - القرارات الإستراتيجية وتتخذ من قبل المستويات العليا في التنظيم.
  - القرارات التكتيكية وتتخذ من قبل المستويات الإدارية الوسطى.
  - القرارات التنفيذية وتتخذ من قبل المستويات الإدارية الدنيا لأنها تتعلق بالعمل الروتيني اليومي.
- يعتمد الغالبية العظمى من العاملين في الدفاع المدني بمدينة الرياض على البيانات في اتخاذ قراراتهم من خلال جمع المعلومات بأنفسهم أو تكليف الموظفين ذوي الكفاءة العالية بجمعها.
- تعتبر المصادر الرسمية أقوى مصدر للحصول على المعلومات.
- الاتصالات الرسمية مع الرؤساء هي أهم وسائل الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.
- أهم العناصر المؤثرة على فعالية الاتصالات هي نقص الوسائل والتجهيزات الفنية.

<sup>162</sup>-علي حسن الشهري، الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، 1425هـ، ص 8،

- أهم المشاكل التي تعترض جمع البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات هي نقص البيانات، طول الوقت اللازم لجمعها، عدم توفر النوعية المطلوبة من المعلومات وصعوبة استرجاع البيانات عند الحاجة إليها.

8-2-2-دراسة محمد المغامس (2003) بعنوان "فاعلية استخدام تقنية الحاسب الآلي ونظم المعلومات في تطوير أعمال قطاع الجوازات"<sup>163</sup>: هدفت الدراسة إلى التعرف على الاستخدامات الحالية لتقنية الحاسب الآلي ونظم المعلومات في قطاع الجوازات، وتحديد مدى فاعلية استخدام تقنية الحاسب الآلي ونظم المعلومات في تطوير الأعمال وتحديد أهم المعوقات التي تواجه فاعلية استخدام تقنية الحاسب الآلي ونظم المعلومات ومعرفة المقترحات والحلول اللازمة لتنفيذها.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بمدخل المسح الاجتماعي مستخدماً الإستبانة كأداة للدراسة.

توصلت الدراسة إلى نتائج، من أهمها:

- إن فاعلية استخدام الحاسب الآلي في التخطيط والتنظيم كانت كبيرة في حفظ البيانات وسرعة استرجاعها وتنظيم وتطوير أساليب العمل وإجراءاته.
- إن فاعلية استخدام الحاسب الآلي في التنسيق والتوجيه واتخاذ القرارات كانت متوسطة الفاعلية.
- إن فاعلية استخدام الحاسب الآلي في الرقابة والمتابعة كبيرة في ضبط عملية القيد واكتشاف الأخطاء التي تحدث، وكانت الفاعلية قليلة في كشف التزوير وتحصيل الرسوم.

8-2-3-دراسة التونسي (2003) لموضوع "تنمية الموارد البشرية في ضوء استخدام الأساليب والتقنيات المتطورة"<sup>164</sup>: وهدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الأساليب والتقنيات المتطورة إلى التعرف على الصعوبات التي قد تحول دون استخدام الأساليب

<sup>163</sup> -محمد أحمد عبد الله كليبي، التقنيات الحديثة وانعكاساتها على الهياكل التنظيمية للأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على الإدارة العامة لدوريات الأمن، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، 2007، ص109.

<sup>164</sup> - ناصر بن منيف بن رزان العتيبي، الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على العاملين بإدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية المركزية بمدينة الرياض، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، 2007، ص159.

والتقنيات المتطورة داخل المؤسسات التدريبية الأمنية، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و تم التوصل إلى النتائج التالية:

- إن أهم الأساليب المستخدمة في تنمية الموارد البشرية تتمثل في الحاسب الآلي والانترنت ووسائل الإيضاح السمعية والبصرية من أهم صعوبات استخدام الأساليب والتقنيات المتطورة لتنمية الموارد البشرية الأمنية.
- ارتفاع التكلفة وعدم الاستخدام المناسب لها.
- الحاجة إلى التدريب باستخدام التقنيات الحديثة.

8-2-4- دراسة العتيبي 2010 بعنوان "أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية"<sup>165</sup>: استهدفت الدراسة التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في الأكاديمية الدولية الاسترالية وأثر ذلك على الأداء الوظيفي.

وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي الأكاديمية الإداريين والأكاديميين العاملين في مركز تكنولوجيا المعلومات والبالغ عددهم نحو 72 موظفاً، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الباحثة على المقابلات الشخصية بالإضافة إلى الاستبيان كوسائل لجمع المعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى وضوح استخدام تكنولوجيا المعلومات في الموارد البشرية لدى عينة الدراسة وإدراكهم التام لفوائدها المتعددة، وأن نظام الأكاديمية في تقديم الخدمات التعليمية الالكترونية له تأثير على وظائف إدارة الموارد البشرية الالكترونية وخاصة في مجالات: التدريب، التطوير، الاتصال والتعلم الالكتروني مما سهل من دعم الإدارة العليا في الأكاديمية لعملية التحول إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية.

وأوصت الدراسة بضرورة التوجه الرسمي والعملي نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية في الأكاديمية الدولية، والعمل على مواكبة التغيرات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية واستخدام ICT، كما أوصت بضرورة إجراء المزيد من البحوث الكمية المتعلقة بقياس كفاءة تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية.

8-3- الدراسات الأجنبية:

<sup>165</sup> -محمد النجار، مرجع سبق ذكره، ص80.

8-3-1- دراسة Mitchell Langbert 2011 بعنوان "إدارة الموارد البشرية والتغيرات التكنولوجية"<sup>166</sup>: تحدثت هذه الدراسة عن أهمية التغيير الحاصل في الموارد البشرية والراجع إلى استخدام التكنولوجيا المتطورة ودورها في إحداث التغيير في مجالات الأعمال، وقد ناقشت الدراسة دور إدارة التغيير كأداة مهمة لتمكين العاملين من أداء عملهم خصوصا إدارة التغيير التكنولوجي من قبل الموارد البشرية، وعموما فقد خرجت الدراسة بالتوصيات التالية:

\* أن أحد التغيرات المهمة والتي أحدثت اختلافات كبيرة هي إبعاد مدراء الموارد البشرية العاملون عن القيام بالوظائف والعمليات الأساسية والسماح لهم بإبداء المشورة والنصح لإدارة المؤسسة العليا والمشاركة بشكل أكبر في التخطيط للموارد البشرية.

\* هناك اتجاه واضح الآن نحو زيادة إحلال التكنولوجيا في الإدارة وهذا كله يعتمد على الموارد البشرية وإدارة هذه الموارد.

### 8-3-2- Influence of Internet and Information Technology on Work and Human Ressource Management - Peter Trkman ,

<sup>167</sup>-2003: تناولت هذه الدراسة التي أجريت في سلوفينيا، أثر الانترنت وتكنولوجيا المعلومات في حياتنا، كيفية الاتصال والتعلم والعمل، كيفية تغيير الانترنت وتكنولوجيا المعلومات لنمط حياة الإنسان الاجتماعية وطريقة تفكيره، وأثر ذلك التغيير على العمل وإدارة الموارد البشرية، وتوصلت الدراسة إلى أن الانترنت وتكنولوجيا المعلومات يستخدمان بشكل كبير في المجالات الآتية:

- أنماط عمل جديدة نشأت بفعل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICT، مثل العمل من خلال المنزل (عن بعد teleworking) والمشاريع الموجهة.
- استخدام ICT لتدريب وتطوير الموظفين وتحفيزهم.
- تغيير بيئة عمل المنظمات وتوجهها نحو العولمة.
- تغيير هيكلية المنظمات نتيجة التوجه نحو تخفيض حجم القوى العاملة .
- استخدام واسع لعمليات الاستقطاب والاختيار للموظفين.

<sup>166</sup>-وائل محمد ثابت، دور الموارد البشرية في نجاح عملية التغيير، دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلة 14، العدد 2، فلسطين، 2012، ص 166.  
2-عزيزة عبد الرحمان العتيبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الاسترالية، 2010، ص 7، 8.



- تغيير وظائف الأفراد وإجراءات العمل.
- تغيير طرق السيطرة والرقابة على الموظفين.
- تغيير طرق إدارة المعلومات واستغلال المعرفة<sup>168</sup>.

#### 8-4- التعليق على الدراسات السابقة:

أفادتنا الدراسات السابقة التي اعتمدها في البحث في جمع التراث النظري والموروث الفكري حول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارة الموارد البشرية.

وبصفة عامة فقد أفادتنا في الحصول على الخلفية العلمية والمصادر اللازمة لإجراء البحث، للبحث عن جذور المشكلة العلمية.

بالإضافة إلى أنها ساعدتنا على التوصل إلى صياغة محدودة لأهداف وطبيعة البحث والحصول على الأفكار والأدوات والإجراءات التي يمكن أن نستفيد منها في حل مشكلتنا.

من جهة أخرى ساهم الدراسة السابقة في اختيار أدوات جمع البيانات الأنسب للدراسة ونوع المنهج الملائم للدراسة.

# الفصل الثاني

# الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية وعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: المنهج المتبع

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

رابعاً: مجتمع الدراسة

خامساً: خصائص العينة

سادساً: عرض و مناقشة نتائج الدراسة

خاتمة

## تمهيد

بعد التفرغ من الجانب النظري، سنتطرق في هذا الجانب من الدراسة "الدراسة الميدانية" إلى الإجراءات المنهجية المساعدة في إتمام الدراسة، وهذا من خلال التطرق إلى التعريف بمجالات الدراسة (المجال المكاني، الزمني والبشري)، المنهج المستخدم، الأدوات المستخدمة في البحث لجمع البيانات والعينة.

كما يتعرض هذا الفصل إلى أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، من خلال التعرف على آراء واستجابات أفراد العينة المدروسة نحو واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دائرة عين كرمس، كنموذج يعكس واقع المؤسسة الجزائرية.

