

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
Faculté des sciences économiques, sciences de gestion et des sciences commerciales
Département : sciences de gestion
Laboratoire ECOFIMA



قسم: علوم التسيير
مخبر ايكوفيم ECOFIMA

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه ل.م.د.
تخصص إدارة الموارد البشرية
بعنوان:

أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية
-دراسة ميدانية-

إشراف الدكتوراه:

فريدة بوغازي

إعداد الطالبة:

حبيبة بلحاج

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. زرزاز العياشي
مقررا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذة محاضرة قسم "أ"	د. بوغازي فريدة
عضوا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذة محاضرة قسم "أ"	د. سعد قرمش زهرة
عضوا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذة محاضرة قسم "أ"	د. بوعنينة وهيبة
عضوا	جامعة أم البواقي	أستاذة محاضرة قسم "أ"	د. نايلي إلهام
عضوا	جامعة قسنطينة 2	أستاذة محاضرة قسم "أ"	د. بن سيرود فاطمة الزهراء



قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا
عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ

(الآية 32 من سورة البقرة)

إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا إلى

والدي الكريمين أطال الله في عمرهما

إلى أخوي توفيق وحسام

إلى رفيقات الدرب أميرة وعبير

إلى كل الزملاء والزميلات بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

إلى كل الأهل والأقارب

إلى كل من ساندني من قريب أو بعيد

حبيبية

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء
 والمرسلين

نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين...أما بعد

الحمد لله أولا وأخرا على توفيقه لإنهاء هذه الدراسة

أتقدم بأحلى عبارات الشكر والتقدير إلى

الوالدين الكريمين حفظهما الله لي وأطال في عمرهما

إلى أستاذتي المشرفة الدكتورة "بوغازي فريدة" على جهودها في إتمام
هذه الدراسة

إلى أعضاء لجنة المناقشة

إلى أساتذة جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كما أتقدم بشكري إلى كل من ساعدني ودعمني من قريب أو بعيد

لكم جميعا شكري

والحمد لله رب العالمين

الملخص

أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية

- دراسة ميدانية -

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية، من خلال دراسة ميدانية أجريت على بعض المؤسسات بولاية سكيكدة، بهدف التعرف على مدى وواقع تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات محل الدراسة، إضافة إلى أهم المزايا المحققة من استخدامات تكنولوجيا المعلومات في وظائف إدارة الموارد البشرية، مع البحث في الأخير عن العوامل التي تحد من تطبيقها. معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي في الجانب النظري، والمنهج الإحصائي في الجانب التطبيقي للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان موجه إلى الإطارات والموارد البشرية العاملة بأقسام إدارة الموارد البشرية في (08) مؤسسات بولاية سكيكدة كأداة لجمع البيانات، وقد بلغ عدد الاستبيانات الموزعة (180) استردت منها (172) منها (150) صالحة للدراسة. وتم تحليل هذه البيانات بالاعتماد على الحزم الإحصائية للبرامج الاجتماعية (spss)، لوصف وتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، ومن ثم تقديم النتائج والتوصيات الملائمة لهذه المؤسسات.

وقد توصلت الدراسة إلى هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات بأبعادها على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة. وأهم ما توصي به هذه الدراسة هو ضرورة العمل على تكريس الجهود للحد من العوامل التي تحد من استخدامات تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسات. لما لها من أثر على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: التكنولوجيا، تكنولوجيا المعلومات، الفاعلية، وظائف إدارة الموارد البشرية.

Abstract

The effect of using information technology on the effectiveness of human resource management functions

-A field study-

This study aimed to know the impact of the use of information technology on the effectiveness of human resources management functions, through a field study conducted on some institutions in Skikda state, with a view to identifying the extent and reality of the application of information technology in the institutions under study, in addition to the most important benefits achieved from the uses of information technology in Human resource management functions, with the latter searching for factors limiting their application. Depending on this on the descriptive analytical approach and the historical approach in the theoretical side, and the statistical approach in the applied side to answer the questions of the study and test its hypotheses, and to achieve the goals of the study, a questionnaire was directed to the frameworks and human resources working in the human resources management departments in (08) institutions in Skikda state as a tool to collect Data, and the number of distributed questionnaires reached (180), of which (172) were retrieved, (150) were valid for study. These data were analyzed by relying on statistical packages for social programs (spss), to describe and analyze study data and test their hypotheses, and then provide the appropriate results and recommendations for these institutions.

The study found that there is a statistically significant effect of information technology with its dimensions on the effectiveness of the functions of human resources management in the institutions under study. The most important recommendation of this study is the necessity of working to devote efforts to reduce the factors that limit the uses of information technology in institutions. Because of its impact on the effectiveness of human resources management functions.

Key words: technology, information technology, efficiency, human resource management functions.

قائمة المحتويات

المحتوى	الصفحة
الآية القرآنية	
الإهداء	
الشكر والعرفان	
الملخص	
قائمة المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
قائمة الملاحق	
قائمة المختصرات	
مقدمة	أ - ص
الفصل الأول: أساسيات حول تكنولوجيا المعلومات	
تمهيد	2
المبحث الأول: مجتمع المعلومات في ظل عصر المعلومات	3
المطلب الأول: التطور التاريخي لعصر المعلومات	3 - 6
المطلب الثاني: مجتمع المعلومات: التعريف والنشأة	6 - 8
المطلب الثالث: سمات مجتمع المعلومات ومؤشراته	8 - 11
المبحث الثاني: مفاهيم حول تكنولوجيا المعلومات	12
المطلب الأول: تعريف التكنولوجيا	12 - 13
المطلب الثاني: خصائص التكنولوجيا	13 - 15
المطلب الثالث: البيانات، المعلومات، المعرفة والعلاقة بينهما	15 - 19
المبحث الثالث: ماهية تكنولوجيا المعلومات	20
المطلب الأول: تعريف تكنولوجيا المعلومات	20 - 25
المطلب الثاني: أهمية تكنولوجيا المعلومات	25 - 31
المطلب الثالث: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	31 - 41
خلاصة الفصل	42
الفصل الثاني: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية	
تمهيد	44
المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية	45
المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية	45 - 48

55 - 48	المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية.....
61 - 55	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.....
62	المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية.....
63 - 62	المطلب الأول: الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية.....
85 - 63	المطلب الثاني: الوظائف المتخصصة لإدارة الموارد البشرية.....
86	المبحث الثالث: تحديات إدارة الموارد البشرية وإستراتيجيات مواجهتها.....
88 - 86	المطلب الأول: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.....
89 - 88	المطلب الثاني: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحدياتها.....
90	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات
92	تمهيد.....
93	المبحث الأول: نظام معلومات الموارد البشرية
97 - 93	المطلب الأول: ماهية نظام معلومات الموارد البشرية.....
99 - 98	المطلب الثاني: أهمية وأهداف نظام معلومات الموارد البشرية.....
103 - 99	المطلب الثالث: تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية وفاعليته.....
104	المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.....
108 - 104	المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية: المفهوم، المتطلبات ومعوقات التطبيق.....
111 - 108	المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: الأهمية والأهداف.....
114 - 111	المطلب الثالث: مبادئ التحول للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأهم التغيرات التي تفرضها.....
115	المبحث الثالث: أثر تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية
116 - 115	المطلب الأول: أثر تكنولوجيا المعلومات على تنظيم وممارسات إدارة الموارد البشرية.....
117 - 116	المطلب الثاني: الأثر الكمي والنوعي لتكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية.....
137 - 117	المطلب الثالث: أثر تكنولوجيا المعلومات على وظائف إدارة الموارد البشرية.....
138	خلاصة الفصل.....
	الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات بولاية سكيكدة
140	تمهيد.....
141	المبحث الأول: واقع تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية بالجزائر.....
149 - 141	المطلب الأول: واقع تكنولوجيا المعلومات في الجزائر.....
151 - 149	المطلب الثاني: مجهودات الجزائر في تحسين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.....

155 – 151	المطلب الثالث: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.....
156	المبحث الثاني: منهجية الدراسة.....
157 – 156	المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة.....
158 – 157	المطلب الثاني: مجالات الدراسة الميدانية.....
158	المطلب الثالث: أنموذج الدراسة.....
159	المبحث الثالث: إجراءات الدراسة.....
162 – 159	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات وتحليلها.....
167 – 162	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة.....
170 – 167	المطلب الثالث: وصف خصائص عينة الدراسة.....
171	خلاصة الفصل.....
	الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة
173	تمهيد.....
174	المبحث الأول: تحليل أسئلة الدراسة.....
181 – 174	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الإجابات المتعلقة بواقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة.....
191 – 181	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الإجابات المتعلقة باستخدامات تكنولوجيا المعلومات في وظائف إدارة الموارد البشرية.....
192 – 191	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الإجابات المتعلقة بمعوقات استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة.....
193	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.....
193	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.....
201 – 194	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.....
202 – 201	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.....
207 – 202	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.....
208	المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة.....
209 – 208	المطلب الأول: مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري.....
210 – 209	المطلب الثاني: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.....
214 – 210	المطلب الثالث: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة.....
215	خلاصة الفصل.....
220 – 217	الخاتمة.....
246 – 222	قائمة المراجع.....
259 – 248	الملاحق.....

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
05	مراحل تطور عصر المعلومات	01
15	الفرق بين البيانات والمعلومات	02
17 - 16	الفرق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الكامنة	03
36	الفرق بين الانترنت، الانترنت، الاكسترانت	04
74 - 73	المقارنة بين التدريب والتعليم والتطوير	05
126 - 125	الفرق بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني	06
145	مؤشرات تكنولوجيا المعلومات خلال الفترة (2012 - 2018)	07
146	توزيع مشتركي الانترنت حسب التدفقات	08
147 - 146	استخدام الانترنت في الجزائر بالنسبة للكثافة السكانية	09
148 - 147	تطور وضعية جاهزية الشبكية في الجزائر خلال الفترة 2012 - 2016	10
158	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	11
161	درجات سلم ليكرت الخماسي	12
161	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات محور واقع تكنولوجيا المعلومات	13
162	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات محور أثر تكنولوجيا المعلومات على وظائف إدارة الموارد البشرية	14
162	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات محور معوقات تطبيق تكنولوجيا المعلومات	15
163	ثبات أداة الدراسة	16
164 - 163	الصدق الداخلي لفقرات المحور "واقع تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة"	17
166 - 164	الصدق الداخلي لفقرات المحور "استخدامات تكنولوجيا المعلومات في وظائف إدارة الموارد البشرية"	18
166	الصدق الداخلي لفقرات المحور "معوقات تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة"	19
167	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	20
168	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	21
168	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	22

23	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	169
24	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	169
25	مستويات درجة التوافر (الاستخدام) والأهمية النسبية لفقرات استبيان الدراسة	174
26	عرض نتائج الإجابات المتعلقة بمدى تطبيق البرمجيات	175
27	عرض نتائج الإجابات المتعلقة بمدى توفر الشبكات	176
28	عرض نتائج الإجابات المتعلقة بمدى توفر الأجهزة والوسائل	178
29	عرض نتائج الإجابات المتعلقة بمدى توفر الموارد البشرية	179 - 180
30	عرض نتائج الإجابات المتعلقة بوظيفة تخطيط الموارد البشرية	181 - 182
31	عرض نتائج الإجابات المتعلقة بوظيفة توظيف الموارد البشرية	183 - 184
32	عرض نتائج الإجابات المتعلقة بوظيفة الأجور والحوافز	185 - 186
33	عرض نتائج الإجابات المتعلقة بوظيفة تقييم الأداء	187
34	عرض نتائج الإجابات المتعلقة بوظيفة التدريب	189 - 190
35	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على محور معوقات تطبيق تكنولوجيا المعلومات	191 - 192
36	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	193
37	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	194
38	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى	195
39	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	196
40	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية	197
41	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	198
42	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة	198 - 199
43	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	199
44	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الرابعة	200
45	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	201
46	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	202
47	نتائج اختبار T للفروق بين العينات المستقلة يعزى للجنس	202
48	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حسب المتغيرات الديموغرافية	203 - 204
49	نتائج اختبار T للفروق بين العينات المستقلة يعزى للجنس	205
50	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حسب المتغيرات الديموغرافية	206

قائمة الأشكال

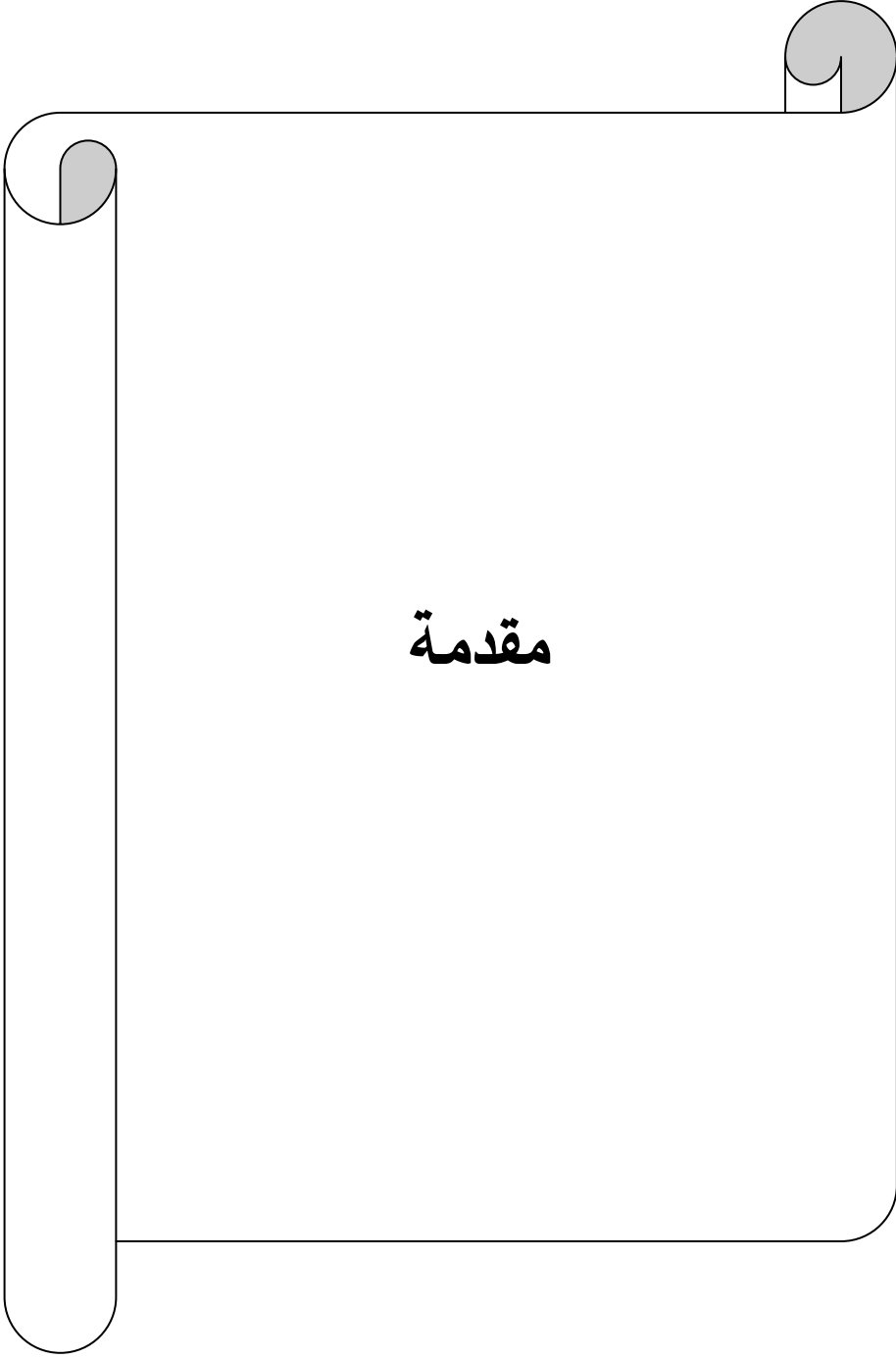
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ص	أتموزج الدراسة	01
10	مؤشرات قياس مجتمع المعلومات	02
17	العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة	03
18	خصائص المعلومات الجيدة	04
21	وظائف تكنولوجيا المعلومات	05
23	العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات	06
31	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	07
55	مقارنة بين الفلسفة التقليدية والحديثة لإدارة الموارد البشرية	08
76	مبادئ التدريب الفعال	09
78	فاعلية البرامج التدريبية	10
158	أتموزج الدراسة	11

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاستبيان	252 - 248
02	قائمة الأستاذة المحكمين للاستبيان	253
03	نتائج التحليل الإحصائي للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة	254
04	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	255
05	نتائج اختبار قيمة ألفا كرونباخ	255
06	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	255
06	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	258 - 256
07	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	258
08	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	259 - 258

قائمة المختصرات

المختصر	معنى المختصر باللغة العربية	معنى المختصر باللغة الأجنبية
EDIFACT	هي اختصار لـ "تبادل البيانات الإلكتروني للإدارة والتجارة والنقل".	Electronic Data Interchange For Administration, Commerce and Transport
CPM	نظم مراقبة الأداء الحوسبة.	Computerized Performance Monitoring
WPIIS	فريق العمل الخاص بمؤشرات مجتمع المعلومات	Working Party on Indicators for the Information Society
CERIST	مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني	Centre de Recherche sur l'information Scientifique et Technique
ANPT	الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية وتطويرها	l'Agence Nationale de Promotion et de Développement des Parcs Technologiques
CDTA	مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة	Centre de Développement des Technologies Avancées
ISO	المنظمة الدولية للمعايير	International Organization for Standardization
ALTRO	المؤسسة الجزائرية لأشغال الطرقات	Société Algérienne des Travaux Routiers



مقدمة

تمهيد

شهدت مؤسسات الأعمال تطورات متلاحقة وكبيرة، تزامنت مع ما يشهده العالم من تطورات بفضل ثورة المعلومات والانتشار الواسع لتكنولوجيا المعلومات. ولقد زادت أهمية ومكانة المعلومات في شتى المجالات، مما دعا البعض لتسمية هذا العصر بعصر المعلومات، فبعد أن عاشت البشرية عصر الزراعة، ثم انتقلت بعد ذلك إلى عصر الصناعة مع ظهور الثورة الصناعية منذ منتصف القرن 18، فهو اليوم يعيش عصر المعلومات والتكنولوجيا بفضل التطورات المذهلة في مجال التكنولوجيا وتطبيقاتها المختلفة.

وبفضل هذه التطورات والإنجازات التكنولوجية المتلاحقة، تغيرت معالم الحياة الإنسانية في مختلف جوانبها، والتي أصبحت تفرض على المؤسسات تبني أسس جديدة في مجال الممارسات الإدارية وأداء الأعمال، تتجسد في ضرورة استخدام التطبيقات التكنولوجية لتحقيق المزايا التنافسية وتحقيق أهدافها الإستراتيجية. من خلال ما تتيحه هذه التكنولوجيات من إمكانيات تقليص الزمان والمكان وتخفيض التكاليف، وأصبح لزاما ضرورة تبني وتجهيز المؤسسات بهذه التكنولوجيا باعتبارها عنصرا أساسيا في نجاح أية مؤسسة، ومتطلبا أساسيا لتحقيق القدرة على البقاء في ظل بيئة سريعة التغير. ليكون بذلك التطور التكنولوجي بمثابة مطلبا أساسيا وتحديا بالنسبة لمؤسسات الأعمال في العصر الحالي.

مع تزايد أهمية المعلومات والمعرفة في العصر الحالي باعتبارها أهم مورد في ظل عصر المعلومات والمعرفة، إذ تعد المعرفة أحد ركائز التميز وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات. أصبح العمل على تعزيزها وتنميتها من أهم ما تسعى إليه المؤسسات على اختلافها. ومنه تغيرت النظرة للموارد البشرية من اعتبارها أحد عوامل الإنتاج، إلى اعتبارها أهم أصل من أصول المؤسسة ومصدر للمعرفة وناقل لها. مما استدعى ضرورة توفر إدارة متخصصة تعنى بإدارة وتسيير شؤون الموارد البشرية بالمؤسسة، والحفاظة عليها وتنميتها والعمل على توفير البيئة المناسبة للعمل من أجل تعظيم الاستفادة منه.

إن قدرة المؤسسة على مواكبة التطورات الحاصلة لا يقتصر على مدى امتلاكها أو استخدامها لتكنولوجيا المعلومات، بقدر ما يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة مواردها البشرية، وقدرتها على استيعاب التقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات، من خلال الإدارة الفعالة للموارد البشرية. ولقد عرفت إدارة الموارد البشرية اهتماما متزايدا باعتبارها الإدارة التي تعنى بالموارد البشري، والذي يعد بمثابة المحرك الحيوي والفعال بالمؤسسة.

كما أن زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية ومكانتها، أدى إلى تغيير النظرة إلى الموارد البشرية وإلى أساليب وطرق إدارتها، فهي الإدارة التي تقوم عليها المؤسسات ككل، فنجاح المؤسسات يتوقف على مدى امتلاكها



للموارد البشرية القدرة على التكيف، والاستجابة للتطورات التكنولوجية ومسايرة التقدم في مجال أداء الأعمال، من خلال تدريبها وتنميتها والعمل على تعزيز قدراتها في التعامل مع التكنولوجيات الحديثة، تماشياً مع متطلبات بيئة الأعمال الحديثة والقائمة على إدماج تكنولوجيا المعلومات بمختلف تطبيقاتها في مؤسسات الأعمال بما فيها وظائف إدارة الموارد البشرية.

أولاً: إشكالية الدراسة

تعد إدارة الموارد البشرية بمثابة القوة المحركة للمؤسسة وأحد العوامل الداعمة لنجاحها، كونها تهتم بأهم مورد داخل المؤسسة، وتحقيق نجاحها يتوقف على مدى فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية. خاصة في ظل التطورات التكنولوجية الهائلة وما توفره من إمكانيات وتقنيات حديثة، دفع بالمؤسسات إلى تكريس جهودها لتحقيق الاستفادة من مزاياها وتحقيق فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية.

ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا هذه لتجيب على الإشكالية التالية:

ما أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة؟

ويتجزأ عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تطبيق تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسات محل الدراسة؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات بأبعادها على تحقيق فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية؟
- هل هناك معوقات تحد من استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول متغير أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية: الجنس، السن، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي والخبرة المهنية؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

انطلقت هذه الدراسة من صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى:

لا تتوفر المؤسسات محل الدراسة على بنية تحتية جيدة لتكنولوجيا المعلومات؛

الفرضية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات بأبعادها (البرمجيات، الشبكات، الأجهزة، الموارد البشرية) في تحقيق فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبرمجيات في تحقيق فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشبكات في تحقيق فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأجهزة في تحقيق فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية في تحقيق فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية.

الفرضية الثالثة:

لا توجد معوقات تحد من تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تحقيق فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة.

الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول درجة تأثير تكنولوجيا المعلومات في تحقيق فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة) بالمؤسسات محل الدراسة.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات تعزى لمتغيرات ديموغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة لمدى استخدامات تكنولوجيا المعلومات في وظائف إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغيرات ديموغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي).

ثالثا: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها بصفة عامة من النتائج المتوقعة منها، والتي يمكن أن تسهم في تقديم دليل عملي وعلمي عن واقع تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الجزائرية من جهة، ومن جهة أخرى تكون هذه النتائج بمثابة مساعدة للمؤسسات الجزائرية لتحقيق فاعلية وظائف إدارة مواردها البشرية، باعتبار هذه الأخيرة هي العنصر الفاعل والمسير الإستراتيجي لكافة أنشطة المؤسسة.

أما الأهمية العلمية فتتمثل في إثراء الرصيد المعرفي من خلال الإلمام بمختلف المفاهيم والأطر النظرية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية، وإثراء المكتبة بمرجع علمي في الموضوع، أما فيما يخص الأهمية العملية فهو محاولة التعرف على واقع تطبيق المؤسسات الجزائرية لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية، وأهم المعوقات التي تحد أمام المساهمة الفعالة لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق فاعلية إدارة الموارد البشرية، والخروج ببعض الاقتراحات التي من شأنها الاستفادة فيها.

رابعا: أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على إشكالية الدراسة، بالإضافة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:
- الإلمام بالمفاهيم النظرية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية؛
- بيان مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات بأبعادها في تحقيق فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية؛
- تحليل معوقات وتحديات استخدام تكنولوجيا المعلومات والتي من شأنها الحد من أثرها في تحقيق فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية؛
- استخلاص نتائج واقتراحات من شأنها مساعدة المؤسسات الجزائرية لتحقيق فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية، من خلال تبنيها لتكنولوجيا المعلومات وسبل الاستفادة منها.

خامسا: مبررات اختيار الموضوع

ثمة اعتبارات وأسباب دفعت الباحثة إلى اختيار موضوع الدراسة المتمثل في: "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية"، حيث أن هناك مجموعة من الأسباب كانت وراء اختيارنا لهذا الموضوع منها:

➤ أسباب موضوعية:

- طبيعة الموضوع لها علاقة مع التخصص المتبع، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص إدارة

الموارد البشرية؛

- إعطاء صورة شاملة عن أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية؛
- انحصار الدراسة على معرفة أثر التطورات التكنولوجية والتوجهات العالمية الجديدة على وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث تعد من متطلبات التغيرات البيئية التي تشهدها المؤسسة في العصر الحالي.

➤ أسباب ذاتية:

- اهتمامات سابقة بالموضوع ومواصلة البحث في مجال تكنولوجيا المعلومات، والذي تم مباشرته منذ مرحلة إعداد مذكرة الماستر؛
- ميول الباحثة واهتمامها بمجالات إدارة الأعمال والتي تعد إدارة الموارد البشرية أحد فروعها.

سادسا: منهج الدراسة

إن المنهج الذي سيتم استخدامه في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بالنظر إلى طبيعة الموضوع، من خلال جمع البيانات عن الظاهرة محل الدراسة، وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها. والهدف من استخدام هذا المنهج هو توضيح النتائج التي أفرزتها آثار التطورات التكنولوجية على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى المنهج التاريخي في الجانب النظري من خلال استعراض مراحل تطور إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، والمنهج الإحصائي في الجانب التطبيقي.

سابعا: تعريف مصطلحات الدراسة

لقد تم تحديد بعض المفاهيم الخاصة بالدراسة منها:

➤ **تكنولوجيا:** دراسة لكيفية وضع المعرفة العلمية في الاستخدام العملي لتوفير ما هو ضروري لمعيشة الإنسان ورفاهيته.

➤ **المعلومات:** عبارة عن بيانات تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين يقود إلى اتخاذ قرار ما.

➤ **تكنولوجيا المعلومات:** مجموعة من الأجهزة والأدوات والوسائط والأساليب والقدرات التقنية التي تستخدم لتحسين تنفيذ الأنشطة والوظائف المختلفة.

➤ **الفاعلية:** القدرة على أداء الأعمال الصحيحة لتحقيق أهداف المؤسسة، أو تحقيق الهدف المحدد أي تحقيق الأهداف التي حددتها المؤسسة.

➤ **إدارة الموارد البشرية:** مجموعة من الإستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة، عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها.

➤ **وظائف إدارة الموارد البشرية:** مجموعة الممارسات والأنشطة التي تنظم إدارة الموارد البشرية من خلال الوظائف الإدارية والمتخصصة.

ثامنا: حدود الدراسة

بغية الإجابة على الأسئلة المطروحة في الإشكالية واختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها، تم إجراء الدراسة على بعض المؤسسات بولاية سكيكدة، لمعرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية. وتتمثل حدود الدراسة في:

- الحدود المكانية: أجريت الدراسة على بعض المؤسسات الجزائرية بولاية سكيكدة، والبالغ عددها (08) مؤسسات؛

- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة (2019/2018) وذلك بعد الإلمام بالموضوع وتحديد أبعاد الدراسة؛

- الحدود البشرية: تتمثل عينة الدراسة في العاملين بإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة.

تاسعا: الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة الدراسات المشابهة التي تناولت متغيرات الدراسة، وتحاول الباحثة من خلالها التعرف على المشكلات التي عالجتها والنتائج والتوصيات التي خرجت بها، لتنطلق هذه الدراسة مستفيدة من الدراسات السابقة لتقديم إضافة حول أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية، وقد اطلعت الباحثة على العديد من الدراسات العربية منها والأجنبية، والتي سوف نستعرض جملة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها، مع تقديم تعليق عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية. وفيما يلي نقدم عرضا لهذه الدراسات أهمها ماييلي:

1- الدراسات العربية

دراسة مُحمد بن أحمد بن مُحمد الفزاري (2009) بعنوان "أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية: نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة تشرين.

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وذلك من خلال التعرف على مدى مواكبة برامج وخطط التعليم والتدريب والبحث العلمي لمتطلبات الثورة التكنولوجية المعاصرة، وتأثير ذلك على كفاءة سياسات إدارة الموارد البشرية وصقلها بالمهارات والقدرات اللازمة لمواكبة تحديات هذه الثورة. وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود علاقة طردية موجبة بين إعادة صياغة برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية مع تضمينها العناصر المرتبطة بالتفاعل مع معطيات الثورة العلمية والتكنولوجية، وبين زيادة قدرة وزارة التربية والتعليم على مواجهة التحديات الحالية والتعامل مع الفرص المستقبلية للثورة التكنولوجية. بالإضافة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين كل من تنسيق خطط وبرامج التعليم والتدريب والبحث العلمي ذاته ومدى ملاءمته للثورة التكنولوجية المعاصرة.

دراسة مهيل وسام (2012/2011) بعنوان "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الموارد البشرية والمزايا التي تحققها، بالإضافة إلى محاولة إعطاء صورة عن واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الموارد البشرية بوزارة المالية، تم الاعتماد فيها على المنهج الوصفي وعلى الملاحظة والمقابلة، للوصول إلى جملة من النتائج والتوصيات التي من شأنها تعظيم دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية بوزارة المالية. وقد كانت من أهم نتائج الدراسة أن تطبيقات الإدارة الإلكترونية بوزارة المالية تختصر على استغلال شبكة الانترنت لإتمام الأعمال الإدارية كاستقبال طلبات العطل، التسجيل في البرنامج التدريبي، بالإضافة إلى استخدامها في توصيل معلومات الخدمات الاجتماعية وتحقيق التفاعل بين الموظفين. غير أن مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية لازالت تعاني من نقص في الأفراد المختصين في تصميم البرامج المعلوماتية وتسيير الشبكة.

دراسة لقرباب رفيقة (2015/2014) بعنوان "التوظيف الإلكتروني كمدخل للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: حالة مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة ذات الأسهم كوندور الكترونيكس بـرج بوعريـرج، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03.

هدفت الدراسة إلى إبراز دور التوظيف الإلكتروني في تحقيق سياسة توظيف موائمة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاستعانة بالاستبيان بالإضافة إلى المقابلة الموجهة إلى عينة من الأفراد بمختلف المصالح بالمؤسسة محل الدراسة. وقد كانت من نتائج الدراسة:

- هناك مساهمة عالية للمحددات البشرية في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس مقارنة بالمحددات التنظيمية والتكنولوجية، مما يدل على أن المورد البشري شريك إستراتيجي فعال بمؤسسة كوندور الكترونيكس، بالإضافة إلى أهمية المتطلبات التكنولوجية لتطبيق التوظيف الإلكتروني بمؤسسة كوندور الكترونيكس مقارنة بالمتطلبات التنظيمية والبشرية مما يدل أن للتكنولوجيا تأثير كبير على أنشطة الموارد البشرية من خلال مساهمتها على إنجاز المهام بفعالية؛

- تظهر القيمة المضافة للتوظيف الإلكتروني في المساهمات الداخلية له في تحقيق سياسة توظيف موائمة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس، مما يدل على نتيجة إيجابية من طرف العاملين نتيجة لتطبيق التوظيف الإلكتروني بالمؤسسة.

دراسة علي بن حليم (2015) بعنوان "فعالية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة حالة على المؤسسة الوطنية للنفط في طرابلس-ليبيا"، مجلة دفاتر بواذكس، جامعة ابن باديس، مستغانم، الجزائر، المجلد 03، العدد 03.

يهدف هذا المقال إلى التعرف على مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطبيق الإدارة الإلكترونية، في المؤسسة الوطنية للنفط في طرابلس-ليبيا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على (144) موظف كأداة لجمع البيانات، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج التحليل الإحصائي (spss 11) لتحليل بيانات الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين فعالية إدارة الموارد البشرية وتطبيق الإدارة الإلكترونية.

دراسة رجم خالد ودادان عبد الغني (2015) بعنوان "تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية في المديرية الجهوية للإنتاج المؤسسة سوناطراك-حاسي مسعود"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 40.

يهدف هذا المقال إلى توضيح مدى مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في المساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، وقد اعتمدت الدراسة على دراسة ميدانية تم من خلالها توزيع استبيان على عينة مكونة من (40) موظف من مستخدمي نظام معلومات الموارد البشرية. وقد توصلت الدراسة إلى أن لنظام معلومات الموارد البشرية أثر مباشر على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال تطبيقاته في كل من التوظيف، التدريب وإدارة الأجور، حيث ساهم في زيادة دقة العمليات وتوفير المعلومات اللازمة عن الموارد البشرية إضافة إلى فعالية التخطيط، التدريب وتسيير المسار المهني، في حين وجد أن مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في عملية تقييم الأداء تبقى بشكل متوسط، وذلك راجع لعدم الاستغلال الأمثل للنظام في هذه الوظيفة.

دراسة عبد الرحمان القري (2016/2015) بعنوان "التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال وأثرها على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة اقتصادية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 01.

تناولت هذه الدراسة أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية من خلال دراسة حالة مطاحن الخضنة الرياض بسطيف، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، إضافة إلى الملاحظة والمقابلة، وبلغ عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة (93) استبيان. وقد كانت من أهم نتائجها إمكانية تفعيل دور وظيفة إدارة الموارد البشرية من خلال إدخال التكنولوجيا الجديدة، مما يستدعي ضرورة الاهتمام بالموارد البشري في المؤسسة. كما أن استخدام التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال يسمح بالحصول على المعلومات الهامة وبالتالي تفعيل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. كما تم التوصل إلى أن مستوى تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة محل الدراسة يرقى إلى مستوى مقبول.

دراسة طرفة محمد (2020) بعنوان "تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، المجلد 06، العدد 03.

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر تكنولوجيا المعلومات على وظائف إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر، تم الاعتماد فيها على استبيان موزع على عينة مكونة من (61) عاملا بوكالة اتصالات الجزائر بولاية عين الدفلى، وكانت من أهم نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة معنوية بين تكنولوجيا المعلومات ووظائف إدارة الموارد البشرية.

2- الدراسات الأجنبية

Kitimaporn Choochote and Kitsiri Chochiang" (2015) , Electronic Human Resource Management (e-HRM) of Hotel Business in Phuket", International Journal of Advanced Computer Science and Applications, Vol. 06, Issue. 04.

هدفت الدراسة إلى دراسة نمط الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من خلال دراسة ميدانية ومقابلة مع مديري الموارد البشرية في الفنادق، وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الفندقية قد طبقت استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في التوظيف بنسبة 15% ونظام التقييم 6%، في حين لم يتم تطبيقها في مجالات نظام إدارة الرواتب ونظام الرعاية الاجتماعية ونظام التطوير الوظيفي. كما تم التوصل إلى نتائج مفادها أهمية استخدام التقنيات والأدوات الإلكترونية في ممارسات الأعمال، بهدف تسهيل إجراءات العمل المعقدة وتطوير مهارات الموارد البشرية وقدراتهم على التعامل معها.

Naoual Ben Amara and Larbi Atia (2016), "E-Training And its Role in Human Resources Development", Global Journal of Human Resource Management, Vol. 04, Issue. 01.

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تحديد دور التدريب الإلكتروني كمفهوم جديد في تنمية الموارد البشرية في ظل التقدم العلمي، وإبراز أهمية تكنولوجيا المعلومات في مجال التدريب وتحديد المعوقات التي تحد من استخدامه، من خلال تقديم التوصيات التي يمكن أن تسهم في الاستخدام الفعال للتدريب الإلكتروني في تطوير الموارد البشرية، وقد كانت من نتائج الدراسة أن للتدريب الإلكتروني دور في تحقيق أهداف المؤسسة في التعامل مع التطورات التكنولوجية ورفع كفاءة مواردها البشرية. وعليه ضرورة تفعيل وتوسيع استخدام تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية.



Ilyes Boudiaf (2017), "The Relationship between using information technologies And Human resources management performance", Revue des sciences humaines et sociales, Universite Abdelhamid Mehri, Constantine 2, Algérie, Vol. 03, Issue. 47.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وأداء إدارة الموارد البشرية من خلال أبعادها المختلفة، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (22) مؤسسة من منطقة الشرق الجزائري، بالاعتماد على المنهج التجريبي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة قوية بين أبعاد تكنولوجيا المعلومات وأداء إدارة الموارد البشرية.

Tahar Saim (2017), "Impact des Technologies de information et de la Communication (TIC) sur la Gestion des Ressources Humaines GRH: Cas de l'entreprise RTO/SONATRACH ORAN", Strategy and Development review, Universite Abdelhamid Ibn Badis de Mostaganem, Algérie, Vol. 07, Issue. 13.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تسيير إدارة الموارد البشرية، ومحاولة التركيز على فعالية نظام معلومات الموارد الذي يستند على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وقد خلصت الدراسة إلى أن التأثير الحقيقي لتكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية داخل منطقة النقل الغربي (RTO) لا يحقق الأهداف المرجوة، ويعود ذلك إلى بعض المشاكل التنظيمية من جهة، وإلى الصعوبات التي تواجه الموارد البشرية من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن الأدوات التكنولوجية المستخدمة في إدارة الموارد البشرية محدودة نسبياً، كما أن انعكاسات هذه الأدوات ليست في مستوى الأهداف المرجوة في مجال تسيير الموارد البشرية.

Redjem Khaled (2018), "Impact of the Human Resources Information System on the effectiveness of Strategic workforce planning case study British Petroleum Company in Algeria ", Journal of financial accounting and managerial studies, Universite Larbi Ben Mhidi de Oum El Bouaghi, Algeria, Vol. 05, Issue. 02.

هدف هذا المقال إلى تحديد العلاقة الموجودة بين نظام معلومات الموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة في مؤسسة بريتش ببتروليوم الجزائر، تم الاعتماد فيها على المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك بإجراء مقابلات مع إطارات إدارة الموارد البشرية، والمنهج الوصفي لتحليل واقع نظام معلومات الموارد البشرية. وقد توصلت الدراسة

إلى أن المؤسسة لديها نظام معلومات موارد بشرية مقبول إلى حد ما، إلا أنه غير مستغل بصورة جيدة خاصة فيما يتعلق بتقييم الأداء وتسير المسار المهني، بينما يساهم هذا النظام في تفعيل وظيفة التخطيط الموارد البشرية من خلال توفير قاعدة بيانات عن كل العاملين في المؤسسة، وتحليل الوظائف بدقة وتحديد الاحتياجات التدريبية.

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة سواء العربية منها أو الأجنبية، نجد أن هناك دراسات اهتمت بدراسة أثر تكنولوجيا المعلومات بالتركيز بشكل متفاوت على المتغيرات التابعة وهي وظائف إدارة الموارد البشرية، فمنها دراسات ركزت على وظيفة واحدة مثل دراسة **لقراب رفيقة** ودراسة **Naoual Ben Amara and Larbi Atia**، ودراسات ركزت على وظائف إدارة الموارد مجتمعة منها دراسة **Kitimaporn Choochote**

and Kitsiri Chochiang. كما اختلفت الدراسات السابقة في الأدوات المستخدمة في جمع البيانات. فبعض الدراسات استخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، إلى جانب الملاحظة والمقابلة كدراسة **عبد الرحمن القري، ومنه من تم الاعتماد على المقابلة كأداة لجمع البيانات كدراسة Redjem Khaled**. كما نجد أن بعض الدراسات السابقة اختلفت في البيئات التي أجريت فيها الدراسة كل منها عالج جانب من الدراسة، فمنها من تطرق لدراسة بعض المؤسسات في البيئة الجزائرية كدراسة **Ilyes Boudiaf**، ومنها الدراسات التي أجريت في بيئات غير جزائرية كدراسة **علي بن حليم**.

من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة، نشير إلى أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيسي وهدفها العام، إلا أنها تختلف عنها في بعض الجوانب التي تعالجها هذه الدراسة، لذلك فإن ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة هو تركيزها على أثر تكنولوجيا المعلومات بأبعادها (البرمجيات، الشبكات، الأجهزة، الموارد البشرية) على فاعلية كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط، توظيف، الأجور والحوافز، تقييم الأداء، تدريب) من وجهة نظر الرؤساء والمسؤولين والعاملين بأقسام إدارة الموارد البشرية من عينة من المؤسسات بولاية سكيكدة، وتحليل النتائج للإجابة على إشكالية الدراسة. ومنه فإن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها:

- لم تقتصر هذه الدراسة على مؤسسة واحدة فقط، وإنما تضمنت مجموعة من المؤسسات بغية تشخيص واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسات محل الدراسة، وأثرها على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية.

- تضمنت الدراسة تنوع في المناهج المستخدمة في الدراسة، بما فيها المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي؛

- تعددت أدوات هذه الدراسة حيث شملت على الاستبيان كأداة رئيسية، بالإضافة إلى الملاحظة والمقابلة غير المقننة، وذلك من أجل جمع البيانات بدقة أكبر.

عاشرا: تقسيمات الدراسة

تم تقسيم هذه الدراسة إلى جانبين الجانب النظري إضافة إلى الجانب التطبيقي، تضم في مجموعها خمس فصول، بحيث يتناول الجانب النظري ثلاثة فصول تم التطرق من خلالها إلى التأصيل النظري لتكنولوجيا المعلومات، إدارة الموارد البشرية، وأثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على وظائف إدارة الموارد البشرية. ومنه يمكن استعراض الجانب النظري للدراسة والتي شملت ثلاثة فصول كما يلي:

الفصل الأول: نستعرض فيه أساسيات حول تكنولوجيا المعلومات، من خلال التطرق إلى أهم المراحل التي شهدتها البشرية منذ بدايتها إلى أن أصبحت في عصر المعلومات، بالإضافة إلى مفاهيم حول التكنولوجيا وما يرتبط بها من مفاهيم، بالإضافة إلى استعراض مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وأهم متطلباتها والتحديات التي تحد من تطبيقها؛

الفصل الثاني: نتطرق فيه إلى ماهية إدارة الموارد البشرية، تطورها التاريخي، أهميتها وأهدافها، بالإضافة إلى التطرق إلى الوظائف المختلفة لإدارة الموارد البشرية، إلى جانب ذلك التطرق إلى التحديات التي تواجهها وأهم الإستراتيجيات المتبعة لمواجهتها؛

الفصل الثالث: يتضمن فيه الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، نظام معلومات الموارد البشرية، بالإضافة إلى أثر تكنولوجيا المعلومات على تنظيم وممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية.

أما الجانب التطبيقي للدراسة فهو يعالج الدراسة الميدانية لأثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية، وقد تضمن فصلين كما يلي:

الفصل الرابع: يتضمن هذا الفصل واقع تكنولوجيا المعلومات بالجزائر، ومراحل تطور إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية، كما يتضمن الجانب المنهجي للدراسة الميدانية لتوضيح إجراءاتها، والأدوات المستخدمة في الدراسة وتحديد خصائص العينة؛

الفصل الخامس: نستعرض فيه تحليل البيانات وتفسير النتائج واختبار الفرضيات؛

مقدمة

تضمنت نهاية هذه الدراسة على خاتمة تضم أهم النتائج المتحصل عليها، وتقديم توصيات التي من شأنها الاستفادة منها في تعزيز أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحقيق فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية.