وعلى هذا الأساس، نحاول الإجابة عن مدى صحة أو خطأ فروض الدراسة وذلك في ضوء النقاط التالية:

- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها.
- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

## أولاً: مجالات الدراسة

تنصب الدراسة الميدانية على تحليل واقع الميدان الذي يجري فيه البحث، وبما أن أي دراسة ميدانية تتطلب تحديد مجالاتها المختلفة من مجال جغرافي، زمني وبشري، في دراستنا كالاتي:

### 1-1: المجال الجغرافي:

أجريت الدراسة في دائرة عين كرمس بولاية تيارت، والتي تقع في الجنوب الغربي من تراب الولاية، انبثقت عن آخر تقسيم إداري لسنة 1991، وفق المرسوم التنفيذي رقم 306/91 المؤرخ في 14 صفر عام 1412 هجري الموافق ل24-08-1991، والذي يحدد قائمة البلديات التي ينشطها كل رئيس دائرة، وتضم خمس بلديات هي: عين كرمس (مقر الدائرة)، مديسة، سيدي عبد الرحمان، الرصفة ومادنة.

يحدّها من الشمال والشمال الغربي بلديات توسنينة، فرندة وعين الحديد، من الجنوب حدود ولاية البيض، من الشرق بلدية شحيمة ومن الغرب ولاية سعيدة، أما مساحتها فتبلغ 307350 هكتار.

بهذا الموقع الاستراتيجي نقول أن بلدية عين كرمس تعتبر همزة وصل بين الشمال والجنوب للبلاد.

### 1-2: المجال الزمني:

بدأت الدراسة الميدانية بعد تسلم رخصة التوجه الى الميدان من قسم علم الاجتماع، وذلك بتاريخ 2015/03/26.

انطلقت الدراسة بعدها يوم 15 أبريل 2015، حيث تمت المقابلة مع المدير ورئيس مصلحة المستخدمين والوسائل الذي أفادنا بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة.

ثم يوم 13 أبريل تم اعداد استمارة البحث المعدة من طرف الباحث، ودراسة كيفية توزيعها، وثم قمنا بتوزيعها وتم استرجاعها بعد 10 أيام، نظرا لانشغال العمال.

وقد بلغ عددها 50 استمارة التي وجهت بدورها الى مختلف الفئات السوسيو مهنية في المؤسسة (اطارات، عمال تحكم وعمال تنفيذ)، ودامت فترة التربص 15 يوما.

### 1-3: المجال البشري:

تضم الدائرة طاقم مكون من موظفين (اطارات، عمال تحكم وعمال تنفيذيين)، موزعين على مصالح، ويبلغ عددهم 50 عاملا. نجد على مستوى الدائرة 04 مصالح وهي:

#### 1- مصلحة التجهيز: تتكفل هذه المصلحة بما يلي:

- متابعة كل المشاريع التنموية المتعلقة بالبلديات.

- التكفل بسير ملف السكن الريفي حيث تتلقى الدائرة حصتها من السكن الريفي وتقوم بتوزيع الحصص على كل بلدية بعد اجتماع اللجنة للدائرة ونشر قوائم المستفيدين النهائية بعد دراسة الطعون ومتابعة الأشغال لغاية نهايتها.

2- مصلحة الوصاية: تبعا لتسميتها فمهمتها الأساسية هي ممارسة الوصاية على أعمال البلدية، وتتمثل النقاط الرئيسية التي تنص عليها رقابة المصلحة فيما يلي:

- ميزانيات وحسابات البلدية، حسب المادة 10 من المرسوم 215/94 فان رئيس الدائرة هو الذي يتولى مهمة عملية مراقبة الميزانيات والحسابات الخاصة بالبلديات.

- مراقبة القرارات الإدارية ومداومات المجلس الشعبي البلدي لتعاد فيما بعد إلى البلديات لتبلغ أو تنشر لتنفيذها وهذا بعد مصادقة رئيس الدائرة.

- مراقبة القرارات الخاصة بتسيير المستخدمين ويصادق عليها رئيس الدائرة ما عدا المتعلقة بالتحويل أو الإيقاف فان ذلك يتم على مستوى الولاية.

-دراسة التظلمات المقدمة من طرف المواطنين فيما يخص الضرائب، كذلك يتم انجاز تقارير دورية حول نشاطات البلديات وقراراتها ومداوماتها ومراقبة عقود إيجار الممتلكات أو المحلات التابعة للبلديات.

3- مصلحة التنظيم العام: لهذه المصلحة أهمية كبرى نظرا للتعاملات المباشرة مع المواطنين من جهة ومع مديرية التنظيم والشؤون العامة من جهة أخرى، لذا تعتبر مجسما مصغرا لمديرية التنظيم على مستوى الدائرة وهي تنفرع إلى ثلاث مكاتب:

3-1- مكتب رخص السياقة والبطاقات الرمادية: يقوم هذا المكتب بـ:

- استقبال ملفات الترشيح لرخص السياقة إضافة إلى تجديدها وكذا تحويل الرخص العسكرية والأجنبية وتقديم شهادات الإثبات في حالة ضياع الرخصة للحصول على رخصة جديدة.

- تسليم البطاقات الرمادية إلى المعنيين بعد تكوين الملف الخاص بذلك، هذه العملية حديثة بدائرتنا حيث تم العمل بها ابتداءً من شهر جويلية 2009.

3-2- مكتب جواز السفر: يتم استقبال الملفات ثم ترسل بطاقة معلومات عن المعني إلى أمن الدائرة وبعد التحقيق يصدر قرار الموافقة أو عدم الموافقة وعلى أساسه ينجز جواز السفر أو يرفض.

3-3- مكتب بطاقات التعريف الوطنية: يودع الملف مباشرة للدائرة أو لدى البلدية وبعد التأكد من الوثائق المقدمة تنجز البطاقة.

4- مصلحة الشؤون الاجتماعية: تتكون هذه المصلحة من:

4-1- مكتب الصحة العمومية والأمراض المتنقلة عبر المياه: يهتم هذا المكتب بكل ما يتعلق بصحة المواطن وحماية المستهلك من شتى أنواع الأمراض المتنقلة عبر المياه والحيوان، والقيام بالحملات التفتيشية رفقة مصالح البلدية للوقاية بكل من المحلات التجارية لأجل النظافة وكذا المذابح البلدية والأسواق الأسبوعية.

4-2- مكتب المنازعات القانونية: يختص بمتابعة القضايا التي تكون بلديات الدائرة أطرافاً فيها على مستوى المحاكم.

4-3- مكتب الشؤون العامة: يهتم هذا المكتب بمنح الشبكة الاجتماعية، منح المسنين، منح المعوقين، قفة رمضان، منحة التمدرس، ويستقبل مختلف الطلبات بخصوص العمل والمحلات التجارية.

4-4- مكتب الوسيط الإداري: اجتهاد من الدائرة ويعتبر بمثابة مكتب علاقات عامة بحيث يوجه المواطنين ويحتفظ بشكاويهم وكذلك يستعمل كوسيلة إحصاء لمختلف مشاكل المواطنين وهذا قصد إيجاد مشاريع لحلها.

## ثانياً: المنهج المتبع:

عند القيام بأي دراسة علمية لا بد من إتباع خطوات فكرية منظمة وعقلانية هادفة إلى بلوغ نتيجة ما، وذلك بإتباع منهج معين يتناسب وطبيعة الدراسة التي سنتطرق لها.

ولذلك فقد عرف عبد الرحمان بدوي المنهج " أنه الطريق الذي يحتوي على مجموعة منظمة من القواعد التي يتبعها الباحث للوصول إلى المعرفة"<sup>169</sup>.

فالمنهج إذن هو الطريقة المتبعة للإجابة عن الأسئلة التي تثيرها إشكالية البحث، كما أن اختياره لا يأتي بالصدفة أو لميل ورغبة الباحث لمنهج دون آخر، بل أن موضوع الدراسة وأهدافها هما اللذان يفرضان نوع المنهج المناسب، وهذا الاختيار الدقيق هو الذي يعطي موضوعية ومصداقية أكثر للنتائج المتوصل إليها.

وبما أن دراستنا تتمحور حول مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فإنها تنتمي إلى الدراسات الوصفية، والتي تقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو للمشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها، بهدف الانتهاء إلى وصف دقيق ومتكامل للظاهرة أو المشكلة التي تقوم على الحقائق المرتبطة، وعليه فقدتم اختيار المنهج الوصفي له الدراسة، كونه الأنسب والملائم لطبيعة الموضوع وأهداف الدراسة.

---

<sup>1</sup>- عبد الرحمان البدوي، مناهج البحث الاجتماعي، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1977، ص 115.



### ثالثاً: أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة الراهنة في جمع البيانات على المرتبطة بالموضوع، على تقنية أساسية هي الاستمارة، مع الاعتماد على الملاحظة بغرض الاستفادة منها كأداة مساعدة.

#### 3-1- الملاحظة:

إن أول أداة يستخدمها الباحث في دراسته هي الملاحظة، لأنها تعتبر المرحلة الأولى من مراحل الدراسة، ولقد استخدمناها من أجل التشخيص المباشر لواقع المؤسسة، من خلال ملاحظة عمل رؤساء بعض المصالح بالحواشيب ووسائل الاتصال الأخرى، وكذلك ملاحظة طريقة تعامل العمال فيما بينهم وطريقة تعامل الرئيس مع مرؤوسيه.

#### 3-2- الاستمارة: بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في

الدراسة وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستمارة، فقد جاءت استمارة البحث متضمنة 30 سؤالاً واحتوت على أسئلة مغلقة ومفتوحة، وعليه فقد قمنا بتصميم استمارة مكونة من ثلاثة محاور هي:

المحور الأول: البيانات الأولية وتشمل الأسئلة من (1 إلى 6).

المحور الثاني: وتتعلق بالفرضية الأولى: تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل المؤسسة في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية من (7 إلى 20).

المحور الثالث: وتتعلق بالفرضية الثانية: يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في زيادة كفاءة المؤسسة من (21 إلى 30).

#### رابعاً: مجتمع الدراسة (العينة):

يعرف مجتمع البحث حسب مادلين قرافيت " أنه مجموعة عناصر له خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجري عليها البحث أو النقص"<sup>170</sup>.

وفي دراستنا تم اختيار أسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر حجم العينة، ويعتبر المسح الشامل أحد طرق المنهج الوصفي، لذلك فهو المنهج البارز في دراستنا، والتي شملت كل العاملين (50 عاملاً).

#### خامساً: خصائص العينة:

#### 5-1: عرض وتحليل النتائج

#### الجدول (06): توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	
58	29	ذكر
42	21	أنثى
100	50	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول (06) والمتعلقة بتوزيع العينة حسب الجنس، نجد 29 ذكراً بنسبة 58% و 21 أنثى بنسبة 42%.

من خلال هذه المعطيات نلاحظ أن المؤسسة تعتمد في سياستها للتوظيف على الجنسين معاً.

كما تلاحظ أن العنصر النسوي أصبح يقتحم الفضاءات المهنية وهو أمر لم يكن موجوداً في ثمانينيات القرن الماضي.

1-موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون العلوم الإنسانية، دار القصة، ط2، الجزائر، 2006، ص62.

### الجدول (07): توزيع العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	
36	18	من 20 إلى 30
36	18	من 30 إلى 40
20	10	من 40 إلى 50
08	04	50 فما فوق
<b>100</b>	<b>50</b>	<b>المجموع</b>

نتائج الجدول (07) المتعلقة بتوزيع العينة حسب السن، بينت أن العاملين الذين يتراوح سنهم مابين 20-30 سنة كانت متساوية مع الذين سنهم 30-40 سنة (36%)، 08% سنهم يتراوح بين 50-60 سنة، والملاحظ هنا أن الفئة العمرية الغالبة في المؤسسة هي فئة الشباب لما لها من طاقات للعمل أكثر.

كما أن هذه الفئات تحمل طموحات اجتماعية (السن، الزواج، السيارة)، مما يجعل هذه الفئة أكثر ميلا وتشبها بالعمل.

### الجدول(08): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	
00	00	ابتدائي
04	02	متوسط
28	14	ثانوي
68	34	جامعي
<b>100</b>	<b>50</b>	<b>المجموع</b>

من خلال بيانات الجدول (08) المتعلقة بتوزيع العينة حسب المستوى التعليمي نجد 68% خريجي جامعات و 04% ذو مستوى متوسط، وهذا يعني أن طبيعة العمل في المؤسسة يحتاج إلى عمال ذوي اختصاص مما يساعد على الجودة في الأداء ورفع كفاءة الأداء، كما أن الاشتغال في قطاع الخدمات أصبح في الآونة الأخيرة يعتمد على خريجي الجامعات لما لهم من مؤهلات علمية تساهم في رفع الأداء، ومن جهة أخرى سهولة امتلاكها للخبرات التكنولوجية.

#### الجدول(09): توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية

التكرار	النسبة المئوية (%)	
19	38	أعزب
31	62	متزوج
00	00	مطلق
00	00	أرمل
50	100	المجموع

يمثل الجدول (09) نتائج توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية والتي كانت كالآتي: 62% متزوجون و 38% أعزب، ومنه نستنتج أن مستوى الأداء بالنسبة للمتزوجين قد يكون مرتبطا بظروف اجتماعية ونفسية تؤثر على مستوى الأداء، وبالتالي يجب على المؤسسة إعطاء بعض الامتيازات من الحوافز والاهتمام بهذه الفئة أكثر لزيادة الأداء.

الجدول(10): توزيع العينة حسب الأقدمية

النسبة المئوية (%)	التكرار	
30	15	من سن إلى 10
44	22	من 10 إلى 20
22	11	من 20 إلى 30
04	02	30 فما فوق
100	50	المجموع

من خلال نتائج الجدول (10) والمتعلقة بتوزيع العينة حسب الأقدمية، أن نسبة 44% منهم لهم خبرة من 10 إلى 20 سنة، ونسبة 30% لهم خبرة من سنة إلى 10 سنوات و04% من 30 فما فوق.

عموماً يمكن القول أن الخبرة المهنية للعمال ستزيد من الكفاءة المهنية، وهو ما يكون في صالح المؤسسة وهيكلها.

الجدول(11): توزيع العينة حسب الفئة المهنية

النسبة المئوية (%)	التكرار	
26	13	إطار
20	13	عامل تحكم
54	24	عامل تنفيذي
100	50	المجموع

بيانات الجدول (11) تمثل نتائج توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي والتي بينت أن 54% من العمال هم تنفيذيين و26% من الإطارات و20% من عمال تحكم، ومنه نستنتج أن المؤسسة تحتاج إلى عمال تنفيذيين بنسبة أكثر من الإطارات وعمال التحكم وهذا لتحقيق فعالية الأداء والرفع من مستواه دون تكاليف عالية.

**الجدول(12): يوضح مستوى التحكم في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات**

النسبة المئوية (%)	التكرار	
14	07	جيد
62	31	متوسط
24	12	ضعيف
100	50	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه (12)، أن نسبة 62% من المبحوثين يرون أن مستواهم متوسط فيما يخص قدراتهم في استخدام التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات ونسبة 12% يرون أن مستواهم ضعيف، فيما أن نسبة 14% فقط يرون أن مستواهم جيد.

إن المستوى الجيد لدى بعض المبحوثين (07 مفردة) يرجع إلى مجهودات شخصية، وتفسير ذلك بأن عملية القيام بمجهودات شخصية يلجأ إليها المستخدم كنوع من المحاولة التجريبية في البداية لمحاولة اكتشاف تطبيقات لا يعرفها والتعامل مع وضعيات ومواقف تعترضه في التعامل مع الجهاز إلى أن يكتسب هذا المستخدم مع مرور الوقت خبرة ما في التعامل مع هذه التكنولوجيا، لكن يبقى هذا غير كاف، وقد يستعين العامل بزملاء العمل في سبيل تحسين مستواه في استخدام هذه التكنولوجيا، ومن جهة أخرى قد يرجع هذا إلى ضعف برامج التكوين كون أن هذه التكنولوجيا تعتبر جديدة بالنسبة للمؤسسة.

الجدول(13): يوضح مدى ضرورة استخدام التكنولوجيات الحديثة في المؤسسة

النسبة المئوية (%)	التكرار	
60	30	ضروري جدا
28	14	ضروري نوعا ما
12	06	غير ضروري
100	50	المجموع

ترى غالبية أفراد العينة أي 60% أن استخدام التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات ضروري جدا، أما نسبة 28% فيرون أن استخدامها ضروري نوعا ما، فيمل ترى النسبة الباقية والمتمثلة في 12% أن استخدامها غير ضروري.

ويتضح من هنا أن غالبية المبحوثين واعون بأهمية استخدام التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال في المؤسسة، وهذا الوعي يمكن إرجاعه إلى المستوى التعليمي المرتفع لهؤلاء، غير أن بعض المبحوثين أقل وعيا بضرورة التكنولوجيات الحديثة، كون أن الوسائل التقليدية أفضل منها، إضافة إلى أن البعض يتخوف من تغيير طرق عمله، كما أنها تؤدي إلى تقليص مناصب العمل، واعتبار الوسائل التقليدية أفضل من الوسائل التكنولوجية الحديثة لدى بعض المبحوثين يعود بالدرجة الأولى إلى تعلقهم بهذه الوسائل التقليدية، وبالمكانة التي كانت تتوفر لهم آنذاك، وعدم تقبلهم للوضع الذي أصبحوا عليه اليوم، كما كانت تتوفر لهم آنذاك، وعدم تقبلهم للوضع الذي أصبحوا عليه اليوم، كما يسود لدى هؤلاء تمسك بالأوضاع الراهنة، ورفض أي تغيير يحدث في وسائل العمل.

وعليه فإن التكنولوجيا تمثل رافعة التقدم التنظيمي للمؤسسة وأن معيار التفاضل بين المؤسسات يرجع إلى مدى امتلاكها وتحكمها في الوسائل التكنولوجية الحديثة.

الجدول(14): يوضح دور الوسائل الحديثة للمعلومات والاتصالات في زيادة التنسيق بين الأقسام الداخلية للمؤسسة.

النسبة المئوية (%)	التكرار	
76	38	نعم
04	02	لا
20	10	نوعا ما
100	50	المجموع

تشير الإحصائيات الواردة في الجدول (14) والمتعلقة بالوسائل الحديثة للمعلومات والاتصالات أن 76% يرون أن هناك زيادة التنسيق جراء تطوير وسائل الاتصال، ونسبة أخرى تقدر بـ 20% ترى زيادة التنسيق لكن بشكل أقل أي زيادة محدودة، والباقي هي نسبة 04% لا يرون زيادة التنسيق، وبالشكل العام يمكن أن نقول بأن هناك من يرون زيادة التنسيق، وهذا شيء مشجع، أي أن المبحوثين واعون لأهمية تطوير وسائل الاتصال في المؤسسة كما أنها تساهم في زيادة التنسيق داخل أرجاء التنظيم فتوفر انسيابية المعلومات والقرارات، وتزيد من التلاحم التنظيمي والثقة التنظيمية داخل المؤسسة.

الجدول(15): يوضح تكوين المبحوثين حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال

النسبة المئوية (%)	التكرار	
20	10	نعم
80	40	لا
100	50	المجموع



تبين نتائج الجدول (15) والمتعلقة حول تكوين المبحوثين حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أن نسبة 20% تلقوا تكويناً حول التكنولوجيا الحديثة، بينما نجد أن نسبة 80% لم يتلقوا تكويناً حول التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات.