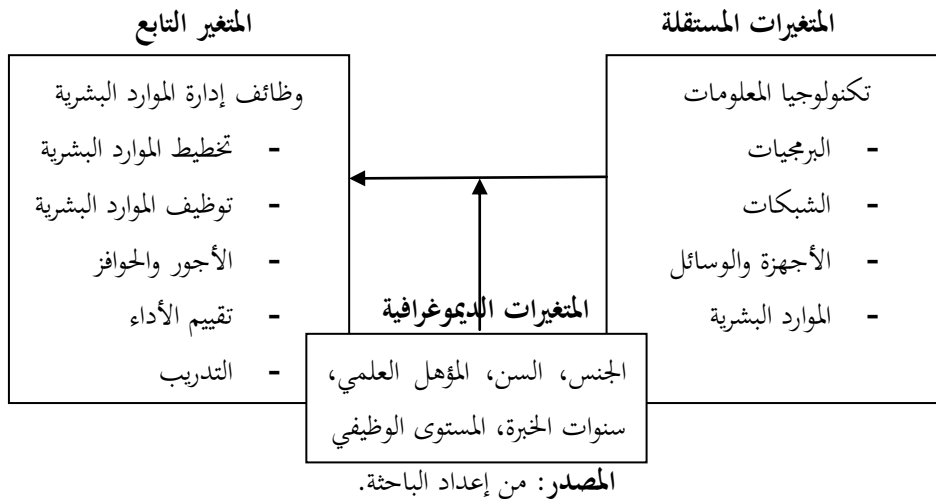
الحادي عشر: متغيرات الدراسة

تتضمن إشكالية الدراسة متغيرين اثنين متغير مستقل هو تكنولوجيا المعلومات، أما المتغير الثاني فهو المتغير التابع والمتمثل في وظائف إدارة الموارد البشرية، ومنه سنحاول من خلال هذه الدراسة التطرق إلى دراسة العلاقة بين المتغيرين ومدى التأثير المتبادل بينهما، وذلك من خلال دراسة مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات وأثرها على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة.

الثاني عشر: أنموذج الدراسة

يعبر أنموذج الدراسة عن مجموعة من العلاقات التي قد تكون بصورة كمية أو كيفية تجمع الملامح الرئيسية لموضوع الدراسة الذي نهتم به، وقد تم التوصل إلى أنموذج الدراسة عن طريق دراسة العلاقة التي حددتها المشكلة والتي تعكس متغيرات الدراسة. والمتمثلة في تكنولوجيا المعلومات كمتغير مستقل، ووظائف إدارة الموارد البشرية كمتغير تابع، بالإضافة إلى المتغيرات الوسيطة والتي تتمثل أساسا في المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة.

الشكل رقم (01): أنموذج الدراسة



الثالث عشر: صعوبات الدراسة

من بين المشاكل التي عارضتنا أثناء القيام بهذه الدراسة ما يلي:

- صعوبة الحصول على الموافقة من قبل مديري المؤسسات لإجراء الدراسة الميدانية على مستوى مؤسساتهم؛

مقدمة

- صعوبة توزيع الاستبيانات نتيجة عدم الاهتمام وعدم تفهم الكثير من المبحوثين من الأفراد لهذه العملية.

الفصل الأول

أساسيات حول تكنولوجيا المعلومات

تمهيد

تشهد المجتمعات اليوم عصر المعلومات والذي جاء بعد سلسلة من التطورات البارزة، فبعد أن مرت البشرية بعدة عصور منها عصر الزراعة ثم عصر الصناعة مع ظهور الثورة الصناعية منتصف القرن 18، فإنه يشهد اليوم عصر اصطلاح عليه بعصر المعلومات، حيث تزايدت الحاجة فيه إلى المعلومات في جميع مجالات الحياة بما يتماشى والتطورات الحاصلة، مما أدى إلى ظهور مجتمع المعلومات والذي يعتمد في تطوره بصفة كاملة على المعلومات.

كما شهد هذا العصر انتشارا واسعا في تكنولوجيا المعلومات، بفضل التطورات والإنجازات التكنولوجية المتلاحقة، وفي ظل هذه التطورات الواسعة ومع تزايد الانفتاح على الخارج في إطار ما يسمى بظاهرة العولمة، ازدادت الحاجة إلى المعلومات وحيازتها، فهي تمثل موردا إستراتيجيا في صناعة التميز للمؤسسة وضمان بقائها وتكيفها مع البيئة المحيطة بها والتي تتسم بالتعقيد والتغير المستمر، حيث أضحت التحدي التكنولوجي من التحديات الإستراتيجية الهامة في بناء المؤسسة، من خلال مساهمة عمليات تداول ومعالجة المعلومات باستخدام تكنولوجيا المعلومات في إحداث تغيرات جذرية على مستوى كافة الأصعدة، بما فيها تفعيل العمليات الإدارية وتدعيم القرارات.

سيتم من خلال هذا الفصل التطرق إلى المفاهيم الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، من خلال المباحث

التالية:

المبحث الأول: مجتمع المعلومات في ظل عصر المعلومات؛

المبحث الثاني: مفاهيم حول التكنولوجيا، المعلومات؛

المبحث الثالث: ماهية تكنولوجيا المعلومات.

المبحث الأول: مجتمع المعلومات في ظل عصر المعلومات

يعد مجتمع المعلومات السمة البارزة في عصر المعلومات، والذي جاء نتيجة لسلسلة من التطورات التي عرفت البشرية، بدءاً من مرحلة عصر الزراعة وصولاً إلى عصر المعلومات، فقد شهدت كل مرحلة من هذه المراحل خصائص وسمات تعكس طبيعة احتياجات كل عصر، وسيتم من خلال هذا المبحث التعرف على أهم المراحل التي عرفت البشرية من خلال عرض التطور التاريخي لعصر المعلومات، والتطرق إلى مجتمع المعلومات من حيث النشأة والتعريف بالإضافة إلى أهم سماته.

المطلب الأول: التطور التاريخي لعصر المعلومات

عرفت البشرية عدة تطورات منذ نشأتها كنتيجة للتغيرات المستمرة في أنماط الحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وغيرها، مما أدى إلى التحول من العصر الزراعي إلى العصر الصناعي وصولاً لما اصطلح عليه حالياً بعصر المعلومات.

1- مرحلة عصر الزراعة

تعتبر هذه المرحلة أول وأبسط المراحل التي عرفت البشرية، من خلال السعي المستمر للإنسان لإشباع حاجاته، حيث اعتمد في هذه المرحلة بشكل أكبر على الخيرات الطبيعية التي توفرها له الأرض وعلى جهده العضلي، وبالتالي فقد كانت السيطرة فيه للإقطاع وكانت قيمة الفرد تقاس بما يملكه من أرض زراعية، ومن لا يملك الأرض يعتبر أجيراً، بالإضافة إلى الاعتماد على الموارد الأولية والطاقة الطبيعية مثل: الرياح، المياه، الحيوانات. ومنه يمكن تلخيص أهم سمات عصر الزراعة في النقاط التالية¹:

- الاعتماد على الخيرات الطبيعية كمورد أساسي في هذه المرحلة؛

- الاعتماد على الجهد العضلي للإنسان؛

- طبيعة الأنشطة الممارسة بسيطة المهارات وتتطلب الجهد البشري الكبير.

عموماً يمكن القول أن هذه المرحلة تعد بدائية في حياة البشرية، يسعى فيها الإنسان من خلال جهده العضلي إلى تحقيق إشباع حاجاته عن طريق ما هو متاح من ثروات طبيعية وبأدوات جد بسيطة، حيث كانت طبيعة الأنشطة في هذه المرحلة بسيطة تعتمد بالدرجة الأولى على الجهد العضلي للإنسان، وكانت الأرض وما تتوفر عليه من ثروات طبيعية بمثابة المورد الرئيسي خلال هذه المرحلة.

¹ - محمد توفيق ومان، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية: دراسة في الأبعاد السوسيو-تقنية-حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015/2016، ص 80.

2- مرحلة عصر الصناعة

تعتبر بداية هذه المرحلة نقلة نوعية في الحياة البشرية، والتي بدأت منذ اكتشاف الآلة البخارية التي حلت محل الجهد العضلي، وبهذا أصبحت التكنولوجيا هي الموضوع الرئيسي بداية من الثورة الصناعية والتي كان الهدف منها هو الوصول إلى كفاءة الآلات.

إن أهم ما ميز هذه المرحلة هو سيطرة التكنولوجيا على الأعمال والفكر، أي تطبيق العلم والمعرفة في أداء الأعمال، حيث تميزت بالخصائص التالية¹:

- الاعتماد على الجهد الميكانيكي في تنفيذ الأنشطة؛

- تطبيق المعرفة والعلوم في الأعمال؛

- بداية الاهتمام بالمعرفة كعنصر أساسي للإنتاجية.

ومنه يمكن القول أن الثورة الصناعية قد أحدثت نقلة نوعية في حياة الإنسانية، حيث حلت الآلة محل الجهد العضلي الذي كان سائدا في العصر الزراعي، كما حدث تطور في الأدوات والوسائل المستخدمة.

3- مرحلة عصر المعلومات

تعتبر هذه المرحلة أحدث ما عاشته البشرية من تطور، وذلك بداية من النصف الثاني من القرن العشرين، وفي هذه المرحلة يعتمد تطور المجتمع على المعلومات بشكل أساسي، وذلك بالاستغلال الرشيد لتكنولوجيا المعلومات وما تتيحه من فرص لاكتساب واستغلال المعلومات لتوليد المعرفة، حيث أطلق على هذه المرحلة تسمية مجتمع المعلومات، والذي أصبحت فيه المعلومات هي قوام المجتمع المعاصر على عكس المجتمعات الزراعية والصناعية التي كانت تعتمد على الأرض ورأس المال المادي كعناصر أساسية، ويتميز عصر المعلومات عن ما سبقه من العصور بالخصائص التالية²:

- سيطرة المعلومات على مختلف مجالات الحياة وبرز صناعة المعلومات باعتبارها الركيزة الأساسية في بناء الاقتصاد؛

- الإنتاج الكبير والمتسارع للمعلومات وتزايد أهميتها؛

¹ - مراد رايس، نحو مجتمع معلومات عربي "نظرة وصفية لواقع الدول العربية"، الندوة العلمية الثالثة حول: التحول لمجتمع المعرفة العربي - مفاهيم وإشكاليات، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2015، ص 11.

² - محمد الهزام، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016/2015، ص - ص 64 - 66.

الفصل الأول:..... أساسيات حول تكنولوجيا المعلومات

- بروز الأنشطة الفكرية لأثرها الواضح على مؤسسات الأعمال؛

- الاستثمار المكثف لتكنولوجيا الحواسيب والاتصال والتطور المتسارع في المكونات البرمجية.

إن السمة الأساسية لهذه المرحلة هي الاعتماد على المعلومات كركيزة لتطور المجتمعات وأحد قوامه الأساسية، عكس ما سبقها من عصور كانت فيه الأرض ورأس المال المادي هي الركائز الأساسية.

ويمكن تلخيص أهم الخصائص المميزة لكل عصر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مراحل تطور عصر المعلومات

المورد الرئيسي	المجتمع الزراعي	المجتمع الصناعي	مجتمع المعلومات
الأرض والمواد الأولية العمل اليدوي	رأس المال والموارد الطاقوية العمل الميكانيكي	المعلومة العمل الذهني	
إنتاج زراعي وتحويل المنتجات	إنتاج الصناعي، قطاع الخدمات التقليدية	اتصال إنتاج المعلومات	
التعددين	بتروكيميا، ميكانيك، الكتروميكانيك	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	

المصدر: سارة كنزة بوحسان، الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسير الموارد البشرية في

المؤسسة: دراسة حالة مؤسستي "mobilis" و "nedjma" قسنطينة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد

البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012/2011، ص 3.

يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه أن كل مرحلة من المراحل الثلاثة التي عرفتها تطور البشرية، تنفرد بخصائص تميزها من حيث طبيعة الموارد والأنشطة الرئيسية والتكنولوجيا المعتمدة فيها، وذلك تبعا لاحتياجات كل مرحلة.

ففي عصر المعلومات أصبحت المعلومات هي المورد الإستراتيجي في شتى المجالات، وتركزت الأنشطة على الجهد الذهني والفكري للإنسان، على عكس ما تميز به العصر الزراعي أين كانت الأرض هي المورد الأساسي في النشاط الزراعي، والذي يعتمد بالدرجة الأولى على الجهد العضلي للإنسان، والعصر الصناعي والذي تميز بإحلال الآلات محل الإنسان وأصبح فيها رأس المال هو المورد الأساسي.

كما تبرز أوجه الاختلاف في طبيعة التكنولوجيا المعتمدة في كل مرحلة، ففي عصر الزراعة كان الاعتماد على التعددين هو أهم ما يميز طبيعة التكنولوجيا في هذه المرحلة، والتي تحولت فيما بعد إلى تكنولوجيا الميكانيك التي ميزت عصر الصناعة بفضل تطور الآلات نتيجة للثورة الصناعية، أما في عصر المعلومات فتميز بسيطرة

الفصل الأول:..... أساسيات حول تكنولوجيا المعلومات

التكنولوجيا الرقمية الحديثة على مستوى كافة المجالات، بفضل الانتشار الواسع لتكنولوجيا المعلومات وما أفرزته من تقنيات وأدوات جديدة للاتصال.

المطلب الثاني: مجتمع المعلومات: التعريف والنشأة

يعد مجتمع المعلومات السمة البارزة التي تميز المجتمعات في عصر المعلومات، والذي جاء بعد سلسلة من التطورات التي شهدتها البشرية.

الفرع الأول: تعريف مجتمع المعلومات

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مجتمع المعلومات باختلاف وجهات النظر المختلفة، فكل واحد يعرفه من وجهة نظره، ومنه سوف نورد بعض هذه التعاريف والخروج بتعريف شامل له.

مجتمع المعلومات هو "المجتمع الذي يعتمد في نموه وتطوره بصورة رئيسية على المعلومات والحاسبات الآلية وشبكات الاتصال، أي أنه يعتمد على ما يسميه البعض بالتكنولوجيا الفكرية تلك التي تضم سلعا وخدمات جديدة، مع التزايد المستمر للقوة العاملة المعلوماتية التي تقوم بإنتاج وتجهيز ومعالجة ونشر وتوزيع هذه السلع والخدمات"¹، أو هو "المجتمع الذي يعتمد في مجمل أنشطته حياته على الاستخدام والتعامل بغزارة مع المعلومات"².

تعرف جامعة الدول العربية مجتمع المعلومات بأنه: "البيئة الاقتصادية والاجتماعية التي تطبق الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة بما في ذلك الانترنت، وتعنى بنشر هذه التكنولوجيات وتوزيعها توزيعا عادلا ليعم النفع على الأفراد في حياتهم الشخصية والمهنية"³.

يركز التعريف الأول على أن مجتمع المعلومات هو ذلك المجتمع الذي يقوم بصفة أساسية على المعلومات في تطوره، بينما يركز التعريف الثاني على أن مجتمع المعلومات هو الذي يستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل واسع في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية.

أما التعريف الذي تبناه مؤتمر القمة العالمي لمجتمع المعلومات جنيف 2003 فيعرفه بأنه "المجتمع الذي يستطيع فيه كل فرد استحداث المعلومات والمعارف والنفاذ إليها واستخدامها وتقاسمها، بحيث يمكن الأفراد والمجتمعات والشعوب من تسخير كامل إمكانياتهم في النهوض بالتنمية المستدامة وفي تحسين نوعية حياتهم". في حين عرفه تقرير التنمية الإنسانية العربية لسنة 2003 بأنه "المجتمع الذي يقوم أساسا على نشر المعرفة وإنتاجها

¹ - محمد علي أبو العلا، التوثيق الإعلامي والنشر الإلكتروني في ظل مجتمع المعلومات، الطبعة الأولى، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص 22.

² - محمد فتحي عبد الهادي، مجتمع المعلومات بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2007، ص 27.

³ - مراد كريم، مجتمع المعلومات وأثره في المكتبات الجامعية: مدينة قسنطينة نموذجا، أطروحة دكتوراه العلوم في علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 40.

الفصل الأول:..... أساسيات حول تكنولوجيا المعلومات

وتوظيفها بكفاءة في جميع مجالات النشاط المجتمعي من الاقتصاد والمجتمع المدني والسياسة وصولاً للارتقاء بتحقيق التنمية الإنسانية¹.

يشير هذا التعريف إلى أن مجتمع المعلومات هو المجتمع الذي تكون فيه إمكانية الوصول إلى المعلومات والمعارف والنفوذ إليها متاح لجميع أفرادها، واستخدامها بما يضمن تحقيق التنمية المستدامة وتحسين نوعية ومستوى معيشتهم في كافة المجالات.

من خلال مجموعة التعاريف المقدمة يمكن استخلاص التعريف الشامل لمجتمع المعلومات بأنه المجتمع الذي يعتمد في تطوره على الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات، والذي يضمن النفاذ إلى المعلومات والمعرفة وجعلها متاحة لجميع أفرادها وفي شتى المجالات، بما يحقق التنمية وتحسين مستوى معيشتهم.

الفرع الثاني: نشأة مجتمع المعلومات

إن مجتمع المعلومات يأتي بعد مراحل متعددة مر بها التاريخ الإنساني، وتميزت كل مرحلة بخصائص ومميزات، حيث شهدت الإنسانية من قبل تكنولوجيا الزراعة، وبعدها تكنولوجيا الصناعة ثم تكنولوجيا المعلومات، والتي رسمت الملامح الأولى لمجتمع المعلومات هذا الأخير تتميز بالتركيز على العمليات التي تعالج فيها المعلومات، والمادة الخام الأساسية به هي المعلومة التي يتم استثمارها بحيث تولد معرفة جديدة، وهذا عكس المواد الأساسية في المجتمعات الأخرى، حيث تنضب بسبب الاستهلاك أما في مجتمع المعلومات فالمعلومات تولد معلومات مما يجعل مصادر المجتمع المعلوماتي متجددة ولا تنضب، الأمر الذي يفسر أهمية المعلومات ومكانتها كأهم مادة أولية على الإطلاق وهو ما يجعل المجتمع الجديد يعتمد في تطوره بصورة أساسية على هذا المورد وشبكات الحواسيب، ويتميز بوجود سلع وخدمات معلوماتية لم تكن موجودة من قبل، إلى جانب اعتماده بصفة أساسية على التكنولوجيا الفكرية، أي تعظيم شأن الفكر والعقل الإنساني بالحواسيب والاتصال والذكاء الاصطناعي ونظم الخبرة².

لقد مر مفهوم مجتمع المعلومات بعدة مراحل من التطورات، ويمكن توضيح مراحل نشأة هذا المجتمع كما

يلي³:

¹ - باية سيفون، الجهود الجزائرية من أجل دخول مجتمع المعلومات، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، العدد 10، 2016، ص 29.

² - هند علوي، المرصد الوطني لمجتمع المعلومات بالجزائر: قياس النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بقطاع التعليم بالشرق الأوسط: ولايات قسنطينة، عنابة، سطيف غوجا، أطروحة دكتوراه العلوم في علم المكتبات، تخصص إعلام علمي وتقني، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008/2007، ص، ص 40، 41.

³ - عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك: دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود مالية وبنوك، جامعة الجزائر، 2012/2011، ص، ص 49، 50.

الفصل الأول:..... أساسيات حول تكنولوجيا المعلومات

- المرحلة الأولى: مجتمع غني بالمعلومات (الفترة 1960 - 1979): تعتبر هذه المرحلة الممهدة لظهور مجتمع المعلومات، وأهم ما ميز هذه المرحلة هو بروز المعلومات والتقنيات الأولية لحزنها وتوظيفها وإنتاجها؛
- المرحلة الثانية: مجتمع مرتكز على المعلومات (الفترة 1980 - 1989): برزت هذه المرحلة نتيجة التزايد الهائل في حجم المعلومات والتطور الهائل في تقنياتها، وآليات توظيفها المتعددة، وتعد العولمة الحجر الأساس الذي استندت إليه هذه المرحلة بعد أن زالت الحدود الجغرافية أمام نقل المعلومات وتداولها عبر أرجاء العالم، كما ظهر مبدأ التخصص والذي أفرز المزيد من الأدوات والمعدات المتخصصة لخدمة الأنشطة المعلوماتية، فضلا عن ذلك سيادة مبدأ الترابطية "Connectivity" بعد ظهور شبكة الانترنت وانتشارها والتي أتاحت تناقل البيانات والنصوص والصور، والوسائط المتعددة بشتى أشكالها وصورها؛
- المرحلة الثالثة: مجتمع هيمنة المعلومات (الفترة 1990 - إلى يومنا هذا): أصبحت فيها عملية إنتاج المعلومات ووسائطها المتعددة، ونقلها واستخداماتها المتعددة رائدة الأنشطة الاجتماعية والصناعية في المجتمع، وأصبح التعامل معها بوصفها منتجا قائما بذاته، أو خدمة تساهم في العملية الإنتاجية أو الاستهلاكية للمواد التي ينتجها المجتمع. من خلال ما سبق يمكن القول أن المعلومات أصبحت مورد ثمين وذات قيمة في كافة مجالات الأنشطة، خاصة بعد التطور الحاصل في آليات تداولها ونقلها بعد انتشار العولمة وظهور شبكة الانترنت، والتي قضت على الحواجز الجغرافية وجعلت المعلومات متاحة للجميع، ففي ظل مجتمع المعلومات زادت قيمة المعلومات وأهمية الاستثمار فيها في شتى المجالات.

المطلب الثالث: سمات مجتمع المعلومات ومؤثراته

- إن مجتمع المعلومات جاء بعد سلسلة من التطورات التي عرفتها البشرية، مما جعله يتسم بجملة من السمات التي تميزه عن المجتمع الزراعي والصناعي، كما أن التحول نحو مجتمع المعلومات يتحدد من خلال بعض المؤشرات.
- ### الفرع الأول: سمات مجتمع المعلومات

- إن مجتمع المعلومات هو المجتمع الذي برز بعد المجتمع الصناعي كنتيجة للتطورات الهائلة في حجم المعلومات ونوعيتها، والتي أصبحت تغطي كافة مجالات الحياة للاستفادة منها في تحقيق التنمية وتطور المجتمعات، بالإضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات، مما أدى إلى ظهور مجتمع المعلومات والذي يمكن حصر أهم سماته في النقاط التالية¹:

¹ - نعيم إبراهيم الطاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث وجدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص- ص 198 - 203.

- **انفجار المعلومات:** أصبحت المجتمعات تواجه تدفقا هائلا في المعلومات وبمعدلات كبيرة نتيجة للتطورات العلمية والتقنية الحديثة، وتحول إنتاج المعلومات إلى صناعة، وتتخذ ظاهرة الانفجار المعلوماتي مظاهر عديدة مثل: النمو الكبير في حجم النتاج الفكري وتنوع مصادر الحصول على المعلومات؛
- **زيادة أهمية المعلومات كمورد حيوي إستراتيجي:** والتي حلت محل الأرض والعمالة ورأس المال، فلا يمكن الاستغناء عن المعلومات في حياة الأفراد في مختلف النشاطات، كما أصبح لها أهميتها في الاقتصاد ودورها في تحقيق خطط التنمية واتخاذ القرار وحل المشكلات؛
- **نمو المجتمعات والمؤسسات المعتمدة على المعلومات:** تزايد المؤسسات التي تعتمد اعتمادا كبيرا على المعلومات واستثمارها بالشكل الأمثل في معالجة نشاطاتها وأعمالها، والتي أخذت تعتمد على استخدام نظم المعلومات الحديثة لغرض التحكم في معالجة المعلومات، وتحقيق الدقة والسرعة في أداء أعمالها، بالإضافة إلى تحسين ورفع كفاءة إنتاجيتها؛
- **بزوغ تكنولوجيا المعلومات والنظم المتطورة:** حيث تشهد تكنولوجيا المعلومات تطورات كبيرة وأصبحت تعتمد اعتمادا كبيرا على الحواسيب بأنواعها في اختزان ومعالجة المعلومات واستخدامها وتقديمها للمستخدمين، وتنامي الاعتماد على الحواسيب في مختلف المجالات وتم التوصل إلى نظم الخبرة والمعرفة في حل المشكلات واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى التطورات المذهلة في الشبكات والتي منها شبكة الانترنت التي تخطت الحواجز الإقليمية والمحلية؛
- **تعدد فئات المستخدمين:** يتميز مجتمع المعلومات بوجود فئات متعددة تتعامل مع المعلومات، بالإضافة إلى تزايد حجم القوى العاملة في قطاع المعلومات.
- **التحول من مجتمع إنتاج البضائع إلى مجتمع إنتاج الخدمات المعلوماتية،** بالإضافة إلى التغير في الأدوات والوسائل والطرق مما زاد من الوعي الثقافي لدى المجتمعات، وبرز حاجة الأفراد والمؤسسات إلى العلم والمعرفة، فظهور التكنولوجيا الفكرية ساهمت في تميز المجتمع المعلوماتي عن المجتمع الصناعي¹.
- **دعم التطوير والبحث العلمي ونشر المعرفة، وإتاحة التعليم المتطور والنفاذ إلى المعرفة والتقانات الحديثة لدى أفراد المجتمع².**

¹ - هاشم شريف الغريفي، أساسيات بناء مجتمع المعلومات العربي، مجلة آداب البصرة، جامعة البصرة، العراق، العدد 48، 2009، ص 333.

² - أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإنسانية، جامعة دمشق، سوريا، المجلد 28، العدد 01، 2012، ص 484.

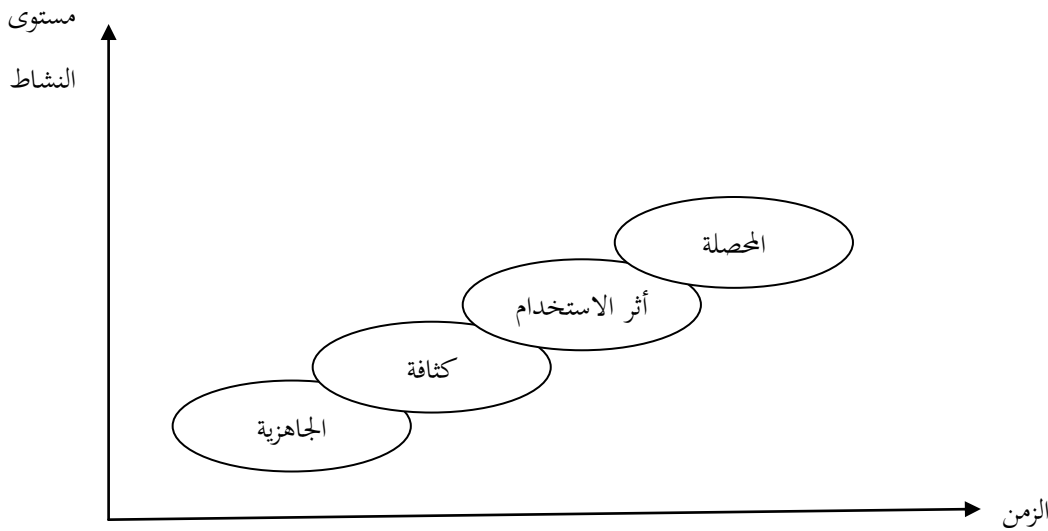
الفصل الأول:..... أساسيات حول تكنولوجيا المعلومات

- النمو الاقتصادي المعتمد على التكنولوجيا المتطورة أو ما يعرف باقتصاد المعرفة، وهو الاقتصاد الذي يعتمد مباشرة على إنتاج وتوزيع واستخدام المعرفة والمعلومات¹.

الفرع الثاني: مؤشرات مجتمع المعلومات

لمعرفة مدى التقدم الحاصل في بلد ما في الانتقال نحو مجتمع المعلومات، لابد من قياس هذا التقدم باستخدام مؤشرات ترتبط بقياس النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات، إلى جانب مجموعة من المتطلبات الأولية اللازمة للانتقال نحو مجتمع المعلومات، وتمثل جزءا من الجاهزية للانتقال نحو هذا المجتمع وخاصة تلك المتعلقة بالتنمية البشرية، فهي عبارة عن مجموعة من المعطيات الحقيقية التي تعكس المرحلة الراهنة لأي بلد، والتي من شأنها أن تساعد على اتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة لدفع عملية التقدم والتطور المعرفي. ولكن لا يجب النظر إلى هذه المؤشرات على أنها مجموعة ثابتة لا تتغير مع الزمن، كما قد تختلف الدول فيما بينها في مستوى التطور والتقدم في استخدام تكنولوجيا المعلومات. لذلك لابد من وضع مؤشرات واقعية يمكن عن طريقها قياس التقدم نحو مجتمع المعلومات في الدول، وبحسب منظمة (WPIIS) فإن مؤشرات مجتمع المعلومات تتغير وفق أربع مراحل متداخلة كما هو موضح في الشكل التالي²:

الشكل رقم (02): مؤشرات قياس مجتمع المعلومات



المصدر: بشير عامر، التوجه نحو مجتمع المعلومات في الوطن العربي: تحد عالمي جديد في الألفية الثالثة، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، المجلد 05، العدد 02، 2014، ص 117.

¹ -Shahrazad Hadad, **Knowledge Economy : Characteristics and Dimensions**, Management Dynamics in the Knowledge Economy, National University of Political Studies and Public Administration, Vol. 05, Issue. 02, 2017, p 207.

² - أروى يحيى عبد الرحمان الإرياني، الأعمال الإلكترونية وتطبيقاتها، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص، ص 56، 57.

ويمكن شرح هذه المؤشرات كما يلي¹:

- **مؤشرات الجاهزية:** وهي تمثل مجموعة المتطلبات الأساسية لدعم بناء مجتمع المعلومات، تقيس مدى جاهزية المجتمع نفسه لمثل هذا الانتقال والاستفادة من تقنية المعلومات، وتبرز الجاهزية في القدرات الكامنة لدى المجتمعات للانتقال إلى المعلوماتية لاستخدام التقنيات الجديدة، إلى جانب المهارات اللازمة لتمكين المجتمع من استخدام تكنولوجيا المعلومات بفاعلية كبيرة؛

- **مؤشرات كثافة الاستخدام:** تصف المدى والهدف الذي تستخدم فيه هذه التقنية في قطاعات مختلفة مثل الأعمال والتعليم وغيرها. وهذه المؤشرات أساسية في مجتمع المعلومات وتقدم الأساس لقياس أداء مجتمع ما في بناء مجتمع المعلومات. كما لا يمكن أن نفصل بين الدور الذي يلعبه الاقتصاد، وبين قدرة المجتمع على امتلاك التقنيات الجديدة أو التدريب على استخدامها والذي يؤثر على كثافة الاستخدام؛

- **مؤشرات أثر الاستخدام:** ويعني التغيرات التي تحصل على الصعيد التنظيمي في أي مؤسسة وتحدد بعدة طرق منها:

- الأساليب الحديثة في تنظيم العمل للمؤسسات والأفراد؛

- الطرق الجديدة للإنتاج وتنظيم الإنتاج داخل المؤسسات؛

- الاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها قاعدة معرفية، بالإضافة إلى تشجيع الابتكار والبحث العلمي والتطوير باعتبارها أساس المستقبل؛

- **المؤشرات المحصلة:** وتعني النتيجة النهائية لما يحدث على مستوى المؤسسات في مختلف المجالات فيما يخص الإنتاجية والأثر الاجتماعي، وتشمل مؤشرات المحصلة: الإنتاجية والقدرة التنافسية، التوظيف وسوق العمل.

ومنه يمكن القول أن التحول نحو مجتمع المعلومات يتحدد من خلال مجموعة المؤشرات التي تحدد مدى الجاهزية نحو هذا الانتقال، من خلال مدى توفر البنى الأساسية التي تدعم هذا التحول، كما أن توفر هذه البنى التحتية لا يكفي وحده للانتقال إلى مجتمع المعلومات، بل على مدى القدرة على استخدام هذه البنى والتي تعكس كثافة الاستخدام، والتي تتحدد أثارها من خلال التغيرات التي تحدث على مستوى أداء الأنشطة المختلفة، والتي تتجسد في الأخير على مستوى الإنتاجية بالنسبة للمؤسسات بمختلف مجالاتها.

¹ - أروى يحيى الإرياني، مرجع سبق ذكره، ص، ص 57، 58.

المبحث الثاني: مفاهيم حول التكنولوجيا، المعلومات

تعد المعلومات قوام مجتمع المعلومات، ففي ظل عصر المعلومات ازدادت أهميتها باعتبارها مورد إستراتيجي، كما ارتبطت أهميتها بالتطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا، والتي عززت من إمكانية الاستفادة منها وتداولها.

المطلب الأول: تعريف التكنولوجيا

يرجع أصل كلمة التكنولوجيا (Technology) إلى اليونانية والتي تتكون من مقطعين هما (Techno) وتعني التشغيل الصناعي، والثاني (logos) أي العلم أو المنهج، لتكون بذلك كلمة واحدة وهي علم التشغيل الصناعي¹، ولقد قدمت مجموعة من التعاريف للتكنولوجيا نذكر منها:

التكنولوجيا هي "دراسة لكيفية وضع المعرفة العلمية في الاستخدام العملي لتوفير ما هو ضروري لمعيشة الإنسان ورفاهيته"²، أو بصيغة أخرى هي التطبيقات العملية للنظريات العلمية³.

كما تشير التكنولوجيا إلى إمكانية التطبيق العملي للوسائل العلمية المتطورة والحديثة، على اعتبار أن هذه الوسائل العملية غالباً ما تتعلق بالتطورات الجديدة في العمليات أو الإنتاج، بالإضافة إلى التقدم العلمي المؤثر في مختلف الأنشطة التي يمكن استخدامها فيها⁴.

ويمكن تعريف التكنولوجيا بأنها "كل المعارف والمنتجات والعمليات والأدوات وطرق العمل والنظم المستخدمة في إيجاد السلع والخدمات، ومنه فهي تشير إلى طريقة عمل الأشياء أو التطبيق العملي للمعرفة في ميدان العمل"⁵.

تشير التعاريف السابقة إلى أن التكنولوجيا هي التطبيق العملي للمعرفة العلمية، وطرق العمل التي تسمح بتوفير كل ما هو ضروري لتحقيق رفاهية الأفراد وتحسين مستويات معيشتهم.

وتعرف التكنولوجيا كذلك بأنها: "جهد إنساني وطريقة للتفكير في استخدام المعلومات والمهارات والخبرات والعناصر البشرية والغير البشرية المتاحة في مجال معين، وتطبيقها في اكتشاف وسائل تكنولوجيا لحل مشكلات الإنسان وإشباع حاجاته وزيادة قدراته"⁶.

¹ - محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر، 2009، ص 13.

² - فضيل دليو، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 21.

³ - عدنان تايه النعيمي، تكنولوجيا العمل في المنظمة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 13.

⁴ - خلود عاصم، محمد إبراهيم، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين المعلومات وانعكاساته على التنمية الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، 2013، العدد 04، ص 232.

⁵ - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 540.

⁶ - نور الدين زمام، صباح سليماني، تطور مفهوم التكنولوجيا واستخداماته في العملية التعليمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد 05، العدد 11، 2013، ص 165.

الفصل الأول:..... أساسيات حول تكنولوجيا المعلومات

ويعرفها آخرون بأنها "الجهد المنظم الرامي لاستخدام نتائج البحث العلمي في تطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية بالمعنى الواسع الذي يشمل الخدمات والأنشطة الإدارية والتنظيمية والاجتماعية، وذلك بهدف التوصل إلى أساليب وأنماط جديدة تعود بالنفع على المجتمع"¹.

من خلال ما سبق يمكن وضع تعريف شامل للتكنولوجيا باعتبارها تشير إلى التطبيق العملي للمعرفة واستخدام الوسائل العلمية المتطورة في مختلف الأنشطة، لإشباع حاجات الأفراد وزيادة رفاهيتهم وتطوير قدراتهم بما يعود بالنفع على المجتمع.

من التعاريف السابقة يمكن استنتاج بعض خصائص التكنولوجيا في النقاط التالية²:

- التكنولوجيا علم تطبيقي يسعى لتطبيق المعرفة؛
- عملية ديناميكية: أي أنها حالة من التفاعل النشط المستمر بين المكونات؛
- هادفة تسعى للوصول إلى حل المشكلات.
- التكنولوجيا متطورة ذاتيا: فهي تتسم بالمرونة المستمرة ومدى قابليتها للتعديل والتجديد والتطوير فيها³؛
- عملية شاملة لجميع العمليات الخاصة بالتصميم والتطوير، فهي تعنى بخطوات الحصول على الخدمة وتدفع العمل الذي يتم من خلال إعداد المستندات والملفات إلكترونيا داخل المؤسسة؛
- التكنولوجيا عملية تمس حياة الإنسان وتعكس حضارة الشعوب.

ومنه يمكن القول أن التكنولوجيا هي ذلك العلم الذي يسعى إلى تطبيق المعرفة للوصول إلى مختلف الأساليب المتطورة والحلول التقنية الهادفة إلى حل المشكلات وتطوير مختلف العمليات لتحقيق رفاهية الأفراد، فالتكنولوجيا عملية شاملة تتسم بالتجديد والتطوير وهي تعد مرآة تعكس مدى تطور الدول وحضاراتهم.

المطلب الثاني: أنواع التكنولوجيا

تصنف التكنولوجيا على أساس عدة معايير كدرجة التحكم، موضوعها، محل الاستخدام، كثافة رأس المال، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي⁴:

¹ - إبراهيم الأخرس، الآثار الاقتصادية والاجتماعية لثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على الدول العربية، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 65.

² - أسمية محمد خيري، إدارة الإبداع والابتكارات، الطبعة الأولى، دار الريادة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 206.

³ - أشرف السعيد أحمد، تكنولوجيا المعلومات في المجال الأمني، الطبعة الثانية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، مصر، 2015، ص 18، 19.

⁴ - محمد الأمين عسول، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق جودة التعليم العالي: دراسة حالة بعض المؤسسات الجامعية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص 19، 20.

1. على أساس درجة التحكم:

- التكنولوجيا الأساسية: وهي تكنولوجيا مشاعة تقريبا، وتملكها المؤسسات الصناعية وتكون درجة التحكم فيها كبيرة جدا؛
- تكنولوجيا التمايز: وهي عكس التكنولوجيا الأساسية، حيث تملكها مؤسسة واحدة أو عدد محدود من المؤسسات الصناعية، وهي التكنولوجيا التي تتميز بها عن بقية منافسيها؛

2. على أساس موضوعها:

- تكنولوجيا المنتج: وهي التكنولوجيا المحتواة في المنتج النهائي والمكونة له؛
- تكنولوجيا أسلوب الإنتاج: وهي تلك المستخدمة في عمليات الصنع وعمليات التركيب والمراقبة؛
- تكنولوجيا التشغيل: وهي المستخدمة في معالجة مشاكل التصميم والتنظيم وتسيير تدفقات الموارد ومن أمثلتها: البرامج والتطبيقات التشغيلية (نظم دعم القرارات، نظم دعم المديرين...الخ)؛
- تكنولوجيا التصميم: وهي التي تستخدم في نشاطات التصميم في المؤسسة كالتصميم بمساعدة الحاسوب؛
- تكنولوجيا المعلومات والاتصال: وهي التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات ونقلها، وتزايد أهميتها باستمرار نظرا للدور الذي تلعبه في عملية التشغيل، الذي يعتمد على جمع ومعالجة وبث المعلومات؛

3. على أساس محل الاستخدام:

- تكنولوجيا مستخدمة داخل المؤسسة: تتميز بدرجة كبيرة من التحكم فيها من طرف المؤسسة وذات كفاءة عالية في استخدامها، وهذا ما يمنحها ميزة الاستقلالية وحرية التصرف فيها باعتبارها مصدر داخلي؛
- تكنولوجيا مستخدمة خارج المؤسسة: تكون غير متوفرة داخل المؤسسة، حيث تسعى للحصول عليها من مصادر خارجية كموردي التكنولوجيا أو مقدمي التراخيص باستعمالها.

4. على أساس كثافة رأس المال:

- تكنولوجيا كثيفة رأس المال (الموفرة للعمل): هي التكنولوجيا التي تستخدم أسلوب إنتاجي يستخدم رأس المال بكمية أكبر نسبيا من كمية العمل، وتعمل هذه التكنولوجيا على زيادة الإنتاجية الحدية لرأس المال بمعدل أكبر من معدل زيادة الإنتاجية الحدية للعمل¹؛

¹ - محمد بن أحمد بن محمد الفزاري، أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية: نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2009، ص 41.

الفصل الأول:..... أساسيات حول تكنولوجيا المعلومات

- تكنولوجيا كثيفة العمالة (الموفرة لرأس المال): هي التكنولوجيا التي تستخدم أسلوب إنتاجي يستخدم كمية عمل أكبر نسبياً من كمية رأس المال؛
- تكنولوجيا محايدة: هي التكنولوجيا التي تمثل مركزاً وسطاً بين وسائل الإنتاج كثيفة رأس المال وكثيفة العمل.

المطلب الثالث: البيانات، المعلومات، المعرفة والعلاقة بينهما

للمعلومات مكانة هامة في مختلف المجالات، فهي نتاج عملية معالجة البيانات، كما أن تراكم المعلومات يؤدي إلى تكوين المعرفة، وسنحاول فيما يلي تقديم تعريف مختصر لكل واحدة على حدة وتحديد العلاقة بينهم.

البيانات (data) هي عبارة عن المواد الخام أو مجموعة من الأحداث أو الحقائق غير المنظمة التي لا تحمل معنى محدداً، ويمكن التعبير عنها بالأرقام أو الرموز أو الكلمات، وهي لا تكون ذات قيمة بشكلها الأولي وإنما يمكن اعتبارها مواد خام لإنتاج المعلومات بعد معالجتها¹.

أما **المعلومات** وهي جمع كلمة معلومة، وهي مشتقة من كلمة يعلم (Inform)، أي المعلومات ويمكن تعريفها بأنها عبارة عن بيانات تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين يقود إلى اتخاذ قرار ما. أو هي مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطي معنى خاص وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها².

ويمكن تلخيص أهم الفروق الأساسية بين البيانات والمعلومات في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): الفرق بين البيانات والمعلومات

مجال الفرق	البيانات	المعلومات
الترتيب	غير منظمة	منظمة
القيمة	غير محددة القيمة	محددة القيمة
المصدر	متعددة المصادر	محددة المصدر
الدقة	منخفضة	عالية
موقعها في النظام	مدخلات	مخرجات
الحجم	كبيرة الحجم	صغيرة نسبياً مقارنة بحجم البيانات

المصدر: ربحي مصطفى عليان، تسويق المعلومات وخدمات المعلومات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 29.

¹ - أروى يحيى عبد الرحمان الإرياني، أساسيات قواعد البيانات، الطبعة الثالثة، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 29.

² - عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الطبعة الأولى، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 29.

الفصل الأول:..... أساسيات حول تكنولوجيا المعلومات

من خلال الجدول رقم (02) يمكن القول أن البيانات هي عبارة عن مدخلات متعددة المصادر لا قيمة لها، إلا بعد إجراء عمليات تحويلية عليها لتصبح مخرجات ذات قيمة في شكل معلومات.

بينما تعرف المعرفة بأنها "ذلك التفاعل الحيوي بين المفاهيم والأفكار والأبحاث والدراسات النظرية والحقائق والقواعد العلمية الممتزجة مع تراكم الخبرات الناتجة عن التجارب التطبيقية، التي توجه الأفعال والقرارات وتدير عمليات التغيير"¹. أو "هي حصيلة الامتزاج بين المدركات الحسية والمعلومات والخبرة والقدرة على الحكم، من خلال ملاحظة وتلقي البيانات بمختلف الحواس، ثم معالجتها لاستخراج المعلومات التي يتم استعمالها لاكتساب المعرفة من خلال وسائل عديدة كالمقارنة والممارسات الفعلية والخبرات السابقة"².

ويمكن التمييز بين نوعين من المعرفة هما:

- **المعرفة الضمنية أو الكامنة** وهي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد، والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي، والتي من غير السهل نقلها أو تحويلها للآخرين³.

- **المعرفة الصريحة أو الظاهرية** وهي المعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المؤسسة مثل الكتيبات المتعلقة بسياسات وإجراءات العمل، والتي يمكن للأفراد داخل المؤسسة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها من خلال الندوات واللقاءات⁴، أي هي المعرفة التي يمكن نقلها بلغة تكون صياغتها واضحة، ويمكن تخزينها ضمن ما اصطلح على تسميته الذاكرة المؤسسية وتكون جاهزة ومتيسرة للعاملين بالمؤسسة والمتعاملين الآخرين معها⁵.