تفسر هذه النتائج أن التكوين لا يشكل أولوية لدى نسبة كبيرة من المبحوثين في المؤسسة، وأن المؤسسة لا تعتمد على برامج التكوين في مجال امتلاك المهارة والخبرة التكنولوجية، وربما هو ما يؤثر على فعالية المؤسسة كما ونوعاً، وأكثر من ذلك، لا تحقق المؤسسة التكيف مع التطورات الخارجية (صعوبة التكيف مع التكنولوجيا الحديثة).

**الجدول(16): يوضح إجابات العمال حول تلقي تكوينهم حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال.**

النسبة المئوية (%)	التكرار	
20	10	كاف
80	40	غير كاف
100	50	المجموع

يتضح من الجدول (16) أعلاه أن نسبة 20% من أفراد العينة تكوينهم كاف، بينما 80% تكوينهم غير كاف حول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما يعني أن المؤسسة لا تهتم بتكوين موظفيها في هذا المجال الذي تتزايد أهميته في العمل يوماً بعد يوم، وهذا منطقي بالنظر إلى التقدم اليومي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتي تتطلب التتبع والمسايرة الدائمة، فكل يوم تبادرنا هذه الوسائل بحلول أو تطبيقات جديدة ومتنوعة.

الجدول(17): يوضح توفر المكتب على جهاز كمبيوتر

النسبة المئوية (%)	التكرار	
80	40	نعم
20	10	لا
100	50	المجموع

تبين نتائج الجدول (17) والمتعلقة بتوفر المكتب على جهاز كمبيوتر، أن نسبة 80% من أفراد العينة يتوفر مكتبهم على جهاز كمبيوتر، أما نسبة 20% فلا يتوفر لديهم جهاز بمكاتبهم، بمعنى أن جهاز الكمبيوتر يتوفر لدى فئة معتبرة من الموظفين، وهو ما يفسر باهتمام المؤسسة باقتناء هذه الوسيلة التكنولوجية من أجل توزيعها على المكاتب الإدارية وتوظيفها في سيرورة العمل، وعليه فإن الإعلام الآلي متوفر في المؤسسة نظرا لاعتمادها على الكمبيوتر لتسهيل مهمة أداء وتقديم الخدمات.

الجدول(18): يوضح الوسائل التي يلجأ إليها العمال إذا احتاجوا إلى مستجدات أو معلومات تخص العمل

النسبة المئوية (%)	التكرار	
14	07	موقع المؤسسة
10	05	الانترانت
26	13	زملاء العمل
30	15	المسؤول المباشر
20	10	المدير
100	50	المجموع

نتائج الجدول (18) و المتعلقة بالوسائل التي يلجأ العمال إذا احتاجوا إلى مستجدات تخص العمل، أن المسؤول المباشر يمثل المصدر الأول للمعلومات لدى المبحوثين بنسبة 30% ، يليه زملاء العمل بنسبة 26%، المدير بنسبة 20%، موقع المؤسسة 14%، والانترنت 10%.

تفسر هذه النتائج بالطابع السلمي الذي يميز البحث عن المعلومات في المؤسسة، حيث أن المعلومات تنقل عبر السلم الإداري سواءا بشكل عمودي ( المسؤول المباشر أو المدير) أو بشكل أفقي (زملاء العمل)، فهي المصادر الأساسية للمعلومة التي يبحث عنها الموظف، فيما لا يشكل موقع المؤسسة والانترنت مصدرا مهما للمعلومات التي يبحث عنها.

الجدول(19): يوضح أهم الوسائل التي تستخدم لتمرير المعلومات

النسبة المئوية (%)	التكرار	
08	04	البريد الالكتروني
12	06	الوسائط المعلوماتية
46	23	الاتصال الشفهي
34	17	الكتابة (يدوية، مطبوعة)
100	50	المجموع

من الجدول (19) والمتعلق بالوسائل التي تستخدم لتمرير المعلومات، نلاحظ أن المبحوثين يستعملون الاتصال الشفهي (الشخصي) لتمرير المعلومات بنسبة 46%، أما الكتابة فان نسبة 34% منهم يستعملونها دائما، أما الوسائط المعلوماتية بنسبة 12%، يليها البريد الالكتروني بنسبة 08% أي أن الاتصال الشفهي يشكل أول وسيلة يعتمد عليها المبحوثين لتمرير المعلومات المستجدات في العمل ، يليه الاتصال المكتوب، فيما نسجل استعمال الوسائط المعلوماتية في درجة اقل و ندرة كبيرة في استعمال بريد المؤسسة الالكترونية لهذا الغرض.

إن نقص الاعتماد على البريد الإلكتروني في تمرير المعلومات يرجع في الأساس إلى غياب هذه الوسيلة في معظم المكاتب، فهو يتوفر فقط لدى رؤساء المصالح و بعض المكاتب التي بها أنشطة مكثفة ترتبط بعمل المصالح، وبالتالي فإنه لا يعتبر الوسيلة الأولية لدى الموظفين في الاتصال الإداري و تبادل المعلومات، ربما أيضا الاتصال يكون عن طريق الهاتف.

**الجدول(20): يوضح مدى استعمال الوسائل التكنولوجية في تقليص الوقت.**

النسبة المئوية (%)	التكرار	
84	42	نعم
16	08	لا
100	50	المجموع

حسب إجابات الموظفين من خلال الجدول (20) والمتعلق بمساهمة الوسائل التكنولوجية في تقليص الوقت، نجد نسبة كبيرة أي 84% تأمل حقيقة في ربح الوقت اللازم لانجاز الأعمال بواسطة تطوير وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، غير أن النسبة الباقية تتوقع ربح الوقت اللازم لكن بنسبة محدودة وضئيلة جراء تطوير وسائل الاتصال، وعموما هناك حس لدى الموظفين لأهمية تطوير وسائل الاتصال، حيث تعمل على ربح الوقت اللازم لانجاز الأعمال داخل المؤسسة.

**الجدول(21): يوضح مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التقليل من مشاكل العمل**

النسبة المئوية (%)	التكرار	
60	30	نعم
40	20	لا
100	50	المجموع

تبين نتائج الجدول (21) والمتعلقة بمساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التقليل من مشاكل العمل، أن نسبة 60 % أثبتوا أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تقلل من مشاكل العمل، ونسبة 40% أقرّوا بأنها لا تقلل من مشاكل العمل.

وعليه إن الوسائل التكنولوجية الحديثة، تساهم في التقليل من مشاكل العمل وذلك من خلال السرعة في الأداء والرفع من كفاءة العمل والتقليل من طول دورة المعلومات وخفض البيروقراطية

#### الجدول(22): يوضح طرق الاتصال المتوفرة في المؤسسة

النسبة المئوية (%)	التكرار	
16	08	الاجتماعات
20	10	الهاتف
10	05	الفاكس
08	04	الانترانت
00	00	الاكسترانت
34	17	الاتصال الشفهي
08	04	الملصقات
08	04	التعليمات المكتوبة
<b>100</b>	<b>50</b>	<b>المجموع</b>

من خلال الجدول (22) أعلاه، يمكن معرفة الوسائل المفضلة لدى موظفي المؤسسة وضمنيا على عدم رغبتهم أو مقاومتهم لوسائل الاتصال المتطورة، ونلاحظ أن نسبة كبيرة منهم بنسبة 34% من المبحوثين يفضلون الاتصالات الشفهية كوسيلة اتصالية

داخلية، في حين تليها نسبة 20% يفضلون الهاتف، وهذا راجع لسهولة استخدامه وتوفره، وبعدها تأتي الوسائل الاتصالية التكنولوجية بنسب قليلة، مما تحدد تواجد مقاومة لاستخدام الوسائل المتطورة من قبل الموظفين في المؤسسة.

المؤسسة مجال الدراسة تشهد قوة اتصال تنظيمية من النوع الكلاسيكي (اتصال تقليدي)، وبالمقابل الاتصال التكنولوجي غائب عن ذاكرة المنظمة ويبقى نقطة ضعف تحسب على المؤسسة.

### الجدول (23): يوضح مزايا استعمال الوسائل الحديثة للاتصال

النسبة المئوية (%)	التكرار	
52	26	السرعة
18	09	السرية
20	10	الكفاءة والفعالية
10	05	الشفافية
100	50	المجموع

تبين نتائج الجدول (23) والمتعلقة بمزايا استعمال الوسائل الحديثة للاتصال، أن نسبة 52% من المبحوثين أقرروا على أن تكنولوجيا الاتصال المتطورة تتميز بالسرعة، مما تسمح لهم بتأدية مهامهم بسرعة، و20% أجابوا على أن هذه التكنولوجيا لها درجة عالية من الكفاءة والفعالية في تأدية المهام، ونسبة 18% أجابوا على أنها تتميز بالسرية، أما البقية أي 10% فقد أجابوا على أنها تتميز بالشفافية، بحيث يبرز أداء كل واحد داخل التنظيم، كما يعطي للعمل سرعة أكبر.

### الجدول(24): يوضح صعوبات استخدام التكنولوجيا الحديثة

النسبة المئوية (%)	التكرار	
30	15	نعم
70	35	لا
100	50	المجموع

تمثل نتائج الجدول (24) والمتعلقة بصعوبات استخدام التكنولوجيا الحديثة، أن نسبة 70% من المبحوثين أنهم لا يواجهون صعوبات في استخدام التكنولوجيا الحديثة، أما نسبة 30% فإنهم يواجهون صعوبات في استخدام التكنولوجيا الحديثة، من خلال هذا نستنتج أن معظم العمال من خريجي معاهد التكوين الجامعي (إعلام آلي). إضافة إلى أن سياسة التوظيف تعتمد على اعتماد امتلاك المترشحين للخبرات في مجال التكنولوجيا الحديثة (الثقافة الالكترونية).

### الجدول(25): يوضح مساوئ استخدام وسائل الاتصال المتطورة

النسبة المئوية	التكرار	
14	07	معقدة
30	15	الأضرار الصحية
56	28	الأعطاب
100	50	المجموع

بيانات الجدول (25) والمتعلقة بمساوئ استخدام وسائل الاتصال المتطورة، تشير إلى أن أغلبية المبحوثين أي نسبة 56% أقرروا بأن مساوئ وسائل الاتصال تتمثل في الأعطاب، ثم تليها نسبة 30% متمثلة في الأضرار الصحية، أما نسبة 14% فتتمثل في درجة التعقيد، وعليه يمكن القول أن المهام والنشاطات مرتبطة بالحاسوب مما يؤدي في بعض حالات العطب إلى توقف الأنشطة.

ومن جهة أخرى يعود هذا إلى بدرجة كبيرة لقلّة البرامج التكوينية التي يستفاد منها الأفراد داخل المؤسسة، وهذا من خلال التباطؤ في تدخل المتخصصين في إصلاح التعطيلات في حالة حدوثها.

**الجدول(26): يوضح مدى توفر نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة**

النسبة المئوية	التكرار	
76	38	نعم
24	12	لا
<b>100</b>	<b>50</b>	<b>المجموع</b>

نلاحظ من خلال نتائج الجدول (26) والمتعلقة بتوفر نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة، أن نسبة 76% منهم أقرّوا بتوفر نظام معلومات الموارد البشرية، بينما نجد 04% أنفوا ذلك، وهذا ما يدل على الأهمية الإستراتيجية التي يكتسبها نظام معلومات الموارد البشرية لما له من فوائد على حياة المؤسسة، كما له دور في سهولة الاتصال التنظيمي، ومن جهة أخرى يساهم في فعالية وانسيابية المعلومات والقرارات، بالإضافة إلى أنه يساهم في إعادة هندسة القرارات وترشيدها من خلال التغذية العكسية.

**الجدول(27): يوضح مدى توفر نظام معلومات الموارد البشرية مفيد للإدارة**

النسبة المئوية ( % )	التكرار	
22	11	بدرجة كبيرة
48	24	بدرجة متوسطة
30	15	غير مفيد بالمرّة
<b>100</b>	<b>50</b>	<b>المجموع</b>



تبين إحصائيات الجدول (27) والمتعلقة بمدى نظام معلومات الموارد البشرية مفيد للإدارة، أن نسبة 48% من المبحوثين يرون أن نظام معلومات الموارد البشرية مفيد بدرجة متوسطة، ونسبة 30% يقرون بأنه غير مفيد بالمرّة، مما يعني أن الإجابات ترمي بأن توفر نظام معلومات الموارد البشرية مفيد لكل الفئات التنظيمية وليس للإدارة فقط.

#### الجدول(28): يوضح إجابات العمال حول مفهوم المعلومات

النسبة المئوية (%)	التكرار	
50	25	مجموعة من البيانات
20	10	نتيجة عن معالجة البيانات
30	15	كل ما يقلل من عدم التأكد
<b>100</b>	<b>50</b>	<b>المجموع</b>

يظهر من خلال نتائج الجدول (28) أن أغلب المبحوثين يرون أن المعلومات مجموعة من البيانات وذلك بنسبة 50%، أما البعض الآخر فمنهم من يرى أنها كل ما يقلل من عدم التأكد بنسبة 30%، ونسبة 20% يرون أنها ناتجة عن معالجة البيانات، ويرجع هذا الاختلاف في الإجابات إلى الاختلاف في آراء العمال واختلاف الوظائف، مما يعكس تصور غامض عن المعلومات، ونقص الوعي الثقافي بأهمية التكنولوجيا الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية.

الجدول (29): يوضح مدى اعتبار المعلومات مهمة بالنسبة للمؤسسة

النسبة المئوية (%)	التكرار	
34	17	نعم
16	08	لا
50	25	نوعا ما
<b>100</b>	<b>50</b>	<b>المجموع</b>

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول (29) والمتعلقة بمدى اعتبار المعلومات مهمة بالنسبة للمؤسسة، نرى نسبة 54% أكدوا على أهمية المعلومات بالنسبة للمؤسسة، ونسبة 16% يرون أنها غير مهمة للمؤسسة، ومن خلال هذا نستنتج أن أي مؤسسة مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها، أن تعمل في عصرنا الحالي دون توفر عنصر المعلومات.

وعليه يمكن القول أن مختلف عمليات ونشاطات المؤسسة تعتمد إلى حد كبير على المعلومات، كونها أصبحت جزءا أساسيا من مختلف الأنشطة ووظائف المؤسسة.

الجدول (30): يوضح مدى تطلب القيام بالوظيفة إلى حجم كبير من المعلومات

النسبة المئوية (%)	التكرار	
60	30	نعم
10	05	لا
30	15	أحيانا
<b>100</b>	<b>50</b>	<b>المجموع</b>

تبين نتائج الجدول (30) والمتعلقة بمدى توفر القيام بالوظيفة إلى حجم كبير من المعلومات، أن نسبة 60% من أفراد العينة أجابوا بأنهم يحتاجون إلى حجم كبير من المعلومات أثناء قيامهم بعملهم، أما نسبة 10% أجابوا بأن حاجاتهم للمعلومات تكون بشكل ضعيف، وهذا يرجع إلى أهمية المعلومات بالنسبة لمختلف الوظائف والأنشطة التي تؤدي داخل المؤسسة، كون أن طبيعة المهام تتطلب زخم من المعلومات والبيانات هذا ما يجعل القرار يكون فعال، وعليه فإن المعلومات تساهم في ترشيد القرار التنظيمي.

**الجدول(31): يوضح مدى مساعدة المعلومات المتوفرة من القيام بالوظيفة على أحسن وجه**

التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	54
لا	20
أحيانا	26
<b>المجموع</b>	<b>100</b>

من خلال الجدول (31) نجد أن أغلبية المبحوثين أجمعوا بنسبة 54% على أن المعلومات المتحصل عليها تعتبر ملائمة ومساعدة في انجاز مختلف المهام الخاصة بهم داخل المؤسسة، وهذا ما يزيد من تأكيد الإجابات السابقة.

الجدول (32): يوضح مدى تقييم أداء الأفراد على أساس المعلومات الخاصة بالعامل.

النسبة المئوية (%)	التكرار	
20	10	نعم
50	25	لا
30	15	أحيانا
100	50	المجموع

تبين الشواهد الكمية للجدول (32)، أن نسبة 50% أجابت بأن تقييم الأفراد لا يتم دائما على أساس المعلومات المتوفرة، بينما أجابت نسبة 20% من أفراد العينة بأن هذا التقييم يتم على أساس المعلومات.

إن الأفراد الذين نفوا الأمر، يمكن إرجاع ذلك إلى قلة توفر المعلومات في المؤسسة أو قلة التواصل بين مصالح المؤسسة، كما أن هذا ربما يعود إلى بعض التحيز من قبل الإدارة أو عدم الرضا الذي يشعر به هؤلاء الأفراد داخل المؤسسة.

وعليه فإن تقييم أداء العامل لا يرتبط بنظام معلومات وهو مصدر تقليدي لتقييم الأداء، بمعنى آخر أن سيولة المعلومات تساهم في تحديد وصف دقيق لنظام الأداء العام والكلية داخل المؤسسة، وإذا انعدمت هذه المعلومات فإنه سوف تحصل بعض الأخطاء في مجال التقييم.

الجدول (33): يوضح وضع برامج التدريب على أساس معلومات تقييم أداء العامل

النسبة المئوية (%)	التكرار	
46	23	نعم
54	27	لا
100	50	المجموع

من خلال الجدول (33) نجد أن البرامج التدريبية في المؤسسة لا توضع على أساس معلومات تقييم الأداء، وهذا ما أجمع عليه المبحوثين بنسبة 54 %، أما نسبة 46% فيرون عكس ذلك، ويرجع هذا إلى أن المؤسسة لا تعتمد على برامج التكوين والتدريب، كما أن طبيعة المهام لا تتطلب إجراء دورات تدريبية من حيث أن نجاح المؤسسة الاستراتيجية في هذا اليوم يعتمد على مدى تهمين الموارد البشرية الذي يقوم بدرجة كبيرة على استفادتهم من دورات تدريبية.

#### الجدول(34): يوضح طرق تبادل المعلومات مع إدارة الموارد البشرية

النسبة المئوية (%)	التكرار	
34	17	الإتصال عن طريق الهاتف
24	12	الإتصالات الشفهية المباشرة
16	08	الإتصالات الكتابية
26	13	الإتصالات الالكترونية
<b>100</b>	<b>50</b>	<b>المجموع</b>

نلاحظ من خلال الجدول (34) والمتعلق بطرق تبادل المعلومات مع إدارة الموارد البشرية، أن هناك اختلافات في طرق الإتصال، نجد 34% أجابوا أنهم ممن يستعملون الهاتف، أما 26% فيستعملون الاتصالات الالكترونية، بينما 24% يستعملون الاتصالات الشفهية، في حين 16% يفضلون الإتصال الكتابية.

ويمكن أن نستخلص من هذا أن طرق الإتصال التنظيمي تعتمد على وسائل تقليدية في مجال إدارة الموارد البشرية، كما أنها لا تتقن فن الإتصال التكنولوجي الحديث الذي يعتمد على سرعة المعلومات داخل الإدارة.