ويمكن توضيح الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): الفرق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الكامنة

المعرفة الكامنة	المعرفة الصريحة
خفية غير قابلة للإدراك	قابلة للإدراك
غير موثقة لكنها موجودة في أفكار وخبرات ومهارات ومعتقدات الأفراد	موثقة في محتوى مناسب
أمنة لا يمكن الحصول عليها إلا بتصريح من مالكيها	غير آمنة يمكن لأي شخص الحصول عليها

¹ - منصف مقاويب، الذكاء الاقتصادي ودور أنظمة المعلومات في اتخاذ القرار، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2011، ص 9.

² - فضيل دليو، تكنولوجيا الإعلام والاتصال الجديدة: بعض تطبيقاتها التقنية، الطبعة الأولى، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص 29، 30.

³ - ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 27.

⁴ - عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 27.

⁵ - ستار جبار البياتي، نحو مجتمع معرفي لدعم التنمية البشرية في العراق، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 20، 2009، ص 73.

الفصل الأول:..... أساسيات حول تكنولوجيا المعلومات

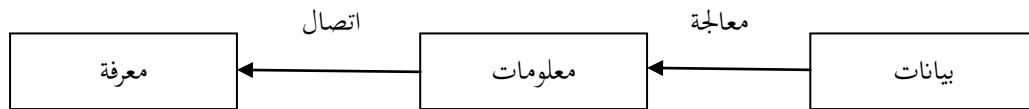
سهولة تناقلها بين الأفراد مدونة على وسائل مادية متنوعة	يصعب تناقلها متضمنة في خبرات الأفراد وعقولهم
سهولة الحصول عليها	الحصول عليها بالتفاعل الاجتماعي
محاولة الحصول على أجود المعلومات وأكثرها دقة وصحة وموثوقية يعد أهم سلبات المعرفة الصريحة	قصور نظم إدارة المعلومات عن توثيق المعرفة الكامنة وتحويلها إلى معرفة صريحة وإتاحتها أو مشاركتها بين المستخدمين يعد أحد سلبات المعرفة الكامنة

المصدر: خالدة عبد الله، إدارة المعرفة الصريحة والكامنة في مكتبة مجلس النواب العراقي، مجلة كلية الآداب، جامعة بغداد، العدد 99، 2012، ص 623.

ومنه يمكن القول أن المعرفة الصريحة أو الظاهرية هي تلك المعرفة التي تكون متاحة للجميع بحيث يسهل تداولها وتبادلها بين الأفراد، بينما المعرفة الضمنية أو الكامنة فهي معرفة غير ميسرة يصعب الحصول عليها وتناقلها بين الأفراد باعتبارها مخزنة لدى الأفراد في شكل معتقدات وخبرات، ولا يتم الحصول عليها إلا من خلال التفاعل الاجتماعي كما يصعب تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.

من خلال ما سبق يمكن أن نستخلص العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة، فالبيانات تعد بمثابة المواد الخام والتي يتم معالجتها من أجل إعطائها معنى وقيمة تعود بالنفع على مستقبلها لتصبح بذلك معلومات، كما أن تراكم المعلومات وامتزاجها مع المهارات والخبرات السابقة للأفراد تولد لديهم المعرفة. والشكل التالي يوضح العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة:

الشكل رقم (03): العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة



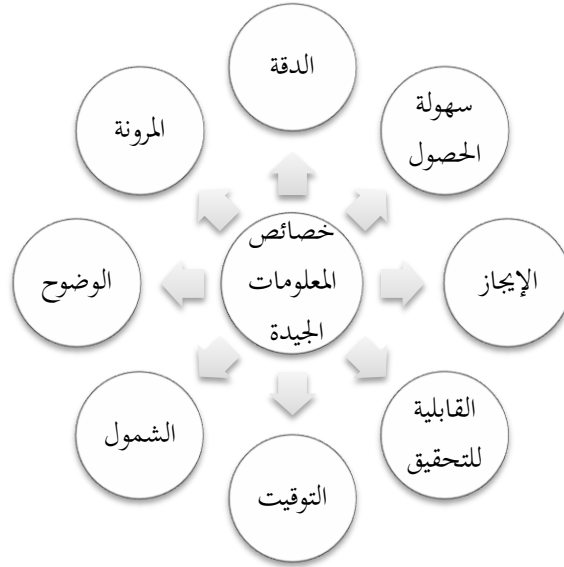
المصدر: ربحي مصطفى عليان، تسويق المعلومات وخدمات المعلومات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 26.

من خلال الشكل الموضح أعلاه يمكن القول أن البيانات هي عبارة عن مدخلات تخضع لعملية المعالجة لتتحول إلى معلومات ذات قيمة، هذه الأخيرة ومن خلال قابليتها للاستخدام و تداولها بعمليات الاتصال تتحول إلى معرفة.

كما أن المعلومات تكتسي أهمية بالغة في شتى المجالات، إلا أن هذه الأهمية لا تتجلى دون توفر مجموعة من الخصائص، كما يوضحه الشكل رقم (04) نذكر منها¹:

¹ - محمد الطعمنة، طارق العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004، ص، ص 85، 86.

الشكل رقم (04): خصائص المعلومات الجيدة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مُجَد الطعامة، طارق العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقها في الوطن العربي بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004، ص، ص 85، 86.

- **الدقة:** وتعني أن تكون المعلومات في صورة صحيحة خالية من أخطاء التجميع والتسجيل ومعالجة البيانات؛
- **المرونة:** مدى تهيئة المعلومات وتيسيرها من أجل تلبية الاحتياجات لكافة المستخدمين، فالمعلومات التي يمكن استخدامها عن طريق العديد من المستخدمين في عدة تطبيقات تكون أكثر مرونة من المعلومات التي يمكن استخدامها في تطبيق واحد؛
- **الوضوح:** وتعني هذه الخاصية أن تكون المعلومات واضحة وخالية من الغموض ومتسقة فيما بينها دون تعارض أو تناقض، ويكون عرضها بالشكل المناسب لاحتياجات المستخدمين؛
- **الشمول:** هو الدرجة التي يغطي بها احتياجات المستخدمين من المعلومات بحيث تكون بصورة كاملة ودون تفصيل زائد، ودون إيجاز يفقدها معناها.
- **التوقيت:** أي أن تتصف بالحدث وتصل في الوقت المناسب، فتقديم المعلومات وإن كانت جيدة ودقيقة في غير موعدها لا تفيد في شيء¹.
- **قابلية للتحقيق:** أي أن المعلومات المقدمة قابلة للمراجعة والفحص والتحقق من صحتها².

¹ - أحمد الخطيب، خالد زيفان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث وجدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص، ص 70، 71.

² - محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقها المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 271.

الفصل الأول:..... أساسيات حول تكنولوجيا المعلومات

- **الإيجاز:** أي تقديم معلومات على حسب الحاجة إليها لاتخاذ القرار، فكلما كانت المعلومات موجزة كلما حققت الاستفادة منها بكفاءة¹.

- **سهولة الحصول:** هي سهولة وسرعة الحصول على المعلومات للمستفيد منها بحيث يعد ذلك عاملا مهما لاتخاذ القرار².

ومنه يمكن القول أن المعلومات لكي يمكن تحقيق الاستفادة منها، لا بد أن تتسم بالخصائص السابقة كسهولة الحصول والدقة والوقت. ويشمل ذلك ضرورة مراعاة عمليات الجمع وتحليل البيانات ومعالجتها للحصول على المعلومات الجيدة، إضافة إلى خاصية الشمول والمرونة وقابلية المعلومات المتحصل عليها للمراجعة والتحقق من مدى صحتها وسلامتها.

¹ - فريد كورتل، حكمة لحر، نظم المعلومات التسويقية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 70.

² - أحمد صالح الهزائم، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية: دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة إربد، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، سوريا، المجلد 25، العدد 01، 2009، ص 389.

المبحث الثالث: ماهية تكنولوجيا المعلومات

تعد تكنولوجيا المعلومات أحد آليات مجتمع المعلومات في ظل عصر المعلومات، وقد تعددت التعريفات التي قدمت لتكنولوجيا المعلومات، وسنحاول من خلال هذا المبحث تقديم بعضها والتعرف على أهمية تكنولوجيا المعلومات ومكونات البنية التحتية لها.

المطلب الأول: تكنولوجيا المعلومات: التعريف. الخصائص

لقد تعددت التعاريف التي قدمت لتكنولوجيا المعلومات باختلاف الباحثين ووجهات نظرهم، كما تتميز تكنولوجيا المعلومات بعدة خصائص سنتطرق إليها في هذا المطلب.

الفرع الأول: تعريف تكنولوجيا المعلومات

يشير مفهوم تكنولوجيا المعلومات إلى المدى الواسع من الوسائل والقدرات التي تستخدم لإنتاج وخبزن وبث واسترجاع المعلومات، ويعرفها قنديلجي بأنها "مختلف أنواع الاكتشافات والاختراعات التي تتعامل مع المعلومات، من حيث جمعها وتحليلها وتنظيمها وحفظها وتخزينها بالوسائل الإلكترونية الحديثة، لغرض تهيئتها للاستخدام ثم بثها واسترجاعها بالطرق الإلكترونية"¹.

تعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها "مجموعة من الأجهزة والأدوات والوسائط والأساليب والقدرات التقنية التي تستخدم لتحسين تنفيذ الأنشطة والوظائف المختلفة، وذلك من خلال قدرتها على خزن المعلومات ومعالجتها وبثها وإنتاجها للمستفيد بالسرعة والدقة المطلوبة وفي الوقت المناسب"².

ركز التعريفين على أن تكنولوجيا المعلومات هي مختلف الوسائل والقدرات التقنية التي تستخدم في عمليات خزن ومعالجة وبث المعلومات واسترجاعها وحفظها، بغية تحسين تنفيذ الأنشطة المختلفة من خلال قدرتها على إتاحة المعلومات للمستفيد بالسرعة والدقة والوقت المناسب.

في حين يرى (Pattersen) أن مفهوم تكنولوجيا المعلومات يقصد به تطبيق النظم التكنولوجية في معالجة المعلومات، وإرسال هذه المعلومات وتخزينها واسترجاعها بسرعة وفعالية وكفاءة، ومن أهم هذه النظم التكنولوجية نذكر كل من تكنولوجيا توصيل البيانات والاتصالات عن بعد والحواسيب والبرامج الجاهزة³.

كما يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات أيضا بأنها: "مجموعة من التقنيات التي تسمح بإدخال ومعالجة

¹ - ربحي مصطفى عليان، إيمان فاضل السامرائي، تسويق المعلومات وخدمات المعلومات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص، ص 38، 39.

² - عمر أحمد همشري، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 359.

³ - مفتاحي محمد، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تفعيل نظام المعلومات الحاسوبية بالمؤسسة: دراسة حالة شركة المياه والتطهير للجزائر SEAAL، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 03، 2011/2012، ص 34.

وتخزين وإرسال المعلومات بصورة إلكترونية"¹.

ومنه يمكن استخلاص التعريف الشامل لتكنولوجيا المعلومات بأنها مجموعة التقنيات والوسائل والنظم المستخدمة في جمع ومعالجة وتخزين وإنتاج وتوزيع المعلومات والاستفادة منها بصورة إلكترونية، وذلك بالسرعة والدقة المطلوبة وفي الوقت المناسب، لتحسين تنفيذ الأنشطة والوظائف المختلفة بكل كفاءة وفعالية. من خلال مجموعة التعاريف المقدمة يمكن تحديد وظائف تكنولوجيا المعلومات في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): وظائف تكنولوجيا المعلومات



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نور ضياء عزيز، دور ثقافة المعلومات في تقديم الخدمة الفندقية: نموذج مقترح في فندق نينوى الدولي، مجلة دراسات إدارية، جامعة البصرة، العراق، المجلد 09، العدد 17، 2016، ص، ص 87، 88. ويمكن شرح هذه الوظائف كما يلي²:

- **الحصول على البيانات:** من خلال الحصول على البيانات من مصادرها للتعامل معها وقت الحاجة إليها من قبل المؤسسة؛
- **المعالجة:** وهي عملية معالجة البيانات بأشكالها المختلفة (رموز، أرقام، كلمات) وتحليلها وتحويلها إلى معلومات ذات قيمة يتم الاستفادة منها في اتخاذ القرارات؛
- **خلق وتوليد المعلومات:** تستخدم تكنولوجيا المعلومات لتوليد المعلومات من خلال عملية معالجة البيانات ويتم تنظيم المعلومات بشكل يمكن الاستفادة منها؛

¹ - فريد كورتل، آمال يوب، تكنولوجيا المعلومات ودورها في العمل الإداري والتسويقي، الطبعة الأولى، دار زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2016، ص 48.

² - نور ضياء عزيز، دور ثقافة المعلومات في تقديم الخدمة الفندقية: نموذج مقترح في فندق نينوى الدولي، مجلة دراسات إدارية، جامعة البصرة، العراق، المجلد 09، العدد 17، 2016، ص، ص 87، 88.

الفصل الأول:..... أساسيات حول تكنولوجيا المعلومات

- **خزن المعلومات:** يتم خزن البيانات التي تمت معالجتها باستخدام وسائل الخزن المختلفة كالأقراص الصلبة لاستخدامها في وقت لاحق عند الحاجة إليها؛

- **الاسترجاع:** ويعني وضع واستنساخ البيانات والمعلومات من أجل معالجة مستقبلية أو نقلها إلى مستخدم آخر، ولهذا يجب على مستخدم الحاسوب أن يحتفظ بعناوين الأوساط التي خزنت عليها وجعلها جاهزة للاسترجاع والمعالجة؛

- **النقل:** وهي إرسال المعلومات من موقع لأخر، ويتم ذلك من خلال الاعتماد على الوسائط المختلفة. فوظائف تكنولوجيا المعلومات تشمل مختلف العمليات المتعلقة بالمعلومات والحصول عليها والاستفادة منها.

ومنه فإن مفهوم تكنولوجيا المعلومات يتضمن بالضرورة كل أنماط التوليفة المستخدمة على نطاق واسع في أنشطة معالجة وتخزين البيانات واسترجاع وعرض المعلومات بأشكالها (نصوص، أرقام، صور، ووسائط رقمية متعددة) ومجالات تطبيقها المختلفة. كما يتضمن مفهوم تكنولوجيا المعلومات كل نظم وأدوات الحاسوب التي تتعامل مع الأنساق الرمزية المعقدة من المعرفة أو مع القدرات الإدراكية الذهنية في حقول التعلم والذكاء، وبذلك تشمل تكنولوجيا المعلومات كل علاقات التكنولوجيا بمعطيات الفكر الإنساني من بيانات، معلومات ومعرفة¹.

هنا يلاحظ وجود منظورين لتكنولوجيا المعلومات الجزئي والمنظور الكلي، ويشير المنظور الجزئي إلى البعد التكنولوجي لنظام المعلومات ويعتبر تكنولوجيا المعلومات مجرد نظام فرعي ضمن نظام المعلومات، أو مجرد مورد من الموارد الأساسية لنظام المعلومات. والمنظور الكلي الذي يرى في تكنولوجيا المعلومات نطاق واسع يضم كلا من نظم المعلومات وتقنيات معالجة البيانات والاتصالات. بمعنى آخر فإن المنظور الكلي يهتم بدراسة كل أشكال التكنولوجيا المستخدمة في تكوين وتبادل المعلومات بأشكالها المختلفة، وكما يقول (Senn) تمثل تكنولوجيا المعلومات نطاقا واسعا من القدرات والمكونات للعناصر المختلفة المستخدمة في خزن ومعالجة وتوزيع المعلومات بالإضافة إلى دورها في خلق المعرفة. أما المنظور الجزئي فهو يرى أن تكنولوجيا المعلومات موردا أساسيا من موارد نظام المعلومات ومكونا مهما من مكوناته التقنية وبالتالي تعتبر تكنولوجيا المعلومات حزمة من الأدوات التي تساعد في معالجة وتجهيز الأفراد بالمعلومات؛

وعليه تجدر الإشارة إلى التمييز بين نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات انطلاقا من المنظور الكلي مع التركيز على وجود علاقة تكوينية بين نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على مستوى المكونات، الوظائف

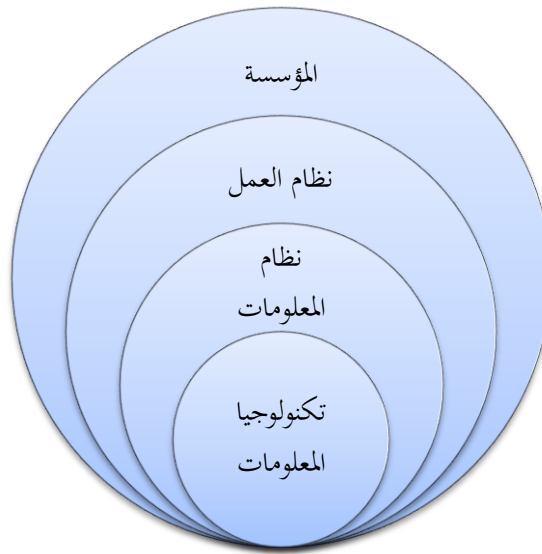
¹ - سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص، ص 20، 21.

الفصل الأول:..... أساسيات حول تكنولوجيا المعلومات

والأهداف، ومنه فإن تكنولوجيا المعلومات ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسائل تستخدمها نظم المعلومات ضمن توليفة متكاملة ومترابطة لدعم الإدارة والأعمال.

وبهذا الصدد يشير (Alter) إلى أن نظام المعلومات ما هو إلا نظام للعمل يستخدم تكنولوجيا المعلومات للوصول إلى المعلومات ونقلها أو تخزينها أو استرجاعها أو عرضها، وهذه المعلومات تستخدمها نظم العمل المختلفة للمؤسسة و التي تدعمها نظم المعلومات، ويمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات ما هي إلا جزء من نظام أوسع وأشمل ألا وهو نظام المعلومات¹، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (06): العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات



المصدر: هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، نظم إدارة المعلومات: منظور إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 22.

من خلال الشكل المبين أعلاه يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات هي جزء من نظام المعلومات، والتي تشكل الجانب المادي له والتي تعمل على ضمان عملية نقل وتخزين وتداول المعلومات، التي تحتاجها النظم المختلفة بالمؤسسة.

الفرع الثاني: خصائص تكنولوجيا المعلومات

تعد تكنولوجيا المعلومات بمثابة الأنظمة العملية والتكنولوجية والإدارية المستخدمة في معالجة المعلومات واستخدامها، ويمكن تحديد أهم خصائص تكنولوجيا المعلومات فيما يلي²:

– تقليص المسافات: فالتكنولوجيا تجعل الأماكن متجاورة إلكترونياً، إذ تجاوزت بذلك الحواجز الجغرافية؛

¹ - هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، نظم إدارة المعلومات: منظور إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 21.

² - المرجع نفسه، ص 29.

الفصل الأول:..... أساسيات حول تكنولوجيا المعلومات

- تقليص المكان: حيث تتيح وسائل التخزين استيعاب حجما هائلا من المعلومات المخزنة التي يمكن التوصل إليها بيسر وسهولة؛
- اقتسام المهام الفكرية مع الآلة: وذلك نتيجة حدوث تفاعل بين المستخدمين والنظام.
- التقدم والانفجار المعرفي: إذ أصبح انتشار استخدام تكنولوجيا المعلومات ليس في الأماكن المتخصصة فقط، بل في أغلب المنازل أيضا، حتى باتت هذه التقنيات تطمح إلى مرافقة كل إنسان أينما كان. ولقد واكب الانفجار المعرفي تقدما في الاتصالات، وفي حفظ ونقل المعلومات وتداولها بشكل لم يكن من قبل¹؛
- الانتشار عن بعد: نتيجة التقدم التقني في حفظ المعلومات ومعالجتها مع تقدم عالم الاتصالات، فقد توسعت أفاق الانتشار المعلوماتي عن طريق شبكات الحاسب الآلي؛
- سهولة الحصول على المعلومات: إن التقدم التقني أدى إلى سهولة الحصول على المعلومات المخزنة في الحاسوب واسترجاعها، وهذا ما يحتم على المجتمعات الاستفادة القصوى من هذه الخصوصية للتقنية المعاصرة؛
- تباين التوازن: من سمات تكنولوجيا المعلومات التباين الواضح في جانب التوازن بين المجتمعات، إذ أن هناك مفارقات دولية كبيرة في امتلاك المعلومات وفي تقنياتها، مما يؤدي إلى تقدم ثقافي ومعرفي في بعض المجتمعات، التي تتوفر لديها تكنولوجيا المعلومات وتقنياتها؛
- زيادة الحاجة إلى استخدام التقنية وتوظيفها في مجال المعلومات، إذ أصبحت سرعة نقل المعلومات تتوقف على استخدام تكنولوجيا المعلومات، وهذا ما أكسبها خصوصية، كما ساهمت تكنولوجيا المعلومات في تحقيق إنجازات ونتائج إيجابية وتقدم واضح عبر استخدام وسائلها المتعددة مثل: الحاسبات والشبكات وغيرها.
- المرونة: تعددت استعمالات تكنولوجيا المعلومات بتعدد الاحتياجات لها، وأبسط مثال على ذلك الحاسوب الذي نستعمله في الحياة اليومية والعملية، فهو أداة لكتابة النصوص ومعالجتها، والقيام بالعمليات المعقدة، وحتى القيام بالاتصال من بعيد أو من قريب... الخ، كما أنها تمنح للإنتاج كفاءة عالية، وهذا ما يكسب تكنولوجيا المعلومات صفة المرونة²؛

¹ - خالد سحنون، تأثير تكنولوجيا المعلومات على مردودية البنوك: دراسة حالة مقارنة بين البنوك الجزائرية والبنوك الفرنسية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك ومالية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015/2016، ص، ص 48، 49.

² - محمد الهزام، مرجع سبق ذكره، ص، ص 82، 83.

الفصل الأول:..... أساسيات حول تكنولوجيا المعلومات

- تقليص الوقت: إن تكنولوجيا المعلومات تمكنت من اقتصار الوقت والمكان، وخير دليل على ذلك شبكة الانترنت، التي تسمح لكل واحد منا بالحصول على ما يلزمه من معلومات في وقت قصير جدا مهما كان موقعه الجغرافي، بالإضافة إلى ذلك فإن تكنولوجيا المعلومات قد ساهمت في رفع الثقل عن المهام الموكلة للعامل، من خلال معالجة المعلومات ونقلها مع إنجاز العمليات بسرعة أكبر وبدقة متناهية؛
- العالمية: المقصود بها الانتشار الواسع لهذه التكنولوجيا، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر محيط عملها، فتسمح مثلا لرأس المال أن يتدفق إلكترونيا، خاصة بالنظر إلى سهولة المعاملات التجارية بفضل تكنولوجيا المعلومات التي تسمح باختزال عائق المسافة والمكان على المستوى الدولي.

المطلب الثاني: أهمية تكنولوجيا المعلومات

إن استخدام أدوات التكنولوجيا الحديثة في جمع البيانات ومعالجتها ونقلها يعد اليوم من أهم العناصر التي تجعل مؤسسات الأعمال تعمل بشكل مستمر على اتصال بالتطورات والتقدم الحاصل في جميع المجالات¹، فأهمية الثورة التقنية للمعلومات تتمثل باعتمادها على المعرفة العلمية والمعرفة المكتسبة من الخبرات والمهارات والاستخدام الملائم للمعلومات، إذ أنها لا تعتمد على المكونات المادية فقط، بل إن محورها ومحركها الأساسي العقل البشري المتمثل بالموارد البشرية الذي يطلق عليه برأس المال الفكري²، وتبرز أهمية تكنولوجيا المعلومات من خلال³:

- تحسين الإنتاجية وكفاءة العمليات التشغيلية؛
- زيادة القدرة على الإبداع والابتكار؛
- دعم وتحسين عملية اتخاذ القرار عن طريق توفير المعلومات الدقيقة والحديثة؛
- تحسين عمليات الاتصال بالمؤسسة وجعله أسرع وأكثر كفاءة؛
- تحسين جودة تدفق المعلومات والقضاء على هدر الوقت والجهد باختصار الزمن والمسافات، وإزالة المعوقات المكانية.

¹ - جابر حسين علي، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء المحاسبي: دراسة تطبيقية في شركة الفيحاء الخاصة للبناء الجاهز، مجلة دراسات إدارية، جامعة البصرة، العراق، المجلد 09، العدد 17، 2016، ص 196.

² - علي جاسم العبيدي، أركان حاتم خضير العبيدي، تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في إستراتيجية الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في كليات الجامعة المستنصرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 94، 2013، ص 279.

³ - مولود حواس، عبد الناصر حبوشي، التعليم الإلكتروني كضرورة في ظل عصر تكنولوجيا المعلومات، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، جامعة الجزائر 03، المجلد 06، العدد 01، 2017، ص 367.

الفصل الأول:..... أساسيات حول تكنولوجيا المعلومات

كما تعد تكنولوجيا المعلومات العصب الحيوي لنشاط المؤسسة، فهي تدفع بالمؤسسة للاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة وتكمن أهميتها من خلال¹:

- تساعد في تنمية المهارات والمعارف التي تعمل على إثراء الجانب الفكري للعاملين، مما يؤدي إلى تقديم أعمال وأفكار مبدعة؛

- المساهمة في تحقيق الاقتصاد في التكاليف الناتجة عن الفوائد التي تحققها كالسرعة والدقة.... الخ مما ينعكس على كفاءة الأداء؛

- مكنت تكنولوجيا المعلومات المؤسسات من زيادة قدرة التنسيق بين أقسامها وبين المؤسسات مع بعضها، من خلال ما توفره من شبكات الاتصالات الحديثة وربط الحواسيب مع بعضها؛

- ساهمت تكنولوجيا المعلومات في التقليل من حدوث الأزمات بما توفره من قاعدة معلومات مستقبلية؛

- تحسين عملية اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات بالدقة والوقت المناسب لمتخذ القرار، وتوفير قنوات اتصال جيدة تساعد في زيادة تدفق وتبادل المعلومات؛

- تعد تكنولوجيا المعلومات أداة فعالة في تقليص المستويات الإدارية وتبني الهياكل التنظيمية الشبكية بدلا من التقليدية، كما ساعدت على تبني مداخل حديثة في تخطيط وتنظيم الأعمال مثل: إعادة هندسة الأعمال؛

- تساعد المؤسسة على بناء قاعدة معلومات إستراتيجية بما تتمتع به من قدرات على التعامل مع المعلومات، بما يكسب المؤسسة الميزة التنافسية وتقديم الدعم المباشر لإستراتيجيات المؤسسة بما توفره من معلومات عن عوامل المنافسة لتخطيطها حواجز الزمان والمكان.

ومنه يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات أصبحت تمثل خيارا تكنولوجيا حتميا وذات قيمة إستراتيجية من خلال مساهمتها في إدخال تحسينات جذرية على سير الأعمال، وأصبحت تستخدم كسلاح إستراتيجي فعال في المنافسة وأداة لا غنى عنها في تحقيق ميزات تنافسية، وذلك بدفع المؤسسات إلى إعادة التفكير بالأولويات الإستراتيجية وإجراء تغييرات في هيكل الأعمال والأساليب التي تتنافس بها، عن طريق رفع الجودة وتحقيق مستويات أداء عالية وتخفيض التكاليف وتطوير منتجات مبتكرة ومتطورة لأسواق جديدة، فضلا عن قدرتها في إدخال تحسينات كبيرة على التصميم والهندسة والإنتاج وإدارة موارد المؤسسة بشكل تام².

¹ - يسرى محمد حسين، تكنولوجيا المعلومات و تأثيرها في تحسين مستوى أداء الخدمة الفندقية: دراسة تطبيقية في فندق السدير، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 85، 2010، ص، ص 326، 327.

² - علي جاسم العبيدي، أراذن حاتم خضير العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 279.

الفصل الأول:..... أساسيات حول تكنولوجيا المعلومات

- من هنا يتضح الدور الكبير الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في تطور وتقدم المؤسسات من خلال¹:
- المشاركة في تنفيذ الخطة، حيث يمكن لتكنولوجيا المعلومات المشاركة من خلال القيام بالأعمال التي كان يقوم بها الموظفون يدويا أو وضع الخطوات والإجراءات اللازمة للتنفيذ؛
 - الربط بين نظم التخطيط والتنفيذ والمتابعة، أثناء عملية المتابعة تقوم تكنولوجيا المعلومات بإنتاج المعلومات اللازمة للمتابعة، حيث يقوم نظام المتابعة بتغذية نظام التنفيذ بنتائجه ليصحح المسار، كما يغذي نظام التخطيط بنفس المعلومات حتى تكون الخطط المستقبلية موضوعية؛
 - تكنولوجيا المعلومات تلعب دور أساسي في التنسيق بين النظم الفرعية للمؤسسة، حيث تقوم بجمع البيانات ومعالجتها وإنتاج المعلومات وعرضها عند الحاجة؛
 - تعمل تكنولوجيا المعلومات على تكامل الأنظمة الفرعية المختلفة للمؤسسة.
- كما تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحقيق العديد من المزايا للمؤسسات، نذكر منها²:
- تغيير أساليب العمل، فاستخدام التكنولوجيا الحديثة يسمح بالعمل عن بعد، وكذلك إعطاء التوجيه عن بعد مما ينعكس على كل من عنصري الزمن والتكلفة؛
 - تحقيق سرعة تداول المعلومات بالمؤسسة وبالتالي المساعدة في اتخاذ القرارات السليمة؛
 - تساعد تكنولوجيا المعلومات على مرونة وفعالية الإستراتيجية، وكذلك القدرة على تطوير الخدمات والمنتجات وبالجودة العالية وقلّة التكاليف لمختلف الأسواق وتقليل الحدود وزيادة سرعة الاستجابة للزبائن؛
 - التقليل من أعباء الوظيفة الروتينية للمدراء، مما يتيح لهم استغلال الوقت في التخطيط الإستراتيجي ورسم السياسات العامة للمؤسسة مما يساهم في رفع كفاءة وفعالية الإدارة العليا؛
 - يساهم استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق كفاءة عمليات وأنشطة المؤسسة وتخفيض تكاليفها، كما يساعد المؤسسات على الاستجابة للتطور التكنولوجي السريع في ظل المنافسة الشديدة؛
- وتنبع أهمية تكنولوجيا المعلومات من خلال ما تقدمه للأفراد والمؤسسات والمجتمع من دعم يساعد الجميع في الوصول إلى تحقيق أهدافهم، كونها توفر الوسائل والأدوات في هذا المجال، إذ أن الثورة العلمية والتقنية في مجال

¹ - أمين بن سعيد، أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات على جودة وموثوقية القوائم المالية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 08، العدد 03، 2015، ص، ص 12، 13.

² - طارق طراد، فوزية صادقي، تحديات رفع كفاءة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا الإعلام والاتصال، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد 16، العدد 31، 2018، ص، ص 100، 101.

الفصل الأول:..... أساسيات حول تكنولوجيا المعلومات

تكنولوجيا المعلومات يوفر الدعم للمؤسسات فهي تساهم في تحقيق ما يلي¹:

- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال ما تمنحه للمؤسسات من فرص سوقية جديدة، إذ تجعل المؤسسة تعمل خارج نطاقها التقليدي في موقع واحد، فهي بذلك توفر فرص لإقامة شبكات أعمال في شتى أنحاء العالم، وعليه تعد تكنولوجيا المعلومات أحد مقومات الميزة التنافسية للمؤسسات؛
- تعد تكنولوجيا المعلومات العصب الحيوي لنشاط المؤسسة، فهي تساعد في تحسين عملية صنع القرارات من خلال ما توفره من معلومات تتسم بدرجة عالية من الدقة والسرعة في الاسترجاع، وقدرتها على بث المعلومات من حيث الكم والنوع والحصول عليها في الوقت المناسب، فضلا عن إيجاد قنوات اتصال جديدة تمكن من زيادة سرعة المعلومات وتدفقها وتبادلها بين المستويات الإدارية وتطوير أساليب عمل جديدة؛
- لها قيمة إستراتيجية في إدخال تحسينات جذرية على أعمال المؤسسات، ودفع المؤسسات إلى النهوض للاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة الحديثة، حيث أن تطبيق أساليب تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات يعد مطلبا لمواكبة عصر المعلوماتية؛
- لها أثر في تحديد طبيعة أنشطة المؤسسة وتوجيهها الإستراتيجي من خلال ما توفره من فرص وخلق تخصصات ومجالات عمل جديدة، كما ساعدت في ظهور ما يعرف بالمؤسسات الافتراضية التي تعتمد في إنجاز أعمالها على تكنولوجيا المعلومات.

من ما سبق يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات أصبحت بمثابة سلاح إستراتيجي بالنسبة للمؤسسات، من خلال الدعم الذي تحققه للمؤسسة في التكيف مع متطلبات عصر المعلومات والثورة التكنولوجية.

كما أن الأهمية المتزايدة لتكنولوجيا المعلومات ترجع إلى مجموعة من الأسباب نذكر منها²:

- **تعقد وتغير بيئات الأعمال:** إن البيئة التي تعمل في ظلها المؤسسات أصبحت أكثر تعقيدا وتقلبا، فالتقدم في الاتصال والتكنولوجيا خلق العديد من التغيرات، فضلا عن التغيرات الأخرى الناتجة عن العوامل السياسية والاقتصادية، مما جعل المؤسسات تقوم بالأنشطة الهادفة إلى تحسين وحماية عملياتها كإعادة الهندسة، تحسين عملية التنبؤ وبناء تحالفات إستراتيجية مع مؤسسات أخرى، وذلك بالاعتماد على

¹ - خالد سحنون، مرجع سبق ذكره، ص، ص 51، 52.

² - الميلود سحانين، مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة: دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجيلالي لبايس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2016/2017، ص، ص 36، 37.

الفصل الأول:..... أساسيات حول تكنولوجيا المعلومات

تكنولوجيا المعلومات كأداة داعمة لكل هذه الأنشطة لضمان بقاء المؤسسة واستمرارها في بيئة تتميز بالتعدد وعدم الاستقرار؛

- **المنافسة القوية والاقتصاد العالمي:** إن الضغوط التي تمارس من قبل المؤسسات الدولية وكذلك من التكنولوجيا المتقدمة، كل هذا أدى إلى حدة المنافسة العالمية، هذه الأخيرة التي أصبحت لا تركز فقط على الأسعار وإنما على الجودة، مستوى الخدمة، سرعة التسليم وتقديم منتجات حسب طلب العميل، وفي هذا الإطار تساعد تكنولوجيا المعلومات المؤسسات العالمية في الحصول على مزايا متعددة كتحسين الإنتاجية، رفع مستوى الخدمة وزيادة الربحية؛

- **المسؤولية الاجتماعية:** لا شك أن التفاعل بين المؤسسة والمجتمع مستمر، إذ أصبحت المؤسسات في الآونة الأخيرة أكثر إدراكا لهذا التفاعل وأهميته، حيث تسعى إلى المساهمة في القيام بالخدمات الاجتماعية كالرقابة البيئية، الصحة والسلامة المهنية، تكافؤ الفرص ومراعاة حقوق المستهلك. وتكنولوجيا المعلومات يمكن أن تدعم أنشطة المسؤولية الاجتماعية من خلال نظم دعم القرار لمراقبة برامج تكافؤ الفرص والنظم الخيرية لتحسين الرقابة البيئية؛

- **توقعات المستهلكين:** أصبح المستهلك اليوم أكثر دراية ومعرفة بالسلع والخدمات المتاحة وجودتها مما جعله يطلب ويبحث عن أفضلها، بالإضافة إلى المنتجات التي تنتج حسب طلبه، من ناحية أخرى فإن المستهلك يطلب معلومات أكثر تفصيلا عن السلع التي يريدها وهذا ما جعل المؤسسات في حاجة إلى أن تصبح قادرة على توصيل المعلومات بسرعة لإشباع رغبات وحاجات المستهلك، ومن هنا ظهر دور تكنولوجيا المعلومات في تمكين المؤسسات في تحقيق ذلك؛

- **تغير هيكل الموارد:** يرى (Morris) أن عامل المعلومات أدى إلى زيادة أهمية تكنولوجيا المعلومات، ففي العصر الصناعي ساد الاعتقاد بأن هناك أربع موارد رئيسية للمؤسسة هي: الموارد المادية، البشرية، المالية، المواد الخام، أما الآن فيوجد عامل رئيسي خامس هو المعلومات. من هنا ظهرت أهمية تكنولوجيا المعلومات للقيام بمعالجة المعلومات والاستفادة منها خاصة في ظل ظاهرة الانفجار المعلوماتي؛

- **العولمة:** تمثل أهم العوامل المؤدية إلى زيادة أهمية تكنولوجيا المعلومات، هذه الأخيرة التي تعد المحرك الرئيسي للمؤسسات من خلال استخدام الحاسبات الآلية وتكنولوجيا الاتصالات والثورة المعلوماتية كطاقة مولدة

الفصل الأول:..... أساسيات حول تكنولوجيا المعلومات

ومحركة للعمولة، بكل ما تحمله من تقنيات جديدة وأساليب حديثة وذلك من خلال التجارة الإلكترونية والتعليم الإلكتروني وغيرها.

إضافة إلى ذلك نجد أن من العوامل التي أدت إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات ما يلي¹:

- الاستخدام المكثف للمعلومة في العمليات الإنتاجية، وقد تمثل ذلك أساسا بالاعتماد المتزايد على تكنولوجيا أكثر تطورا وأساليب عمل أشد تعقيدا، مع ما يستدعيه ذلك من ضرورة اللجوء بصورة متزايدة إلى مهارات متخصصة وخبرات من أجل تشغيل تلك التكنولوجيات وإدارة هذه الأساليب؛
- التغير التكنولوجي السريع والتطور الكبير في بيئة الأعمال الحالية، وما أدى إليه من تغيرات مهمة في بيئة الأنشطة الاقتصادية وأساليب ممارستها.
- وتعود الدوافع وراء الانتشار الهائل لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات إلى مايلي²:
- **زيادة الإنتاجية:** ويقصد بالإنتاجية إنتاجية الموارد البشرية كما ونوعا، فقد أثبتت تكنولوجيا المعلومات قدرتها الفائقة على تقليل تكاليف الإنتاج والخدمات، بالإضافة إلى زيادة إنتاجية عمال المكاتب من خلال ظهور أتمتة المكاتب، وذلك بهدف زيادة فاعلية التواصل بين موظفي المكاتب وبين مراكز الإدارة والفروع وكذلك سرعة إنتاج الوثائق وتبادلها؛
- **تحسين الخدمات:** للتكنولوجيا دورا أساسيا في تحسين الخدمات القائمة واستحداث خدمات جديدة لم تكن متوفرة من قبل، وذلك في مجالات عديدة أبرزها خدمات المصارف، المواصلات، الاتصالات وغيرها؛
- **السيطرة على التعقيد:** لقد وفرت تكنولوجيا المعلومات وسائل عملية لمواجهة ظاهرة التعقيد منها نماذج المحاكاة ووسائل تحليل النظم والبيانات، كما أصبحت تكنولوجيا المعلومات تعد عاملا مساعدا وفعالا في حل الكثير من المشاكل في البيئة الإدارية؛
- **المرونة:** في ظل ظاهرة التعقد وسرعة التغير، والكم الهائل من الظواهر التي يصعب التنبؤ بها، يعتبر عامل المرونة عاملا أساسيا لضمان سرعة تكيف النظم وتجاوبها مع المتغيرات والمطالب العديدة، لهذا السبب كان أحد أهداف نظم الإنتاج على سبيل المثال هو تحقيق المرونة المطلوبة لتلبية مطالب السوق المتغيرة ومواجهة التغيرات المحتملة في نوعية المواد الخام المستخدمة أو أداء آلات الإنتاج.

¹ - خالد سحنون، مرجع سبق ذكره، ص 47.

² - المرجع نفسه، ص، ص 46، 47.

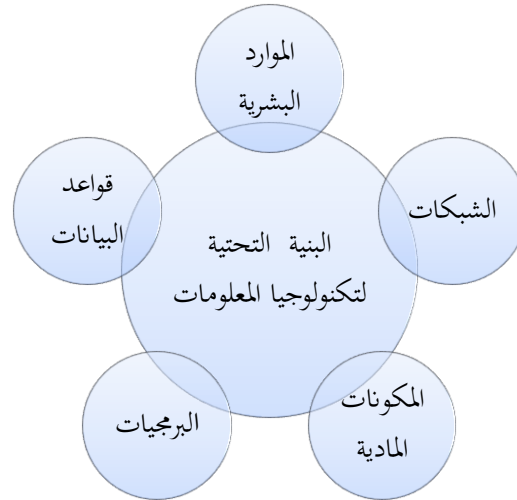
الفصل الأول:..... أساسيات حول تكنولوجيا المعلومات

إن كل هذه المزايا التي تحققها تكنولوجيا المعلومات، لا ينفي وجود بعض العيوب كظهور ما يسمى بجرائم الحاسب، ويقصد بها استخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل مباشر أو غير مباشر في القيام بأنشطة أو تصرفات غير قانونية مثل السرقة أو تحريف البيانات، مما يؤدي إلى الإضرار بالعاملين بالمؤسسة وبالإدارة وبمستخدمي المعلومات، وبالتالي وجود العديد من التأثيرات السلبية على المؤسسة. كما أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يتطلب ضرورة توافر خبرات ومؤهلات لدى الأفراد القائمين على تشغيل مختلف أنظمتها، مع ضرورة التدريب المستمر لهؤلاء الأفراد لمواكبة التطورات الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات¹. إضافة إلى مخاطر ارتفاع تكاليف الاستثمارات في التكنولوجيا ومقاومة الأفراد للتغيير التكنولوجي خوفا على فقدان وظائفهم².

المطلب الثالث: مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات

يستخدم مصطلح البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لوصف مجموعة الحواسيب والشبكات وتطبيقات البرمجيات التي تستخدم لمعالجة وتوزيع المعلومات، ويمكن تعريفها بأنها "عبارة عن الموارد التكنولوجية المشتركة التي تزود الأرضية لتطبيقات نظام المعلومات في المؤسسة"³. ومنه يمكن القول بأن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات تعكس مجموعة الموارد التي تعمل على تحقيق الوظائف المختلفة لتكنولوجيا المعلومات. وتشمل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على العناصر التالية كما يوضحه الشكل أدناه:

الشكل رقم (07): البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات



المصدر: من إعداد الباحثة.

¹ - وردة شناقر، واقع تكنولوجيا المعلومات في البنوك العمومية الجزائرية: وكالات بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، المجلد 17، العدد 02، 2017، ص 398.

² - سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال المعاصرة، مطبعة العشري، مصر، 2006، ص 188.

³ - عبد الكريم وصفي الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 56، 57.

1. المكونات المادية

تشمل المعدات المستخدمة لإدخال المعلومات وتخزينها ونقلها وتداولها واسترجاعها واستقبالها وبثها للمستخدمين، كما أنها تتضمن الحواسيب وما يرتبط بها من أجهزة¹، ويمكن تعريف الحاسوب على أنه جهاز إلكتروني صمم لاستقبال الكم الهائل من البيانات بشكل آلي وتخزينها ومعالجتها، ومن ثم إمكانية تحويلها إلى نتائج ومعلومات مفيدة يمكن استخدامها، وذلك من خلال مجموعة من الأوامر والتعليمات الخاصة به والتي يطلق عليها اسم برامج التشغيل².

2. البرمجيات

وتعني برامج الحاسوب التي تعمل على تشغيل وإدارة المكونات المادية وتقوم بمختلف التطبيقات، وتساهم البرمجيات في معالجة المعلومات وتسجيلها وتقديمها كمخرجات مفيدة لأداء العمل وإدارة العمليات، ولذلك تتضمن البرمجيات أنظمة التشغيل النهائية مثل معالج الكلمات، وبرمجيات التطبيقات المرتبطة بمهام الأعمال المتخصصة³. ومنه تنقسم البرمجيات إلى:

أ- **برمجيات نظم التشغيل:** وهي مجموعة من البرامج اللازمة لتشغيل الحاسوب وتنظيم عمل وحداته، وكذلك يطلق عليها البرامج الخاصة باستخدامات وتطبيقات المستخدم النهائي وعن طريق البرمجيات يستمد الحاسوب عمله، كما تعمل هذه البرامج على إحكام السيطرة والرقابة على الأنشطة والموارد المختلفة في نظام الحاسوب، بالإضافة إلى سهولة وكفاءة التشغيل من جانب المستخدم⁴.

ب- **برمجيات التطبيق:** هي عبارة عن مجموعة من تعليمات الحاسب ومكتوبة بلغة البرمجة، وهي توجه الأجهزة المادية للحاسب نحو أداء أنشطة تشغيل البيانات أو المعلومات ومن أمثلتها: برامج الكتابة ومعالجة النصوص⁵.

3. قواعد البيانات

يمكن تعريف قواعد البيانات بأنها: "مجموعة البيانات المبوبة التي تم جمعها والتي يتم السيطرة عليها والدخول لها من خلال أجهزة الحاسوب اعتماداً على العلاقات المنطقية التي تربط بينها"⁶، أو هي "عبارة عن مجموعة من

¹ - هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

² - سليمان مصطفى الدلاهمة، أساسيات نظم المعلومات الحاسوبية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 330.

³ - علي عبد الحسن عباس الفتلاوي، دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية رأس المال البشري: دراسة استطلاعية لأراء عينة في شركة الاتصالات أساسيسل محافظة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 07، العدد 30، 2011، ص 259.

⁴ - عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 187.

⁵ - نبيل نجّج مرسى، نظم المعلومات الإدارية: الحاسب الآلي- الاتصالات- الشبكات- الانترنت- قواعد البيانات- تحليل- تقييم- مراقبة- صور حية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص 107.

⁶ - بسام محمود المهيرات، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 130.

الفصل الأول:..... أساسيات حول تكنولوجيا المعلومات

البيانات المتصلة ذات العلاقة المتبادلة فيما بينها، والمخزنة بطريقة نموذجية دون تكرار غير مفيد لتحقيق الكفاءة والسرعة في الحصول على المعلومات"¹.

وتعتبر قواعد البيانات من أحدث الأساليب المعاصرة لتخزين واسترجاع المعلومات في تطبيقات المعالجة الإلكترونية للمعلومات، وتساعد قواعد البيانات في تحقيق المزايا التالية²:

- تخزين جميع البيانات الخاصة بجميع أنشطة المؤسسة بطريقة متكاملة ودقيقة، وتصنيف وترتيب هذه البيانات بحيث يمكن استرجاعها في المستقبل؛
- متابعة التغيرات التي تحدث في البيانات المخزنة وإدخال التعديلات اللازمة عليها لجعلها ملائمة وقت استخدامها وطلبها؛
- تحقيق السرية الكاملة للبيانات المخزنة بحيث لا تتاح هذه المعلومات إلا لمن له حق الإطلاع عليها.

4. الشبكات

عبارة عن مجموعة من التجهيزات والمعدات المرتبطة فيما بينها عن طريق قنوات اتصال تسمح بمرور عناصر معينة فيما بينها حسب قواعد محددة، وتعتبر عن ارتباط مجموعة من أجهزة الحاسوب فيما بينها بوسائل اتصال سلكية أو لا سلكية³، ويمكن تعريف الشبكات بأنها مجموعة من الحواسيب ترتبط بخطوط اتصال سلكية أو لا سلكية من خلال بروتوكولات وبرمجيات تمكن المستخدم المشاركة في الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات فيما بين المشاركين⁴، وللشبكات مكانة هامة لإسهامها في رفع كفاءة التشغيل ودعم عملية صنع القرار وذلك من خلال⁵:

- كفاءة وسرعة الاتصال وسهولة نقل وتبادل المعلومات؛
- التشغيل الاقتصادي للأجهزة وذلك بالمشاركة في استخدامها؛
- المشاركة في المعلومات وقواعد البيانات والبرمجيات؛

¹ - أسامة عزمي سلام، الحاسوب في المالية والأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 233.

² - علاء عبد الرزاق السالمي، تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص، ص 90، 91.

³ - إبراهيم عبد السلام، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التطوير الإداري في المؤسسات الحكومية في السودان: دراسة حالة على مؤسسة حكومية بولاية الخرطوم بالسودان، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد 17، العدد 17، 2017، ص 388.

⁴ - وهيبه غرامري، تكنولوجيا المعلومات في المكتبات، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 126.

⁵ - غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكروني البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال: الاستخدامات والتطبيقات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 88.

الفصل الأول:..... أساسيات حول تكنولوجيا المعلومات

- تطبيق المعالجة الموزعة أي توزيع المهام على عناصر الشبكة المختلفة، مما يؤدي إلى سرعة إنجازها ورفع كفاءة تشغيل هذه العناصر.

كما تحقق الشبكات الاتصالية العديد من المزايا منها¹:

- إمكانية الاستفادة من الموارد المعرفية للمؤسسة من بيانات ومعلومات بشكل جماعي، وذلك من خلال الشبكات الاتصالية والتبادل بين حواسيبها؛

- ربط المؤسسة بمتعاملاتها في البيئة الخارجية من خلال شبكة المؤسسة الخارجية، ومع العاملين لديها من خلال الشبكة الداخلية؛

- توزيع المهام بين أطراف الشبكة مما يؤدي إلى السرعة في الانجاز.

مع ازدياد حجم المؤسسات والتطور في أساليب العمل والكم الهائل من البيانات والمعلومات التي تتعامل فيها هذه المؤسسات، تولدت الحاجة الملحة للتمكن من تيسير انتقال المعلومات بالسرعة اللازمة لأداء الأعمال، حيث تسمح الشبكات المعلوماتية لمستخدميها من الاتصال وتبادل المعلومات والمشاركة فيها، من خلال الربط بين مجموعة من الأجهزة في أماكن مختلفة، والتي تسهل عملية الاتصال وتزيد من فعاليته، وقد ازدادت أهمية الشبكات المعلوماتية بالنسبة للمؤسسات، ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الشبكات المعلوماتية التي تعتمد عليها المؤسسات وهي²:

أ- شبكة الانترنت: إن مصطلح الانترنت هو من الكلمة "interconnection" بمعنى ترابط، وكلمة "network" بمعنى الشبكة، ومن تم الكلمة أخذت من هذين المصطلحين، وتعني ترابط أجهزة الكمبيوتر معا من خلال وسائل الاتصال الشبكي المختلفة والتي يطلق عليها بروتوكولات، أو القواعد التي تستخدمها جميع الشبكات المتصلة من أجل عمليات التبادل³. فالانترنت شبكة معلوماتية عالمية تمكن المشتركين فيها سواء كانوا أفرادا أو جمعيات أو مؤسسات كبرى من استقبال المعلومات وإرسالها بسهولة متجاوزة بذلك الحدود وبسرعة فائقة جدا⁴. وتعتبر شبكة الانترنت من وسائل الاتصال الشخصي الإلكتروني غير المباشر ويطلق عليها اسم شبكة

¹ - كريمة غياد، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2012/2011، ص، ص 62، 63.

² - فريد كورتل، آمال يوب، مرجع سبق ذكره، ص 62.

³ - إبراهيم أبو السعود، تقنيات الاتصالات والمعلومات، شركة الإسلام مصر للطباعة، مصر، 2005، ص 144.

⁴ - أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 23.

الفصل الأول:..... أساسيات حول تكنولوجيا المعلومات

المعلومات الدولية، وهي تربط بين ملايين أجهزة الكمبيوتر من خلال قواعد وأنظمة وبروتوكولات تتحكم في عملية إيصال الرسائل والمعلومات¹.

ب- شبكة الانترنت (الشبكة الداخلية): وهي شبكة تعمل داخليا (داخل المؤسسة) لكنها تستخدم الانترنت، وبالتالي فالانترنت هي انترنت صغيرة ولكن للاستعمالات الداخلية للمؤسسة فقط². تستخدم لأتمتة أعمال المؤسسات على اختلافها بما تقدمه من رفع مردود العمل الإداري والتشارك في الموارد والمعلومات، وكذا الاستفادة من تقنيات الحوسبة المشتركة³. وهي عبارة عن شبكة مصممة لخدمة الحاجة إلى المعلومات داخل المؤسسة باستخدام أدوات الويب والانترنت لتحقيق التصفح السهل وغير المكلف، ومن مزاياها: إمكانية إطلاع العاملين في المؤسسة على القرارات، الخطط، طلب المعلومات، خفض تكلفة توزيع المعلومات⁴. كما يسمح إنشاء شبكة انترنت داخل المؤسسة بما يلي⁵:

- وضع إمكانيات وموارد تسمح بزيادة فعالية الموظفين (فترات تكوين، محاضرات على شكل رقمي، صحف إلكترونية، تصريحات وأخبار رسمية...);

- خلق خدمات على الخط ذات الاستعمال الخاص لفائدة العاملين بالمؤسسة؛

- تبيين وكشف الموارد المقسمة والمستغلة من طرف مركز المؤسسة وفروعها خاصة في المؤسسات الدولية الكبرى؛

- خلق جسور للاتصال بين المؤسسة وشركائها أو موظفيها المتنقلين؛

- نشر وتوصيل أفضل للمعلومات، وتحسين الاتصال بين مختلف الفاعلين فيها.

ت- شبكة الاكسترنات: على عكس شبكة الانترنت التي تقوم بتجهيز العاملين داخل المؤسسة باحتياجاتهم من المعلومات، فإن شبكة الاكسترنات مصممة لتلبية احتياجات المستفيدين خارج المؤسسة من مجهزين وشركاء العمل، فهي شبكة المؤسسة الخاصة التي تصمم للاستجابة والتعامل مع المحيط الخارجي، حيث تستخدم في شبكة الاكسترنات تقنيات الحماية ويتطلب الدخول إليها استخدام كلمة مرور، وذلك لأن الشبكة غير موجهة للجمهور

¹ - محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 139.

² - محمد طاهر نصير، التسويق الإلكتروني، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 38.

³ - أمال سي موسى، ثنائية الشبكات الرقمية وإدارة المعرفة في مؤسسات التربية والتعليم: دراسة حالة مديرية التربية لولاية المدية، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، المجلد 03، العدد 03، 2018، ص 55.

⁴ - نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية-الوظائف-المجالات، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 42.

⁵ - حمزة بوكفة، محمود جمام، أثر تكنولوجيا الشبكات على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، الجزائر، المجلد 27، العدد 01، 2016، ص، ص 185، 186.

الفصل الأول:..... أساسيات حول تكنولوجيا المعلومات

العام، ومنه فهي شبكة تستند على تقنيات الانترنت وتوجه إلى المستخدمين في البيئة الخارجية ولكن ضمن نطاق محدود¹.

وعليه يمكن التمييز بين الأنواع الثلاثة من الشبكات من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (04): الفرق بين الانترنت، الانترنت، الاكسترات

نوع الشبكة	المستخدمون	إمكانيات الوصول	نوع المعلومات
الانترنت	أي شخص عن طريق الهاتف أو شبكة العمل	عدد غير محدود من المعلومات، وبدون قيود.	معلومات عامة ومختلفة.
الانترنت	العاملون المرخص لهم فقط	خاص ومقيد ومقتصر على العاملين.	خاصة بالمؤسسة وبما يرتبط بالعمل.
الاكسترات	مجموعات خاصة من شركاء العمل	خاص ومقتصر على شركاء العمل المرخص لهم.	مشتركة بين مجموعات الشركاء.

المصدر: محمد عبد العليم صابر، التسويق والتجارة الالكترونية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2009، ص 200.

ومنه يمكن القول أنه يمكن للمؤسسات الاستفادة من الشبكات الثلاثة في مجال أداء أعمالها، فهي تيسر نقل وتداول المعلومات بكل سهولة، خاصة في ظل الكم الهائل للمعلومات وتنامي أهميتها.

5. الموارد البشرية

تتمثل الموارد البشرية بمجموعة من المهارات والمعارف لإنجاز مهام المؤسسة، ويعد المورد البشري من أهم مكونات تكنولوجيا المعلومات، فتهيئة مهارات الموارد البشرية من ذوي الخبرة والكفاءة هي إحدى متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات، ويتم ذلك عن طريق التدريب، فالرورد البشري هو المسؤول عن سيطرة وإدارة وتشغيل المكونات الأخرى، وهو من أهم مكونات تكنولوجيا المعلومات²، وتنقسم هذه الفئات إلى³:

– **الإداريون:** ويقصد بها كل من يشارك في إدارة النظام من مسؤول قاعدة المعلومات، الموظفون المستخدمون لأنظمة المعلومات بالمؤسسة كمستفيدين من مخرجات هذا النظام كالحاسبين وغيرهم؛

¹ – سعد غالب ياسين، بشير عباس العلاق، الأعمال الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص، ص 62، 63.

² – سعد غالب ياسين، بشير عباس العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 329.

³ – العياشي زرزاز، كريمة غياذ، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص، ص 78، 79.

الفصل الأول:..... أساسيات حول تكنولوجيا المعلومات

- **المختصون:** من محللين ومصممي النظم المعلوماتية، المبرمجين، المختصون في تشغيل الأجهزة وصيانتها والمختصين في تقنيات الاتصالات.
- فنجاح أو فشل المؤسسات يعتمد بشكل أساسي على نوعية الموارد البشرية الذين يعملون فيها، ومنه فإنه يجب التركيز على تعيين العاملين المؤهلين، وتطوير وتنظيم وتوجيه قدرات العاملين الحاليين، فالتطورات التكنولوجية الحديثة في مجال الحاسبات وتكنولوجيا الاتصال نجم عنه ظهور الحاجة إلى موارد بشرية مدربة، وتمتلك مهارات وخبرات جديدة في هذا المجال، وعليه لابد من السعي نحو المحافظة عليهم من خلال تحقيق العدالة الوظيفية وتمكين العاملين من الأداء العالي، وتوفير ثقافة تنظيمية قوية وقنوات اتصال فاعلة بين الإدارة والعاملين¹.
- فالعاملون في مجال تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات، هم الأفراد المكلفون بعدد محدد من الأنشطة والفعاليات، فمنهم من يعمل كمحلل للنظم، ومنهم من يتولى أعمال تطوير أنظمة تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى المختصين في نظم المعلومات²، ويمكن تحديد فئات الموارد البشرية العاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات فيما يلي³:
- مدير النظام: يتولى إدارة النظام بالكفاءة والفاعلية المستهدفة؛
- محلي ومصممي الأنظمة: يقومون بتحليل وتصميم وتطوير الأنظمة وتطبيقها؛
- المبرمجين: وهم الذين يعملون على صياغة البرامج وتطبيقها وصيانتها للقيام بمعالجة البيانات؛
- مسؤول قاعدة البيانات: يتولى مسؤولية تصميم نظام قاعدة البيانات، من خلال تحديد هيكل الملفات والسجلات والعلاقات المنطقية وتحديد الطاقة الاستيعابية وإعداد قواميس المعلومات؛
- مسؤول البيانات: يقوم بإدارة البيانات من خلال تحديد أنواع البيانات المتاحة أمام المؤسسة، ومصادر هذه البيانات وأشكالها وأهميتها؛
- المتخصصون في تقنيات الاتصال: تتمثل مهمتهم في تأمين تدفق البيانات من مصادرها المختلفة وإيصالها إلى المستفيدين بشكل يلبي احتياجاتهم؛
- الفريق الفني: يضم الفنيين الذين يتولون تشغيل الحواسيب وملحقاتها بعد إدخال البرمجيات والبيانات، والقيام بأعمال الصيانة؛

¹ - عبد الكريم وصفي الكسامبة، مرجع سبق ذكره، ص - ص 73 - 75.

² - مزهر شعبان العائي، شوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 116.

³ - عبد الكريم وصفي الكسامبة، مرجع سبق ذكره، ص، ص 72، 73.

الفصل الأول:..... أساسيات حول تكنولوجيا المعلومات

- مدخلي البيانات: وهم الذين يعملون على إدخال البيانات إلى جهاز الحاسوب؛
- المتخصصون في مجال بحوث العمليات: يتولون تسهيل تطبيق تقنيات بحوث العمليات في مجال تحليل النظم، وتصميم قواعد البيانات وشبكات الاتصالات.
- من خلال ما سبق يمكن القول أن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات هي عبارة عن مزيج من المكونات المادية والبشرية، التي تتكامل فيما بينها لتساهم في عمليات نقل ومعالجة وتداول وتخزين المعلومات وتسهيل تدفقها، فالمكونات المادية والبرمجية لا يمكن تحقيق الاستفادة منها دون توفر الكوادر البشرية المؤهلة والكفاءة التي تتولى إدارة وتسيير هذه المكونات، فالموارد البشرية هي الركائز الأساسية التي تتكامل مع باقي المكونات المادية الأخرى والتي تشكل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.
- إن تطبيق تكنولوجيا المعلومات لا يقتصر فقط على توفر البنية التحتية المكونة لها، وإنما هناك مجموعة من المتطلبات لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات، من أجل تحقيق نجاح المؤسسة، ومن هذه المتطلبات¹:

1- المتطلبات الفنية:

- تحسين البنية التحتية والإرتكازية من اتصالات، مواصلات وغيرها؛
- تهيئة مهارات بشرية من ذوي الخبرة والكفاءة؛
- توفير معدات مناسبة للتشغيل بكفاءة وتحديثها باستمرار؛
- بناء قاعدة معلوماتية مرتبطة عمليا وإقليميا ودوليا؛

2- المتطلبات الاقتصادية:

- تخصيص مبالغ كافية للقيام بنشاطات البحث والتطوير في مجال تكنولوجيا المعلومات؛
- دعم الصناعة المعلوماتية وأساسياتها؛
- تشجيع الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات؛

3- المتطلبات الاجتماعية:

- خلق أنماط العمل الجماعي ونشر روح التعاون بين مجموعات العمل المختلفة؛
- تبني آليات التشجيع للأفراد على تقبل التغيير التقني؛
- العمل على تغيير أنماط الثقافة التنظيمية السائدة وبما يتلائم مع ثقافة المعلوماتية؛

¹ - يسرى محمد حسين، مرجع سبق ذكره، ص، ص 330، 331.

4- المتطلبات الإدارية:

- تعيين قيادات إدارية قادرة على التغيير؛
- اعتماد الهياكل اللامركزية والمرنة؛
- إنشاء وحدات تنظيمية تتولى إدارة تطوير مستلزمات تقانة المعلومات؛
- إعادة هندسة الأعمال والعمليات داخل المؤسسة؛

5- متطلبات قانونية:

- إصدار قوانين وتشريعات تنظم عملية التبادل عبر قنوات تقانة المعلومات وتحمي مصالح الأطراف؛
- توفير مقومات الأمن والخصوصية على الشبكات؛
- توفير مبادئ حماية حقوق الملكية الفكرية واحترام الخصوصيات.

إلا أن أسباب فشل تكنولوجيا المعلومات في تطور المؤسسات هو عدم تقرير القائمين على نظم المعلومات فيها لأهميتها، بالإضافة إلى ضعف المهارات الإدارية المتاحة، وضعف برامج تطوير المهارات الإدارية وعدم القدرة على الاحتفاظ بالعمال ذوي المهارة في مجال تكنولوجيا المعلومات¹، ويمكن حصر هذه المعوقات في النقاط التالية²:

1- معوقات تنظيمية وإدارية: إن أهم العراقيل المرتبطة باستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة تتمثل في

انعدام التخطيط والتنسيق والرقابة على الأنشطة المتعلقة باستخدام هذه التكنولوجيات، وذلك كنتيجة لعدم وجود سياسة عامة فنية موحدة على مستوى المؤسسات في هذا المجال، ومن أسباب ذلك أن النظم المعلوماتية التي تم إدخالها إلى العمل تمت دون إجراء أي تغييرات في الهياكل التنظيمية أو في الإجراءات الوظيفية، وغياب سياسات إستراتيجية مسبقة لها؛

2- معوقات بشرية: يعتبر المورد البشري من أهم العناصر في أي نظام، إذ بدون هذا العنصر لا يمكن لأي

نظام أن يحقق أهدافه المرجوة، فالمعدات والآلات والأجهزة وكل وسائل التقنية الحديثة ما هي إلا عناصر خاملة بدون المورد البشري، كما أن الفجوة الكبيرة الفاصلة بين العاملين في مجال نظم المعلومات وبين

¹ - علي عبد الحسن عباس الفتلاوي، مرجع سبق ذكره، ص 259.

² - محمد لعربي، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التنمية الإدارية للمؤسسات، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2014، ص، ص 66، 67.

المستفيدين من هذه التكنولوجيا تجعل الاتصال والتفاهم بين هاتين الفئتين ضعيفا، ونتيجة لذلك يتم تصميم أنظمة لا تلبي حاجة المستفيدين في معظم الحالات، وهذا يعني هذر المزيد من الوقت والموارد؛

3- معوقات تقنية وفنية: تتمثل المعوقات التقنية والفنية في ضعف انتشار تقنية نظم المعلومات والاتصالات، وتعود أسباب ذلك إلى قلة الوعي العام بما توفره هذه التقنيات من خدمات، بالإضافة إلى عدم توفر البنية التحتية المناسبة التي تضمن تقديم تلك الخدمات المعلوماتية بالشكل الجيد، ويمكن إجمال أهم المعوقات التقنية والفنية التي تواجه عملية الاستخدام الأمثل للتكنولوجيات الحديثة للمعلومات فيما يلي:

- صعوبة اختيار الأجهزة المناسبة نظرا للتعدد الكبير في الأنواع والنظم المختلفة، وعدم وجود أسس واضحة للمفاضلة بينها، بالإضافة إلى سرعة تطور هذه التجهيزات، ومما يزيد الأمر تعقيدا شدة المنافسة في سوق الحواسيب مما يجعل الاختيار صعبا، وقد تفرض أحيانا بعض الأنواع والأنظمة نفسها في السوق على عكس ما يرغب المستخدم في الحصول عليه؛

- مشكلات تتعلق بتشغيل الأجهزة، كالأعطال وسرعة الإصلاح وإجراء عمليات الصيانة الوقائية؛

- السرعة الكبيرة لتقادم أجهزة الحواسيب مما يؤدي في معظم الحالات إلى تغيرات كبيرة في الأنظمة القائمة، حيث يتطلب ذلك موارد مالية وفترة زمنية كبيرة، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة إجراء تقييم صحيح أو دراسة حقيقية للجدوى أو غير ذلك من القرارات الهامة؛

- عدم إتباع الطرق العلمية لتحديد الاحتياجات اللازمة لمختلف الوحدات والتجهيزات الإلكترونية، وهذا لا يمكن أن يتم إلا عن طريق القيام بدراسة الجدوى من الناحيتين الفنية والاقتصادية، مما يؤدي في النهاية إلى عدم التطابق بين الإمكانيات المتوفرة والاحتياجات الفعلية.

بالإضافة إلى هذه المعوقات توجد بعض التحديات التي تواجهها المؤسسات منها مايلي¹:

- مقاومة التغيير: يتمثل هذا التحدي في مقاومة الأفراد العاملين لأي استحداث في نظم المعلومات أو تطوير أي نظام قائم، فهم يقاومون خوفا من تهديد مراكزهم التنظيمية أو تعديل في مهامهم الوظيفية، أو تقليص في درجة احتياج التنظيم لهم؛

- تحديات عمارة المعلومات: تتمثل هذه التحديات في كيفية قيام المؤسسة بتطوير عمارة معلومات تدعم أهدافها ووظائف أنشطتها، فخلق نظام جديد لمعلومات المؤسسة هو أبعد من تركيب أجهزة حاسبات

¹ - محمد الهزام، مرجع سبق ذكره، ص، ص 93، 94.

الفصل الأول:..... أساسيات حول تكنولوجيا المعلومات

جديدة، فالنظام الجديد يتطلب إجراءات توضح كيفية التعامل معه، وتدريب أفراد يمكنهم تطبيق واستخدام هذه التكنولوجيا بكفاءة وتوزيع محطات العمل الطرفية على الأقسام أو الوحدات، وبناء شبكة اتصالات بين تلك المحطات والأقسام وكيفية التنسيق بينهم؛

- تحديات العولمة: أدت ظاهرة العولمة إلى نمو وتداخل العلاقات بين المؤسسات بمختلف أنحاء العالم، وفي ظل المنافسة العالمية، يتطلب هذا مراعاة الاختلافات الثقافية لبيئات التطبيق المختلفة عند تصميم نظم المعلومات؛

- التباين بين قدرات تكنولوجيا المعلومات و قدرات المؤسسات: من الواضح أن التطور التقني أسرع بكثير من قدرة المؤسسة على استيعاب وتطبيق هذا التطور؛

- تسارع التغيرات: أصبحت ميزة العصر السرعة في التغيير والديناميكية في الحركة وتلاشي الحدود الزمانية والمكانية بين ما هو قديم وجديد، وهذا التغيير ينعكس على عوامل البيئة الخارجية، ويمكن اعتبار التطورات في تكنولوجيا المعلومات أحد أهم التغيرات التي تتطلب من مؤسسات الأعمال الاستجابة لها، من خلال اعتبارها أحد العناصر المهمة في صياغة الإستراتيجية العامة للمؤسسة والتي تحاول من خلالها تحقيق الميزة التنافسية.

خلاصة الفصل

مرت البشرية بسلسلة من التطورات التاريخية التي عرفتھا، فمنذ مرحلة العصر الزراعي والذي كانت قوامه الأرض ويعتمد بدرجة كبيرة على الجهد العضلي للإنسان، جاءت الثورة الصناعية وما أفرزته من تطورات وتغير في أساليب المعيشة التقليدية وتطور وسائلها، حيث حلت الآلة محل الجهد العضلي كما أصبح رأس المال هو ما يميز هذه المرحلة، أما المرحلة الحالية فهي عصر المعلومات فيه تعد المعلومات المورد الإستراتيجي في تطور المجتمعات وأساسها، وقد رافق هذا العصر تطورات علمية كبيرة وظهور تكنولوجيا المعلومات كأحد السمات الأساسية في هذه المرحلة.

إن تكنولوجيا المعلومات تشير إلى التطبيق العملي للمعرفة لتطوير معيشة الإنسان وتحقيق رفاهية المجتمعات، فهي مزيج من المقومات المادية والبرمجية بالإضافة إلى مهارات الموارد البشرية، والتي تعمل على نقل وتحويل وتدفق وخزن المعلومات، وتكتسي تكنولوجيا المعلومات أهمية بالغة في نجاح المؤسسات خاصة في ظل ما يشهده العالم اليوم من تطورات علمية وتكنولوجية متسارعة، فرضت على المؤسسة ضرورة الاستجابة والتكيف معها، حيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات بمثابة خيار إستراتيجي بالنسبة للمؤسسة. مما يستدعي توفير مجموعة من المتطلبات لتحقيق الاستفادة المثلى من تكنولوجيا المعلومات وإمكانية التغلب على معوقات تطبيقها.

الفصل الثاني

مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

تمهيد

تعد الموارد البشرية أحد الركائز الأساسية والمحرك الإستراتيجي والفعال للمؤسسة، فنجاحها واستمراريتها يتوقف على مدى كفاءة هذا المورد، مما يستدعي العمل الجاد على تنميته وتطويره والحفاظ عليه.

إن إدارة الموارد البشرية هي أحد النظم الفرعية للمؤسسة والتي تتكامل مع النظم الفرعية الأخرى، من خلال مجموعة من الوظائف. ولقد شهدت هذه الوظيفة سلسلة من التطورات التاريخية والتي كانت نتيجة لمجموعة من العوامل المختلفة، حيث تغيرت وجهة النظر للموارد البشرية من اعتبارها أحد عناصر الإنتاج، إلى اعتبارها المورد الإستراتيجي الذي تقوم عليه المؤسسة، وعليه ازدادت أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، حتى أصبحت تعنى بالدور الحديث وهو ضمان وتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية بالكم والنوع من الموارد البشرية للمؤسسة، والعمل على تنميتها وتطويرها حتى تتمكن من الاستجابة والتكيف مع ظروف البيئة المحيطة بها.

يعالج هذا الفصل ماهية إدارة الموارد البشرية من خلال التعرض إلى تطورها التاريخي وبعض التعاريف المقدمة لها، أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية، ووظائفها وأهم التحديات التي تواجهها وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية؛

المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية؛

المبحث الثالث: تحديات إدارة الموارد البشرية وإستراتيجيات مواجهتها.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية بمثابة المورد الحيوي والفعال في المؤسسة، إذ يتوقف مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها واستغلال مواردها الأخرى، على كفاءة المورد البشري باعتباره القوة المحركة وأحد المرتكزات الأساسية في المؤسسة.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

عرفت وظيفة إدارة الموارد البشرية سلسلة من التغيرات والتطورات المتلاحقة، وشمل ذلك التغير في التسمية والمضمون والنظرة لها، ويمكن تلخيص أهم المراحل التاريخية لتطور إدارة الموارد البشرية وفق المراحل التالية:

المرحلة الأولى: ما قبل الثورة الصناعية (ما قبل التصنيع)

تميزت هذه المرحلة بطرق الإنتاج اليدوية حيث كانت معظم السلع تصنع في مصانع صغيرة أو في بيوت صاحب العمل، ولقد سادت في هذه المرحلة الأنظمة التالية¹:

أ- نظام العبودية: وفيه اعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل، يبيعه ويشتره شأنه شأن كل السلع فليس هناك حقوق قانونية أو إنسانية، كما أنه لم يكن في ظل هذا النظام وجود لنظام العمالة، وكانت السلطة المطلقة بيد المالك وكان العبد أحد الأمتعة التي يمتلكها؛

ب- نظام الصناعة اليدوية: برزت في ظل هذه المرحلة فئة تمتلك الخبرة والمهارة وبدأت تعمل مقابل أجر معين؛

ت- نظام الطوائف: حيث شكلت كل صناعة طائفة لها قانونها يوضح شروط الدخول للمهنة وأجورهم ومستويات إنتاجهم، ويمثل نظام الطوائف احتكارا للصناعة أو الحرفة، وفيه ينتخب المعلمون شيخا للطائفة لتطبيق العقوبات على من يخالف لوائح وتعليمات الطائفة.

إن إدارة الموارد البشرية في مرحلة ما قبل التصنيع لم تكن كما هي عليه اليوم، حيث لم يكن هناك نظام لتحديد واختيار العمالة، بل كان المالك هو صاحب الأمر والنهي في غياب كل الحقوق القانونية والإنسانية، فكان الأفراد في ظل هذه المرحلة يعملون مقابل الحصول على أجر يضمن لهم فقط الكفاية لهم ولعائلاتهم دون وجود أي نظام للأجور أو الحوافز.

المرحلة الثانية: مرحلة الثورة الصناعية

شهدت هذه المرحلة البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الأفراد، وقد تميزت بظهور الآلات والأجهزة والمعدات والمصانع الكبيرة، وقد صاحب كل ذلك سوء الظروف المصاحبة لأداء العاملين من خلال ساعات العمل الطويلة، رافقها الحملات الواسعة لتشكيل النقابات والاتحادات المهنية، التي بدأت تطالب بتحسين ظروف العمل والأجور

¹ - نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص، ص 46، 47.

وتقليل ساعات العمل، وكذلك دور المتخصصين والمفكرين والباحثين في تطوير العمليات الإنتاجية إضافة إلى القوانين والتشريعات الحكومية في تحسين ظروف العمل¹.

المرحلة الثالثة: مرحلة الإدارة العلمية

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور وزيادة أهمية الموارد البشرية، انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة (فريدريك تايلور) وقد ظهرت هذه الحركة عام 1890 حتى بداية الحرب العالمية الأولى².

ركز تايلور على التعاون بين الإدارة والعاملين، فهو يرى أن القياس العلمي للعمل (دراسة العمل) وتحديد أفضل الأساليب في الأداء والاختيار والتعيين للأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم، ووضع الأجور المناسبة، وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعاملين يمكن أن يؤدي إلى زيادة الأجور من خلال زيادة الأرباح؛ كما ساعد تايلور في مجال إدارة البشرية من خلال ما توصل إليه من نتائج حيث ذكر بأنه يوجد اختلاف في القدرات والمهارات بين الأفراد، وأن الكثير منهم تم وضعهم في أعمال غير مناسبة، وأن ترتيبهم لم يهيئ لهم الفرص لإبراز هذه القدرات مما أثر على مصالحهم ومصالح المؤسسة. وقد حدد تايلور الأسس الأربع للإدارة وهي³:

- تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد به تايلور استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة البناءة، وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفية، ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على مختلف المواد والمعدات المستخدمة. ففي بداية القرن العشرين أدخل (Meyer Bloomfield) في مؤسسات صناعية مختلفة، مصلحة خاصة تسمى إدارة الأفراد، والتي تهتم فقط بالعلاقات مع الأفراد، وبهذا ظهرت إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية؛
- الاختيار العلمي للعاملين: ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن تتأكد المؤسسة من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم؛
- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: حيث يؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب عليه للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل؛
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث يؤكد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في

¹ - طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 16.

² - دحو بن عبيدة، أحمد يقور، محمد بن سعيد، استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتسيير الموارد البشرية، المجلة المغاربية للاقتصاد والمناجحت، جامعة معسكر، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، 2017، ص، ص 50، 51.

³ - ملين علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص، ص 139، 140.

زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل، وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية

إن ظهور النقابات والمنظمات العمالية وهيئات العمل التي تدافع عن العاملين، أدى إلى ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العمالية، ومن ثم كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العمالية، وإعداد سياسات جيدة للعلاقات تقوم على تحقيق التعاون بين المؤسسة والنقابة، إذ أصبح هذا الاتجاه جزء من إستراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية، من أجل تخفيف درجة الصراع داخل المؤسسة¹.

المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى

أظهرت الحرب العالمية الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم، وذلك تفادياً لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المؤسسات للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، والتي تعتبر الطلائع الأولى التي ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث. وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال كإنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان، مما ساهم في بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية تضم غالبيتهم المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل²؛

المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية

شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية، فقد كان لتجارب الهاوثون التي أجريت في مصانع جنرال إلكتريك بواسطة التون مايو دور في إدراك أهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل، مما أدى إلى ظهور مبادئ جديدة تقودها حركة العلاقات الإنسانية؛

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، إذ شملت تدريب وتنمية العاملين، ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية، فلم يعد دور إدارة الموارد البشرية محصور فقط في حفظ ملفات الموارد البشرية، وضبط حضورهم وانصرافهم، والأعمال الروتينية اليومية³.

¹ - ملين علوطي، مرجع سبق ذكره، ص 140.

² - عطا الله محمد تيسير الشريعة، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص، ص 27، 28.

³ - خالد حسن لطفي، الموارد البشرية في دائرة الاحتراف، الطبعة الأولى، مكتبة القانون والاقتصاد، المملكة العربية السعودية، 2014، ص 19.

المرحلة السابعة: ما بعد السبعينات إلى يومنا هذا

برز مفهوم إدارة الموارد البشرية كبديل لإدارة الأفراد، وتحول الاهتمام بمحتوى إدارة الأفراد بمفهومها التقليدي والذي يركز الاهتمام على الاستقطاب، التدريب، المكافآت، إلى إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث الذي يهتم بموضوعات تتعلق بإدارة ثقافة المؤسسة، تصميم هياكل المؤسسة، تحليل العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية في المستقبل، وتزويد المؤسسة بمجموعة من الكفاءات المناسبة، فقد تحول الاهتمام التقليدي بإدارة الأفراد والتي تحتم بالأمور الإجرائية في تسيير شؤون العاملين لمفهوم أكثر حداثة وشمولا يهتم بالموارد البشري، ومشاركة إدارة الموارد البشرية بفاعلية أكبر في الأمور ذات الطابع الإستراتيجي¹؛

ومنه أصبح أمام المؤسسات الحديثة العمل على إشراك الموارد البشرية بمختلف مناصبهم في الهرم الإداري أو الهيكل التنظيمي، وفي أغلب الأعمال إلى تحديد الأهداف الإستراتيجية والبرامج التي تقوم بها الإدارة، وفي ظل التطور في التوجهات الإستراتيجية لم تعد إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة التخصصية الاستشارية، بل إنها أصبحت جزءا من الإستراتيجية التنظيمية، بل هي جزء من أنشطة ووظائف مديرية الإدارات التنفيذية، وكل ذلك من أجل محاولة إيجاد التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف مواردها البشرية، وبين التكلفة والعائد في التعامل مع هذه الموارد. كما ترتب على النظر للموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية بروز الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، والتي تعرف بأنها ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، مما يعني قبول وظيفة الموارد البشرية على أنها شريك إستراتيجي، سواء من خلال صياغة الإستراتيجيات، أو من خلال تنفيذها، أو ضمن مختلف أنشطة الموارد البشرية كالاستقطاب، والاختيار، التدريب والتحفيز، وتقييم الأداء.

فالتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية كان وفقا لعدة مراحل، تميزت كل مرحلة بخصائص تميزها عن سابقتها من حيث الوظائف المختصة بأدائها أو من وجهة نظرها لأهمية الموارد البشرية، وصولا إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها شريك إستراتيجي في المؤسسة، وأساس نجاحها وتميزها في بيئة الأعمال.

المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية أحد الوظائف الهامة بالمؤسسة، والتي تعددت واختلفت تعريفاتها، وقبل التطرق إلى تعريف إدارة الموارد البشرية يجب تعريف الموارد البشرية أولا، باعتبارها قوام إدارة الموارد البشرية ومحورها الأساسي، فالموارد البشرية تضم كل الأفراد العاملين في المؤسسة، مهما اختلفت وتنوعت مستويات مهاراتهم وأنواع الأعمال التي يقومون بها، فهي تشمل هيئة الإدارة، العاملين في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن

¹ - لمن علوطي، مرجع سبق ذكره، ص - ص 142 - 144.

الفصل الثاني: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

المساعدة في المؤسسة¹. أو هي "تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال"². فالموارد البشرية هي تلك الطاقات البشرية التي تمتلكها المؤسسات على اختلاف مستوياتهم وقدراتهم، والتي تعد القوة المحركة لبقية موارد المؤسسة.

وللموارد البشرية أهمية إستراتيجية في نجاح المؤسسة، فلا يمكن تحقيق الاستعمال الأمثل وتعظيم منفعة استعمال الموارد المتاحة للمؤسسة، إذا كانت تفتقد إلى الموارد البشرية ذوي المهارات والخبرة والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم، لذلك فإن مستقبل المؤسسات مرتبط مباشرة بمدى توفر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة، ومنه فإذا أحسن اختيار المورد البشري وإعدادة، تدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته - باعتباره طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للابتكارات - زاد عطاؤه وارتفعت كفاءته³.

ونظرا للاهتمام بالموارد البشرية وتقديرها لقيمتها كمورد مؤثر في تشغيل باقي الموارد وحسن استخدامها باعتباره أهم الموارد المتاحة. فقد تغيرت النظرة نحو أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية، حيث تمثلت أنشطة الموارد البشرية في الماضي في بعض الوظائف الخاصة بالعاملين داخل المؤسسة، وكانت تسمى بإدارة المستخدمين أو إدارة شؤون العاملين، أو إدارة القوى العاملة، أو إدارة الموظفين، أو إدارة العلاقات الصناعية، وبعد الاهتمام الجزئي بالعاملين ومتطلباتهم بدأت تسميتها بإدارة الأفراد أو إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، وصولا لما اصطلح عليه تسميته بإدارة الموارد البشرية⁴. وفيما يلي يتم تقديم بعض التعريفات لإدارة الموارد البشرية.

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، من أجل الاستفادة القصوى من جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة"⁵.

ركز هذا التعريف على الأنشطة الإدارية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، ذات الصلة بتلبية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وكيفية توجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة، من خلال تنمية قدراتها ومنحها المقابل المناسب لها، لكنه لم يتطرق إلى ذكر هذه الأنشطة.

كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "مجموعة من الإستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها

¹ - نزار عوني البلدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، الطبعة الأولى، دار دجلة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 9، 10.

² - حمزة شريف، استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية ومساهمتها في زيادة فعالية إدارة الموارد البشرية بالمنشآت الرياضية، مجلة الإبداع الرياضي، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 10، العدد 01، 2019، ص 407.

³ - نزار عوني البلدي، مرجع سبق ذكره، ص 10 - 14.

⁴ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 13.

⁵ - Ali Koriche, Ramdane Boukhrase, **Organization and recruitment of human resources management and its impact on the promotion and development of sports practice: Field study in the Algerian civil protection sector**, Revue Sports Creativity, university Mohamed Boudiaf, M'sila, Algeria, Vol. 08, Issue. 02, 2017, p 127.

الفصل الثاني: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

لدعم الأهداف المشتركة، عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها"¹. حدد هذا التعريف أهداف إدارة الموارد البشرية، عن طريق محاولة إيجاد موازنة وتكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف الموارد البشرية العاملين بها، من خلال مجموعة من الأنشطة والعمليات المختلفة. إدارة الموارد البشرية هي "فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات، وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والأداء"².

هذا التعريف اعتبر إدارة الموارد البشرية كفن، أي أنها تعتمد على القدرات الفردية في كيفية اجتذاب العاملين والحصول على الموارد البشرية المناسبة، وعلى كيفية التعامل معها والحفاظ عليها من خلال توفير الظروف المناسبة لهم.

إدارة الموارد البشرية هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها، وتشتمل هذه العملية على استقطاب الموارد البشرية والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها، وتشمل إدارة الموارد البشرية اختيار وتطوير وتنمية واستقطاب، وتقييم ومكافأة الموارد البشرية للمؤسسة، وهي بذلك تشمل تصميم وتطبيق أنظمة التخطيط والاختيار، وتنمية المهارات البشرية، وإدارة المسارات الوظيفية، وتقييم الأداء وتعويض العاملين، وتسهيل علاقات العمل. وعليه فإن وظيفة إدارة الموارد البشرية تختص بتكوين هيكل مناسب من الموارد البشرية ذات القدرات والمهارات المطلوبة لمقابلة احتياجات المؤسسة، ثم تدريب وتنمية هذه الموارد البشرية بشكل مستمر، نحو تحقيق نوع من التكامل والتنسيق بين أهداف المؤسسة والموارد البشرية العاملة لديها³.

هذا التعريف أشمل من التعاريف السابقة، حيث تطرق إلى إدارة الموارد البشرية كعملية تشمل مجموعة من الوظائف التي تضمن تلبية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وبالمهارات المطلوبة من خلال استقطاب واختيار الموارد البشرية، وصيانتها والحفاظ عليها من خلال تدريبها وتنميتها، ومتابعة أدائها من خلال عمليتي تقييم الأداء والمسارات الوظيفية لها، وذلك سعياً لتحقيق التكامل والتوافق بين أهداف المؤسسة ومواردها البشرية. إن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تعنى بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المؤسسة. تختص بصورة رئيسية برسم السياسات، ووضع البرامج، وتحديد الإجراءات، والقيام بالأنشطة اللازمة

¹ - باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 12.

² - محمود يحيى سالم، تنمية الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009، ص 10.

³ - رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 5.

الفصل الثاني: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

لتوفير احتياجات المؤسسات من الموارد البشرية، من استقطاب، واختيار، وتنمية، وتحفيز، وغيرها من الأمور المتصلة بالموارد البشرية في المؤسسة، واستخدامها الاستخدام الأمثل لتضطلع بأداء الأعمال بفاعلية وكفاءة، لمساعدة المؤسسات في تحقيق غاياتها المرجوة، إضافة إلى إنجاز تلك الأنشطة بأسلوب يكفل للعاملين المساواة، ويوفر لهم نوعية مناسبة من الحياة الوظيفية¹.

عرف بيسير (C.H.Besseyre) إدارة الموارد البشرية بأنها توجه معاصر ينظر إلى الأفراد الذين يعملون بالمؤسسة على أنهم موارد يجب استغلالها وتنميتها والاستثمار فيها، لأنها تمثل المورد الإستراتيجي الأول بالنسبة للمؤسسات. وذلك من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بالأدوار التالية²:

- تحقيق التوافق الكمي والنوعي للموارد البشرية مع الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة من هذه الموارد؛
- تحقيق التكامل بين الأهداف المتعلقة بتنمية الموارد البشرية من جهة، وتلك المتعلقة بالإنتاجية وتطور المؤسسة من جهة أخرى؛
- الوصول إلى أداء أمثل للموارد البشرية، من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

نلاحظ أن هذا التعريف تناول النظرة المعاصرة للموارد البشرية، على أنها استثمار باعتبارها مورد إستراتيجي لا بد من العمل على تنميته، كما تضمن هذا التعريف دور إدارة الموارد البشرية والمتمثل أساساً في تلبية احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعاً، وتحقيق التكامل بين أهداف المؤسسة ومواردها البشرية. من خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل لإدارة الموارد البشرية، بأنها تلك العملية التي تشمل مختلف الممارسات الإدارية ذات الصلة بالموارد البشرية، وإدارة شؤون الموارد البشرية العاملين بالمؤسسة، بما يضمن تلبية احتياجات المؤسسة من خلال وظائف الاستقطاب، التعيين، التنمية والتحفيز بغية تحقيق أهداف المؤسسة ومواردها البشرية بكل كفاءة وفاعلية.