الجدول(35): يوضح كفاءة إعداد نظام الحوافز بتطبيق نظام معلومات الموارد البشرية

النسبة المئوية (%)	التكرار	
60	30	راض جدا
30	15	راض بشكل متوسط
10	05	لست راض
100	50	المجموع

من خلال نتائج الجدول (35) أعلاه، نجد نسبة 60% من المبحوثين أنهم راضون جدا، 30% راضون بشكل متوسط، ونسبة 10% ليسوا راضين، مما سبق نستنتج أنه هناك علاقة وطيدة بين رضا العمال عن كفاءة إعداد نظام الحوافز في المؤسسة ونظام معلومات الموارد البشرية الذي يساهم في التسيير الفعال.

الجدول (36): يوضح مدى توفير نظم المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرار

النسبة المئوية (%)	التكرار	
80	40	بطيء
20	10	سريع
100	50	المجموع

تبين الإحصائيات الواردة في الجدول (36) أن أغلبية المبحوثين بنسبة 80% أجابوا على أن نظم المعلومات بطيئة في اتخاذ القرار، مما يدل على أن المؤسسة مازالت تفتقر إلى نظام معلومات قوي ولا تعتمد في سير أنشطتها على تكنولوجيا الموارد البشرية، وربما هذا راجع إلى الإمكانيات المحدودة لهذه المؤسسة.

## الجدول (37): التكوين حسب المستوى التعليمي

المجموع	جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي			
	النسب %	التكرار	النسب %	التكرار	النسب %	التكرار	النسب %	التكرار		
20	10	29.41	10	00	00	00	00	00	00	نعم
80	40	70.58	24	100	14	100	02	00	00	لا
100	50	100	34	100	14	100	02	100	00	المجموع

توضح معطيات الجدول التالي أن أعلى نسبة سجلت هي 80%، وهي تمثل الاتجاه العام لمجموع الإجابات، وأعلى نسبة سجلت في هذا الاتجاه هي نسبة 100% التي أكدت أنها لم تتلقى التكوين داخل المؤسسة من ذوي المستوى الثانوي، ثم تليها نسبة 70.58% لدى فئة العمال من ذوي المستوى الجامعي، أما الإجابة التي ترى أن العمال استفادوا من برامج التكوين فقد بلغت نسبة 20% وأعلى نسبة سجلت لدى فئة الجامعيين بنسبة 29.41%.

القراءة السوسولوجية للجدول تبين أن الموارد البشرية داخل المنظمة الخدمائية لم تخضع إلى دورات تكوين من أجل الرفع من مستواهم المهني وهو ما ينعكس سلباً على الأداء العام الكلي، ومن جهة أخرى يمكن تفسير ذلك إلى أن المهام الموكلة إلى الفئات السوسيو مهنية لا تحتاج إلى تجديد في المعلومات والمهارات.

وعلى العموم يمكن القول أن المؤسسات التي تعتمد على التكوين ستتحسن وضعيتها الإنتاجية مقارنة مع

المؤسسات التي لا تعتمد على فلسفة التكوين، حيث تنخفض فيها معدلات الإنتاج.

الجدول (38): يوضح توفر جهاز الكمبيوتر حسب الفئات المهنية

المجموع	عامل تنفيذ		عامل تحكم		إطار			
	التكرار النسب%	التكرار النسب%	التكرار النسب%	التكرار النسب%	التكرار النسب%	التكرار النسب%		
80	40	25	06	76.92	10	92.30	12	نعم
20	10	75	18	32.07	03	7.69	01	لا
100	50	100	24	100	13	100	13	المجموع

توضح معطيات الجدول التالي أن أعلى نسبة سجلت هي 80%، وهي تمثل الاتجاه العام لمجموع الإجابات، التي تؤكد على توفر جهاز الكمبيوتر داخل المؤسسة، وأعلى نسبة سجلت في هذا الاتجاه هي نسبة 92.30% لدى فئة الإطارات ثم تليها الفئة عمال التحكم بنسبة 76.92%، ثم فئة عمال التنفيذ بنسبة 25%، أما الإجابة التي ترى أن جهاز الكمبيوتر غير متوفر في المكتب فقد بلغت نسبة 20% وأعلى نسبة سجلت لدى فئة التنفيذيين بنسبة 75%.

نلاحظ أن هناك تناقضا في توفر المكاتب على أجهزة الكمبيوتر كلما اتجهنا إلى أسفل السلم الوظيفي وعلى العكس، فإننا كلما اتجهنا إلى أعلى السلم الوظيفي نجد زيادة توفر المكاتب على هذا الجهاز.

إن هناك علاقة بين نوعية الوظيفة وتوفر المكتب على جهاز كمبيوتر، يمكن أن يرجع إلى طبيعة الوظيفة ذاتها من حيث حاجتها غالى استخدام الكمبيوتر في الأنشطة الخاصة بها، فالحاجة مرتفعة مثلا في وظائف معينة ومتوسطة في وظائف ومنخفضة في وظائف.



الجدول (39): مفهوم المعلومات حسب المستوى التعليمي

المجموع	جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		مجموعة من البيانات	
	النسب	التكرار	النسب	التكرار	النسب	التكرار	النسب	التكرار		
(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)		
50	25	50	17	57.14	08	00	00	00	00	مجموعة من البيانات
20	10	29.14	10	00	00	00	00	00	00	نتيجة عن معالجة البيانات
30	15	20.58	07	42.85	06	100	02	00	00	كل ما يقلل من عدم التأكد
100	50	100	34	100	14	100	02	00	00	المجموع

توضح معطيات الجدول التالي أن أعلى نسبة سجلت هي 50%، وهي تمثل الاتجاه العام لمجموع الإجابات، وأعلى نسبة سجلت في هذا الاتجاه هي نسبة 57.14% لدى فئة العمال من ذوي المستوى الثانوي، ثم تليها الفئة من ذوي المستوى الجامعي بنسبة 50%، أما الإجابات التي ترى أن المعلومات هي مقياس يقلل من عدم التأكد فقد بلغت نسبة 30% وأعلى نسبة بلغت 42.85% لدى فئة الثانوي، أما الإجابة التي ترى أن المعلومات هي ناتجة عن معالجة البيانات بلغت نسبة 20% وأعلى نسبة سجلت لدى فئة الجامعيين بنسبة 29.41%.

مما يدل على أن فئة الجامعيين واعون بأن المعلومات هي ناتجة عن معالجة البيانات، على عكس فئة الثانويين الذين لديهم أفكار تقليدية، وعليه يمكن القول بأن المعلومات تحظى بالاهتمام لدى خريجي الجامعات على عكس الثانويين.

#### سادسا: مناقشة نتائج الدراسة

#### 6-1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

تناولت الدراسة موضوع مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين إدارة الموارد البشرية بمؤسسة خدماتية هي دائرة عين كرمس -تيارت-.

وقد حاولنا في دراستنا هذه معرفة كيف تسهم هذه التكنولوجيا في تحسين إدارة الموارد البشرية، من خلال التعرف على مدى استعمالها من طرف الموارد البشرية لممارسة أنشطتهم، وكذا معرفة مدى تقبلهم لإدارة هذه الأنشطة عن طريقها.

وقد توصلنا من خلال دراستنا إلى جملة من النتائج التي نوردتها فيما يلي:

#### 6-1-1- نتائج الفرضية الأولى: تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المؤسسة في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الخدماتية الجزائرية.

- ❖ أن أفراد عينة البحث يتمتعون بمستوى تعليمي جيد، حيث أن أغلبهم من ذوي المستوى الجامعي.
- ❖ إن نسبة 62% من المبحوثين ترى أن مستوى استخدام التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات متوسط.
- ❖ أن غالبية المبحوثين يعتقدون أن استخدام التكنولوجيات الحديثة ضروري جدا، حيث وصلت نسبتهم إلى 60%، وهو مؤشر على تقبلهم للتغيير الذي حدث على مستوى المؤسسة.
- ❖ أن غالبية المبحوثين يقرون على أن وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعمل على زيادة التنسيق بين الأقسام الداخلية للمؤسسة وذلك بنسبة 76%.
- ❖ إن عددا كثيرا من المبحوثين لم يتلقوا تكويننا حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فقد بلغت نسبتهم 80%، وهم غالبا من فئة الجامعيين، لذا فالمؤسسة لا تعتبر أن التكوين في هذا المجال ذو أولوية، رغم توجه المؤسسة إلى إدماج هذه التكنولوجيات في نشاطها.

- ❖ إن فئة كبيرة من التكوين وصلت نسبتهم إلى 80 % يعتبرون أن تكوينهم غير كاف وهذا راجع إلى التطور اليومي، الذي تشهده هذه التكنولوجيات من جهة، كما أنهم لم يستفيدوا من دورات متخصصة في هذا المجال بالمؤسسة.
- ❖ أن أجهزة الإعلام الآلي تتوفر بالمؤسسة في عدد كبير من المكاتب تقريبا حيث وصلت إلى نسبة 80% وهي متوفرة لدى فئة الإطارات.
- ❖ إن الوسائل التي يلجأ إليها العمال إذا احتاجوا إلى مستجدات أو معلومات، فإنهم يلجؤون إلى المسؤول المباشر.
- ❖ إن استعمال الوسائل التكنولوجية تعمل على تقليص الوقت في أداء المهام حيث قدرت النسبة بـ 84%، بالإضافة إلى أنها تساهم في التقليل من مشاكل العمل وهذا ما أكدته نسبة 64%.

- ❖ إن أهم الوسائل التي تستخدم لتمرير المعلومات هي الاتصال الشفهي بـ 46%.
- ❖ من مزايا وسائل الاتصال السرعة، وهذا ما أكدته النسبة التي قدرت بـ 52%.
- ❖ إن طرق الاتصال المتوفرة في المؤسسة تتمثل في الاتصال الشفهي بـ 34%.
- ❖ أن نسبة 70% من أفراد العينة أكدت أنها لا تواجه صعوبات أثناء استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة، فيما نجد نسبة 56% من أفراد العينة يؤكدون أن من مساوئ استخدام تكنولوجيا الاتصال المتطورة هي الأعطاب.