تعد إدارة الموارد البشرية نظام فرعي يعمل ضمن نظام كلي هو المؤسسة، وداخل هذا النظام الفرعي تمارس وظائف متعددة تتعلق بالموارد البشرية، التي يتغلغل نشاطها في جميع الأنظمة الفرعية الأخرى التي يشتمل عليها النظام الكلي، مما يعني أن نظام إدارة الموارد البشرية ذو علاقة تفاعلية تكاملية مع الأنظمة الفرعية الأخرى، والتي تسعى جميعها إلى تحقيق إستراتيجية ورسالة المؤسسة، فمن خلال وظائفه وممارساته يمد المؤسسة باحتياجاتها من الموارد البشرية، بالأعداد والمواصفات والمهارات المطلوبة، ويدربها ويقيمها لها، ويجعلها قادرة على إنجاز مهام هذه

¹ - مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 13.

² - حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة: دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2018/2017، ص 3.

الفصل الثاني: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

الإدارات وتحقيق أهدافها، فوظائف إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل مباشر في أداء جميع إدارات المؤسسة¹.

باعتبار إدارة الموارد البشرية نظام فرعي، فهو نظام مفتوح على البيئة الخارجية، فعمل وممارسات هذه الإدارة تتأثر بالمتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة، فعلى سبيل المثال نجد أن وظيفة الاستقطاب تتأثر بالعرض والطلب في سوق العمل، الذي يعتبر أحد متغيرات البيئة الخارجية. لذلك لا بد على إدارة الموارد البشرية عند ممارستها لوظائفها أن مراعاة مايلي²:

- دراسة اتجاهات المتغيرات الخارجية والداخلية المؤثرة في نشاطها ومهمتها، وتحليل وتقييم هذه الاتجاهات وتحديد أثرها على تحقيق أهداف المؤسسة؛
- التكامل والتفاعل التام مع الأنظمة الفرعية الأخرى في المؤسسة، والعمل معها بشكل متكامل ضمن النظام الكلي للمؤسسة.
- ومن بين أشكال التفاعل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى، هي الخدمات التي يمكن أن تقدمها إدارة الموارد البشرية لمديري الإدارات الأخرى في المؤسسة والتي منها مايلي³:
- رسم واضح لسياسة دمج الموارد البشرية في المؤسسة، وهذا الدمج يساعد في إطلاع المورد البشري على توجهات المؤسسة المستقبلية، وإشراكه في عملية اتخاذ القرار مما يولد لديه الانتماء والولاء للمؤسسة؛
- مساعدة الإدارات في تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية؛
- العمل على توفير حاجات الإدارات من الموارد البشرية في الوقت المطلوب ومن نوعيات ومواصفات متميزة؛
- تقديم نظام لتقييم الأداء ليستخدمه المديرون والرؤساء في تقييم أداء مرؤوسيههم، وتدريبهم على استخدامه؛
- تقديم المساعدة للمديرين ليتمكنوا من قياس الرضا الوظيفي في إدارتهم وتحليل نتائجه؛
- تقديم المساعدة للمديرين ليتمكنوا من تحديد المرشحين للترقية من الموارد البشرية العاملة في إدارتهم؛
- تدريب المديرين والرؤساء على استخدام الأسلوب الفعال في توجيه وتحفيز مرؤوسيههم، وتحقيق المعاملة الإنسانية لهم؛
- مساعدة المديرين والرؤساء في تكوين فرق العمل لتحقيق عمل جماعي تعاوني فعال؛
- توعية المديرين والرؤساء بأهمية المورد البشري في العمل، وكيف أن تكلفة الإنتاج وجودته ورضا العملاء وسمعة المؤسسة وبقائها مرتبط بكفاءة ورضا مرؤوسيههم.

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 24.

² - المرجع نفسه، ص 25.

³ - محمد توفيق ومان، مرجع سبق ذكره، ص، ص 32، 33.

لقد زاد إدراك المؤسسات على اختلافها لأهمية وفعالية إدارة الموارد البشرية كأهم عامل مؤثر على نجاح الأعمال، سواء على المستوى الفردي أو على مستوى المؤسسة أو على مستوى الاقتصاد القومي ككل، حيث توصل (Hitt et al,2001) إلى أن الموارد البشرية لها دورا هاما في زيادة فعالية المؤسسات، ومن هنا يجب أن تتحول النظرة إلى الموارد البشرية العاملة من مجرد كونها تكلفة إلى اعتبارها جزءا مؤثرا في رأسمال المؤسسة، وهو ما يطلق عليه رأس المال البشري¹ والذي يتكامل مع الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف المخططة للمؤسسة¹.

وفي ضوء ذلك حدث تغير في الدور المنوط بإدارة الموارد البشرية والذي كان تقليديا حتى السبعينات من القرن 20، وذلك من خلال النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها جزء من الإدارة التنفيذية، تهتم بإدارة العمليات التنفيذية واليومية الخاصة بالعاملين مثل: شؤون التوظيف، إعداد بعض البرامج التدريبية، إجراء التسويات الخاصة بالأجور، حفظ ملفات العاملين وغيرها. أما الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية فيختلف عن الدور التنفيذي في العديد من الجوانب نذكر منها:

- تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة؛
 - تحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمؤسسة؛
 - الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالأجل الطويل في اتخاذ القرارات.
- ولكي تضطلع إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط، لا بد من مراعاة بعض الجوانب الواجب توفرها نذكر منها²:

- تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- توفير المهارات والمعلومات لمديري إدارات الموارد البشرية والتي من شأنها أن تساعد في القيام بهذا الدور؛
- إعادة النظر في الأولويات التي يهتم بها مديري الموارد البشرية، بحيث يتم الإلمام بالمشكلات الإستراتيجية الهامة بدلا من الاهتمام والتركيز على المشكلات التشغيلية اليومية؛
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بتفويض السلطات وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات؛
- تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، كربط برامج المكافآت بمدى تحقق الأهداف الإستراتيجية.

¹ - محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص 30.

² - المرجع نفسه، ص، ص 32، 33.

إن أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها الحجر الأساسي والمورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها، وقد تجسد ذلك في مجموعة الأسس التي تضمنها الفكر الإداري الجديد تتمثل في¹:

- المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي؛

- المورد البشري في المؤسسة يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد أدائه لمجموعة من المهام التي تحددها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز؛

- المورد البشري إذا أحسن اختياره، إعداده، تدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر، ولا يحتاج إلى التدخل المباشر من الرقابة لضمان أدائه لعمله؛

- المورد البشري يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في إطار فريق أو مجموعة يشتركون في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

فقد أصبح المدخل الذي تتبعه إدارة الموارد البشرية هو الاهتمام بالمورد البشري لتعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري بالنسبة لتكلفته، ويتم ذلك من خلال²:

- تحليل هيكل الموارد البشرية المتاح للمؤسسة وتقييم طاقاته ومهاراته قياساً إلى متطلبات الأداء وظروفه؛

- تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المستهدف من مهارات وطاقات ذهنية، وبين الهيكل المتاح للمؤسسة والبحث عن سبل لسد هذه الفجوة، أي تلبية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية اللازمة؛

- تخطيط الأداء البشري وتوجيه هيكل المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات العمل حالياً ومستقبلاً؛

- تخطيط أساليب وآليات ومحفزات تعظيم العائد من الاستثمار البشري؛

- توفير روح العمل الجماعي والمشاركة الإيجابية للموارد البشرية في حل مشاكل المؤسسة وتطوير أوضاعها.

وعلى العموم يمكن القول أن هناك تغيرات في النظرة التقليدية لوظيفة إدارة الموارد البشرية، والنظرة الحديثة لها من حيث جوانب الاهتمام بالموارد البشرية، والشكل التالي يوضح المقارنة بين الفلسفة التقليدية لإدارة الموارد البشرية، والنظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية:

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص 34.

² - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 26.

الشكل رقم (08): مقارنة بين الفلسفة التقليدية والحديثة لإدارة الموارد البشرية



المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص 39.

من الشكل أعلاه نجد أن هناك تغير في جوانب النظر للمورد البشري وجوانب الاهتمام به، فالفلسفة التقليدية كانت تهتم بالقوة العضلية للمورد البشري والعمل على تحسين وزيادة مهاراته الجسمية، من خلال الاهتمام بالتدريب كأحد جوانب التنمية البشرية، بالإضافة إلى التركيز على البيئة المادية للعمل فقط كالأجور والمكافآت، بينما تهتم الفلسفة الحديثة لإدارة الموارد البشرية بالطاقات والقدرات الذهنية للموارد البشرية، أي القوة الفكرية وقدرتها على الابتكار والإبداع باعتباره مصدر لعمليات التجديد والتطوير، فاهتمت بالتركيز على ما تحتاجه بيئة العمل من الجوانب الفكرية للموارد البشرية والتي تشكل مصدر قوة للمؤسسة والقدرة على حل مشاكلها، ومنه اعتبرت عملية التنمية البشرية هي أساس لشحذ قدرات الموارد البشرية الفكرية وتوظيفها في العمل.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، لارتباطها بالموارد البشرية والتي تعد القوة المحركة والفعالة فيها، والتي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحقيق أهدافها بصفة عامة، وأهداف مواردها البشرية بصفة خاصة.

الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية

تقوم المؤسسات بإنشاء إدارة الموارد البشرية فيها بغية تسهيل التعامل مع الموارد البشرية العاملين فيها، وتيسر حل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين الإدارات المختلفة في المؤسسة من جهة أخرى، وتدريبهم وينعكس ذلك إيجاباً على رفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي، وزيادة إنتاجهم مما يؤدي إلى حسن إنجاز العمل وتحقيق أهداف المؤسسة ذاتها¹، وتتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية²:

- تمكين المدراء من فهم سلوك الأفراد وتوجيههم نحو الهدف العام للمؤسسة، عن طريق دراسة وتحليل سلوكيات العاملين ضمن الظروف السائدة، فالأنظمة والقواعد والخبرات والعادات والتقاليد تساعد على التنبؤ بالسلوك المتوقع من العاملين في المؤسسة؛
- تهتم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بحسن استخدام المورد البشري، من حيث اختياره وتحفيزه وتدريبه، والمحافظة عليه وحل مشاكله، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وإستمراريتها؛
- أدت التطورات التقنية إلى زيادة حدة المنافسة وتغير توقعات العاملين والعملاء، وكنتيجه لذلك ازدادت أهمية التوظيف والتحفيز والخبرات، لذلك تهتم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة باستقدام الموارد البشرية ومساعدتهم في إنجاز أعمالهم وتعويض جهودهم والعمل على حل مشاكلهم.
- تعود الأهمية البالغة للمورد البشري إلى جملة من الأسباب، وبالتالي ضرورة توفير الجهاز الإداري المتخصص قصد تلبية حاجاته وتحقيق طموحاته، بما يساعد على تعظيم منافع كل من الإدارة والموارد البشرية، وأهم هذه الأسباب هي³:

- **تعقد المهام التسييرية:** لقد أدى بروز المنافسة على المستوى العالمي، والتطور التكنولوجي خاصة ما تعلق بقطاع الاتصالات والمعلومات، إضافة إلى زيادة معدلات الابتكار والتطوير إلى تعقد المهام التسييرية وتشابكها، مما دعا المؤسسات إلى اتخاذ قرارات إستراتيجية وتنمية القدرات التنافسية، من خلال تصميم برامج فعالة لاستقطاب وتنمية الكفاءات وتحسين أدائها؛
- **تغير طبيعة الوظيفة ومتطلبات الأداء:** حيث اتسمت الوظائف بالتعقد الفني الذي يتطلب مهارات متميزة، بينما أدى اختيار الفواصل بين الوظائف إلى التأثير على أداء المورد البشري لعمله ضمن فريق العمل

¹ - محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 20.

² - إيمان أيت مهدي، تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد أمين دباغين، سطيف 2، الجزائر، 2017/2018، ص، ص 56، 57.

³ - وسيلة السبي، أمنة عزيز، دور التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات (GPEC) في فعالية إدارة الموارد البشرية، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 04، 2017، ص 224.

الفصل الثاني:.....مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

- الجماعي، مما يزيد من أهمية ودور إدارة الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج وسياسات الموارد البشرية؛
- **شدة المنافسة:** ساهم الاتجاه المتزايد لتحرير التجارة وفتح الأسواق إلى زيادة الضغوط التنافسية على المؤسسات، ويهدف تحسين المزايا التنافسية يتطلب الأمر استقطاب الكفاءات البشرية وتنميتها بهدف خلق القيمة الملائمة لاحتياجات العملاء؛
 - **الارتفاع المتزايد في تكلفة المورد البشري:** مما زاد من أهمية إدارة الموارد البشرية ارتفاع قيمة الاستثمارات في المورد البشري، كما أن ترشيد تلك الاستثمارات يستلزم معرفة آليات التسيير الملائمة للموارد البشرية؛ بالإضافة لما سبق فقد ساهمت مجموعة من الأسباب إلى ازدياد أهمية إدارة الموارد البشرية منها¹:
 - التوسع والتطور الصناعي وبالتالي كبر حجم العمالة وما يشترط فيها من مواصفات، وما تحتاجه من تدريب وإعداد وضرورة المحافظة عليها، من خلال نظم وإجراءات مستمرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة مسؤولة؛
 - ارتفاع مستويات التعليم والثقافة بين العاملين مما أدى إلى تغيير خصائص القوى العاملة من الموارد البشرية، حيث أصبحت أكثر وعياً مما تطلب وجود خبراء ومتخصصين في إدارة الموارد البشرية؛
 - اتساع نطاق التدخل الحكومي في مجال الأعمال والعلاقات العمالية، مما فرض على المؤسسات بمختلف أشكالها وأحجامها توفير إدارة فعالة تعمل على تطبيق مختلف اللوائح والتشريعات المتعلقة بالموارد البشرية؛
 - زيادة دور وأهمية المنظمات العمالية والنقابات في الدفاع عن حقوق العمال، وزيادة حدة الصراع بين الإدارة والموارد البشرية العاملة، مما تطلب الاهتمام بإدارة العلاقات بين الإدارة والتنظيمات العمالية، ومن ثم كانت ضرورة وجود جهاز يعمل على خلق التعاون بين الإدارة والموارد البشرية؛
 - ارتفاع مستوى تطلعات العاملين نتيجة لارتفاع مستويات معيشتهم ووعيهم وثقافتهم، بحيث أصبحت تطلعات العمال لا تقتصر على الأجور فحسب، مما تطلب وجود إدارة متخصصة تعمل على استشارة أخصائيين في علم النفس والاجتماع لسبيل الاستجابة لتطلعاتهم؛
- إن كل هذه العوامل وغيرها من التحولات أدت إلى تغيير النظرة تجاه المورد البشري خاصة في وقتنا الحالي - عصر المعلومات والمعرفة - حيث أصبحت المؤسسات تقاس في تطورها بما تملكه من أفراد مبدعين ومبتكرين قادرين على خلق التميز، وبهذا أصبحت النظرة الحديثة اتجاه الموارد البشرية تقوم على مجموعة من المفاهيم الجديدة أهمها

¹ - عزيزة عبد الرحمن العتيبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية، مذكرة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010، ص، ص 44، 45.

الفصل الثاني: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

أن العنصر البشري هو مصدر المعرفة وأساس القدرة الابتكارية التي من شأنها تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية، فأساس تحسين وتطوير الأداء هو الاستثمار في تنمية قدرات الأفراد وتحويلها إلى موارد بشرية متميزة قادرة على الإبداع والابتكار.

الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة، أي مجموعة من القوى البشرية القادرة على العمل والراغبة فيه، تشكل قوة الدفع الأساسية للمؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل¹، وتزويد المؤسسة بموارد بشرية فعالة وتطويرها بشكل يلبي رغباتهم واحتياجات المؤسسة، وينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف هي²:

➤ **الأهداف الاجتماعية:** أي تحقيق أهداف المجتمع من خلال تشغيل الموارد البشرية حسب قدراتهم مما يسمح بالتطور وتحقيق النمو طبقاً لتشريعات وقوانين العمل، وتوفير ظروف العمل المناسبة وحمايتهم من الأخطار؛

➤ **الأهداف التنظيمية:** فإدارة الموارد البشرية تؤدي وظيفتها بشكل مترابط مع كافة الوحدات التنظيمية في المؤسسة، من خلال توفير كل ما يتعلق بشؤون الموارد البشرية لتحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة؛

➤ **الأهداف الوظيفية:** قيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف الخاصة بها والمتعلقة بالموارد البشرية العاملة في المؤسسة وفقاً لحاجاتها وذلك بالكمية والنوعية المطلوبة، بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة؛

➤ **الأهداف الإنسانية:** أي إشباع حاجات ورغبات الموارد البشرية كونهم عنصراً مهماً في المؤسسة.

كما يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى³:

أ- **أهداف إدارة الموارد البشرية تجاه المؤسسة:** وتتمثل في:

- جلب الموارد البشرية الكفأة التي تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة، وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعة؛

- الاستفادة القصوى من الموارد البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها، وإتاحة الفرصة لتمكينها من الحصول

على المعرفة والخبرة التي تتماشى مع تطور المؤسسة؛

¹ - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000، ص 12.

² - علي نجاد رابعة، إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 24.

³ - علي حبش، رابع أوكل، الإدارة الحديثة للموارد البشرية وأهمية التكوين فيها، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، المجلد 11، العدد 01، 2019، ص 80.

الفصل الثاني: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

- إمداد إدارة الموارد البشرية مختلف الإدارات والأقسام باحتياجاتها الكمية والنوعية من الموارد البشرية؛
 - التغلب على التحديات التي تواجه المؤسسة والتي كانت نتيجة لمتغيرات بيئية؛
 - ب- أهداف إدارة الموارد البشرية تجاه العاملين: وتمثل في:
 - العمل على ترقية الموارد البشرية في إطار ظروف عمل تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية؛
 - انتهاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية؛
 - الاهتمام بتحقيق الأهداف الشخصية للعاملين بالحفاظ عليهم، وحمايتهم وتحفيزهم على العمل والإنتاج لتحقيق الرضا الوظيفي؛
 - العمل على تفهم الموارد البشرية وحل مشاكلهم وتحسين أوضاعهم، والذي من شأنه أن يحقق ثقتهم في العمل ويدفعهم إلى المبادرة والإبداع فيه؛
 - العدالة في توزيع مناصب العمل وتكافؤ فرص التكوين بين الموارد البشرية العاملة.
 - وبصفة عامة يمكن تلخيص أهداف إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية¹:
 - مساعدة العاملين للوصول إلى الأداء الأمثل، واستخدام قدراتهم وإمكانياتهم بما يحقق أهداف المؤسسة؛
 - حث العاملين وإقناعهم ببذل المزيد من الجهد للوصول إلى الأهداف التنظيمية؛
 - استخدام الموارد البشرية بطريقة مثالية للوصول إلى الأهداف التنظيمية؛
 - تلبية توقعات التطوير الوظيفي للعاملين؛
 - توحيد الخطط التنظيمية وإستراتيجيات الموارد البشرية و الحفاظ على ثقافة المؤسسة؛
 - توفير بيئة عمل تحفز على الإبداع وخلق ظروف عمل مشجعة على الابتكار والعمل الجماعي.
- فإدارة الموارد البشرية تهدف إلى تلبية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية بطريقة تتفق مع السياسة والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وإدارتها وذلك لضمان وضع الفرد المناسب في المكان المناسب²، كما تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، يمكن إجمالها فيما يلي³:
- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، وذلك من خلال تخطيط احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعاً؛

¹ -Zehra Alakoc Burma, **Human Resource Management and its importance for today's organizations**, International Journal of Education and social science, Research institute for progression of Knowledge, vol. 01, Issue. 02, 2014, p 88.

² - Driss Reguieg-Issaad, **les entreprises maghrébines ont-elles réellement besoin d'un Management des Ressources Humaines innovant pour être plus performantes**, Journal of marketing studies and management, Université de Béchar, Algérie, Vol. 02, Issue. 01, 2018, p. p 239- 248.

³ - أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة: وظائف المنظمة، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 165.

الفصل الثاني:..... مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

- العمل على زيادة مستوى أداء المورد البشري، وذلك من خلال الاهتمام بزيادة قدرتهم على العمل وزيادة رغبتهم في أدائه، عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب وتوفير مناخ العمل المناسب ماديًا ونفسيًا؛
 - زيادة درجة الولاء والانتماء، وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر؛
 - وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء الموارد البشرية، بحيث يضمن إعطاء كل منهم حقه سواء في الترقية أو المكافآت أو العلاوات أو الحوافز المادية والمعنوية.
- كما أن التحولات الكبرى في بيئة الأعمال قد فرضت ظهور ممارسات جديدة في إدارة الموارد البشرية نتيجة للتطورات التكنولوجية المتسارعة، إذ أصبحت إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تحقيق التكيف مع هذه المستجدات، لذلك فإن أهداف إدارة الموارد البشرية أصبحت تتمحور حول متطلبات جديدة يمكن حصرها في¹:
- تطوير قيادات ذات تفكير عالمي تستطيع إدراك وفهم معطيات بيئة التنافس العالمية وتأثيراتها؛
 - التفاعل والتكامل بين العمليات الأساسية لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها وفق المتطلبات اللازمة لبيئة التنافس العالمية؛
 - النظرة الإستراتيجية لأعمال وإدارة الموارد البشرية والعمل على تعزيز ثقافة عالمية التوجه؛
 - القدرة على استيعاب التغيرات المتسارعة والمتلاحقة، وتعزيز القدرات التنافسية لإدارة الموارد البشرية والاستفادة من المعطيات الحاصلة.
- ويرى (سعيد بن نمشة) أن التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات تتطلب أهدافًا مختلفة، حيث تنامت الحاجة إلى التطوير والتدريب للحد من الفجوة في مهارات الموارد البشرية، وظهور مهن ووظائف جديدة، مما تطلب إعادة النظر في أهداف إدارة الموارد البشرية لمواكبة التطورات العالمية، حيث أصبحت تتمحور هذه الأهداف الحديثة أساسًا حول التركيز على التوجه للعالمية فكريًا وتطبيقيًا، وزيادة الاتصال بالجهات ذات العلاقة بالموارد البشرية والتعامل بمرونة مع تنوع القوى العاملة وأنماط العمل الجديدة، والاستغلال الفعال للإمكانيات التقنية التي تشهد تطورًا مستمرًا ولها دور كبير في تحسين الأداء بالمؤسسات، وبالتالي فهو يرى بأن أهداف الإدارة المعاصرة للموارد البشرية يمكن أن تتبلور في العناصر التالية²:

¹ - سعيد بن عبيد بن نمشة، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 52.

² - محمد السعيد جوال، مختار راجحي، أحمد دروم، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة: رؤية نظرية تحليلية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13 و 14 ديسمبر 2011، ص، ص 11، 12.

الفصل الثاني:..... مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

- تطوير نظم للاستقطاب والاختيار تتضمن عناصر مثل القدرات الشخصية، تعدد المهارات، تقبل المعارف والمهارات الحديثة، والتنوع والتعدد الثقافي، التعامل مع الموارد البشرية وفق المنظور العالمي؛
- التأكيد على اعتبار برامج الموارد البشرية تستحق الاهتمام وأنها جزء من العملية التنظيمية الشاملة، وتعزيز التوجه الإستراتيجي في أعمالها؛
- تطوير ثقافة تنظيمية تنافسية عالمية التوجه من خلال إرساء العدالة والمساواة بين العاملين، وتعزيز الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتصميم نظم عمل سريعة، وتهيئة مناخ علمي يحفز على الإنجاز الجيد للعاملين؛
- إيجاد أنظمة حوافز ومكافآت قادرة على استقطاب الكفاءات المؤهلة محليا وعالميا؛
- الاهتمام بتدريب العاملين لمواجهة التطورات التكنولوجية وتحديات العولمة، وتعزيز التفكير العالمي بين جميع العاملين من خلال برامج التطوير والتدريب؛
- تكثيف الاتصال مع الخبرات العالمية في مجال الموارد البشرية وتبادل المعلومات والمعارف.

ومنه تعد إدارة الموارد البشرية أحد أهم وظائف المؤسسة، لكونها تهتم بإدارة أهم مورد في المؤسسة وهي الموارد البشرية، نظرا لما تساهم به في تطوير أنشطة المؤسسات وتحقيق أهدافها، فنجاح المؤسسة يتوقف على مدى كفاءة مواردها البشرية، لذا وجب الاهتمام بها أكثر من خلال تفعيل ممارساتها المختلفة لتحقيق أداء أفضل، من خلال مجموعة الوظائف المتكاملة لإدارة الموارد البشرية. والتي يتم التطرق إليها في المبحث الثاني.

المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

تضم إدارة الموارد البشرية الوظائف الرئيسية التي يمكن أن تقوم بها أي إدارة مهما كانت طبيعتها، وهي الوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، والرقابة، وفي المقابل نجد أن لهذه الوحدة الإدارية وظائف متخصصة تقوم بها دون سواها، تتماشى مع خصوصية الموارد البشرية التي تتميز بوجود حاجات يسعون لتلبيتها، ولهم مشاعر وأحاسيس ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند إدارتهم، كما لهم أهداف يجب دمجها ضمن أهداف المؤسسة لتفادي وجود التعارض بين المصالح تجنباً لحالات الصراع وعدم الرضا... الخ، وتنقسم هذه الوظائف المتخصصة بدورها إلى وظائف رئيسية وأخرى مساعدة، وفيما يلي شرح مختصر لكل هذه الوظائف.

المطلب الأول: الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية

تشمل الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية مايلي¹:

1. وظيفة التخطيط

يعتبر التخطيط ذلك العمل الإداري المنتظم والمستند على أسس علمية ومعلومات موضوعية، والهادف إلى تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة في تنظيم محدد، وراغبة في أداء تلك الأعمال وعلى أساس مستقر ومستمر نسبياً، أي هو التفكير في المستقبل وإعداد السياسات والخطط التي تتضمن مصادر الحصول على الموارد وكيفية جلبها، وطرق وأساليب استثمار هذه الموارد بفاعلية كبيرة وتكاليف أقل؛

2. وظيفة التنظيم

يعتبر التنظيم الوظيفة المكتملة للتخطيط، حيث يتم تحويل كل ما خطط له إلى واقع عملي قابل للتنفيذ، فالتنظيم يعمل على ترجمة الخطة إلى أنشطة تعمل على تحقيق الهدف أو الأهداف الموضوعية للتنفيذ، وتشمل وظيفة التنظيم في إدارة الموارد البشرية توزيع المسؤوليات، تكوين الأقسام والإدارات، تفويض السلطة للمرؤوسين، توضيح قنوات الاتصال بين العمال والإدارة العليا، وكذلك العمل على التنسيق بين أعمال المرؤوسين لضمان التنفيذ الجيد للأعمال والأهداف التي تشملها الخطة العامة للمؤسسة؛

3. وظيفة التوجيه

التوجيه هو الوظيفة الثالثة من الوظائف الإدارية والتي تعمل على تفعيل نشاط المؤسسة، وتتميز هذه الوظيفة بأنها وظيفة مركبة تضم العديد من الأنشطة الذهنية التي تتعلق بشكل رئيسي بالتعامل مع المورد البشري

¹ - مراد بلخيري، وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية: الممارسة التقليدية والضرورة الإستراتيجية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 02، الجزائر، المجلد 04، العدد 08، 2018، ص - ص 5 - 25.

وتفاعلاته المختلفة والمتنوعة، فبالإرشاد المرؤوسين إلى كيفية تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم حسب لوائح العمل والتعليمات التي تحكم أعمالهم، ووفق إستراتيجية المؤسسة المعتمدة، كما أصبح التوجيه يعنى بالسلوك الإنساني في العمل، فإدارة الموارد البشرية لم تعد تكتفي بتنظيم الموارد البشرية وتوزيعهم بطريقة علمية وموضوعية وفق هيكل تنظيمي معين، يتم فيه توضيح وتحديد المهام والسلطة والعلاقات الوظيفية، بل أصبحت تعمل على التنبؤ بسلوكهم وتفاعلهم مع زملائهم ومع بيئة المؤسسة؛

4. وظيفة الرقابة

الرقابة هي عملية التأكد من سير الأحداث وفق ما هو مخطط له، وهي عملية ديناميكية ومستمرة تقوم على متابعة الأداء وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع إنجاز الأهداف، وتشمل الرقابة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية وضع المعايير الرقابية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال وجود انحرافات في الأداء الفعلي للموارد البشرية أو في المعايير الرقابية في حد ذاتها.

المطلب الثاني: الوظائف المتخصصة لإدارة الموارد البشرية

تتسم إدارة الموارد البشرية بضمان الموارد البشرية بالكمية والنوعية وفي الوقت والمكان المناسب، من أجل تحقيق أهداف العاملين والمؤسسة على حد سواء، وذلك من خلال مجموعة من الوظائف المتكاملة لتحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

تتمثل الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في تلك التي تتضمن الحصول على الموارد البشرية وتقييم أدائها وتوفير التدريب المناسب لها.

أولاً: تحليل وتوصيف الوظائف (تحليل العمل)

يقصد بتحليل العمل بصفة عامة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتوصيف هذه الوظيفة، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها¹، أو هو عملية الحصول على بيانات تفصيلية عن الوظائف، من خلال جمع ودراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بواجبات وسلطات الوظيفة، وأبعادها، والطرق المختلفة والظروف المحيطة بها، وكذلك المتطلبات الأساسية لشغلها².

¹ - أحمد الخطيب، خالد زيان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث ودار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 19.

² - سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2011، ص 105.

الفصل الثاني: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

تجدر الإشارة إلى أن تحليل العمل أو التحليل الوظيفي يشمل توصيف الوظيفة، والتي تعني إعطاء وصف لكل وظيفة يتضمن المعلومات الأساسية حولها، تليها عملية تحليل الوظيفة وهي عملية دراسة وتحليل مضامين الوظائف التي يشغلها العاملون في المؤسسة، من حيث المهام التي يؤديها كل منهم، مؤهلاته، مسؤولياته، مهاراته، ظروف عمله... الخ، بينما تصميم الوظائف فهو عملية تحديد مضمون الوظيفة الواحدة من حيث عدد ونوع المهام التي تتضمنها، وبالتالي مؤهلات من يشغلها¹.

ويعد تحليل وتوصيف الوظائف أول خطوة لوضع برنامج لإدارة الموارد البشرية، إذ يبنى عليه عدد من وظائف هذه الإدارة، ومن أهدافه ما يلي²:

- يستخدم كأساس لوضع نظام سليم لاختيار وتعيين الأفراد، إذ يوفر بيانات ومعلومات عن كل وظيفة وعن ما يجب أن يتوفر فيمن سيشغل هذه الوظيفة، وعلى أساس هذه المعلومات يمكن اختيار الأفراد المناسبين لشغل هذه الوظائف في المؤسسة؛

- يساهم في التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية، من خلال المقارنة بين المؤهلات التي يحملها الفرد والشروط الواجب توفرها حسب متطلبات الوظيفة، وعليه يمكن تحديد بعض المواصفات والشروط الغير متوفرة في الفرد والتي يمكن تنميتها وتوفيرها عن طريق التدريب؛

- يساعد في وضع معدلات عادلة للأجور من خلال دراسة المعلومات والبيانات المدونة في كشوف الوصف عن كل وظيفة، وعليه يمكن تحديد تقييم الوظائف بشكل عادل وموضوعي.

كما يعتبر التحليل الوظيفي أداة هامة في المساعدة على القيام بأنشطة الموارد البشرية من استقطاب واختيار تدريب وتنمية، تقييم أداء وتحفيز العاملين، وبشكل أكثر تفصيلاً فإن التحليل الوظيفي يساعد على³:

- توضيح مسؤوليات وصلاحيات الوظيفة للعاملين، إذ أن معرفة المورد البشري للوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة ومعايير الأداء، يساعده على معرفته لنطاق وحدود مسؤولياته؛

- يساعد على عملية التخطيط لتعيين الموارد البشرية المستقبلية، من خلال تسهيل عملية الاستقطاب والاختيار السليم للموارد البشرية، والتأكد من التوافق بين الوظيفة والموظف، حيث أن المعايير المستخدمة

¹ - ناجي ليتيم، أهمية ودور نظام معلومات في التسيير الفعال للموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 12، العدد 25، 2015، ص، ص 297، 298.

² - رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة: نظرة بانورامية عامة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص، ص 352، 353.

³ - بسيوني مجد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية (دليل عملي): ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي للمنظمة، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة و النشر والتوزيع، مصر، 2005، ص، ص 29، 30.

- لاستقطاب واختيار الموظفين يجب أن تبنى على التحليل الوظيفي؛
- يساعد على تنمية وتطوير الموارد البشرية، حيث يمكن معرفة المهارات المطلوبة لأداء الأعمال المستقبلية وتدريبهم عليها؛
- يساعد ويسهل القرارات الخاصة بالترقية والنقل، حيث يستخدم التحليل الوظيفي في معرفة درجة التوافق بين الوظيفة والموظف الذي سيرقى أو ينقل إليها؛
- يعطي التحليل الوظيفي للموظف صورة واضحة عن المعايير المستخدمة لتقييم أدائه، والفوائد التي ستعود عليه نتيجة هذا الأداء؛
- يقدم التحليل الوظيفي إطارا عاما لتحديد الاحتياجات التدريبية، واختيار البرامج التدريبية وتقييم تأثير التدريب والتطوير على أداء الموارد البشرية والمؤسسة؛
- يخدم التحليل الوظيفي سياسات التغيير في المؤسسة، وذلك بإثراء الوظيفة وتبسيط العمل.

ثانيا: تخطيط الموارد البشرية

- تخطيط الموارد البشرية هو أحد وظائف إدارة الموارد البشرية، والتي تهدف إلى تحديد حاجة المؤسسة من الموارد البشرية من حيث الأعداد والتخصصات، ووضع برنامج زمني لتوفير هذه الاحتياجات في الوقت المناسب، ويمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية بأنه عملية تحويل خطة عمل المؤسسة الحالية أو المستقبلية إلى احتياجات من الموارد البشرية لتنفيذها، ويتم بموجب الخطة تحديد كمية ونوعية العمالة المطلوبة والمتوفرة، وربطها بجميع وظائف إدارة الموارد البشرية من توظيف وتدريب وغيرها¹.
- ويعتبر تخطيط الموارد البشرية وتأمين توزيعها أحد الأسس المهمة في المؤسسة، فهو عبارة عن عملية يتم بمقتضاها مقارنة القوى العاملة المتاحة خلال فترة الخطة بالاحتياجات، والتعرف على العجز أو الفائض مع اتخاذ التدابير والإجراءات المناسبة لإحداث التوازن المطلوب، ومن أهداف تخطيط الموارد البشرية ما يلي²:
- تفادي الاختناقات ومساعدة الإدارة على تركيز انتباهها على مشاكل العمل لتحقيق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية المتاحة؛
 - تخمين وتقييم الاحتياجات المستقبلية من الخبرات والاختصاصات والمؤهلات والمهارات اللازمة؛
 - اتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة للتأكد من أن الموارد البشرية اللازمة متوفرة كما ونوعا وزمانا ومكانا.

¹ - لطيفة طبال، نَجْد سنينة، إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في ظل التغير التنظيمي: دراسة ميدانية لمؤسسة الحفظة للتعليم، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 02، الجزائر، المجلد 01، العدد 03، 2015، ص 152.

² - عقيل جاسم عبد الله أبو رغيث، طارق عبد الحسين العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص، ص 225، 226.

الفصل الثاني: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

وعليه فالهدف الأساسي من تخطيط الموارد البشرية هو توفير الموارد البشرية ذوي المؤهلات المطلوبة التي تتسق مع خطط أعمال المؤسسة، في الوقت المناسب وفي المكان المناسب لتحقيق التوازن في احتياجات المؤسسة للموارد البشرية الحالية والمستقبلية.

تسمح عملية تخطيط الموارد البشرية بمعرفة التطور المستقبلي للموارد البشرية بالمؤسسة ومحيطها، فالمؤسسة التي لا تتبنى نظام تخطيط فعال لمواردها البشرية. قد يؤدي إلى عدم الاستغلال الأمثل للكفاءات البشرية، وسوء توجيه النفقات وارتفاع معدل دوران الموارد البشرية، كما أن العجز أو وجود فائض في الموارد البشرية يخلق عدم الاستقرار والتوتر مما يؤثر على نشاط المؤسسة¹. ومنه فأهمية تخطيط الموارد البشرية تكمن فيما يلي²:

- يساعد المؤسسة في تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية، ومن ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد والتخلص من الانعكاسات السلبية الإدارية المصاحبة لذلك؛
 - يعتبر التخطيط وسيلة هادفة للحصول على القوى البشرية العاملة لتحقيق سير العمليات الإنتاجية والتسويقية وغيرها، خلال الفترات الزمنية اللاحقة بالكفاءات والمهارات اللازمة لإنجاز ذلك؛
 - يساعد على معرفة مراكز القوة والضعف في الموارد البشرية المتاحة لدى المؤسسة، ومن ثم معرفة أداء تلك الموارد، مما قد يتطلب تدريبها وتطويرها ورفع قدراتها الأدائية؛
 - يوفر قاعدة للبيانات المتاحة للمؤسسة والتي من شأنها المساهمة في وضع القرارات الخاصة بتحسين والتطوير، ووضع البرامج التدريبية أو القرارات ذات توجهات مستقبلية للتطوير؛
 - يساعد المؤسسة على التأكد من تكامل وترابط أنشطة إدارة الموارد البشرية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها؛
 - يساعد على التأكد من حسن توزيع واستخدام المؤسسة لمواردها البشرية في كافة المجالات الأدائية؛
 - يساهم في تحسين الاستخدام الأمثل في التعامل مع القوى العاملة، بحيث يساهم في تقليص التكاليف والوقت بأدنى حد ممكن.
- كما تمر عملية التخطيط بعدة خطوات يمكن تلخيصها كما يلي³:

➤ **تحديد الأهداف:** تتم في هذه الخطوة صياغة أهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على ضوء

الأهداف العامة التي تحددها المؤسسة ككل، وبناء على ذلك يتم تحديد أهداف عملية التخطيط

¹ - ندير سي أحمد، عامر بشير، عادل مزوغ، دراسة تطبيقية لأدوات تخطيط الموارد البشرية: حالة مؤسسة سيفيتال، مجلة الإحصاء التطبيقي والاقتصاد، المدرسة الوطنية للإحصاء والاقتصاد التطبيقي، الجزائر، المجلد 16، العدد 01، 2019، ص 232.

² - طاهر محمود الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص، ص 30، 31.

³ - فريد فهمي زيار، وظائف منظمات الأعمال: مدخل معاصر، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص، ص 221، 222.

للموارد البشرية لكل وحدة من وحدات المؤسسة؛

➤ **التنبؤ:** تضم هذه الخطوة التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية على أساس الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ويتضمن التنبؤ بالموارد البشرية تقدير العرض والطلب من خلال تقييم البيئة الداخلية والخارجية، حيث يساعد التنبؤ بإعطاء معلومات مهمة للمؤسسة ذات الصلة بإدارة مواردها البشرية¹.

➤ **بناء الخطط:** بعد معرفة تفاصيل العرض والطلب والتوقيت المناسب، تقوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بصياغة الخطط والبرامج التفصيلية المناسبة، في جوانب الاستقطاب والتعيين والترقية والبرامج التدريبية والتطوير وسياسات الأجور وكل جوانب العمليات المتخصصة فيها²؛

➤ **التنفيذ والمتابعة:** في هذه الخطوة تأخذ عملية التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة جانبها التنفيذي وفقا للخطط المحددة مسبقا، وسعيا لتحقيق الأهداف السابقة لا بد من متابعة عملية التنفيذ لضمان تحقيق التطابق بين ما هو مخطط وما تم تنفيذه فعلا وتصحيح الانحرافات إن وجدت.

ثالثا: توظيف الموارد البشرية

يعد التوظيف من الوظائف الحيوية لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة، حيث تتوقف جودة الموارد البشرية التي تعتمد عليها المؤسسة على مدى فعالية هذه الوظيفة، ويشير التوظيف إلى عملية الجذب واختيار المرشحين للعمل، بهدف الحصول على الموظفين المطلوبين لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بأقل تكلفة، ويمكن تعريف التوظيف بأنه مجموعة من الأنشطة التي تستخدمها المؤسسة للبحث على وجذب الأفراد المرشحين للعمل والمؤهلين للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة، والذين تتوفر فيهم القدرات والمهارات المطلوبة³. فالتوظيف هو عملية إيجاد مجموعة من المتقدمين المؤهلين لشغل الوظائف المطلوبة، لذلك يجب على المؤسسة وطالب الوظيفة فهم المؤهلات المطلوبة لتحقيق فاعلية التوظيف⁴، فهو الطريقة لضمان نجاح المؤسسة من خلال إيجاد العدد الكافي من المرشحين الذين يستوفون متطلبات الوظيفة، كما يمكن تعريف التوظيف بأنه عملية البحث، تتبع، وتحديد وجذب الإمكانات من المرشحين المؤهلين الذين سيتم اختيارهم لسد الشواغر الحالية والمستقبلية من الوظائف لزيادة الفعالية والكفاءة على مستوى كافة المؤسسة⁵.

¹ - Gregory Ulferts, Patrick Wirtz , Evan Peterson, **Strategic Human Resource Planning In Academia**, American Journal Of Business Education, Vol. 02, Issue. 07, 2009, p 02.

² - فريد فهمي زيارة، مرجع سبق ذكره، ص 222.

³ - Joy O. Ekwoaba, Ugochukwu.U.Ikeije, Ndubuisi Ufoma, **The Impact Of Recruitment And Selection Criteria On Organizational Performance**, Global Journal Of Human Resource Management, Vol. 03, Issue. 02, 2015, p 24.

⁴ - Prin. Kamala Balasubramanian, **The Significance Of Recruitment in an Organization**, Gloal Journal Of Finance and Management, Vol. 06, Issue. 08, 2014, p. p 735.736.

⁵ - Emanoil Muscalu, **Sources of Human Resources Recruitment organization**, Management and Economics, Revista Academiei Fortelor Terestre ,Vol. 03, Issue. 79, 2015, p. p 351.352.

تعرف الباحثة التوظيف على أنه أحد وظائف إدارة الموارد البشرية التي تهتم بالبحث عن وإيجاد وجذب المرشحين من الموارد البشرية، والذين تتوفر فيهم المهارات والإمكانات المطلوبة لسد الشواغر من الوظائف على مستوى المؤسسة.

كما أن عملية التوظيف تتكامل بإنجاز عدد من الأنشطة تتمثل في الاستقطاب (Recruitment) والاختيار (Selection) والتعيين (Placement).

1. **الاستقطاب:** يعرف الاستقطاب بأنه مجموعة من النشاطات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بهدف جذب الأفراد الذين يتوفر فيهم الشروط للعمل، وحشدهم لشغل الوظائف في المؤسسة من المصادر المختلفة، وتعد عملية الاستقطاب عملية ثنائية بين الفرد والمؤسسة، مما يعني بأن الاستقطاب يمثل حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار، فهو بمثابة مصدر معلومات للفرد عن المؤسسة والمؤسسة عن الفرد، وعلى هذا الأساس فإن عملية الاستقطاب تكتسب أهميتها في المؤسسة، إذ أنها تساهم في تحقيق الأهداف الآتية¹:

- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية من خلال اختيار الأنسب من الأفراد المتقدمين للوظيفة، من خلال الالتزام بعملية البحث والاختيار العادل للموارد البشرية المبني على الكفاءة والمعايير الموضوعية؛
- توفير العدد الكافي من الموارد البشرية للعمل في المؤسسة بأقل تكلفة، مما يساهم في تخفيف الأعباء الوظيفية وتحقيق الاستقرار الوظيفي؛
- تدعيم المؤسسة بالكفاءات الجديدة من الموارد البشرية، وخلق تنوع معرفي مما يحقق مزايا تنافسية لها.