## 6-1-2- نتائج الفرضية الثانية: يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في كفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الخدمائية الجزائرية.

- ❖ إن المؤسسة تتوفر على نظام معلومات الموارد البشرية وهذا بنسبة 76%.
- ❖ تؤكد نسبة 50% على أن مفهوم المعلومات هو عبارة عن مجموعة من البيانات، بينما هي تعتبر على أنها ناتجة عن معالجة البيانات.
- ❖ إن أفراد البحث يرون أن المعلومات ليست مهمة بالشكل المطلوب (نوعا ما) بالنسبة للمؤسسة بنسبة 50%.
- ❖ أغلبية أفراد العينة والتي تقدر بـ 60% يرون أن الوظيفة تحتاج إلى حجم كبير من المعلومات، ونسبة 54% يؤكدون على أن المعلومات المتوفرة لديهم تساعدهم من القيام بالوظيفة على أحسن وجه.

❖ لا يتم تقييم أداء الأفراد على أساس المعلومات المخزنة الخاصة به وهذا بنسبة 50%، كما أنه لا يتم وضع برامج التدريب على أساس معلومات تقييم أداء العامل وهذا ما أكدته النسبة التي قدرت بـ54%.

❖ إن نسبة المبحوثين والتي قدرت بـ60% راضون جدا عن كفاءة إعداد نظام الحوافز داخل المؤسسة نظرا لتطبيق نظام معلومات الموارد البشرية.

❖ أغلبية المبحوثين بنسبة تقدر بـ80% أقرروا أن نظم المعلومات المستخدمة ضرورية لاتخاذ القرار في وقت سريع.

من خلال نتائج فرضيات الدراسة، يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تساهم في تحسين إدارة الموارد البشرية ولكن ليس بالشكل المطلوب.

## 6-2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

ان الاعتماد على الدراسات السابقة أمر ضروري من أجل الاستفادة من نتائجها في البحث الحالي، وعليه قمنا بالبحث عن جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة، وربطها بمراحل بحثنا المختلفة وعلى رأسها النتائج المتوصل اليها بهدف الكشف عن نقاط الالتقاء بينها، وهذا ما نوضحه فيما يلي:

نجد أن هذه الدراسة تتشابه مع دراسة طراد خوجة سميرة، وذلك من خلال أن الحاسوب يساهم في تفعيل العمل الإداري، ولكن تبقى مساهمته لا تعبر عن قدراته الحقيقية نتيجة لجملة من العراقيل.

كما أنها أيضا تتشابه مع دراسة جميلة بومزال، كون أن الاتصال الورقي مستعمل في المؤسسة، وهو يحتل الصدارة مقارنة بالوسائل الاتصالية الأخرى.

بالإضافة إلى أن المؤسسة تمتلك شبكة داخلية "انترانت"، لكنها محتكرة وغير معممة في المؤسسة.

كما لها التشابه مع دراسة عوض القحطاني، باعتبار أن المصادر الرسمية أقوى للحصول على المعلومات، وأن الاتصالات الرسمية مع الرؤساء هي أهم وسائل الحصول على المعلومات.

خاتمة

## خاتمة

تناولت دراستنا بالمعالجة والتحليل موضوعا جديدا في مجال ادارة الموارد البشرية في المنظمات، حيث كشفت على مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين إدارة الموارد البشرية.

وقد سمحت الدراسة بإعطاء فكرة كافية عن واقع استخدام هذه التكنولوجيات التي أصبحت موردا مهما في المؤسسات الجزائرية، من خلال الكشف عن درجة توافرها ومستوى استغلالها، إلى جانب التعرف على بعض العوامل المؤثرة في كيفية استخدامها والتي تتباين لدى الأفراد.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هذه التكنولوجيات تساهم في تحسين إدارة الموارد البشرية، ولكن ليس بالشكل المطلوب، فأجهزة الإعلام الآلي لا تزال مهمتها الأساسية هي الكتابة ومعالجة النصوص، أما الانترنت والانترانت والاكسترانت فهي غير متوفرة لدى أغلبهم، وهم إلى جانب ذلك يعانون من ضعف التحكم فيها بفعل نقص التدريب والممارسة.

ويمكن القول أن المؤسسة الخدمائية الجزائرية مازالت تفتقر الى الوعي بأهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهذا من خلال عدم اعتماد المؤسسة على الأنترنت وغياب برامج التكوين والتدريب، مما يجعلنا نقول أن المؤسسة مجال الدراسة تفتقد فعلا الى الثقافة التكنولوجية.

ويبقى الهدف من هذه الدراسة هو تقديم إضافة إلى الدراسات التي اهتمت بمجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لا يزال يطرح تطورها وتنامي دورها، مجالات متجددة لاثرائها بدراسات أخرى.

## التوصيات والإقتراحات:

من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد على تحسين إدارة الموارد البشرية من خلال استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتطورة لجعله أكثر فعالية وتحقيق أهدافها.

- وضع برامج تكوينية وتدريبية لتطوير معارفهم ومهاراتهم بشكل دوري تتعامل مع وسائل الاتصال المتطورة، لتحقيق أهداف المنظمة.
- إعطاء أولوية وأهمية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وربطها بالإستراتيجية الكلية للمؤسسة.
- تفعيل وتوسيع استخدامات الشبكات واستغلالها بشكل كلي.
- تحفيز وتوعية الأفراد العاملين بأهمية هذه التكنولوجيا، وأنها ليست تحدي لهم بقدر ما هي أداة فعالة للرفع من أداءهم وتسهيل مهامهم.

# قائمة المراجع



## قائمة المراجع:

### الكتب:

1. إبراهيم الغمري، الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، مصر، 1979.
2. أحمد ريان، خدمات الانترنت، المجتمع الثقافي، ط1، الإمارات العربية المتحدة، 1997.
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، 2008.
4. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية-منظور القرن الحادي والعشرين-، دار الكتب، بيروت، 2000.
5. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات-الدار الجامعية، ط1، القاهرة، 2000.
6. أمين عبد العزيز، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
7. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
8. برنوطي سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2004.
9. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات الموارد البشرية، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2005.
10. ثابت عبد الرحمان إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
11. جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2003.
12. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية-المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين-، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.
13. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.

14. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
15. حمود خضير كاضم، إدارة الموارد البشرية، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان.
16. خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
17. ديسلر جاري، ترجمة سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، رياض، 2003.
18. راشد محمد عبد الجليل وأحمد فؤاد سالم، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي تكاملي- 2000.
19. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
20. رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004.
21. زكي محمد هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، 1979.
22. زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، ط3، الكويت، 1980. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
23. سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، ط1، عمان، 2010.
24. سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها للريادة، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
25. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي- دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2007.
26. سيد محمد جاد الله، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية- كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 2008-2009.
27. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
28. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

29. صلاح سالم، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأمن القومي، عين للدراسات والبحوث الانسانية والاجتماعية، ط1، 2003.
30. الطخيس إبراهيم عبد الله، الإدارة التربوية، دار ابن سينا للنشر، الرياض، المملكة السعودية، 2001.
31. عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998.
32. عامر إبراهيم قندلجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2005.
33. عبد الرحمان البدوي، مناهج البحث الاجتماعي، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1977.
34. عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1993.
35. عبد الفتاح بوخمح، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.
36. عبد الفتاح مراد، كيف تستخدم شبكة الانترنت في البحث العلمي وإعداد الرسائل العلمية، ط1، القاهرة.
37. عبد الله عبد العزيز الموسى، استخدام تقنية المعلومات والحاسب في التعليم الأساسي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، 2002.
38. علاء السالمي وحسين السالمي، شبكات الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2005.
39. علاقي مدني عبد القادر، إدارة الموارد البشرية-المنهج الحديث في إدارة الأفراد-، دار زهوان للنشر والتوزيع، جدة، 1920.
40. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
41. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
42. علي عبد الوهاب، إدارة الأفراد منهج تحليلي، القاهرة المكتبية، عين الشمس، 1974.
43. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002.
44. علي غربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2004.

45. عمر وصفي عقيلي، إدارة الأفراد، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، حلب، 2000.
46. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي- دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005.
47. غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا، مفاهيم تقنيات، تطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007.
48. فؤاد الشيخ سالم و آخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، مركز الكتب الأردني، ط5، الأردن، 1995.
49. فاتن أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة-منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات-، ايتراك للنشر والتوزيع، ط1، 2001.
50. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.
51. القحطاني محمد دليم، إدارة الموارد البشرية - نحو منهج استراتيجي متكامل- مطابع الحسيني الحديثة، 2005.
52. قصي قحطان خليفة الجميلي، إدارة الموارد البشرية في الفنادق، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2004.
53. قيس مومن وآخرون، التنمية الادارية، دار زهران للنشر، عمان، الأردن.
54. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 1997.
55. مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي- عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002.
56. محمد الصيرفي، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، مصر، 2008.
57. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1993.
58. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
59. محمد عبد الوهاب علي وسعيد عامر، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مركز الاستشارات و التطوير الإداري، ط2، مصر، 1998.
60. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997.

61. محمد فتحي عبد الهادي، المعلومات و تكنولوجيا المعلومات على أعتاب قرن جديد، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، 2000.
62. محي محمد مسعي، ظاهرة العولمة (الأوهام والحقائق)، مطبعة الشعاع، القاهرة، 1999.
63. مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007.
64. مهدي زويلف و علي العضائلية، إدارة المنظمة- نظريات وسلوك، دار مجدلاوي، الأردن، 1996 .
65. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ، دار القصبه، ط2، الجزائر، 2006.
66. موسى اللوزي، التطور التنظيمي- أساسيات ومفاهيم حديثة- دار وائل للنشر، ط1، عمان، 1999.
67. ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، 2004.
68. النفعي يوسف محمد والحمد راشد عبد الله، إدارة الأعمال الالكترونية، نظرة فاحصة ورؤية مستقبلية، مركز البحرين للدراسات والبحوث، المنامة، 2000.
69. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2010.
70. وليم روكتر ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، تطور نظرية الإدارة منذ ما قبل الاختراع إلى عصر المعلومات، ايتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
71. ياسين خضير البياني، الاتصال الدولي والعربي، دار الشروق، عمان، 2006.
72. يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006.