2. **الاختيار:** تمثل وظيفة الاختيار الخطوة الثانية لعملية التوظيف، وهي العملية التي بمقتضاها تستطيع الإدارة التمييز بين الأفراد المتقدمين لشغل عمل معين من حيث مدى قدراتهم لأداء ذلك العمل، أي أن عملية الاختيار تهدف إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة، وبين مؤهلات ومواصفات الفرد المتقدم للعمل، لذا يجب على المؤسسة أن تكون دقيقة في إعداد مضمون التحليل الوظيفي، كما يتعين عليها قبل اتخاذ قرار الاختيار أن تدقق خطط الموارد البشرية، وذلك لإمكانية ظهور مستجدات تفرض إعادة النظر في الخطط الموضوعية، وباعتبار الاختيار كنظام فإنه يمكن أن يتأثر بمجموعتين من العوامل هي²:

¹ - محمد بشايرة، واقع الاستقطاب الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، 2017، ص- ص 8-10.

² - طاهر محمود الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص- ص 64-67.

➤ **العوامل الداخلية:** وهي العوامل المرتبطة بالمؤسسة وتشمل:

- **نوع وطبيعة المؤسسة:** فطبيعة العمل الذي تمارسه المؤسسة يمكن أن يؤثر على إجراءات عملية الاختيار، فالوظائف الصناعية الفنية تتميز بدقة أوصافها الوظيفية، مما يتطلب الأمر مراجعة لمحددات الوظيفة وخصائص الأفراد المتقدمين للعمل، وإتباع إجراءات اختيار دقيقة في أغلب الأحيان، أما الوظائف الخدمية فإن أوصافها الداخلية تتغير بسبب التغير في المهام والأنشطة المكونة لها، فطبيعة هذه الوظائف تستلزم إتباع إجراءات اختيار واسعة في أغلب الأحيان؛

- **استخدام التقنيات الحديثة:** يؤثر على إجراءات عملية الاختيار وعلى نتائجها، إذ أن استخدام الحاسب الآلي جعل عملية الاختيار أكثر دقة خاصة في مؤسسات الأعمال الكبيرة الحجم؛

- **الوقت المتاح أمام المؤسسة:** فكلما كان الوقت المتاح أمام المؤسسة لإجراء عملية الاختيار أكبر، كلما كانت إجراءات الاختيار متعددة ودقيقة، وكانت نتائج العملية أكثر دقة؛

➤ **العوامل الخارجية:** وهي العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية وتشمل:

- **خصائص سوق العمل:** من حيث الطلب والعرض والتركيبية العمرية والخصائص المهنية للأفراد، فكلما كان العرض أكبر من الطلب كانت الحرية أكبر أمام المؤسسة لإجراء عملية الاختيار، كذلك كلما كانت الخصائص المهنية لسوق العمل جيدة (مخرجات الجامعة والمعاهد والمدارس) كلما كانت عملية الاختيار أكثر فاعلية من حيث الدقة؛

- **الشروط والمستلزمات الحكومية:** المتمثلة بالقوانين والأنظمة واللوائح الخاصة بالمساواة في التوظيف؛

- **شروط نقابات واتحادات العمل:** كشرط الأقدمية والمهارة التي تفرضها بعض النقابات على المؤسسات.

3. **التعيين:** هو الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف ويتضمن التعيين أربع نقاط أساسية هي: إصدار قرار التعيين، التهيئة المبدئية، ثم التقييم أثناء فترة التجربة، وأخيراً التمكين بعد انقضاء الفترة المحددة للتجربة وثبات صلاحية الموظف¹؛

- **إصدار قرار التعيين:** يتم إصدار قرار التعيين بعد الانتهاء من عملية الاختيار، وعادة يعين الأفراد الجدد تحت التجربة لمدة سنة أو أقل قابلة للتمديد لفترة أخرى إذا ثبت عدم كفاءة الموظف في عمله؛

- **التهيئة المبدئية:** المقصود بها تعريف الموظف الجديد بالمؤسسة والوظيفة والعاملين، ويتم ذلك من خلال

¹ - عادل حروح صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الثالثة، جدار للكتاب العلمي وعالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص- ص 94- 96.

تعريفه بالمسؤوليات وسلطات الوظيفة وبأهداف المؤسسة وسياساتها الرئيسية وعلاقة عمله به؛

- **متابعة وتقييم الفرد خلال فترة التجربة:** يبقى الموظف خلال هذه الفترة تحت الاختبار والملاحظة من

طرف رئيسه المباشر، وفي نهاية الفترة يعد الرئيس تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد؛

- **تثبيت الموظف وتمكينه:** بعد انقضاء الفترة التجريبية المحددة للموظف الجديد بنجاح وإثبات مدى كفاءته

للعمل، تنتهي فترة الاختبار ويعين بصورة نهائية، وهنا يتم تمكين الفرد من أداء العمل من خلال منحه

الصلاحيات الكاملة وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل، فالتمكن يعد مبدءاً أساسياً في

عملية التوظيف، فأداء العامل لا يتوقف على قرار التعيين وعلى قدرات الفرد، بل على مدى منحه

الصلاحيات الكافية بالتصرف في الأمور وتهيئة الظروف المناسبة لأداء هذا العمل.

رابعاً: تقييم الأداء

إن أصل كلمة الأداء لغوياً مستمد من الكلمة الإنجليزية (to perform) والتي اشتقت بدورها من اللغة

اللاتينية (performer)، والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل، وحسب (Miller et Bromily) فالأداء

هو انعكاس لكيفية استخدام الموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تسمح بتحقيق الأهداف¹،

فالأداء أساساً هو النتيجة المثلى التي يحققها الاستخدام الأكثر كفاءة للموارد المتاحة، لذلك فالأداء دائماً مفهوم

نسبي يعكس مدى إدراك الأهداف التنظيمية على اختلاف طبيعتها وتنوعها².

يعرف تقييم الأداء بأنه العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفعالية الفرد الأدائية، وفقاً

للمعايير المحددة سلفاً³. أو هو عملية منظمة لقياس الأحكام وإصدارها وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء العامل،

وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل، ومستوى أداء العامل سابقاً وحالياً، وكيف يمكن جعل أدائه لواجبات

وظيفته بكفاءة أكبر في المستقبل، لذلك تعتبر عملية تقييم الأداء جزءاً من نظام الرقابة على الماضي والحاضر

لوضع مقاييس وخطة عمل للمستقبل، كما تساهم في اكتشاف المواهب الكامنة لدى العامل والتي تمكنه من

التدرج والارتقاء في السلم الوظيفي⁴.

رغم تعدد المسميات التي استخدمها الباحثون في هذا المفهوم، فهو تقييم العامل عند البعض وتقييم الأداء،

وقياس الكفاءة وتصنيف الجدارة عند البعض الآخر وقياس فعالية الأداء. ونتيجة لانتشار عملية قياس وتقييم

¹ - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد 07، العدد 07، 2010/2009، ص 217، 218.

² - Amal Hamhami, Ahmed Smahi, **Management de la performance et mesure de la performance globale des entreprises**, les cahiers du mecas, Université Aboubeker Belkaid de Tlemcen, Algérie, Vol. 08, Issue. 01, 2012, p 23.

³ - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2005، ص 267.

⁴ - محمد مزريان، ميلود حمير، تقويم نظام معلومات والاتصال للموارد البشرية: دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للمحروقات (نشاط المصب) بوهران، مجلة الصورة والاتصال، جامعة وهران، الجزائر، المجلد 02، العدد 03، 2013، ص 288.

الفصل الثاني:.....مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

وتقويم الأداء كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية، فإن استخدام مصطلحات متعددة تدل على نفس العملية لتقييم أداء العاملين، وبالتالي ظهرت مشكلة استخدام المصطلحات. واستخدم كتاب الفكر الإداري هذه المصطلحات لتقود إلى الاستنتاج بأن عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية مركبة تتضمن ثلاثة عمليات فرعية هي¹:

- تحديد مستوى الأداء المتحقق جيدا أو ضعيفا، بمعنى إعطاء الأداء قيمة ويطلق على هذه العملية التقييم؛
 - تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء المتحقق، ويطلق على هذه العملية بالتقويم؛
 - قياس الأداء المتحقق مقارنة بمعايير موضوعية، ويطلق على هذه العملية بالقياس؛
- يساهم تقييم الأداء في تحقيق العديد من المزايا، بحيث تنبع أهميته من طبيعة العلاقة التي تربطه بباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي²:
- يساهم في اكتشاف القدرات والطاقات الكامنة غير المستغلة، وبذلك يكون مدخلا لإعادة توزيع المسؤوليات والأدوار بما يكفل الاستفادة من هذه الطاقات؛
 - يساهم في تحسين وتطوير أداء العاملين بحيث يساعد على اكتشاف جوانب القوة والضعف في أدائهم، ومن ثم العمل على تصحيحها وتقويتها إلى جانب تحديد نوع التوجيه اللازم لتقويم سلوك هؤلاء العاملين؛
 - يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين، كما يفيد في الحكم على مدى كفاءة وصلاحية برامج التدريب ذاتها ومدى الحاجة إلى تطويرها؛
 - يساهم في توفير الأساس الموضوعي والعاقل للحوافز والمكافآت، مما يعمق الولاء والانتماء للمؤسسة ويدفع إلى بذل جهد أكبر؛
 - يساهم في عمليات النقل والترقية حيث يساعد الإدارة في معرفة الفائض والنقص في الموارد البشرية والمهارات والقدرات، مما يمكنها من نقل وترقية العاملين لمراكز تنسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء؛
 - يساهم في تخطيط الموارد البشرية فمن خلال نتائجه يتم التعرف على الحاجة المستقبلية من الموارد البشرية، كما يساهم في تقدير مدى سلامة ونجاح عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين؛
 - معرفة معوقات العمل كالخلل والضعف في اللوائح والسياسات والتعليمات، أو عدم توفر المعدات والأجهزة اللازمة لإنجاز العمل المطلوب؛

¹ - علاء ميمي، شبلي سويطي، نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، المجلد 22، العدد 01، 2019، ص، ص 260، 261.

² - كلثوم واكلي، إستراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2014، ص، ص 257، 258.

الفصل الثاني: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

- يساهم في رفع معنويات العاملين لشعورهم بأن أساليب التوظيف، وكذا تقييم الأداء عادلة وموضوعية مما يؤدي إلى تحفيزهم على أداء العمل بكفاءة؛
- إشعار العاملين بالمسؤولية لإدراكهم بأن نتائج أداء عملهم وسلوكهم الوظيفي سيكون موضع تقييم، مما يفرض عليهم بذل الجهود لتجنب العقاب من جهة، أو الفوز بالمزايا المقدمة كالترقية والعلاوات الذي يولد لديهم الدافع والرغبة في تطوير وتحسين أدائهم؛
- له دور في مجال إنهاء خدمة الموارد البشرية، حيث يتم تحديد من الذي سوف يطرد لضعف مستوى أدائه على مرور الزمن، وعدم وجود إمكانية لتحسينه أو التسريح في حالة الفائض للموارد البشرية الأقل أداءاً.

خامساً: التدريب

التدريب عبارة عن "نشاط منظم يركز على الفرد لتحقيق تغير في معارفه ومهاراته وقدراته لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الحاضر أو المستقبلي، في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به الفرد، وفي ضوء تطلعاته المستقبلية للوظيفة التي يقوم بها في المجتمع"¹.

كما يعرف التدريب بأنه العملية التي توفر للعاملين المعرفة والمهارات المطلوبة للعمل ضمن النظم والمعايير التي تضعها الإدارة، أي أنه تسلسل عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج بهدف زيادة مهارات الموظف للقيام بعمل معين²، حيث يشير إلى الجهود المخططة والمصممة من طرف المؤسسة لتسهيل اكتساب المهارات والمعرفة والمواقف ذات الصلة بأداء العمل³.

التدريب هو التعديل المخطط والمنتظم للسلوك من خلال مجموعة الأنشطة والبرامج التي تؤدي إلى تحقيق مستويات من المعرفة والمهارات والكفاءات والقدرات للمتدربين لتنفيذ أعمالهم بفعالية، ويستخدم التدريب لسد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المستقبلي المتوقع، والذي ازدادت أهميته بسبب شدة حدة المنافسة إضافة إلى التطورات التكنولوجية والتغير التنظيمي⁴.

ومنه يمكن تعريف التدريب بأنه عملية منظمة وجهود مخطط، يهدف إلى تغيير السلوك وزيادة اكتساب المعارف والمهارات للأفراد العاملين بالمؤسسة، لمقابلة الاحتياجات الحالية والمستقبلية وتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء، ومواكبة تغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

¹ - عز الدين القيني، جودة البرامج التدريبية ودورها في تفعيل أداء العاملين: دراسة ميدانية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة 02، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، 2019، ص 120.

² - P.Nischithaa, Narasimha Rao, **THE IMPORTANCE OF TRAINING AND DEVELOPMENT PROGRAMMES IN HOTEL INDUSTRY**, International Journal of Business and Administration Research Review, Vol. 01, Issue. 05, 2014, p 50.

³ - Enrico Giovannini, **Human Resources :Management and Training**, United Nations Economic Commission For Europe, New York and Geneva, 2013, p 65.

⁴ - Aidah Nassazi, **Effects of training on Employee performance:Evidence from Uganda**, University of Applied Sciences, 2013, p 21.

الفصل الثاني: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

فالتدريب عملية تهدف إلى زيادة قدرات ومعارف ومهارات الموارد البشرية بالمؤسسة، والعمل على تنميتها لتحقيق أهداف المؤسسة، وتجدد الإشارة إلى ضرورة التفرقة بين التدريب، التعليم، والتطوير، ويمكن توضيح أوجه المقارنة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (05): المقارنة بين التدريب والتعليم والتطوير

أوجه المقارنة	التدريب	التعليم	التطوير
مجال التركيز	يرتبط بوظيفة أو مهام معينة ولذلك فإن نطاقه محدد	يركز على تعليم المهارات والمعارف والاتجاهات الجديدة التي تؤهل الموظف للقيام بوظائف مختلفة في إطار زمني مستقبلي يحدد سلفاً.	لا يركز في نشاطاته على الوظيفة بقدر ما يركز على تحقيق نمو المورد البشري ومواكبته لنمو المؤسسة والنشاطات التنظيمية المستقبلية
الإطار الزمني	قصير المدى	متوسط المدى	طويل المدى
الأهداف	له أهداف محددة يعبر عنها في شكل أهداف سلوكية قابلة للقياس في المدى القصير	أهدافه محددة يمكن قياسها في المدى المتوسط، أي بعد تسلم الموظف الوظيفة التي يؤهل لها.	أهدافه عامة ويصعب قياسها لأنها تتحقق في المدى البعيد والذي يتأثر بالعديد من المتغيرات
النتائج	يمكن قياس نتائجه لارتباطه بالوظيفة والأداء الوظيفي.	لا يمكن قياس نتائجه إلا بعد تعيين الفرد في الوظيفة	قياس نتائجه صعب جداً لأنها تحدث في المدى البعيد
قطاعات التعلم	يعنى بتحسين أداء الموظف عن طريق تزويده بالمعارف والمعلومات، وبناء وصقل مهاراته وتعديل سلوكه واتجاهاته	يركز على تعليم المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لوظائف مستقبلية، فهو يأخذ الطابع التأهيلي والإعدادي في الغالب	إن نشاطات التطوير لا تأخذ بالضرورة شكل التدريب أو التعليم الرسمي ولكنها تستفيد من ذلك بالإضافة للعديد من الأساليب الأخرى
إمكانية التطبيق	يمكن تطبيقه مباشرة، بل ويتطلب فرص مباشرة للتطبيق	يتم تطبيقه عند تكليف الموظف بالوظيفة الجديدة في وقت ما في المستقبل يمكن التنبؤ به.	لا يوجد مجال مباشر للتطبيق
درجة المخاطر	يمكن للمؤسسات تقديمه في ظل درجة متدنية من المخاطر لارتفاع درجة تحقق نتائجه	تزيد فيه المخاطرة التي تتحملها المؤسسة مقارنة بالتدريب، نظراً لاحتمال عدم تعيين الموظف بعد التعليم في الوظيفة التي أعدت له	درجة المخاطرة عالية لأن النتائج لا تظهر إلا على المدى البعيد
يعتمد على	الاحتياجات التدريبية المحددة	متطلبات الوظيفة المستقبلية	توجهات المؤسسة ونشاطاتها المستقبلية

الفصل الثاني: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

التكلفة	محدودة	أكثر تكلفة من التدريب لطول مداه ولأنه يستعين في غالب الأحيان بمؤسسات خارجية	استثمار طويل المدى لأن نتائجه تتحقق في المدى البعيد
---------	--------	---	---

المصدر: وهيبة سراج، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012/2011، ص 93.

تشكل ممارسات التدريب إحدى أهم الطرق المساعدة للعاملين في اكتساب المعرفة والمهارات الجديدة اللازمة للالتزام بالمعايير التنافسية، وتهدف إدارة الموارد البشرية من ممارسة التدريب إلى خلق الشعور بالدعم التنظيمي وتوفير فرص التطوير الوظيفي، ومعرفة المهارات التي يحملها العاملون والعمل على استغلالها وتنميتها¹. ومنه يهدف التدريب إلى²:

- رفع الروح المعنوية للموارد البشرية، من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة مؤسساتهم عندما يكونون محور البرامج التدريبية، مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم؛
 - يهدف التدريب إلى تحقيق تكيف العاملين مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة، والمتعلقة بالمهام والوظائف المنوطة بهم، وخلق القدرة لدى المتدربين على تحمل المسؤولية والمبادرة؛
 - تهدف البرامج التدريبية إلى تحقيق وضمان استقرار ومرونة المؤسسات، باعتبار أن الموارد البشرية هي بمثابة أصل هام من أصول المؤسسة، فالتدريب يقود إلى قدرة المؤسسات على الاستمرار والبقاء رغم التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، والقدرة على التكيف مهما كانت التهديدات والقيود المفروضة من بيئتها.
 - يساهم التدريب في اكتشاف الخبرات وإتاحة الفرصة لصقل المهارات واكتساب الخبرات، مما يؤدي إلى توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، ورفع مستوى كفاءة وفاعلية العاملين³.
- وتتبع أهمية التدريب من المزايا العديدة التي يقدمها للفرد خاصة وللمؤسسة عامة.
- بالنسبة للفرد فإنه يساهم في⁴:

- رفع الروح المعنوية نتيجة زيادة إلمامه بالنواحي الجديدة في العمل؛

¹- Oualid Grounga, Mohamed Elhassen Allaoui, Boularbah Gherib, **The importance of human resource training strategy in the petroleum company: Case Study Company Sonatrach (2006-2015)**, El-Bahith Review, Kasdi Merbah University of Ouargla, Algeria Vol. 16, Issue. 16, 2016, p 68.

²- الشيخ الداوي، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد 06، العدد 06، 2008، ص، ص 12، 13.

³- حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007، ص 22.

⁴- رجي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص، ص 288، 289.

- زيادة الثقة في النفس نتيجة لزيادة قدرته على أداء عمله بالكفاءة المطلوبة؛
- تزويد الأفراد بخبرات ومهارات جديدة تساعد على الارتقاء بمنصبه الحالي وتولي مسؤوليات أكبر في المستقبل، وإلى حمايته من أخطار العمل الذي يزاوله، وذلك عن طريق الإقلال من إصابات العمل التي تحدث غالبا بسبب ضعف الكفاءة والمعرفة، مما يؤدي إلى زيادة رضاه عن العمل وانتمائه له؛
- **بالنسبة للمؤسسة** فتتمثل أهمية التدريب فيما يلي:
- زيادة قدرتها الإنتاجية وبالتالي زيادة قدرتها على تحقيق أهدافها الموضوعة؛
- سرعة إنجاز الأعمال بطريقة سليمة؛
- تخفيض معدل إصابات العمل نتيجة زيادة قدرة العامل على التعامل مع الآلات والأجهزة؛
- التخفيف من مستويات الإشراف، فالعامل المدرب جيدا يمكن أن يمارس الرقابة الذاتية على عمله، ولا يحتاج إلى درجة الإشراف التي يحتاجها العمل غير المدرب؛
- زيادة الاستقرار في أعمال المؤسسة، فالعامل المدرب يضمن الاستمرار في العمل والإنتاج بكفاءة؛
- تخفيض نفقات العمل من خلال زيادة مهارات العامل والتقليل من أخطائه.
- السلامة المهنية: إن تدريب العاملين على أفضل الأساليب والتقنيات اللازمة لأداء العمل بشكل سليم، يؤدي إلى تخفيض معدلات حوادث العمل وتحقيق السلامة المهنية.¹
- ولتحقيق فعالية التدريب وتحقيق أهدافه، لابد من مراعاة مجموعة من المبادئ الأساسية هي:
- **مبدأ التدريب نظام فرعي متكامل:** يعتبر التدريب وسيلة تستخدم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومنه فإن التدريب يعتبر نظام فرعي للنظام الكلي للمؤسسة، وتتوقف فعالية هذا النظام الفرعي في تحقيق أهدافه على مدى التكامل والترابط بين عناصره²؛
- **مبدأ الاستمرارية:** فالتدريب عملية مستمرة وذلك من أجل مواكبة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل الداخلية والخارجية، وتعود أسباب الاستمرارية في النشاط التدريبي إلى:
- تفادي أثر التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، والتي تؤثر بشكل مباشر على أداء أو كفاءة العمل؛
- الاستجابة لحاجة المؤسسة إلى تعديل نظم العمل الداخلية لمواجهة التغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية؛
- التطور الذي يحدث في هيكل العمالة والذي يؤدي إلى نقص المهارات والمعارف للعاملين داخل المؤسسة،

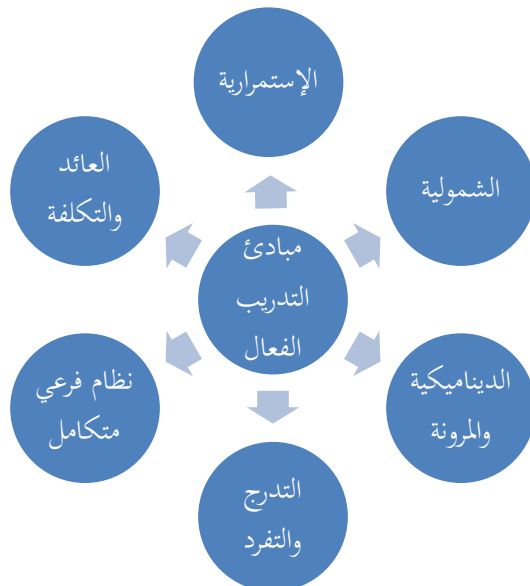
¹ - عبد الحميد يحي عبد الحميد، أكرم أحمد محمد عبد القادر، دور منظمات التدريب في دعم وتأصيل مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسات العربية: تجربة عملية للمنظمة العربية للتدريب وتنمية الموارد البشرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة لونيبي علي، البلدة 02، الجزائر، المجلد 01، العدد 03، 2015، ص 179.

² - عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، كتب عربية، مصر، 2003، ص- ص 290-293.

أو ظهور الحاجة إلى تنمية النواحي السلوكية للعاملين.

- **مبدأ الشمولية:** فلا يقتصر التدريب على العاملين الجدد. بل يشمل أيضا العاملين الحاليين أو القدامى، وذلك نظرا للتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال ومتطلباتها. كما يجب أن يشمل التدريب جميع العاملين بمختلف الاختصاصات وفي المستويات الوظيفية كافة¹؛
 - **مبدأ ديناميكية ومرونة التدريب (الحركية):** أي أن التدريب نشاط متجدد وليس نشاطا جامدا، بل يجب تطويره وتغييره ليتلاءم مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة وخارجها؛
 - **مبدأ التدرج والتفرد في التدريب:** يقصد بتدرج التدريب تلاؤم وانسجام موضوعات التدريب مع وظائف العاملين وقدراتهم على التعلم والتطبيق. بينما يقصد بالتفرد في التدريب تصميم برامج تدريبية تتلاءم مع الاختلافات الشخصية بين الأفراد وقدراتهم، مهاراتهم، مستوى ثقافتهم وسماتهم الشخصية؛
 - **مبدأ العائد والتكلفة:** يتضمن هذا المبدأ وضع موازنة تقديرية للبرامج التدريبية، بتحديد معالم للنتائج المتوقعة من برامج التدريب والتكاليف المترتبة عليها، وذلك ليكون التدريب أكثر جدوة.
- ويمكن تلخيص مبادئ التدريب الفعال من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (09): مبادئ التدريب الفعال



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على عامر دهيك، حفصة جرادى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة عمار ثلجي الأغواط، الجزائر، المجلد 07، العدد 29، 2018، ص، ص 56، 57.

¹ - عامر دهيك، حفصة جرادى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة عمار ثلجي الأغواط، الجزائر، المجلد 07، العدد 29، 2018، ص، ص 56، 57.

ومنه يمكن القول أنه على المؤسسة مراعاة المرونة في برامجها وخططها التدريبية بما يتماشى مع التطورات التي تحصل على مستوى بيئتها الداخلية أو الخارجية، إضافة إلى اعتبار التدريب عملية مستمرة وشاملة لجميع مواردها البشرية وذلك تكيفا مع التغيرات السريعة، وتحقيق العدالة وتنمية روح المساواة بين العاملين، مع ضرورة مراعاة الاختلافات في القدرات والمهارات والخبرات بينهم من خلال تطبيق مبدأ التدرج والتفرد في البرامج التدريبية، وذلك ضمانا لتحقيق استجابة المتدربين وتحقيق أهداف العملية التدريبية.

➤ خطوات تصميم البرامج التدريبية

يعني تصميم برامج التدريب تصميم الخطوات الفعالة والكفؤة لتوفير تدريب جيد يعزز أداء الموارد البشرية في المؤسسة، ويتم بناء برنامج تدريبي فعال بإتباع الخطوات التالية¹:

- **تقييم الاحتياجات التدريبية:** تتمثل هذه الخطوة في تحديد احتياجات تدريب العاملين وتقييمها، وربطها مع خطط المؤسسة؛
- **تحديد أهداف التدريب:** بعد تحديد تقييمات الاحتياجات التدريبية أي تحديد الفجوات الحالية في مهارات العاملين. يجب تحليل هذه الثغرات وتحديد أولوياتها وتحويلها إلى أهداف عملية التدريب. وهو سد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب من خلال تطوير برنامج تدريبي؛
- **وضع خطة للتدريب:** تتمثل هذه الخطوة في إنشاء خطة عمل شاملة وتحديد الشكل النهائي للبرنامج تتضمن المحتوى والمواد وأي عناصر تدريب أخرى، الموارد وطرق تقييم التدريب، وينبغي أيضا أن تكون مفصلة أثناء تطوير البرنامج، كما يجب النظر في مستوى التدريب وأساليب التدريب المناسبة للمشاركين؛
- **تنفيذ البرنامج:** وضع البرنامج التدريبي الذي تم تصميمه موضع تنفيذ سواء كان ذلك داخل المؤسسة أو خارجها. ويتضمن تنفيذ البرنامج جدولة أنشطة التدريب وتسخير الموارد من مرافق ومعدات وغيرها، وتطبيق البرنامج التدريبي كما يجب مراقبة مستويات تقدم المشاركين لضمان فعالية البرنامج؛
- **تقييم البرامج التدريبية:** ينبغي تقييم البرنامج بأكمله لتحديد مدى نجاح البرنامج وتحقيق أهداف التدريب، كما يساعد المؤسسة على تحديد نقاط الضعف في البرنامج ومراجعتها؛ كما تفيد عملية التقييم في الحصول على ردود الفعل وهي المرحلة النهائية للدورة التدريبية وفي نفس الوقت هي الأساس لدورة تدريبية جديدة، إذ تسمح نتائج هذه المرحلة من ضبط وإجراء خطط التدريب في المستقبل².

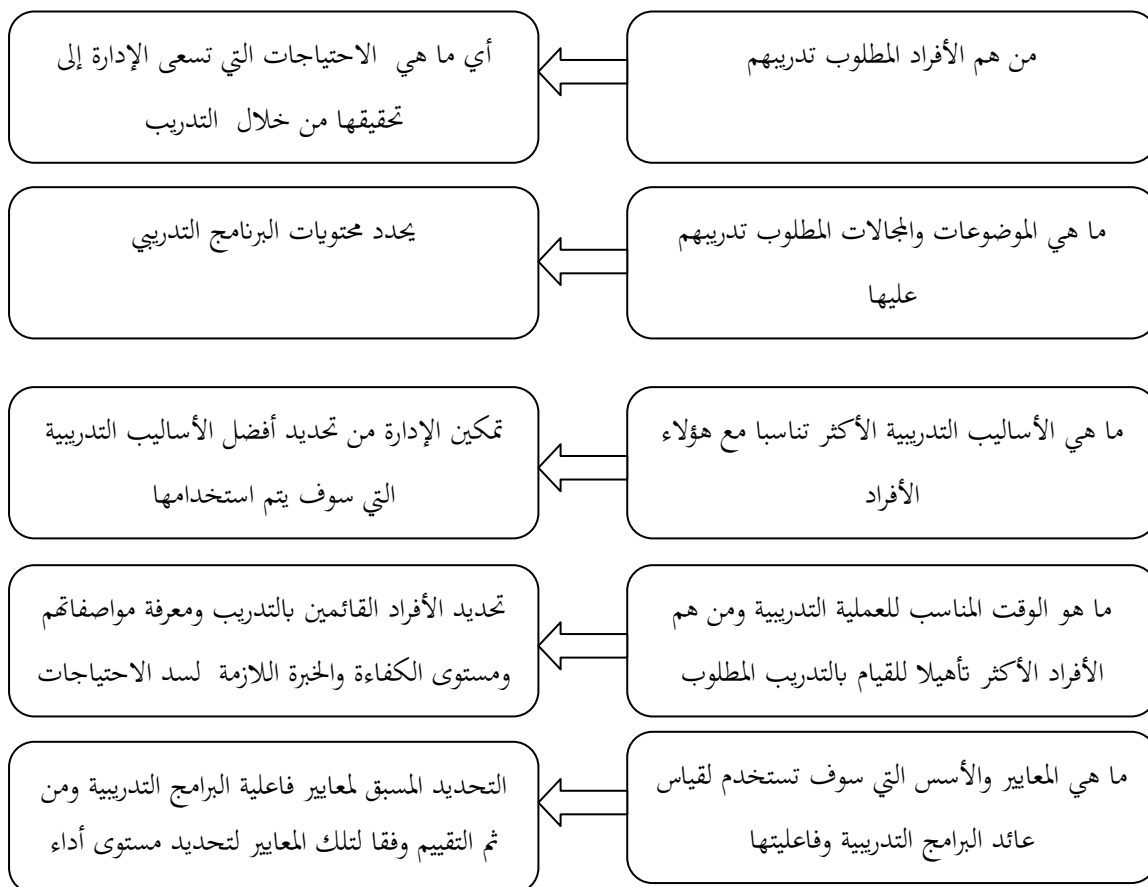
¹ - Hassan Thabit, Sid Ahmed Hadj Aissa, Sinan Abdullah Harjan, **Evaluating the Role of Training Strategy in Enhancing the Training Effectiveness**, Les cahiers du MECAS, Université Aboubeker Belkaid de Tlemcen, Algeria, Vol. 12, Issue. 02, 2016, p. p 5.6.

² -P.Nischithaa, Narasimha Rao, op-cit, p 54.

➤ فاعلية البرامج التدريبية

إن البرامج التدريبية هي مجموعة من النشاطات المنظمة والمخطط لها والمستمرة والهادفة إلى تزويد القوى البشرية في المؤسسة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها وقيمتها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء. ومنه فإن مفهوم فاعلية البرامج التدريبية ركز على تحديد العناصر المتفاعلة فيما بينها، والتي تهدف إلى نتيجة تحسين الأداء فيما بعد إتمام هذه العملية، ويمكن تحديد فاعلية البرامج التدريبية من خلال طرح الأسئلة التالية:

الشكل رقم (10): فاعلية البرامج التدريبية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المرجع: عطا الله مُجد تيسير الشرعة، إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص، ص 30، 31.

وحتى تتحقق فاعلية البرامج التدريبية على أحسن وجه يجب أن تتوفر مجموعة من العناصر الأساسية وهي¹:

- التطبيق العملي: إن التطبيق العملي لما يتعلمه المشاركون في البرامج التدريبية في مناخ مشابه لأماكن العمل، يساهم في تعديل أية انحرافات أو توجيه المسار التطبيقي ليتناسب مع الهدف من العملية التدريبية؛

¹ - عطا الله مُجد تيسير الشرعة، إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص- ص 30-36.

الفصل الثاني: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

- التركيز والانتباه: ويرتبط ذلك بقدرة القائمين على العملية التدريبية، ومهاراتهم في توصيل المعارف، وتعديل الاتجاهات بالأساليب والطرق المناسبة؛
- الحافز التدريبي: لتحقيق فاعلية البرامج التدريبية لابد من توافر حوافز تساهم في إقناع المشاركين في البرامج التدريبية على تحقيق ذاتهم، وتلبية حاجاتهم اللازمة من زيادة المعرفة، ومهارات جديدة، وذلك لتسهيل نقل المعرفة واكتساب المهارات؛
- مراعاة الفوارق بين الأفراد: لابد من مراعاة الاختلاف الطبيعي الفطري بين الأفراد وذلك لدعمهم بالمعارف والمهارات الملائمة للتكوين الفطري لكل منهم؛
- التدرج في النقل المعرفي: إن من أفضل الأدوار لتحقيق فاعلية البرامج التدريبية، أن يتم تحقيق النقل الجزئي للمهارات والمعارف، على فترات زمنية وفق مخطط زمني وبرامج متكاملة لتحقيق نقل المعارف والمهارات اللازمة للمشاركين؛
- القياس الفعلي للأثر التدريبي: هذا الأمر يحقق نوعاً من التحفيز المادي الذي يساهم بدوره في زيادة فاعلية العملية التدريبية، في حالة ما إذا أدرك المتدرب مدى التقدم الذي يحققه في وظيفته بعد كل برنامج يشارك فيه، وفي بعض الأحيان يتم القياس قبل وبعد البرنامج مباشرة؛
- اختيار العناصر المناسبة للتدريب: إن الدور الذي يلعبه المدرب لا يقل أهمية عن دور المتدرب في توصيل المعارف والمهارات اللازمة، ولهذا نجد أن كل الصفات والمواصفات يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في التخطيط لاختيار المدربين؛
- الوسائل التدريبية: للمعدات والأدوات ووسائل الإيضاح المختلفة، والمساعدات التدريبية الأخرى دور كبير في تسهيل نقل المعلومات والخبرات، وتنمية المهارات اللازمة والمخطط لها في البرامج التدريبية؛
- القائمون بالتدريب: للقائمين بالعملية التدريبية من مدربين ومشرفين ومسؤولين دور مهم في نجاح فاعلية البرامج التدريبية، نظراً لاحتكاكهم المباشر بالمتدربين، وكلما كان الاهتمام بم هؤلاء من حيث الخبرة والمستويات العلمية والقدرة على نقل المعلومات إلى المتدربين، أدى ذلك إلى تحقيق الأهداف المخطط لها؛
- وبناء على ما سبق يمكن القول بأن تحقيق الفاعلية والنجاح في البرامج التدريبية يأتي بالتركيز على تزويد العاملين بالمهارات والقدرات اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة ومعرفة ومهارة عالية، ولذلك لابد من انتقال التدريب إلى مواقع العمل وبذلك يحقق البرنامج التدريبي ما يحتاجه العاملين في المؤسسة لأداء دورهم الوظيفي. وكذلك من الضروري التركيز بأن يكون البرنامج التدريبي أو جزء منه تطبيقاً عملياً لتحقيق الفاعلية المطلوبة، ووجود إستراتيجية

واضحة لوظيفة التدريب في المؤسسة منبثقة عن الإستراتيجية الوظيفية للموارد البشرية، تساعد وبشكل كبير في زيادة الفاعلية للبرامج التدريبية، حيث أنها توضح كيفية الاستخدام الأمثل لنشاط التدريب وفق طرق علمية واضحة ومدروسة بما يتناسب مع السياسة العامة للمؤسسة وأهدافها الإستراتيجية.

الفرع الثاني: الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية

تتعلق بالوظائف الفرعية لإدارة الموارد البشرية والتي تتكامل مع الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، بهدف الحفاظ على الموارد البشرية بالمؤسسة وزيادة رضاها عن العمل. من خلال تحفيزهم وتعويضهم.

أولاً: إدارة المسار الوظيفي

يعرف المسار الوظيفي بأنه المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال مساره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقياً فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي¹. أما إدارة أو تخطيط المسار الوظيفي فهو إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعنى بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، وذلك بغرض تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل. حيث يركز تخطيط المسار الوظيفي بشكل رئيسي على التوافق بين إمكانيات الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم من جهة، وبين الوظائف التي يتقلدونها من جهة أخرى². ولتخطيط المسار الوظيفي أهمية بالغة ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية³:

- يساعد تخطيط المسار الوظيفي الأفراد على تنمية مهاراتهم وقدراتهم من أجل تحسين أدائهم، ويسد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة؛
- تحسين سمعة المؤسسة وزيادة جاذبيتها في استقطاب الموارد البشرية؛
- كلما أدرك الأفراد مدى الارتباط بين كفاءاتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم، كلما زاد ولائهم وإخلاصهم للمؤسسة؛
- تساعد برامج تخطيط المسار الوظيفي في التعرف على الأفراد المؤهلين لتولي المناصب المناسبة لهم، وتحدد لهم معالم الطريق والفرص المتاحة لهم مستقبلاً.

¹ - جميلة دغيش، عيسى قبوق، المسار الوظيفي وعلاقته بفاعلية الذات: دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز بمدينة بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، المجلد 17، العدد 01، 2017، ص 623.

² - ريمي الفضيل، راجح بجاوي، تخطيط المسار الوظيفي: بين الفرد والمنظمة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 02، الجزائر، المجلد 02، العدد 07، 2016، ص 119.

³ - فايزة بوراس، واقع إعادة هندسة التدريب وأثره في تطوير إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات في جامعة الحاج لخضر باتنة، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، 2014، ص 66.

- إن وجود برنامج لتخطيط المسارات الوظيفية يساعد في تحقيق فاعلية إدارة الموارد البشرية، وتتمثل الاستخدامات الأساسية لتخطيط المسار الوظيفي في المجالات التالية¹:
- الترقية والنقل: في ظل وجود خطة لتخطيط المسار الوظيفي للأفراد تصبح قرارات الترقية والنقل والحركة أفقياً ورأسياً مبنية على أساس علمي وعلى احتياجات واضحة، ومحددة سلفاً وليس على أساس الرغبات الشخصية والأقدمية؛
 - وظيفة التدريب: تبين خطة المسار الوظيفي التدرج الوظيفي للأعمال واحتياجات الفرد خلال كل مرحلة على طول المسار للتدريب لزيادة مهاراته، وأيضاً معارفه واتجاهاته لكي يكون مناسباً للوظيفة التي سيشغلها؛
 - تقدير التكاليف: يساعد وضع خطة للمسار الوظيفي تقدير التكاليف المحتملة مستقبلاً للتدريب والأجور والحوافز والمكافآت، واستعداد المؤسسة لها.
 - التقليل من تقادم العمالة: إن عدم الاهتمام بتدريب الموارد البشرية، ونقلهم، يعني بقاء بعضهم في أماكنهم حتى تتقادم مهاراتهم وتقل دافعيتهم للعمل، ومنه فإن أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من خلال النقل والتدريب، يساهم في تنشيط مهارات العاملين، وتجديدها والإبقاء على ما يمكن الاستفادة منها من مهارات وقدرات².

ثانياً: التحفيز

يعد موضوع الحوافز من الموضوعات الرئيسية والمحورية في الإدارة، وذلك لأنه يمس المورد البشري، ومنه يمكن تعريف الحوافز بأنها "قوة محركة خارجية تستخدم لحث الأفراد على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب"³. أو هي "مجموعة الظروف التي تتوفر في بيئة العمل وتلبي رغبات الأفراد التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل"⁴. أي أن الحوافز هي مجموعة العوامل الخارجية المحيطة ببيئة العمل، والتي تستخدم لحث الأفراد لبذل المزيد من الجهد في سبيل إشباع رغباتهم المختلفة.

ويمكن تعريف الحوافز بأنها "مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها مؤسسة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم وأدائهم كما ونوعاً، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج،

¹ - ليلي بوحديد، الهام مجاوي، دور التدريب في تفعيل تخطيط المسار الوظيفي بالمؤسسة الخدمية: دراسة حالة جامعة باتنة، مجلة الحقيقة، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، المجلد 13، العدد 31، 2014، ص 256.

² - محمود عبد الفتاح رضوان، تخطيط المسار الوظيفي، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص 32.

³ - مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2014، ص 149.

⁴ - ياسر أحمد عريبات، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار يافا العلمية ودار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 205.

الفصل الثاني:.....مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

وبالتالي إلى خفض تكاليف العمل، ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم، فوظيفة التحفيز هي عملية توجيه سلوك الأفراد وتقويته ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة"¹.

يشير هذا التعريف إلى الحوافز باعتبارها الأساليب التي تستخدمها المؤسسة في توجيه سلوك الأفراد، لزيادة مستويات أدائهم مما يحقق العديد من المزايا للمؤسسة والأفراد ذاتهم.

ومنه يمكن تعريف التحفيز بأنه عملية توجيه سلوك الأفراد وحثهم للقيام ببذل المزيد من الجهد، من خلال مجموعة من الأساليب والعوامل الخارجية، والتي تحقق أهداف الأفراد والمؤسسة معا.

إن تطبيق نظام الحوافز الجيدة يحقق للمؤسسة العديد من المزايا من بينها ما يلي²:

- زيادة إنتاجية العمل والمبيعات والأرباح؛
 - تخفيض الفاقد في العمل في المجالات المادية والبشرية؛
 - زيادة مداخل العاملين وإشعارهم بروح العدالة داخل المؤسسة؛
 - جذب العاملين المؤهلين معرفياً إلى المؤسسة وتنمية روح الولاء والانتماء والاستقرار لديهم؛
 - التخفيض من مشاكل العمل كالغيابات وانخفاض المعنويات والصراعات.
- حتى تكون الحوافز ذات فعالية لا بد من توفر مجموعة من الأسس تعتمد عليها المؤسسة في منح الحوافز، ويمكن عرض هذه الأسس كما يلي³:
- **الأداء:** يعتبر التميز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز وقد يكون الوحيد في بعض المؤسسات، ويكون هذا التميز في كمية المنتج أو وقت العمل والتكاليف التي يتم توفيرها؛
 - **المجهود:** تلجأ المؤسسات إلى هذا الأسلوب عندما يصعب قياس ناتج العمل كما هو الحال في وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، لذلك تأخذ المؤسسة في الحسبان المجهود؛
 - **الأقدمية:** ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء للمؤسسة، لذلك يجب مكافأته من خلال منحها الحوافز؛
 - **المهارة:** في معظم الأحيان نجد بعض المؤسسات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا أو إنجازات أو دورات تكوينية.

¹ - يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص، ص 88، 89.

² - مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص، ص 330، 331.

³ - محمد الهزام، مرجع سبق ذكره، ص، ص 58، 59.

ويمكن التمييز بين عدة أنواع للحوافز التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها، بحيث تنقسم الحوافز إلى¹:

➤ **من حيث الطبيعة:** تنقسم إلى الحوافز المادية والحوافز المعنوية

الحوافز المادية هي الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية، وهي ملموسة ومتنوعة كالأجور والعلاوات والمكافآت والمشاركة في الأرباح والسكن والمواصلات... الخ، أما **الحوافز المعنوية** فهي الوسائل غير المادية والتي ترضي الذات للأفراد وإشباع الحاجات الاجتماعية التي تزيد من تماسكهم وحثهم على العمل، مثل فرص التقدم والترقية والمشاركة ومنح الأوسمة والألقاب وإقامة حفلات الشرف... الخ؛

➤ **من حيث تأثيرها:** تنقسم إلى الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية

الحوافز الإيجابية هي التي تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل، وقد تكون هذه الحوافز مادية أو معنوية مثل: منح موظف راتب شهر كمكافئة لتفانيه بالعمل (حافز مادي) أو إقامة حفل على شرفه (حافز معنوي)، أما **الحوافز السلبية** فهي خوف العاملين من العقوبات والتهديد في حالة عدم الامتثال للأوامر والتعليمات أو التقصير في العمل، وفي حالات الخطأ والإخفاق في العمل؛

➤ **من حيث من تطبق عليهم:** تنقسم إلى الحوافز الفردية والحوافز الجماعية

الحوافز الفردية تعني إعطاء الفرد حافز حسب درجة مساهمته في تحقيق الأهداف، وقد تقاس بمجموعة من العوامل مثل: الدقة في العمل، السرعة، الجودة، العدد والالتزام... الخ، وتستخدم هذه الحوافز بشكل كبير في الأعمال التي تعتمد بشكل كبير على المجهود الفردي مثل: أعمال الإنتاج حسب القطعة، أما **الحوافز الجماعية** فتعطى لمجموعة من الأفراد في قسم معين ممن ساهموا مثلاً في حل مشكلة معينة أو في زيادة الإنتاجية.