## - المجالات:

73. بن بريكة عبد الوهاب وبن العركي زينب، أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال في دفع عجلة التنمية، مجلة الباحث، عدد 07، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2002

74. بوشول فائزة وآخرون، واقع الاقتصاد الجديد في العالم العربي والجزائر، مجلة الباحث، عدد 05، 2007.

75. بيتر دراكر، نشأة المعرفة، ترجمة عصام الشيخ قاسم، مجلة الثقافة العالمية، العدد 71.

76. فهيمة بديسي، إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 02، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2004.

77. نايف بن ثنيان آل سعود، تأثير استخدام الانترنت على استخدامات طلاب الجامعات السعودية لوسائل الاتصال، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد 17، العدد 2، الرياض، 2005.

78. وائل محمد ثابت، دور الموارد البشرية في نجاح عملية التغيير، دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلة 14، العدد 2، فلسطين، 2012.

### 3- الرسائل والأطروحات:

79. بختي إبراهيم، محاضرات مقياس تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ماجستير تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ورقلة، الجزائر، 2004، 2005.

80. بشير كاوجة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012-2013.

81. بوحسان سارة كنزة، الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، دراسة حالي مؤسستي Mobilis و Nedjma، قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، 2011-2012.

82.توفيق حناشي، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 08ماي 1945، قالمة، 2010.

83.حورية بولعويدات، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، فرع تسيير شبكة نقل الغاز بالشرق GRTG، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الاتصال والعلاقات العامة، قسنطينة، 2007-2008.

84.خالد منصر، علاقة استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة باغتراب الشباب الجامعي، دراسة ميدانية على عينة من طلاب جامعة باتنة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاتصال، 2011-2012.

85.شادلي شوقي، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2007، 2008.

86.طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال "حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر" رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير "تخصص تسيير"، 2010-2011.

87.عزيزة عبد الرحمان العتيبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الاسترالية، 2010.

88.عفاف خويلد، فاعلية النشاط الترويجي في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009.

89.علي حسن الشهري، الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، 1425هـ.

90.فوزي منصوري، مساهمة التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في دعم المشاركة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلور ميتال تبسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير قسم علوم الإعلام و الاتصال، الشعبة الاتصال والتنمية المستدامة للمؤسسة، 2010-2011.

91.كريمة بن صالح، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 8ماي 1945، قالمة، 2010.

92. محمد أحمد عبد الله كليبي، التقنيات الحديثة وانعكاساتها على الهياكل التنظيمية للأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على الإدارة العامة لدوريات الأمن، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، 2007.

93. محمد النجار، دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2012.

94. ناصر بن منيف بن رزان العتيبي، الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على العاملين بإدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية المركزية بمدينة الرياض، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، 2007.

#### 4- الملتقيات والمؤتمرات:

95. حاج عيسى أمال وهواري معراج، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، من 22-23، أبريل، 2003.

96. رضا النجار وجمال الدين ناجي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الفرص الجديدة المتاحة لوسائل الإعلام والاتصال بالمغرب العربي، الجولة الثانية للقمة العالمية لمجتمع المعلومات، تونس، أكتوبر، 2005.

97. عصام محمد البحيصي، مداخلة بعنوان تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال، مجلة الجامعة الإسلامية، العدد الأول، جانفي، فلسطين، 2006.



- المواقع الالكترونية:

98. الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك، تقنيات الاتصال، قسم الإعلام والاتصال، عن موقع

الجامعة، [www.AO-Academy.org](http://www.AO-Academy.org)

6- مراجع بالأجنبية :

99. Godefroy Damy Nguyen, L'entreprise Numérique ,édition economica ,Paris , 2001.
100. Saïd Oukil,Economie et Gestion De L'innovation Technologique(recherche et développement), Opu,1995.
101. Pretti Jeanmarie, Gestion du Personnel, libraire vuibraire, Paris,1989.
102. Laudon Kennetchand and Laudon Jane, Management Information Système, 7<sup>th</sup> édition, 2002.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

جامعة ابن خلدون - تيارت-

قسم علم اجتماع

تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية

في إطار تحضير مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تحت عنوان:

مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين إدارة الموارد البشرية

في المؤسسة الجزائرية

نرجو منكم المساهمة في انجاز هذا البحث من خلال الإجابة على الأسئلة ووضع العلامة X في الخانة المناسبة.

ونحيطكم علما بأن الأجوبة لا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

إشراف الأستاذ:

الطالبة:

هيشور.م.ل

بوشیخي نصيرة

السنة الجامعية: 2015/2014

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- السن:

من 20 إلى 30  من 30 إلى 40  من 40 إلى 50  
 50 فما فوق

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

4- الحالة الاجتماعية:

أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

5- الأقدمية:

من سنة إلى 10 سنوات  من 10 إلى 20  من 20 إلى 30  
 30 فما فوق

6- الفئة المهنية:

إطار  عامل تحكم  عامل تنفيذ

## المحور الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

7- كيف تقيم مستواك في استخدام التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات؟

جيد  متوسط  ضعيف

\*إذا كان مستواك جيدا فهل يرجع ذلك إلى:

إجراءات دورات تدريبية  مجهودات شخصية  الاستعانة بزملاء العمل   
الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة  أخرى تذكر

8- هل ترى أن استخدام التكنولوجيات الحديثة (الانترنت، الانترنت، الاكسترانت والبريد الالكتروني) في المؤسسة؟

ضروري جدا  ضروري نوعا ما  غير ضروري

9- هل تعمل الوسائل الحديثة للمعلومات والاتصالات على زيادة التنسيق بين الأقسام الداخلية للمؤسسة؟

نعم  لا  نوعا ما

10- هل سبق أن تلقيت تكوينا حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال؟

نعم  لا

11- هل التكوين الذي تلقيته؟

كاف  غير كاف

\*إذا كانت الإجابة "كاف" فهل ذلك راجع إلى أن:

هذا المجال يتطلب تكوينا مستمرا  لأن وظيفتي تتطلب مهارات متعددة

لم أستفد من دورات مهنية متخصصة

12- هل يتوفر مكتبك على جهاز كمبيوتر؟

نعم  لا

13- إذا احتجت لمعلومات أو مستجدات تخص العمل، فهل تلجأ إلى؟

موقع المؤسسة  الانترنت  زملاء العمل

المسؤول المباشر  المدير  أخرى تذكر

14- ما هي الوسائل التي تستخدمها لتمرير المعلومات؟

البريد الإلكتروني  الوسائط المعلوماتية (flash disk, CD)

الاتصال الشفهي  الكتابة (يدوية أو مطبوعة)

15- هل استعمالك للوسائل التكنولوجية ساعدك في تقليص الوقت الضائع في أداء المهام؟

نعم  لا

16- هل تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التقليل من مشاكل العمل؟

نعم  لا

17- طرق الاتصال الداخلي المتوفرة في مؤسستكم تتمثل في:

الاجتماعات  الهاتف  الفاكس

الانترنت  الانترنت  الاكسترانت

الاتصال الشفهي (مباشر)  الملصقات  التعليمات المكتوبة

18- ما هي مزايا استعمال الوسائل الحديثة للاتصال؟

السرعة  السرية  الكفاءة والفعالية  الشفافية

19- هل تواجه صعوبات أثناء استخدامك لتكنولوجيا الاتصال الحديثة؟

نعم  لا

20- ما هي مساوئ استخدام وسائل الاتصال المتطورة؟

معقدة  الأضرار الصحية  الأعطاب

**المحور الثالث: نظام معلومات الموارد البشرية.**

21- هل يوجد بمؤسستك نظام معلومات الموارد البشرية؟

نعم  لا

22- نظام معلومات الموارد البشرية مفيد للإدارة؟

بدرجة كبيرة  بدرجة متوسطة  غير مفيد بالمرة

23- ما مفهوم المعلومات بالنسبة لك؟

مجموعة من البيانات  ناتجة عن معالجة البيانات  كل ما يقلل من عدم التأكد

24- هل تعتبر أن المعلومات مهمة بالنسبة لمؤسستك (مورد استراتيجي)؟

نعم  لا  نوعا ما

25- هل تحتاج إلى حجم كبير من المعلومات أثناء قيامك بوظيفتك؟

نعم  لا  أحيانا

26- هل تساعدك المعلومات المتوفرة لديك من القيام بوظيفتك على أحسن وجه؟

نعم  لا  أحيانا

27- هل يتم تقييم أداء الأفراد على أساس المعلومات المخزنة الخاصة بالعامل؟

نعم  لا  أحيانا

28- في رأيك هل يتم وضع برامج التدريب على أساس معلومات تقييم أداء العامل؟

نعم  لا

29- هل تتبادل المعلومات مع إدارة الموارد البشرية عن طريق؟

الاتصال عن طريق الهاتف  الاتصالات الشفهية المباشرة

الاتصالات الكتابية  الاتصالات الالكترونية (البريد الالكتروني، الفاكس)

30- نظرا لتطبيق نظام معلومات الموارد البشرية هل أنت راض عن كفاءة إعداد نظام الحوافز؟

راض جدا  راض بشكل متوسط  لست راض

31- هل توفر لك نظم المعلومات المستخدمة معلومات ضرورية لاتخاذ القرار في وقت :

سريع  بطيء