إن السعي لاعتماد فاعلية نظام الحوافز أساسه الربط بين الحافز ومستوى الأداء المتحقق، حيث أن زيادة الفاعلية للحوافز تتطلب أن يشعر الفرد العامل بوجود علاقة واضحة بين ما ينجزه من أداء وما يحصل عليه من حوافز، كما لا بد أن يتسم نظام الحوافز بالوضوح والشفافية لدى الأفراد، ويشكل لديهم أهمية كبيرة تنسجم مع رغبتهم وتطلعاتهم في تحقيق الإنجاز الفعال، بغية الحصول على الحافز المناسب لتلك الجهود المبذولة من قبلهم²، ولكي يتحقق الهدف من وضع نظام للحوافز، فإنه لا بد من مراعاة مجموعة من الشروط يجب توافرها من أهمها³:

- أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها وتفاعله معها، وذلك عن طريق تعميق مفهوم ربط الحافز بالأداء الجيد؛

¹ - إبراهيم الخولف المكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص، ص 186، 187.

² - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص، ص 185، 186.

³ - محمد المزمار، مرجع سبق ذكره، ص، ص 59، 60.

- أن يتناسب الحافز مع الدافع الموجود لدى الفرد، فإذا كانت الحوافز المقدمة للعاملين تتفق مع رغباتهم وحاجاتهم من حيث الكم والكيف، أدى ذلك إلى زيادة فاعلية نظام الحوافز؛
- أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والتي قد تؤثر على سلوك الأفراد؛
- أن يتسم نظام الحوافز بالوضوح بالنسبة لجميع الأفراد العاملين، بحيث يكون لدى كل فرد فكرة واضحة عن نظام الحوافز الموجودة في المؤسسة؛
- أن ترتبط هذه الحوافز ارتباطا وثيقا بالمجهودات الذهنية أو البدنية التي يبذلها العامل؛
- أن يركز نظام الحوافز على إشباع الدوافع الأكثر إلحاحا لدى الفرد، فهي المسيطرة على سلوكهم وتصرفاتهم؛
- أن يتسم الحافز بالنزاهة وعدم تدخل الاعتبارات الشخصية أو العلاقات أو الوساطة في منحها.

ثالثا: وظيفة التعويضات

تعرف بأنها نشاط إدارة الموارد البشرية لتصميم أنواع المدفوعات الهادفة لجذب، وإبقاء، وتحفيز الموارد البشرية، وتشمل دفع الراتب أو الأجر المقابل الذي يحصل عليه المورد البشري يمثل قيمة للوظيفة التي يشغلها، والذي تم تحديده على أساس طبيعة الوظيفة وخصائصها بالنسبة للوظائف الأخرى في المؤسسة، ودفع منافع لجميع الموارد البشرية في المؤسسة كالتزامات الاجتماعية تجاه موظفيها، وهي غير مرتبطة بمستوى أدائها للعمل بل تسهم في المحافظة عليه، وتشمل مزايا مادية عن وقت لا يجري العمل فيه كالإجازات الرسمية، التأمينات، الخدمات الصحية والاجتماعية الأخرى كمنح القروض وغيرها، وتعد وظيفة التعويضات بمثابة حافز للعمل كما تسهم في الرفع من معدلات الكفاءة داخل المؤسسة¹.

رابعا: الصحة والسلامة المهنية

تعنى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بضمان توفير ظروف عمل آمنة، تمنع وقوع أخطار تهدد صحة العاملين وسلامتهم. وهناك فرق بين مفهومي الصحة والسلامة، بحيث تتضمن السلامة المهنية (occupational safety) حماية العاملين من الإصابات الناجمة عن الحوادث المرتبطة بمكان العمل. أما الصحة المهنية (occupational health) فتشير إلى خلو العاملين من الأمراض البدنية والنفسية ذات الصلة بالعمل. وللتقليل أو الحد من مختلف المخاطر، يجب اتخاذ التدابير الوقائية المناسبة والتي تتضمن²:

¹ - مديحة بخوش، دور إستراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد 12، العدد 12، 2013، ص 150.

² - فيروز بوزورين، واقع ممارسة بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المتوسطة ودورها في تحقيق الإبداع من وجهة نظر مسؤولي إدارات الموارد البشرية، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة البليدة 02، الجزائر، المجلد 14، العدد 01، 2019، ص 164.

- تحديد إجراءات الصحة والسلامة المهنية العامة لجميع العاملين والخاصة بكل وظيفة؛
- تجهيز المؤسسة بالوسائل والمعدات الضرورية؛
- تطبيق إجراءات الوقاية والتدريب على استخدام معداتها، ووضع تعليمات خاصة بحالات الطوارئ؛
- تقييم المخاطر المحتملة المرتبطة بالصحة والسلامة والتعاون لتنفيذ برامج الوقاية؛
- تقديم قائمة بعوامل الخطر المتعلقة بكل أنشطة المؤسسة، واتخاذ كل الترتيبات الضرورية للتحكم في حالات الخطر الممكنة، ومراقبة تكرار ودرجة خطورة حوادث العمل والأمراض المهنية.

خامساً: وظيفة العلاقات الإنسانية والصناعية للموارد البشرية

تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين هما¹:

- دمج الموارد البشرية: هو نشاط يتم من خلاله تصميم برامج طرق تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات وتوفير الرعاية الاجتماعية، والمعاملة الإنسانية لهم وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل أو بينهم وبين المؤسسة، وهذا لتحقيق الولاء والانتماء لديها تجاه المؤسسة التي تعمل فيها؛
 - علاقات العمل: أو ما يسمى بالعلاقات الصناعية ويمثل علاقة المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات، حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المؤسسة بالتفاوض معها فيما يختص بشؤون العمل والتوظيف، وإبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك.
- من خلال ما تقدم يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن نظام فرعي ضمن النظام الكلي للمؤسسة، يضم مجموعة من الوظائف ذات الصلة بشؤون الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة، وكيفية تسييرها، بحيث تتكامل هذه الوظائف جميعها من أجل ضمان الاستفادة القصوى من الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة والمحافظة عليها.

¹ - صفوان مجد المبيضين، عائض بن شافي الأكلي، التخطيط في الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 15.

المبحث الثالث: تحديات إدارة الموارد البشرية وإستراتيجيات مواجهتها

تواجه إدارة الموارد البشرية تحديات من بيئتها الداخلية أو الخارجية، كونها على اتصال دائم بها وعلى المؤسسات إيجاد السبل الفعالة للتخفيف من حدة هذه التأثيرات من خلال جملة من الإستراتيجيات المختلفة.

المطلب الأول: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

إن التطورات التكنولوجية والانفتاح على الأسواق العالمية في ظل انتشار العولمة، فرض مجموعة من التحديات أمام إدارة الموارد البشرية نذكر منها:

- **العولمة:** لقد ساهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية، بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة تستطيع في خلال ثواني أن تتعامل مع مختلف المؤسسات، وتحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية، بحيث أن الحصول على الموارد البشرية واختيارها يخضع للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقيات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة، وهذا ما جعل سبل التعامل مع العاملين خاضعة للعديد من التشريعات والقوانين على الأصعدة المحلية والدولية¹.
- **التحدي التكنولوجي:** إن الاتجاهات التكنولوجية الحديثة والمتقدمة في العالم قد انعكست على إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها، من خلال التغير الذي أحدثته في الهياكل التنظيمية واستخدام فرق العمل والحاجة إلى مهارات متنوعة ومختلفة، حيث أن هذه الاتجاهات تشير إلى تقليص عدد ونوع الأعمال التي تتطلب مهارات قليلة، وزيادة في عدد ونوع الأعمال التي تتطلب مهارات عالية².
- **تحدي إدارة التغير:** تركز مجموعة البرامج على إدخال التكنولوجيا والجودة الشاملة والتحسين المستمر والترشيح في مختلف مجالات عمل المؤسسة، وإعادة الهندسة للأعمال واستخدام الموارد الخارجية. هذه الأنواع المختلفة هي برامج التغير والتي تتطلب من المؤسسة العمل لتعديل الطريقة التي تعمل فيها لغرض المحافظة على ضمان استمرارية نجاحها؛
- **تحدي المنافسة:** من الاهتمامات الإستراتيجية المهمة في مؤسسات الأعمال هي المنافسة، والمرتبطة بقدرة المؤسسة على النمو والتطوير والاحتفاظ بمكانها في السوق والمسؤولية الاجتماعية، ويتحتم على إدارة الموارد البشرية في هذا الجانب أن تعمل على الاهتمام بالمسائل المتعلقة بذلك من خلال وضع الخطط

¹ - علي حبيش، رابع أوكيل، مرجع سبق ذكره، ص 80.

² - عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة إستراتيجية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص - ص 102 - 107.

الإستراتيجية لمعالجة التغيرات في البيئة، والبحث عن الموارد البشرية الماهرة والتي تساهم في الحفاظ على القدرة التنافسية والإنتاجية للمؤسسة؛

- **تحدي الجودة (النوعية):** أصبح لإدارة الجودة الشاملة أهمية في إستراتيجيات مؤسسات الأعمال وهدفا رئيسيا لها، وبدأت إدارة المؤسسة أن تكون حريصة في الحصول على معايير الجودة والنوعية من خلال الالتزام بالمعايير التي تصدرها منظمة المعايير الدولية (ISO). وفي ظل هذا التوجه أصبحت إدارة الموارد البشرية تمتلك الدور الرئيسي والأساسي في تحقيق نوعية الإنتاج للمؤسسة (سلعة/خدمة)، من خلال قيامها بتوفير الظروف المناسبة للأداء الجيد، وأن يكون العاملين في المؤسسة على درجة عالية من الإبداع والمبادرة والكفاءة في تلبية رغبات وحاجات المستهلكين، من خلال استخدام الموارد الماهرة بتركيزها على اختيار العاملين من ذوي الخبرة والمهارة العالية، وأن تعمل إدارة الموارد البشرية على تحسين الجودة، من خلال تحفيز الموارد البشرية وتغيير ثقافتهم باتجاهات إيجابية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية وكفاءة. إضافة إلى هذه التحديات والتي يمكن اعتبارها تحديات خارجية، توجد بعض التحديات الداخلية تضم المشكلات التي تتعرض لها المؤسسة داخليا، وهي ناتجة بالدرجة الأولى عن التحديات الخارجية، وهذه التغيرات غالبا ما يتحكم فيها من قبل المديرين لأنها تقع تحت تأثيرهم مباشرة نذكر منها¹:

- **الثقافة التنظيمية:** تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسة فهي مجموعة المعتقدات، القيم والمعايير المشتركة بين أفراد المؤسسة، وهي تعمل على تعريف الفرد الجديد بالقواعد والنظم والسلوكيات السائدة في المؤسسة، كما تنمي لديه الإحساس بطبيعة العلاقات بين الأفراد والمديرين والزبائن وغيرهم، وهي تتحكم في إنتاجية الفرد وأدائه في المؤسسة وبالتالي أداء الجماعة؛

- **المركزية واللامركزية:** تعبر المركزية عن اتخاذ القرارات بالإدارة العليا بمعزل عن الإدارات الأخرى، وعدم تفويض السلطة مما يؤدي إلى نتائج سلبية، لذلك لجأت المؤسسات إلى إتباع الأسلوب اللامركزي إذ شكل ذلك تحديا للإدارة، خاصة في نقل السلطات واتخاذ القرارات على مستوى الإدارات التنفيذية الدنيا، لذلك أدت إدارة الموارد البشرية بإستراتيجياتها دورا رئيسيا في تطبيق مرونة أكبر في اتخاذ القرارات وتدفق المعلومات والتكوين للإدارات الدنيا؛

- **تعزيز المركز التنافسي:** إن لطريقة استخدام المؤسسة لمواردها البشرية بكفاءة وفعالية تأثير هاما على قدرات المؤسسة التنافسية، إذ يمكن لأي مؤسسة أن تتفوق تنافسيا إذ أحسنت استخدام مهارات عمالها

¹ - علي حبيش، رابع أوكيل، مرجع سبق ذكره، ص 81.

وقدراتهم، حيث يساهم نظام التعويضات على نمو المؤسسة إذا استخدمت المكافآت بشكل جيد وذلك بربطها بأداء العاملين.

المطلب الثاني: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحدياتها

أمام ما تعرفه إدارة الموارد البشرية من تحديات، سواء كانت من بيئتها الداخلية أو الخارجية، وجب إيجاد سبل لمواجهتها يمكن توضيحها فيما يلي¹:

➤ **إستراتيجية التطوير التقني والإداري:** من خلال الاهتمام بتدريب وتطوير الموارد البشرية على استخدام التقنية الحديثة واستغلالها لرفع كفاءة أداء المؤسسات؛

➤ **إستراتيجية التفكير التنافسي:** من خلال رصد وتحديد المنافسين الأساسيين الذين يجب التخطيط والإعداد لمواجهتهم، ومحاولة التفوق عليهم وذلك بتدريب وتطوير الموارد البشرية لإكسابها مهارات وقدرات تمكنها من تحقيق أفضلية تنافسية؛

➤ **إستراتيجية تحديث القوانين والأنظمة:** بإعادة النظر فيما يتعلق بالتشريعات والقوانين الخاصة بالموارد البشرية سواء على مستوى الدولة أو على مستوى المؤسسات؛

➤ **إستراتيجية التنمية البشرية المستدامة:** تحديث منظومة التعليم بمختلف مراحله، وذلك عن طريق ربط السياسة التعليمية بتوجهات الأسواق وباحتياجات خطط التنمية من الموارد البشرية؛

➤ **إستراتيجية إعادة ابتكار الموارد البشرية:** وذلك من خلال تطبيق إستراتيجيات معينة كالتكوين وتنمية القدرات الذاتية للتطوير والابتكار، وتعميق الصلة مع مراكز البحث والتطوير، تنمية المهارات الابتكارية والإبداعية للعاملين، وإتاحة الفرص أمامهم للمساهمة بأفكارهم وابتكاراتهم لتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات.

كما يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تواجه هذه التحديات من خلال²:

- تبني فلسفة جديدة لتنفيذ الأنشطة باعتبار أن المورد البشري هو شريك في المؤسسة وليس عنصر خارجي عنها، وضرورة العمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم؛

- التركيز على الثقافة التنظيمية التي تتسم بالديمقراطية ومساهمة العاملين في اتخاذ القرارات، وإتاحة فرص

¹ - راضية براقمي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في مواجهة تحديات العولمة الاقتصادية بالمؤسسات الاقتصادية: دراسة آراء بعض مسيري إدارة الموارد البشرية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة 02، الجزائر، المجلد 05، العدد 02، 2016، ص، ص 151، 152.

² - أحمد درديش، فاروق كويجل، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 02، الجزائر، المجلد 01، العدد 03، 2015، ص، ص 165، 166.

- الحوار المستمر مع العاملين والاتصالات المباشرة وبرامج المقترحات والمقابلات والاجتماعات المستمرة لاتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية. وزيادة حرية العاملين في اختيار الطرق اللازمة لتنفيذ المهام؛
- استخدام أدوات التحفيز والإنجاز الشخصي، وذلك من خلال قيام المؤسسة بتصميم الوسائل التي تقدم فرص للتطوير المستمر لقدرات ومهارات العاملين بها، من خلال تحسين برامج التدريب والتنمية والتطوير بين العاملين، وتوعيتهم بأهمية التطوير الذاتي لأنفسهم؛
- السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية التي تعتمد على حاجات ورغبات العاملين بالمؤسسة، وذلك من خلال التحول من مركزية القواعد والإجراءات إلى تصميم السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية التي تعتمد على حاجات ورغبات العاملين؛
- التركيز على إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، حيث أصبحت المعرفة أهم الموارد المتاحة بالمؤسسة، وذلك من خلال توليد وهيكلية وتطوير ونشر وتبادل المعرفة، فالمؤسسات الناجحة هي تلك التي تتوفر فيها معرفة تنظيمية وتعلم تنظيمي فعال، كما أن الفعالية التنظيمية تعتمد على جذب واستخدام وتطوير وتنمية العاملين الذين يمكنهم استخدام معرفتهم لحل المشكلات، خلق أفكار جديدة، تطوير طرق عمل جديدة وإشباع حاجات ورغبات العملاء.

خلاصة الفصل

تعد إدارة الموارد البشرية أحد وظائف المؤسسة التي تعنى بإدارة وتسيير أهم أصل في المؤسسة، وهي الموارد البشرية فهي بمثابة القوة المحركة للمورد الإستراتيجي والفعال المسؤول على بقية موارد المؤسسة المختلفة المادية والمالية وغيرها، حيث عرفت إدارة الموارد البشرية سلسلة من التطورات التاريخية والتي تغيرت معها النظرة إلى الموارد البشرية وأهميتها، كما تسجد هذا التغير في طبيعة الوظائف الخاصة بها، حيث تغيرت الوظائف والمهام المسندة إليها ومتطلباتها، خاصة مع التغيرات والتطورات التي تشهدها بيئة الأعمال في عصرنا الحالي، والتي تشكل بدورها تحديا لإدارة الموارد البشرية، إضافة إلى تحديات بيئتها الداخلية مما تطلب التغير في الأدوار وصياغة الإستراتيجيات الفعالة والكفيلة بتحقيق نجاح إدارة الموارد البشرية، وتحقيق فاعليتها في تحقيق أهداف الموارد البشرية بصفة خاصة، وأهداف المؤسسة بصفة عامة.

الفصل الثالث

إدارة الموارد البشرية في ظل
تكنولوجيا المعلومات

تمهيد

أدى التطبيق العملي لتكنولوجيا المعلومات في ممارسات المؤسسات، إلى إحداث تغيرات جوهرية على مستوى هيكلها ووظائفها على اختلافها، وإدارة الموارد البشرية أحد الوظائف التي شهدت تغيرات سواء في خصائص الموارد البشرية، وكذلك على مستوى كيفية أداء وظائفها.

وسيتّم من خلال هذا الفصل التطرق إلى نظام معلومات إدارة الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، كأحد أشكال تطبيق تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية، كما سيتم التطرق إلى وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات، وذلك من خلال ثلاثة مباحث أساسية كما يلي:

المبحث الأول: نظام معلومات الموارد البشرية؛

المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية؛

المبحث الثالث: أثر تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية؛

المبحث الأول: نظام معلومات الموارد البشرية

يعد نظام معلومات الموارد البشرية أحد أشكال إدماج تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية، وعليه سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى تقديم مفهوم لنظام معلومات الموارد البشرية، وأهم تطبيقاته في مجال إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: ماهية نظام معلومات الموارد البشرية

يعد نظام معلومات الموارد البشرية أحد النظم الفرعية ضمن النظام الكلي للمؤسسة، وسنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى ماهية هذا النظام وأهم مراحل تطوره.

الفرع الأول: تعريف نظام معلومات الموارد البشرية

قبل التطرق إلى نظام معلومات الموارد البشرية، تجدر الإشارة إلى تعريف النظام بصفة عامة، ونظام المعلومات ومن تم تعريف نظام معلومات الموارد البشرية.

إن كلمة **نظام** تعني مجموعة من العناصر المترابطة أو الأجزاء التي تتفاعل معا من أجل تحقيق غايات مشتركة وأهداف محددة، فالنظام هو مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي تتكامل مع بعضها البعض، وتحكمها علاقات وآليات عمل معينة وفي نطاق محدد يقصد به تحقيق هدف معين¹.

بينما يمكن تعريف **نظام المعلومات** على أنه "مجموعة من الأجزاء المركبة والمكونة ذات العلاقة بأعمال جمع، معالجة، خزن وتوزيع المعلومات لدعم أعمال صناعة واتخاذ القرارات في المؤسسة"²، كما يعرف بأنه "مجموعة متكاملة من العناصر المادية والبشرية التي تعمل معا بهدف تسهيل إنجاز الوظائف التشغيلية، كما يهدف أيضا إلى تدعيم عملية اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات التي يحتاج إليها المديرون في تخطيط عمليات المؤسسة والرقابة عليها"³.

من خلال التعريف السابق فإن نظام المعلومات هو مزيج من العناصر المادية والبشرية، التي تعنى بعمليات جمع، معالجة وخزن وتوزيع المعلومات، لمساعدة صانعي القرار بالمؤسسة وتسهيل أداء أعمالهم.

تعرفه الأكاديمية البريطانية لنظم المعلومات على أنه "الطريقة التي يستخدم من خلالها الأفراد والمؤسسات التكنولوجيا، ويقومون بجمع، معالجة، تخزين، استعمال ونشر المعلومات، فهو عبارة عن تشكيلة منظمة من الأفراد

¹ - زياد مشاقبة، محمود العجلوني، استخدامات حاسوبية في الإدارة، الطبعة الأولى، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 23.

² - مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 251.

³ - حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص، ص 105، 106.

الفصل الثالث:..... إدارة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات

والمعدات والبرمجيات وشبكات الاتصالات وقواعد البيانات والسياسات والإجراءات، التي تقوم بتخزين واسترجاع وتحويل ونشر المعلومة في المؤسسة¹.

يشير هذا التعريف إلى مكونات نظام المعلومات، والتي تشمل الأفراد والأجهزة، البرمجيات وشبكات الاتصال، قواعد البيانات والإجراءات، والتي تعمل بشكل متكامل على جمع، معالجة وتخزين، ونشر المعلومات والقائمة أساسا على التكنولوجيا.

أما نظام معلومات الموارد البشرية فقد تعددت واختلفت وجهات النظر في تعريفه، حيث تم تعريفه في البداية على أنه نظام معلومات متخصص داخل المجالات الوظيفية التقليدية للمؤسسة، والمصممة لدعم التخطيط والإدارة وصنع القرار والتحكم في أنشطة إدارة الموارد البشرية، ثم بعد ذلك تم وصفه بأنه نظام يستخدم للحصول على وتخزين ومعالجة وتحليل واسترداد وتوزيع المعلومات ذات الصلة بالموارد البشرية للمؤسسة².

يمكن تعريف نظام معلومات الموارد البشرية بأنه "عملية تستخدم تكنولوجيا المعلومات للإدارة الفعالة لوظائف وتطبيقات الموارد البشرية، وهو عبارة عن نظام محوسب يستخدم لجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية، يتكون عادة من قاعدة بيانات ذات صلة بالعاملين"³. أو هو "نظام مصمم للقيام بوظيفة إدارة الموارد البشرية والسعي أساسا إلى توفير المعلومات للمديرين، لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بفعالية وكفاءة استخدام المورد البشري، ورفع مستوى أدائه في تحقيق أهداف المؤسسة"⁴.

يشير هذا التعريف إلى أن نظام معلومات الموارد البشرية هو استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الإدارة الفعالة لإدارة الموارد البشرية، من خلال توفير المعلومات ذات الصلة بالموارد البشرية والتي تساهم في فعالية اتخاذ القرارات بالمؤسسة وتحقيق أهدافها.

يعرف نظام معلومات الموارد البشرية على أنه نظام متكامل يستخدم لجمع وتخزين وتحليل المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية للمؤسسة، والذي يشمل قواعد البيانات، الحاسوب، التطبيقات والأجهزة، والبرامج اللازمة لجمع وتخزين ومعالجة وتقديم المعلومات لوظيفة إدارة الموارد البشرية⁵، ويهدف نظام معلومات الموارد البشرية إلى توفير

¹ - حنان يحيى الشريف، نظم المعلومات ودورها في تفعيل البقطة الاستراتيجية: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية: دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور ، الجلفة، الجزائر، المجلد 14، العدد 29، 2016، ص 379.

² - Paul Poisat, Michelle R. Mey, **Electronic human resource management : Enhancing or entrancing ?**, SA Journal Of Human Resource Management, Vol. 15, 2017, p 2.

³-Nisha Aggarwal, Mona Kapoor, **Human Resource Information Systems (HRIS)-Its role and importance in Business Competitiveness**, GIAN JYOTI E-JOURNAL, Vol. 01, Issue. 02, 2012, p 2.

⁴ - رضوان أنساع، واقع استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة 02، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2016، ص 39.

⁵ - Rukeywe Juliet Olughor, **The Relationship Between Human Resource Information System And Human Resource Management**, International Journal Of Economics-Commerce and Management, United Kingdom, Vol. 04, Issue. 02, 2016, p 504.

الفصل الثالث:..... إدارة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات

المعلومات للمستفيدين، بغية رفع كفاءة الموارد البشرية والوظائف والمساهمة في تحقيق فعالية التنظيم جراء وجود مكونات منظمة ومتفاعلة تتمثل في المدخلات وعمليات التشغيل والمخرجات والتغذية المرتدة مع تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية¹.

تضمن هذا التعريف الهدف من نظام معلومات الموارد البشرية وهو رفع كفاءة المورد البشري وتحقيق فعالية المؤسسة، من خلال توفير المعلومات أمام المستفيدين، كما ركز هذا التعريف على عناصر نظام المعلومات والتي تشمل مدخلات، عمليات التشغيل، مخرجات، تغذية مرتدة إضافة إلى تأثيرات عناصر البيئة.

نظام معلومات الموارد البشرية هو النظام الذي يهتم بتوفير كافة المعلومات التاريخية والحالية والمستقبلية الخاصة بالموارد البشرية، حيث يساعد في قياس قيمة الموارد البشرية والمساهمة في تخطيط الموارد على مستوى المؤسسة، من خلال المساهمة في رسم سياسات التوظيف والعمالة وما يرتبط بها من سياسات التعيين والترقيات، الحوافز والتدريب... الخ².

إن هذا التعريف يشير إلى علاقة نظام معلومات الموارد البشرية بوظائف إدارة الموارد البشرية، من خلال دوره في عمليات التخطيط والتوظيف والتدريب، وذلك من خلال المعلومات الحالية والمستقبلية التي يتيحها للمستفيدين وذات الصلة بالموارد البشرية.

من خلال مجموعة التعاريف المقدمة، تعرف الباحثة نظام معلومات الموارد البشرية على أنه استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات جمع، معالجة، تخزين، ونشر وتوزيع المعلومات، من خلال مجموعة من المكونات المادية والبشرية، والتي تعمل معا بشكل متكامل من أجل تحقيق الاستفادة القصوى من المعلومات الحالية والمستقبلية لاتخاذ القرارات ذات الصلة بالموارد البشرية، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الثاني: مراحل تطور نظام معلومات الموارد البشرية

ساهمت التطورات التكنولوجية المتسارعة، وخاصة تكنولوجيا الحاسبات في نمو نظم معلومات الموارد البشرية وتطورها، ويمكن إيجاز أهم مراحل تطور نظام معلومات الموارد البشرية في الآتي³:

- مرحلة الستينات من القرن الماضي:

تميزت هذه الفترة باستخدام السجلات اليدوية لحفظ وتبويب البيانات والمعلومات المتعلقة بالموارد البشري،

¹ - عبد المالك باسيمان، حسين شنيني، ياسين محجر، تقييم مستوى رصد معلومات رأس المال باستخدام نظم معلومات الموارد البشرية: دراسة ميدانية لبعض فنادق ولاية ورقلة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد 11، العدد 01، 2019، ص 30.

² - رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية: دليل عملي، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 237.

³ - محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبيج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة-الجودة الشاملة-المهندسة، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 85، 86.

وتمثل ذلك في عمليات التوظيف والترقية والتنقلات والأجور والرواتب التقاعدية، بالإضافة إلى معاملات إنهاء الخدمة، حيث كانت الإدارة في مختلف المؤسسات تعاني من صعوبة بالغة في استخدام المعلومات الواردة في السجلات عند الحاجة إليها بالسرعة الممكنة، وذلك لأن أجهزة الحاسوب كانت خلال هذه الفترة محدودة الانتشار، بسبب ارتفاع تكاليفها ومحدودية ذاكرتها؛

- مرحلة السبعينيات من القرن الماضي:

تميزت هذه المرحلة ببداية ظهور التطورات المتلاحقة في أجهزة الحاسوب، إذ استخدم الحاسوب بشكل واسع من قبل المؤسسات في القضايا المالية كحسابات التكلفة والرقابة على المخزون وغيرها، وقد امتد استخدام هذه الحواسيب إلى مجال إدارة الموارد البشرية، فيما يتعلق بتحديد الأجور والرواتب، إلا أن التطور السريع لأجهزة الحاسوب وانتشار الحواسيب الشخصية جعل المؤسسات تتجه إلى استخدام أنظمة المعلومات البشرية، حيث اتسعت تطبيقات هذه الأنظمة لتشمل قضايا أكثر أهمية للمؤسسات، مثل التخطيط للموارد البشرية، وتحديد احتياجات المؤسسة من هذه الموارد كما ونوعاً، بالإضافة إلى تصميم البرامج التدريبية والتطويرية، وبرامج تقييم الأداء وبرامج التحفيز وغيرها؛

- مرحلة التسعينيات وما بعدها:

تميزت هذه الفترة بانخفاض كبير في كلفة أجهزة الحاسوب، قياساً بالمراحل السابقة، ما شجع العديد من المؤسسات على التوسع في استخداماته، حيث أصبح الاعتماد كبيراً جداً على نظم معلومات الموارد البشرية، الذي يعتبر حالياً بمثابة السلاح الاستراتيجي لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة، من خلال التنبؤ بالحاجات المستقبلية فيما يتعلق برأس المال البشري، وكيفية استثماره لزيادة الإبداع والابتكار.

الفرع الثالث: مكونات نظام معلومات الموارد البشرية

يتكون نظام معلومات الموارد البشرية من وجهة نظر آلية عمل النظام من العناصر التالية¹:

1. المدخلات: عبارة عن البيانات المتعلقة بالموظفين والوظائف والبيانات ذات العلاقة، ويمكن تقسيمها إلى:

- البيانات المتعلقة بالموظفين: وتشمل البيانات الشخصية والبيانات الخاصة بالخبرات العلمية والعملية للموظف، والبيانات الخاصة بالحياة الوظيفية كاسم الوظيفة وتاريخ التحاق الموظف بها، التدرج الوظيفي وتقييم الأداء والإجازات والعقوبات....إلخ؛

- البيانات المتعلقة بالوظائف: وتشمل مسميات الوظائف ومواقعها التنظيمية والتعديلات التي تطرأ عليها؛

¹ - عادل حrchوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص - ص 266 - 269.

الفصل الثالث:..... إدارة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات

- بيانات إدارية: وهي بيانات تتعلق بسياسات التوظيف وتتضمن القوانين والتعليمات والقرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية؛

- بيانات متعلقة بسوق العمل: مثل البيانات عن المؤسسات المنافسة في الحصول على ذوي الخبرات والمؤهلات المهمة بالنسبة للمؤسسة، وكذلك البيانات الخاصة بسوق العمالة وإعداد الكفاءات وما هو المتوفر حالياً منها...الخ؛

2. العمليات: وهي النشاطات التشغيلية التي تتم على المدخلات والمتمثلة في العمليات التحليلية والحسابية والإحصائية، بهدف تحويلها إلى صورة واضحة وسهلة حتى يمكن الاستفادة منها في إدارة الموارد البشرية بالشكل الجيد؛

3. المخرجات: وهي الحصول على المعلومات بعد إجراء العمليات التحويلية عليها، وعادة تشمل مخرجات نظام معلومات إدارة الموارد البشرية على معلومات عن الموظفين وأوضاعهم، بالإضافة إلى معلومات عن الوظائف والعمليات الإدارية من تخطيط وتوظيف....الخ؛

4. التغذية الراجعة: هي معلومات تحمل رسائل وإرشادات عن كيفية سير العمليات، حيث توضح كيفية سير النظام ومدى تطابق إنجازاته ومخرجاته مع الخطط، فالمعلومات الراجعة لها دوراً أساسياً في نظام معلومات الموارد البشرية في إطار أهميتها للنظام الكلي لإدارة الموارد البشرية، حيث تدعم المعلومات المرتدة الرقابة على المورد البشري، وهي في الوقت ذاته تتيح متابعة التغيرات في سياسات وإجراءات شؤون الموظفين، وتمكن من معالجة المشكلات التي تعيق فعالية استخدام النظام.

5. البيئة: يعمل نظام المعلومات ضمن بيئة داخلية تتم فيها مختلف العمليات والتفاعلات، وبيئة خارجية تتمثل في البيئة المحيطة به والتي يؤثر فيها ويتأثر بها، وتعتبر التأثيرات البيئية من المعلومات الأساسية لنظام معلومات الموارد البشرية، وهي تمثل المتغيرات التي تؤثر على فعالية أنشطة الموارد البشرية من خارج المؤسسة، ما يستدعي العمل على تجميع كافة البيانات والمعلومات عن تلك المتغيرات، ودراسة أثرها على أنشطة المؤسسة، ومن بين تلك المتغيرات ما يتعلق بالجهات الخارجية الحكومية، القوانين والتشريعات المنظمة للعمل، المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، المتغيرات السياسية، المتغيرات التكنولوجية، المتغيرات الثقافية، وغيرها من المتغيرات¹.

ومنه فنظام معلومات الموارد البشرية هو تكامل مجموعة العناصر لتحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية.

¹ - محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبيج، مرجع سبق ذكره، ص 96.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف نظام معلومات الموارد البشرية

تتجلى أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في تجميع البيانات اللازمة وحفظها وتقديمها للمستفيدين، وإمداد المسؤولين بكافة المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية، ومتابعة التغيرات التي تتم في البيئة الداخلية بالمؤسسة، وتحقيق العدالة بين الأفراد والإسهام في بناء خطة القوى العاملة على مستوى المؤسسة، ومواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والعمل على تحليل هذه المتغيرات بما يفيد إدارة الموارد البشرية، من خلال تكامل عناصر نظام المعلومات¹.

وعليه يمكن القول أن المعلومات التي يقدمها نظام معلومات الموارد البشرية ذات أهمية بالغة لإدارة الموارد البشرية، لكونها تدعم احتياجات الإدارات بمستلزمات تحسين كفاءة وفعالية المورد البشري في المؤسسة، كما تكمن أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في²:

- تخزين واسترجاع المعلومات ومعالجتها بالسرعة الممكنة؛
- تقليص التعامل بالسجلات اليدوية والمعاملات الورقية؛
- السرعة في إنجاز عمليات التخزين والتحليل المؤدية إلى سرعة ودقة عملية صناعة القرارات؛
- تحقيق العلاقة الجيدة والفهم المتبادل بين الإدارة والعمال، من خلال توفير المعلومات المختلفة حول أنشطة العاملين في المؤسسة؛
- الكشف عن أية تغيرات في الموارد البشرية في البيئة الداخلية والخارجية؛
- تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف أنشطة الموارد البشرية والإدارات الأخرى.
- يسمح نظام معلومات الموارد البشرية بتوفير القدرة على التخطيط بشكل أكثر فعالية والسيطرة وإدارة تكاليف الموارد البشرية، كما يساهم في تحسين الكفاءة والجودة في صنع القرارات ذات الصلة بالموارد البشرية. وتحسين إنتاجية المورد البشري وإدارته بفعالية³.
- كما تساهم هذه النظم بتحقيق العديد من المزايا للمؤسسة، من خلال علاقتها بوظائف إدارة الموارد البشرية أهمها⁴:

¹ - سليمان محمد مرجان، دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى البشرية في ليبيا، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 05، العدد 07، 2012، ص، ص 47، 48.

² - أسماء حراي، دور نظام الإعلام الموارد البشرية SIRH في فعالية وظيفة تسيير الموارد البشرية، مجلة بحوث، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، المجلد 11، العدد 02، 2017، ص، ص 261، 262.

³ - Ilyes Boudiaf, Tarek Belhadj, The Human Resources Information System and Information Technologies Requirement, Finance and Business Economics Review JFBE, University Center Abdelhafid Boussouf, Mila, Algeria, Vol. 03, Issue. 01, 2019, p 26.

⁴ - أسماء حراي، مرجع سبق ذكره، ص 262.

- تسهيل عملية تخطيط الموارد البشرية؛
 - إعداد التنبؤات باحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية؛
 - المساعدة في إعداد وصف كامل لجميع الوظائف؛
 - تنظيم شؤون العاملين فيما يتعلق بالترقية والنقل... الخ؛
 - دعم عمليات إدارة الاستقطاب والاختيار والتعيين؛
 - دعم برامج التدريب وبرامج الأجور والمكافآت؛
 - تقديم برامج مفصلة عن الموظفين وتحديثها باستمرار؛
 - توثيق المعلومات الخاصة بالعاملين وتحديد سجلاتهم باستمرار.
- أما عن أهداف نظام معلومات إدارة الموارد البشرية، فيمكن تلخيصها في مايلي¹:
- صياغة السياسات والبرامج المتعلقة بالموارد البشرية؛
 - تسهيل عملية اتخاذ القرارات في مجالات الترقية، النقل والتعويضات وغيرها؛
 - زيادة القدرة التنافسية من خلال إعادة هندسة عمليات إدارة الموارد البشرية ووظائفها؛
 - يوفر قاعدة بيانات متكاملة تسمح بتوفير معلومات شاملة، وتحقيق الاتصال بين مختلف الوحدات والأنشطة بالإضافة إلى سرعة تداول المعلومات؛

المطلب الثالث: تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية وفاعليته

تشمل مجالات نظام معلومات الموارد البشرية مختلف تطبيقاته ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية، ففاعلية هذا الأخير تساهم في تحقيق فاعلية إدارة الموارد البشرية للمؤسسات، غير أن هناك عدة عوامل من شأنها التأثير على مدى فعاليته، سيتم التطرق إليها وتوضيحها.

الفرع الأول: تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية

توجد العديد من التطبيقات لنظم معلومات الموارد البشرية، وأهم هذه التطبيقات مايلي²:

1. تطبيقات التوظيف: تتضمن تطبيقات توظيف العاملين كل من جذب واستقطاب العاملين، والمساعدة في

توفير فرص العمل المناسبة، والحفاظ على قاعدة البيانات الخاصة بالعاملين وتشمل:

1.1. جذب واستقطاب العاملين: يساعد نظام معلومات جذب واستقطاب العاملين في حفظ المعلومات

الخاصة بالمرشحين للوظائف، وتحديد المرشح للمواقع الوظيفية، وتحقيق نظام الاستقطاب الفعال بالنسبة

¹ -Nisha Aggarwal, Mona Kapoor, op-cit, p 3.

² - محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: منهج تحليلي مبسط، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص- ص 166 - 170.

للمؤسسة مايلي:

- استرجاع المعلومات باسم العامل ورقم ضمانه الصحي ومؤشرات أخرى للمتقدم للتوظيف؛
- توثيق جميع الإجراءات الخاصة بعملية المقابلة وإعداد تقارير عن المرشحين للوظائف؛
- يقدم معلومات للقائمين على عملية المقابلة؛
- توفير معلومات لازمة لتقويم عملية الاستقطاب وتحديد تكاليفها؛

2.1. توفير قاعدة بيانات خاصة بالعاملين: حيث تحتفظ المؤسسة عادة ببيانات حول العاملين والتي يمكن

استخدامها لعدة أغراض مثل: إدارة الأجور وغيرها.

2. تطبيقات تخطيط الموارد البشرية: هناك نوعان من التطبيقات الحاسوبية المرتبطة بتخطيط الموارد البشرية،

وهما تخطيط التعاقب وتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا. إن هذه البيانات الخاصة بحركة العاملين يمكن استخدامها في التنبؤ بأثر التعيين أو الاستغناء على قوة العمل، ولذلك فإن نظام تخطيط الموارد البشرية يساهم في عملية صناعة القرارات بفاعلية، سواء أكانت هذه القرارات ملأ الشواغر أو لإعادة توزيع الموارد البشرية بين الوظائف المختلفة في المؤسسة؛

3. تطبيقات إدارة الأداء: تساعد تطبيقات إدارة الأداء المؤسسة في ربط أنظمة التقويم بخصائص ومواصفات

كل وظيفة، وتساهم في تحديد ووضع الحلول لمشاكل الأداء، كما وأن البرامج الخاصة بتقييم الأداء يمكن أن تحدد نوع الطريقة المناسبة للتقييم، وبعد الانتهاء من عملية التقييم يمكن توفير معلومات تشير إلى الفروقات في الأداء الفعلي قياسا بالمعايير المحددة. إن تطبيقات تقييم الأداء تتطلب من إدارة الموارد البشرية تحديد مشاكل الأداء وبيئة العمل ليتسنى لها تصحيح الانحرافات، ومعالجة مشاكل انخفاض الأداء.

4. تطبيقات التدريب والتطوير المهني: تستخدم تطبيقات التدريب بشكل أساسي في توثيق المعلومات

الخاصة بإدارة التدريب، وتتضمن هذه المعلومات عدد المشاركين وخصائصهم، محتوى البرنامج التدريبي، تكاليف التدريب... إلخ. إضافة إلى ذلك معلومات حول مهارات العاملين والنشاطات التدريبية الضرورية¹.

5. تطبيقات التعويضات: تشمل أهم تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية في مجال التعويضات ما يلي²:

- تقييم الوظائف وتحديد الأجور التي تناسبها؛

¹ - مسعود كسرى، زهية إيصولاح، تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، المجلد 17، العدد 06، 2013، ص 200.

² - صورية زاوي، ميلود تومي، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، المجلد 03، العدد 07، 2010، ص، ص 7، 8.

- إعداد قوائم الأجور والمرتبات؛

- مسح الأجور للتعرف على الأجور والمكافآت بالمقارنة مع المنافسين لنفس الوظيفة في مؤسسات أخرى؛

- تحديد التغيرات المتوقعة في الرواتب نتيجة للترقية أو التميز في الأداء.

6. تطبيقات نظام المعلومات على المسار الوظيفي: تسمح نظم المعلومات الحوسبة بمتابعة المسار الوظيفي

للعامل بطريقة سهلة وفعالة وبدون تكاليف عالية، من خلال الحاسوب وقاعدة البيانات المتاحة حول الأفراد العاملين، حيث يمكن معرفة قدرة وكفاءات كل عامل وما مدى تطور أدائه وعمله، وما هي المناصب والأدوار التي تقلدها داخل المؤسسة طوال مساره الوظيفي، كما هناك بعض التطبيقات المعلوماتية مخصصة للتقييم الذاتي والتي تسمح وتساعد الأفراد في صياغة مسارهم الوظيفي والحكم عليه¹.

7. تطبيقات نظم المعلومات على الأمن الصناعي: لنظام المعلومات دور كبير في نشر المعلومات وبكل سرعة

خصوصا عن المخاطر التي يتعرض لها العمال نتيجة للأخطاء، حيث أصبح من الممكن توفير المعلومات دون الحاجة إلى الملصقات من خلال توافرها في قواعد البيانات، والتي يمكن للعامل الإطلاع عليها في أي وقت وفي أي مكان من خلال الشبكات المعلوماتية، كما توجد بعض التطبيقات للنظم مثل (SDI) Stress Diagnostics Invente والذي يساعد على تشخيص وتحديد المخاطر المحتملة وتقديم النصائح؛

8. تطبيقات نظم المعلومات على علاقات العمل: ساعد نظم المعلومات وبفضل تكنولوجيا المعلومات

وتطبيقاتها على سرعة تفاعل ودوام العلاقات بين الموارد البشرية داخل المؤسسة وخارجها، بغض النظر عن حواجز المكان والزمان وحتى اللغات والثقافات، فقد سهلت نظم المعلومات عملية اتصال الموارد البشرية فيما بينهم داخل المؤسسة، دون الحاجة إلى التنقل من المكاتب عن طريق الاتصال الإلكتروني بين مختلف المصالح والإدارات، كما أصبح بإمكان العمال التحوار مع رؤسائهم وعقد الاجتماعات كل في مكانه، دون أن ننسى مساهمة الشبكة المعلوماتية في تفعيل عمل المجموعات، وهذا ما أصبح يعرف بالعمل الجماعي (Groupaware) الأمر الذي جعل الموارد البشرية داخل المؤسسة متماسكين في عملهم إضافة إلى عدم الشعور بالوحدة والعزلة أثناء العمل، وهذا ما يعزز العلاقات الرسمية وغير الرسمية داخل المؤسسة؛

الفرع الثاني: فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية

تشمل معايير تقييم نظام معلومات الموارد البشرية تقييم إجراءات العمل المتبعة لإدارة الموارد البشرية وفعاليتها

¹ - نجاة بن يحي، دور نظم المعلومات في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 03، 2010/2011، ص- ص 111 - 113.

وكفاءة هذه الأخيرة، وتمثل هذه المعايير في ما يلي¹:

- الاستخدام الفعلي لنواتج النظام: إن فعالية نظام معلومات الموارد البشرية تتحدد بناء على استخدام المعلومات التي يتيحها هذا النظام، ويمكن تقييم مدى الاستخدام الفعلي للنظام إما من خلال سؤال مستخدميه عن أنواع النواتج التي يستخدمونها، مدى تكرار الاستخدام خلال فترة زمنية معينة، تحليل محتوى شكاوي المستخدمين بشأن البرمجيات أو البيانات التي لا يمكنهم الوصول إليها أو تشغيلها بسهولة؛
 - الأداء الفردي لمستخدم النظام: وفقا لهذا المعيار فإن فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية تتحدد بناء على تأثير المعلومات التي يوفرها على أداء العاملين، أو من خلال تحسين أداء الأعمال المسندة إليهم بشكل أسرع وأدق، أي استخدام النظام بكفاءة وفعالية، ويمكن التعرف على ذلك من خلال تتبع سلوكهم في صنع القرار أو سؤالهم عن آرائهم ودرجة ثقتهم في النظام ومدى فهمهم للمشكلات....الخ؛
 - رضا المستخدم: إن قياس درجة رضا المستخدم عن النظام خلال فترة زمنية معينة يساعد على التعرف على نقاط القوة والضعف فيه، ومن بين المؤشرات التي يتم قياسها باستخدام هذا الأسلوب نجد درجة التحكم في النظام والبرمجيات، سرعة الاستجابة، محتوى المخرجات ودرجة ملائمتها....الخ.
- إلا أن هناك مجموعة من العوامل التي من شأنها الحد من فعالية نظام معلومات الموارد البشرية، يمكن إيجازها في النقاط التالية²:

- عدم تحديد أهداف نظام معلومات الموارد البشرية بدقة؛
- غياب المشاركة الفعالة لإدارة الموارد البشرية في بناء وتصميم النظام؛
- ضعف الارتباط المتكامل بين النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية؛
- عدم وجود التأييد والدعم الكافي من الإدارة العليا؛
- استخدام تكنولوجيا معقدة يصعب أحيانا على موظفي إدارة الموارد البشرية استخدامها وتشغيلها؛
- التهاون في عملية الرقابة قبل وأثناء عملية بناء وتصميم نظام معلومات الموارد البشرية؛
- مقاومة العاملين لإدخال نظام معلومات الموارد البشرية؛
- عدم دراسة تكلفة البرامج المساعدة المستخدمة بدقة وعناية.

¹ - بركة بلاغماس، نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 02، الجزائر، المجلد 03، العدد 09، 2017، ص، ص 61، 62.

² - محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبيج، مرجع سبق ذكره، ص، ص 107، 108.

الفصل الثالث:..... إدارة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات

خلاصة القول أن نظام معلومات الموارد البشرية هو عبارة عن نظام متكامل لمزيج من المكونات المادية والبشرية والبرامج التي تعنى بجمع، معالجة، تخزين، ونشر وتبادل المعلومات ذات الصلة بالموارد البشرية للمؤسسة، والتي تساهم في رفع كفاءة المورد البشري وفعالية المؤسسة، حيث تشمل تطبيقاته مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، ولنظام معلومات الموارد البشرية أهمية وأهداف، إلا أن هناك جملة من العوامل التي من شأنها الحد من فعالية هذا النظام في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أحد التطبيقات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى ماهية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية: المفهوم، المتطلبات ومعوقات التطبيق

إن اعتماد الإدارة الإلكترونية كأحد متطلبات عصرنة العملية الإدارية، يتطلب توفر مجموعة من المتطلبات الضرورية لتبني هذا التوجه، خاصة مع وجود عدة عوائق يمكن أن تحد من تبني تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية حقلا معرفيا يمثل أحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وقد قدمت للإدارة الإلكترونية تعريفات مختلفة، حيث نجد أن بعضها كان سطحيًا أغفل جوهر العملية الإدارية ووظائفها، بحيث تشير في مجملها إلى أن الإدارة الإلكترونية هي أتمتة أعمال الإدارة، من أجل توفير الوقت والأعباء المالية، أما أهم التعاريف التي تعتبر أكثر إلماها بجوانب المفهوم، نوردتها في ما يلي:

تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات التي تتيحها الانترنت، وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها"¹.

كما تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها: "عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خاصة شبكة الانترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمؤسسة ما، بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الأداء بالمؤسسة"²، أو هي "مجموع العمليات الإدارية التي تستطيع من خلالها استخدام الوسائل الإلكترونية وتطبيقها بكفاءة عالية، مما يؤدي إلى تطوير التنظيم الإداري وتحسين القدرة التقنية لمستوى أداء الأجهزة الإلكترونية، وتعزيز فاعلية تبادل المعلومات للوصول للأهداف المطلوبة"³.

تشير التعاريف السابقة إلى أن الإدارة الإلكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها المختلفة في جميع العمليات الإدارية الخاصة بالمؤسسة من تخطيط، تنظيم، وتوجيه والرقابة، بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف بكل كفاءة وفاعلية.

¹ - بشير بن عيشي، عبد الباسط بن عبيد، التسيير العمومي الإلكتروني: مدخل حديث لمعالجة أزمة التسيير العمومي، مجلة الحقيقة، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، المجلد 15، العدد 37، 2016، ص 391.

² - عبد اللطيف باري، دور ومكانة الحكومة الإلكترونية في الأنظمة السياسية المقارنة، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص التنظيمات السياسية والإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013/2014، ص 45.

³ - دانيا أكرم المداحدة، محمد مفضي الكساسبة، أثر الإدارة الإلكترونية في تحقيق المزاي التنافسية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد 05، العدد 10، 2016، ص 123.

الفصل الثالث:..... إدارة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات

كما يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها "إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنهم مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة، من خلال توظيف الموارد البشرية والمادية المتاحة في إطار إلكتروني حديث، من أجل استغلال أمثل للوقت والجهد وتحقيقاً للأهداف وبالجودة المطلوبة"¹.

وفي تعريف آخر للإدارة الإلكترونية بأنها "عملية يمكنه جميع مهام وأنشطة المؤسسات الإدارية بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية، للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات، والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات"².

رغم الاختلاف في التعاريف المقدمة للإدارة الإلكترونية إلا أنها جميعها تتفق على أنها تقوم على الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات، وما تتيحه من الوسائل التكنولوجية الحديثة في أداء الأعمال الإدارية، مما يسهم في رفع كفاءة الأداء وفاعليته ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة ككل.

تهدف الإدارة الإلكترونية إلى زيادة قدرات الإدارات على الاستفادة من تقنية المعلومات، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفاعلية والإنتاجية، وتتمثل أهداف تطبيق الإدارة الإلكترونية في³:

- تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة، والتي من شأنها تطوير العمل الإداري وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف، وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة؛

- محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية؛

- توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة وفي الوقت المناسبين ورفع مستوى العملية الرقابية؛

- تقليل تكاليف الأعمال من خلال خفض كميات الملفات والأوراق المستخدمة والإنجاز السريع للمعاملات.

كما أن إدماج تكنولوجيا المعلومات في العمليات الإدارية تطبيقاً لنموذج الإدارة الإلكترونية، يحقق العديد من المزايا منها⁴:

¹ - فاطمة الزهراء طلحي، أهمية تدريب الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، المجلد 14، العدد 02، 2014، ص، ص 263، 264.

² - مروان سليم الأغا، خليل جعفر حجاج، رؤى علي كساب، العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر، غزة، المجلد 14، العدد 01، 2012، ص، ص 79، 80.

³ - طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص، ص 33، 34.

⁴ - محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 291.

- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين؛
- تسهيل إجراء الاتصال بين أقسام المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى؛
- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسة مما ينعكس إيجاباً على مستوى الخدمات المقدمة وجودتها؛
- الدقة والوضوح في العمليات المختلفة للمؤسسة¹.
- اختصار وقت تنفيذ وإنجاز المعاملات الإدارية المختلفة².

الفرع الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

يتطلب التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية جملة من المتطلبات الإدارية والبشرية والمادية والتقنية، يمكن إنجازها في النقاط التالية:

1. المتطلبات الإدارية والقانونية: وتتمثل فيما يلي³:

- وضع الإستراتيجيات وخطط التأسيس: ويتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية، والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية؛
- القيادة والدعم الإداري: تعد القيادة المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي مشروع، كما أن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل لها دوراً رئيسياً في نجاح أي عمل أو فشله، ففناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات، يعتبر أحد العوامل المساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- الهيكل التنظيمي: يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب، بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية وذلك عن طريق استحداث إدارة جديدة وإلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفاعلية، مع مراعاة أن يتم ذلك التحول في إطار زمني بصفة تدريجية؛

¹ - علاء عبد الرزاق السلمي، خالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص، ص 37، 38.

² - علي سايج جبور، الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير أداء الجماعات المحلية في ظل تطبيق الحكومة الإلكترونية بالجزائر، مجلة المقار للدراسات الاقتصادية، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، 2017، ص 11.

³ - موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، المجلد 09، العدد 09، 2011، ص، ص 90، 91.

- وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقا للمستجدات: أي إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها، لأن معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية، كما أن وجود التشريعات والنصوص القانونية يسهل على الإدارة الإلكترونية ويطفي عليها المشروعية والمصادقية.

2. المتطلبات البشرية: يعد المورد البشري في الإدارة الإلكترونية أهم عناصر العمل ومحورا أساسيا للوصول إلى أهدافها، فمهما توافرت من موارد مادية ومالية وتكنولوجية وهياكل تنظيمية، فإنها تبقى غير كافية دون توافر المورد البشري الكفاء القادر على التعامل معها¹. إذ يعد الاستثمار في رأس المال البشري وحسن إعداد الكفاءات حجر الزاوية لضمان نجاح الجهود المبذولة لتأسيس وترسيخ بيئة أعمال إلكترونية رقمية، وهذا يتطلب تعزيز المهارات والخبرات الإدارية والتنظيمية عبر الارتقاء بالكفاءات البشرية اللازمة²، لذلك لا بد العمل على صقل وتأهيل الموارد البشرية من خلال الدورات التدريبية المناسبة، وأن تكون على إطلاع دائم على المستجدات حتى تكون قادرة على استخدام التقنيات الحديثة والتعامل معها، واستغلال إمكانياتها وقدراتها في صالح تحقيق الأهداف³.

3. المتطلبات التقنية: وتتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية وأنظمة وقواعد البيانات، والبرامج وتوفير كل ذلك على أوسع نطاق ممكن⁴.

4. المتطلبات الأمنية: تتمثل المتطلبات الأمنية للإدارة الإلكترونية في ضمان أمن وحماية معلوماتها، ويقصد بأمن المعلومات مجموعة الإجراءات والتدابير المستخدمة في المجالين الإداري والفني لحماية الأجهزة والبرمجيات وبيانات الأفراد، ومن أجل حماية المعلومات من المخاطر التي تتعرض لها لا بد من توفر مجموعة من العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار لتوفير الحماية الكافية للمعلومات، حيث يوجد العديد من نظم تأمين وحماية معاملات الإدارة الإلكترونية، والتي تحقق البعد الأمني لأنظمتها من خلال التشفير الإلكتروني والتوقيع الإلكتروني⁵.

¹ - عادل حروحوش المفرجي، أحمد علي صالح، بيدا ستر البياتي، الإدارة الإلكترونية: مركات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، مصر، 2007، ص 121.

² - المرجع نفسه، ص 27.

³ - فاطمة الزهراء طلحي، مرجع سبق ذكره، ص 264.

⁴ - موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 91.

⁵ - فريد كورتل، أسيا تيش سليمان، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2015، ص - ص 65 - 67.

الفرع الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

- على الرغم من المزايا التي تحققها الإدارة الإلكترونية، إلا أنه يبقى هناك وجود لبعض جوانب القصور التي تشكل عائق في سبيل تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحديا لها، ويمكن تلخيص أهم هذه المعوقات في النقاط التالية¹:
- مقاومة التغيير واستمرار الإدارة العليا في قصورها الفكري العاجز عن إستيعاب النظم المعلوماتية في إدارتها؛
 - النقص في الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على العمل في مجال النظم الإلكترونية؛
 - عدم وجود وعي معلوماتي وحاسوبي لدى الأفراد، وهذا ما يشكل عائقا في تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
 - التحديات التشريعية والقانونية التي تحتاج إلى إجراء تعديلات جذرية في الأنظمة والقوانين؛
 - تحدي إعادة هندسة الأعمال باستخدام تكنولوجيا المعلومات، إذ أن نماذج الإدارة التقليدية بما في ذلك الهياكل التنظيمية والمعالجات التقليدية لم تعد ملائمة لنماذج الإدارة الإلكترونية.
- بالإضافة إلى ما سبق، يوجد عدة معوقات أخرى يمكن حصرها فيما يلي²:
- عدم اقتناع إدارة المؤسسة بدواعي التحول ومتطلباته، وضعف اهتمام الإدارة بتطبيق الإدارة الإلكترونية؛
 - الطبيعة البشرية والخوف من التكنولوجيا وتطبيقها؛
 - عدم الثقة في حماية سرية وأمن المعلومات الشخصية.

المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: الأهمية والأهداف

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأهميتها، بالإضافة إلى أهدافها.

الفرع الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

يشير مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كمصطلح شامل إلى جميع آليات التكامل بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، والتي تهدف إلى خلق قيمة داخل المؤسسات³. ومنه يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها "طريقة لتنفيذ إستراتيجيات وسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، من خلال استخدام الانترنت والاستفادة منها بشكل تام"⁴.

¹ - عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، بيداء ستار البياتي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

² - محمد عبد اشتوي، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة: فرع غزة، مجلة جامعة الأقصى، غزة، المجلد 17، العدد 02، 2013، ص 228.

³ - Hassan.N.Rawash, Serdar Saydam, **The Impact of Electronic Human Resource Management on Organization's Market, Share: An Empirical Study on The Housing Bank for trade and Finance in Jordan**, International Journal of Business and Social Science, Vol. 03, Issue. 24, 2012, p 116.

⁴ - Tanya v. Bondarouk, H.J.M.Ruel, **Electronic Human Resource Management: challenges in Digital Era**, Article in the international journal of Human Resource Management, Vol. 20, Issue. 03, 2009, p 507.

الفصل الثالث:..... إدارة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات

وتعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية امتداد لإدارة الموارد البشرية، فالنظام المعلوماتي هو المسؤول على التعامل مع كل من المهام التقليدية والإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، مما أحدث تغييرات في الإستراتيجيات المستخدمة من قبل المؤسسات نحو استخدام أحدث التقنيات، وذلك لكونها بحاجة إلى الحفاظ على وتيرة التطورات السريعة في العالم، واستخدام الابتكارات الجديدة في مجال تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الأداء الأمثل¹.

ويمكن تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أنها الدعم الإداري لوظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات باستخدام تقنية الانترنت². أو هي تطبيق تكنولوجيا المعلومات للشبكات لدعم الجهات الفردية أو الجماعية الفاعلة في أدائها المشترك لأنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث عزز التطور السريع للانترنت خلال العقد الماضي من تنفيذ وتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية³.

من خلال ما سبق فإن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي عبارة عن دمج وتطبيق تكنولوجيا المعلومات في أداء وظائف إدارة الموارد البشرية، والعمل على تحقيق الاستفادة القصوى من هذه التقنيات الحديثة في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية.

تجدر الإشارة لضرورة التمييز بين نظم معلومات الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث يكمن الفرق الرئيسي بينهما بأن نظم معلومات الموارد البشرية موجهة نحو خدمة إدارة الموارد البشرية نفسها، وأن مستخدم هذا النظام هم في الغالب من العاملين في إدارة الموارد البشرية بغرض تطوير الخدمات المقدمة للمؤسسة. بينما الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فإن الفئة المستهدفة هم العاملين خارج إدارة الموارد البشرية سواء كانوا مديرين أو موظفين، بحيث تقدم خدمات الموارد البشرية عبر الانترنت أو الانترنت للاستخدام من قبل كافة الموظفين في المؤسسة⁴.

ويمكن التمييز بين ثلاثة مستويات لنظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كما يلي⁵:

- **المستوى التشغيلي (العملي):** الذي يتعلق بأنشطة إدارة الموارد البشرية الأساسية في المصلحة الإدارية، مثل المرتبات، البيانات الشخصية للموظفين... الخ؛

- **المستوى العلائقي:** الذي يركز على أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تدعم العمليات الأساسية، مثل

¹ -Seyyed Abdorasoul Hosseini, Khalil Nematollahi, **Electronic Human Resources Management and the Effectiveness of Human Resources Management**, European Online Journal of Natural and Social Sciences, Vol. 02, Issue. 03, 2013, p 1814.

² -Tanya v. Bondarouk, H.J.M.Ruel, op-cit, p 506.

³ -Li Ma, Maolin Ye, **The Role of Electronic Human Resource Management in Contemporary Human Resource Management**, Open Journal of Sciences, Scientific Research Publishing, 2015, P 71.

⁴ - يوسف مجد يوسف أبو أمونة، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً E-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية: قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 74.

⁵ - مراد كواشي، توفيق حناشي، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين المستوى التشغيلي لإدارة الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت تبسة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 11، العدد 01، 2018، ص 24.

الفصل الثالث:..... إدارة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات

الاستقطاب واختيار الموظفين، التدريب، إدارة الأداء، التقييم والمكافآت، حيث تتم العمليات في هذا المستوى باستخدام شبكة الانترنت؛

- **المستوى التحويلي:** الذي يتعلق بأنشطة إدارة الموارد البشرية ذات الطابع الإستراتيجي، أي الأنشطة المتعلقة بعملية التغيير التنظيمي، وإدارة الكفاءة الإستراتيجية، إدارة المعرفة، وإعادة التوجيه الإستراتيجي. تتميز الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بتبنيها معطيات عصر المتغيرات السريعة، واستيعابها تقنياته المتجددة وتطبيق آلياته الفاعلة، واستثمارها لتكنولوجيا المعلومات في أداء وظائفها، كما أنها تتميز بالعديد من الخصائص منها¹:

- التطوير المستمر والسريع لإعادة هندسة الهياكل التنظيمية، ونظم إجراءات العمل وأسس اتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات في شؤون إدارة الموارد البشرية؛
- التعامل الفوري والإيجابي مع التحولات في سوق العمل، وتطورات هيكل إدارة الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة، وتعديل أساليب الاستقطاب والاختيار بما يتوافق مع تلك التحولات؛
- تيسير التعلم واستثمار الخبرات والمعرفة المتراكمة للموارد البشرية، وتوظيفها لتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات؛
- الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة والتخلي عن بعض الأشكال من الممارسات الإدارية المعتادة، واستبدالها بممارسات أخرى أكثر توافقا مع معطيات عصر المعرفة؛

الفرع الثاني: أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تتلخص أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في النقاط التالية²:

- إن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي الأكثر فعالية وكفاءة لتسيير العمل التشغيلي والفني والإستراتيجي من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة على أداء عمل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات؛
- إن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تساهم في تحسين جودة المنتجات، من خلال الاستثمار في التقنيات الرقمية المتاحة والكفاءات المدربة والخبرة من الموارد البشرية؛
- تساهم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق شفافية المعلومات والتنافسية بين الموارد البشرية في

¹ - سارة بن غيدة، سعيدة حركات، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM وحدة أم البواقي، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2018، ص 257.

² - محمد قريشي، عادل بوجمان، محمد رشدي سلطاني، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: المفاهيم، المتطلبات ودورها في تطوير الإدارة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 47، 2017، ص 158.

المؤسسة، بالإضافة إلى قدرتها على تحقيق السرعة والمرونة العالية في الأداء؛

- إن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تساهم في تخفيض التكاليف، وتعزيز الأداء وتحسين مستويات جودة الخدمات المقدمة للموارد البشرية؛

الفرع الثالث: أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تنبع أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من تكاملها مع أهداف الإدارة الإلكترونية، ومواكبة التغيرات في بيئة الأعمال. حيث تسعى المؤسسات من وراء تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لزيادة مرونة الإجراءات، وخفض التكاليف وزيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية. ويمكن إيجاز هذه الأهداف في النقاط التالية¹:

- تخفيض تكاليف العمالة والنفقات الإدارية؛
- تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية؛
- تطوير وتحسين علاقات العمل ورضا العاملين؛
- رفع معدلات أداء وإنتاجية المؤسسة؛
- تحسين صورة المؤسسة وخدماتها بالإضافة إلى تحقيق مرونة واستجابة أفضل لتغيرات السوق؛
- تحقيق دعم أفضل للإدارة وتوفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب وتطبيق المهارات المكتسبة بفعالية؛
- تحسين العلاقات بين القطاعات الوظيفية المختلفة داخل المؤسسة.
- أتمتة المهام الروتينية للموارد البشرية وتوفير الدعم المتكامل لإدارة الموارد البشرية وجميع العمليات الأساسية².

المطلب الثالث: مبادئ التحول للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأهم التغيرات التي تفرضها

يتطلب نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية مراعاة مجموعة من المبادئ، خاصة مع التغيرات التي تفرضها على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: مبادئ التحول نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

إن التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يتطلب توفر مجموعة من المبادئ، يمكن إيجازها في النقاط التالية³:

¹ -Mazen J. Al Shobaki, Samy S. Abu Naser, Youssef M. Abu Amuna, Suliman A. El Talla, **Impact of Electronic Human Resources Management on the Development of Electronic Educational Services in the Universities**, International Journal of Engineering and Information Systems (IJEIS), Vol. 01, Issue. 01, 2017, p. 5.6.

² -Fahimeh Babaei Nivlouei, **Electronic Human Resource Management System: The Main Element in Capacitating Globalization Paradigm**, International Journal of Business and Social Science, Vol. 05, Issue. 02, 2014, p 154.

³ - إيمان أيت مهدي، مرجع سبق ذكره، ص، ص 75، 76.

- ضرورة العمل على إعادة هيكلة الموارد البشرية في ضوء متطلبات الأوضاع التكنولوجية الجديدة والمتوقعة، والتي تتطلب مهارات وقدرات متميزة في الموارد البشرية؛
- تعديل وتطوير المهارات والقدرات، وإعادة تأهيل الموارد البشرية من خلال نظم وأساليب التدريب، والتأهيل المتطورة والمستندة إلى تكنولوجيا المعلومات؛
- تطوير الهياكل التنظيمية وإعادة هيكلة وهندسة العمليات، والأساليب والنظم في المؤسسات للتعامل مع التكنولوجيا، وتهيئة المناخ الملائم لاستثمارها؛
- تعديل ثقافة المؤسسة بما يتوافق ومتطلبات التعامل مع التكنولوجيا الجديدة، وسماها كالسرعة والتواصل، والقدرة على التنوع، وإمكانيات التطوير، والتحسين المستمر؛
- تطوير نظم وأساليب تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانيات تكنولوجيا المعلومات، ونظم الاستخدام الإلكترونية؛
- تطوير أساليب تدريب وتنمية الموارد البشرية، باستثمار آليات جديدة كشبكة الانترنت، ووسائل التدريب التفاعلية المستندة على الحاسب الآلي؛
- تشجيع القدرات الابتكارية للموارد البشرية، وتهيئة قنوات وأساليب الابتكار والمشاركة في تطوير وتحديث الأساليب والابتكارات في مختلف المجالات؛
- تعميق استخدام فرق العمل المتكاملة، كأساس لتنظيم وتنسيق جهود الموارد البشرية، بحسب ما تسمح به الظروف وطبيعة العمل.

الفرع الثاني: التغيرات التي تفرضها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كتوجه حديث قد يفرض على المؤسسات مجموعة من التغيرات، سواء ما تعلق بالجوانب التنظيمية أو في تركيبة الموارد البشرية لها. ويمكن توضيح ذلك فيما يلي¹:

1- التغيرات التنظيمية وتشمل:

- زيادة الحاجة إلى العمالة غير المباشرة ضمن الهيكل التنظيمي نسبة إلى العمالة المباشرة، وظهور وظائف جديدة مثل اختصاصي البحوث والتطوير وفنيي الصيانة للتعامل مع التجهيزات الأكثر تعقيدا؛
- زيادة الحاجة إلى إعادة تصميم الوظائف، ومن ثم إلى إعادة تحليلها ووصفها؛

¹ - لمن علوطي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، مصر، العدد 42، 2008، ص، ص 148، 149.

- ظهور الحاجة إلى تغيير الأداء في الوظائف الجديدة، فإدخال أجهزة تكنولوجيا المعلومات من شأنه أن يساهم في زيادة التكلفة الرأسمالية أو تكلفة الاستثمار في هذه الأجهزة، وقد يقترن التطور التكنولوجي بزيادة أو خفض في تكلفة التشغيل، مما يتطلب إعادة تصميم معايير التكلفة، أو قد يقترن برفع الجودة مما يتطلب إعادة تصميم معايير الجودة، وقد يؤدي التطور التكنولوجي إلى خفض وقت أداء عملية معينة، وهو ما يتطلب إعادة تصميم أو تحديد معايير الجدولة؛
- ظهور الحاجة إلى تزويد القيادات الإدارية بمفهوم تمكين العاملين وبناء فرق العمل المسؤولة، من خلال اختيار واعٍ ومتميز للموارد البشرية وتهيئتهم لممارسة هذا التمكين؛
- زيادة الحاجة إلى تكنولوجيا المعلومات وإلى تطبيقاتها ومساهماتها على إيجاد اتصالات تنظيمية أكثر مرونة وسرعة، كما أدى تطبيق تكنولوجيا المعلومات وإعادة هندسة العمليات إلى تقليل ملامح البيروقراطية، وإلى إحداث التكامل وجعل الاتصالات التنظيمية في شكل أكثر رشاقة؛

2- التغير في هيكل الموارد البشرية

- إن التغير في التجهيزات وفي طرق العمل سوف يؤدي إلى التغير في هيكل العمالة، إذ أن التحول إلى استخدام الآلات الأوتوماتيكية واستخدام الحاسب الآلي سيقلان من أعداد العمالة اليدوية والكتابية، وفي نفس الوقت سوف تزيد الحاجة إلى العمالة الفنية في مجال التشغيل، وكذا إلى العمالة الماهرة في مجالي التشغيل والصيانة، كما تؤثر الأتمتة في الوظائف على كل المستويات، كما أن الأتمتة قد تؤدي إلى فقدان العاملين لأعمالهم، في حين قد يواجه البعض الآخر خيار التحول إلى وظيفة أخرى.
- كما انعكست آثار تكنولوجيا المعلومات على هيكل الموارد البشرية في المؤسسات، ويتجلى ذلك من خلال الجوانب التالية¹:

- الاتجاه الواضح لتقليص حجم القوى العاملة، نتيجة الاحتياج إلى أعداد أقل من العاملين لأداء ذات الأعمال بكفاءة أعلى؛
- تنامي الاحتياج إلى فئات جديدة من العاملين ذوي المعرفة، والمتخصصين في أعمال البرمجة للحاسب الآلي وغيرهم من أصحاب المهارات الفكرية، والقدرات الذهنية القادرين على استيعاب التقنيات الجديدة وتطبيقاتها في أعمال الإدارة وأنشطة المؤسسات المختلفة؛

¹ - إيمان أيت مهدي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

الفصل الثالث:..... إدارة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات

- تزايد الاحتياج إلى الموارد البشرية القادرة على تفعيل الصلاحيات التي تعهد إليهم في المؤسسات المتجهة بدرجات متزايدة إلى أنماط القدرة على العمل في الفرق ذاتية الإدارة؛

- تزايد الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بقدرات هائلة على تنويع الأعمال، والانتقال السريع بين مواقع العمل المختلفة في العالم، والقدرة على التكيف مع الثقافات المتعددة، التي تتعامل معها المؤسسات العالمية.

خلاصة لما سبق يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة وتقنياتها المختلفة، في مجال إدارة الموارد البشرية كاستجابة لمتطلبات عصر التكنولوجيا والتغير المستمر، ولإدارة الإلكترونية أهمية تتجلى في زيادة وتحسين كفاءة أداء الأعمال وتخفيض تكاليف الأعمال، مما يحقق أهداف المؤسسة. غير أن التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية يقتضي مجموعة من المبادئ الأساسية الداعمة لهذا التوجه الحديث، كما أن تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فرض عدة تغيرات سواء في الإجراءات التنظيمية، أو حتى في هيكل الموارد البشرية المؤهلة لمواكبة التغيرات والتطورات الحديثة في مجالات الإدارة وأساليب أداء الأعمال.

المبحث الثالث: أثر تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية

إن إدماج تكنولوجيا المعلومات ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية، أحدث مجموعة من التغيرات في أساليب وأدوات إنجاز هذه الوظائف، ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى أثر تكنولوجيا المعلومات على وظائف إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: أثر تكنولوجيا المعلومات على تنظيم وممارسات إدارة الموارد البشرية

إن استخدام أجهزة الحاسوب والتكنولوجيا أدى إلى تغير واضح في عملية تنظيم الموارد البشرية، فقد غير من تنظيمها التقليدي إلى تنظيم يواكب هذا التطور، حيث أصبح الاحتفاظ بسجلات ومعلومات الموارد البشرية لا يتم بالشكل اليدوي المعتاد، بل أصبح بشكل إلكتروني وباستخدام الحاسبات الآلية ونظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والشبكات، فأصبحت سجلات الموارد البشرية يتم إدخالها وتخزينها وتبويبها وتحليلها إلكترونياً، بل أن كثيراً من التقارير الخاصة بالموارد البشرية يتم إعدادها واستخراجها إلكترونياً وبسرعة فائقة، وأصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية تتم بشكل يترك المجال للمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية أن يخططوا وينظموا ويراقبوا بشكل كبير، ويمكن تلخيص أثر استخدام الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات فيما يلي¹:

- التسيير الإلكتروني للوثائق: سمح التسيير الإلكتروني للوثائق بتسهيل عملية معالجة الوثائق وتخزينها ونقلها من مكان لآخر، وذلك بفضل تحديث أنظمة العمل بواسطة التكنولوجيا الحديثة، حيث سمحت هذه الأخيرة لإدارة الموارد البشرية بتحديث أنظمتها، وإحداث مراقبة جيدة للمواعيد، الإنجاز وتوزيع المهام، إرسال الرسائل الإلكترونية للتذكير في حالة التأخر، والعمل على تنسيق وتداول المهمات التي تتطلب تدخل عدد كبير من الموظفين لإنجاز هذه المهام بمستويات مختلفة، مما يعود على المؤسسة بالأرباح من خلال التحكم في الملفات والأرشيف والتداول بين الأقسام؛
- الأرباح المباشرة: لقد سمح التسيير الإلكتروني للوثائق بتحقيق أرباح مباشرة تعود على المؤسسة، وذلك من خلال تقليص حجم الأرشيف، وبالتالي التكاليف المتعلقة بأمكان التخزين، تكاليف الترتيب والطبع... الخ؛
- الأرباح المدججة: أصبح التدخل للوصول إلى الأرشيف المشترك من خلال التسيير الإلكتروني بأقل وقت واستعمال أقل النسخ، مما يحقق الفعالية للطرق المعلوماتية المسيرة من طرف إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال انخفاض مدة الحصول على الوثائق بسبب سير الإجراءات بسرعة وطريقة تنظيمها؛

¹ - نور الدين مدوري، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغاثم، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010/2011، ص - ص 101 - 105.

- العمل الجماعي: من خلال تطبيقات العمل الجماعي يحصل الأفراد على تعاون إلكتروني مهيكل، وتشجيع تقاسم المعلومة بين المجموعة بصفة واضحة ودقيقة، وهذا يدل على حل كامل في خدمة التنظيم الجيد للعمل الجماعي، الذي يعبر عن نظام يحتوي على الأدوات البرمجية لتشغيله، وهذا ما يأخذ في الحسبان الأبعاد البشرية من جهة، وأبعاد التغيرات التكنولوجية من جهة أخرى، فالتكنولوجية الحديثة تسمح بتحسين تنظيم العمل وتسيير المشاريع، ويرى (سيتون Seton) "أن العمل الجماعي هو التكنولوجيا التي تضم مجموعة من الوظائف التي تسمح بتحويل المعلومات لأنظمة العمل للعاملين بالمؤسسة، والعمل الجماعي يقترح تطبيقات متخصصة من طرف مختلف الأفراد الذين يريدون العمل الجماعي مع بعضهم البعض، فهو يسمح بمتابعة وتسيير وتقاسم مشروع محدد، انطلاقاً من تنظيم المهمة وتجزئة الأدوار وصولاً إلى المتابعة المنهجية والمنظمة لمراحل تقدم المشروع؛"

لقد كان للتغيرات التكنولوجية تأثيرات معتبرة في عمل المؤسسة بتسهيل تقاطع الهياكل وإعادة التنشيط المتزايد، حيث أعطت القدرة في عرض واستثمار المعلومة ومعالجة الأعمال جماعياً، وأصبح تبادل المعطيات المعلوماتية متطور بشكل كبير في السنوات الأخيرة، انطلاقاً من مقياس مشترك يسمى EDIFACT أنشئ من طرف الأمم المتحدة سنة 1986، ويسمح هذا المقياس للمؤسسة بإعداد بروتوكولات خاصة بالوثائق الإدارية، ووثائق الطلبات، ووثائق فواتير قسائم التسليمات والتي تتبادلها المؤسسة مع متعاملاتها؛

- المنتديات: تسمى بمنتديات الحوار وهي طريقة منتشرة في التكنولوجيا الحديثة، تسمح لمجموعة من الأفراد بالارتباط على الشبكة وتبادل الآراء حول موضوع ما، ثم توزع الآراء فوراً أو أوتوماتيكياً لبقية المشاركين الذين لهم الحق في الإدلاء برأيهم، كما تعطي الإمكانات المتعددة في مختلف المجالات وذلك بالسماح لمجموعة من خبراء المؤسسة من مناقشة موضوع معين، تعريف الإجراءات، التكوين وتنشيط الإدارة، كما يمكن أن تكون فرصة لتبادل مفتوح حول الموضوع الحالي لمؤسسة بغض النظر عن التنظيم الهرمي، ومن خلال الحوار يمكن للإدارة جمع الآراء ووضع الحلول حيث تتم التبادلات بطريقة مستمرة بدون عوائق مكانية أو زمانية، وتسمح هذه المنتديات بالتحضير الجيد للاجتماعات دون إضاعة الوقت مع إمكانية طرح الأسئلة والحلول، ومن جهة أخرى فإنه يمكن الاعتماد على ساحة الحوار كنموذج لانتخاب إلكتروني ضروري من أجل خلق قواعد عمل على نماذج سؤال/جواب، وعليه يصبح هناك فضاء دائم التكوين والتدريب.

المطلب الثاني: الأثر الكمي والنوعي لتكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية

إن التطور السريع للتكنولوجيا ودخول المعلوماتية أدى إلى زيادة التغيرات في الوظائف، حيث أدت الأتمتة

إلى التغير في الوظائف على كل المستويات، فهي تحفض مستوى بعضها، وترفع أهمية البعض الآخر، كما أثرت هذه التغيرات على الموارد البشرية، فالبعض قد يفقدون وظائفهم والبعض يواجه خيار التحول لوظيفة أخرى أو أكثر، وعلى العموم يمكن تلخيص هذه التأثيرات على الموارد البشرية سواء الكمية أو الكيفية على النحو التالي¹:

- **تقليل العمالة الروتينية:** حيث يحل الحاسوب محل العمالة الروتينية، كاستخدام الحاسوب وبرامجه في العمليات المحاسبية، يقلل عدد المحاسبين بشكل كبير، كما أن استخدام برامج التصميم المدعوم بالحاسوب يقلل عدد المهندسين التقليديين. لذلك يتعين على إدارة الموارد البشرية أن تسبق هذه التغيرات، حتى يكون هذا التحول سهلاً عندما تكون الأتمتة جزءاً من التوسع في الطاقة الإنتاجية أو لازمة ضمن تجهيزات مشروع جديد، وهذا من خلال إعداد البرامج التدريبية، فالانتشار الواسع للمعلوماتية والأتمتة الصناعية والخدمية، أدى إلى زيادة الطلب على الموارد البشرية المؤهلة علمياً، وتقليل الطلب على اليد العاملة حسب الخبرة العملية والمهارات اليدوية؛

- **السرعة في الأداء:** أصبح من الممكن تحقيق عمليات كثيرة في وقت قليل بفضل التكنولوجيا، مما يوفر الوقت للمورد البشري لكي يقوم بأعماله الأكثر أهمية مثل اتخاذ القرارات الإستراتيجية، كما يتحقق ذلك من خلال الحصول بأسرع وقت ممكن على أكبر وأفضل المعلومات؛

- **الدقة في الأداء:** بفضل التكنولوجيا الحديثة أصبح توافر بيانات للموارد البشرية المسؤولة عن وظائفها يتسم بالسرعة والشكل المطلوب، لذلك تزداد الدقة في اتخاذ القرارات والتصرف والأداء؛

- **قدرة أعلى على التخطيط:** حيث أصبح التخطيط، التنقلات، الترقيات وذلك من خلال الاستخدام السريع للمعلومات المتاحة بفضل التكنولوجيا يتم بشكل أوفر وسريع؛

- **قدرة أعلى على التنظيم:** حيث أصبح التنسيق بين أعداد الموارد البشرية الموجودة في مختلف الأقسام، يتميز بالسرعة لأجل تشكيل مجموعات العمل من عدة أقسام مختلفة.

ومنه يمكن القول أن لتكنولوجيا المعلومات أثرها الواضح على الموارد البشرية، بالإضافة إلى أثرها على الوظائف المختلفة لإدارة الموارد البشرية، وهذا ما نورد في المطلب الثالث.

المطلب الثالث: أثر تكنولوجيا المعلومات على وظائف إدارة الموارد البشرية

أثرت تكنولوجيا المعلومات على طرق وأداء وظائف إدارة الموارد البشرية، من خلال التغير في الأساليب

¹ - نور الدين مدوري، مرجع سبق ذكره، ص- 105 - 107.

والوسائل، وسيتم التطرق إلى هذه الوظائف في ظل تطبيق تكنولوجيا المعلومات.

الفرع الأول: التوظيف الإلكتروني

لقد تعددت التعاريف المختلفة للتوظيف الإلكتروني، نستعرض بعضها بالإضافة إلى مزاياه.

أولاً: تعريف التوظيف الإلكتروني

مع ظهور شبكة الويب العالمية أدى إلى ظهور النقلة النوعية في طرق التوظيف المعتمدة لدى المؤسسات، وذلك من أجل الاستفادة من مزايا شبكة الانترنت في عملية التوظيف، من خلال تخفيض تكاليف التوظيف وتقليص الوقت المستغرق وتجميع أكبر عدد من المرشحين من خلال إمكانية الوصول الجغرافي¹. وتعود نشأة التوظيف الإلكتروني إلى بداية الثمانينات (1980)، تحت اسم أنظمة لوحة التقارير عن موقع العمل، والتوظيف الإلكتروني هو استعمال التقنية لجذب وتحديد مصادر المرشحين، ويسمح بتوفير تشكيلة هائلة من مقدمي طالبي العمل، ويخفض وقت وتكلفة دورة التوظيف². وهو عبارة عن استخدام الوسائل الإلكترونية وخاصة الانترنت في عملية التوظيف، حيث يسمح للباحث عن العمل بتحديث معلوماته بصفة دائمة وتوفير الوقت المستغرق في البحث عن الوظيفة من جهة، ويساعد العارضين للعمل الاستفادة من إمكانية النشر على نطاق واسع لعروض عملهم وتحديثها، بالإضافة إلى سرعة الاتصال بالمرشحين والاستقبال والاختيار المسبق لطلبات المرشحين³.

يمكن تعريف التوظيف الإلكتروني على أنه "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما فيها الانترنت في إجراءات توفير الموارد البشرية اللازمة، فهو يعني القيام بعملية التوظيف عبر مختلف مراحل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والمتمثلة في أجهزة الإعلام الآلي والبرمجيات والنظم المعدة لذلك الغرض، بالإضافة إلى الاستعانة بشبكة الانترنت لنشر إعلانات التوظيف واستقبال الطلبات وتقييمها وحتى إرسال الاستدعاءات وإجراء الاختبارات"⁴.

كما يقصد بالتوظيف الإلكتروني "مجموعة من الأدوات ذات الطبيعة الإلكترونية تعمل بسرية تامة باستخدام برنامج تشغيل محوسب، يقوم على مقابلة كل من جانبي الطلب والعرض من القوى العاملة باستخدام قوائم وصف الأعمال والمهن، فهو يشير إلى استخدام الانترنت والتقنيات الحديثة لإنهاء كافة الإجراءات المتعلقة

¹ - Varma Shilpa and Gopal. R, **the implications of implementing Electronic-Human Resource Management (E-HRM) Systems in companies**, Journal of information Systems and communication, Vol. 02, Issue. 01, 2011, p 20.

² - خالصة زواوي، تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري: دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية، مجلة تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد السادس، دباغين، سطيف 02، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، 2017، ص، ص 116، 117.

³ - Karima Akli-Astouati, Ratiba Guebaili-Djider, Asma Belhadj, Rima Moufok, **Le Dialogue Argumentatif pour la Réconciliation d'ontologies-Application au E-recrutement**, Revue de l'information Scientifique et technique, centre de Recherche sur l'information Scientifique et Technique, Algérie, Vol. 21, Issue. 02, 2016, p. p 40.51.

⁴ - بو عبد الله ودان، محمد البشير مركان، واقع المعالجة الإلكترونية لعملية التوظيف في الجزائر (التوظيف الإلكتروني)، مجلة دفاتر بواذكس، جامعة ابن باديس، مستغانم، الجزائر، المجلد 03، العدد 03، 2015، ص 208.

بالتوظيف، بدءا من الإعلان عن الوظائف ومرورا بتعبئة نماذج طلب التوظيف، ومتابعة الطلب إلكترونيا من قبل المتقدم والاستعلام عنه، وإجراء المفاضلة إلكترونيا بين المتقدمين، وانتهاء بإعلان النتائج في الموقع¹.

تعرف الباحثة التوظيف الإلكتروني على أنه استخدام تكنولوجيا المعلومات والاستفادة من تقنياتها الحديثة، خاصة شبكة الانترنت في إتمام إجراءات التوظيف وتوفير الموارد البشرية، مما يحقق الوفرة في الوقت والتكاليف المتعلقة بعملية التوظيف، ويسمح بتغطية شاملة لما يتميز به من تخطي الحدود الجغرافية.

ثانيا: أهمية التوظيف الإلكتروني

إن إدخال التكنولوجيات الحديثة على عملية التوظيف داخل المؤسسة، أدى إلى القضاء على الحواجز البيروقراطية، وخلق علاقة مباشرة ما بين المؤسسة أو المدير المكلف بعملية التوظيف، والشخص المتقدم لشغل المنصب من خلال استخدام شبكة الانترنت، حيث يمكن لهذا الأخير الدخول إلى الموقع الإلكتروني للمؤسسة والاتصال مباشرة بالمدير المسؤول عن عملية التوظيف بطريقة سهلة وسريعة. وبالتالي فإن التوظيف الإلكتروني يعتبر من التطبيقات الأكثر انتشارا في المؤسسة، حيث يمنح للمسؤولين المكلفين بعملية التوظيف أداة تساعدهم في تسيير مختلف عمليات التوظيف، وزيادة كفاءتها سواء للمؤسسة أو للمتقدمين للوظائف². إذ يسهل التوظيف الإلكتروني العديد من الإجراءات المرتبطة بعملية التوظيف، ومن مزاياه ما يلي³:

- التعامل مع المؤسسات الخارجية التي تقوم بترشيح المتقدمين لشغل الوظائف، فالتوظيف الإلكتروني لا ينحصر بجهات ومواقع تخصص فيه وحده، بل توجد عدة مواقع إعلانية لا تكاد تخلو من روابط أو معلومات بشأن التوظيف؛
- توفير إمكانية ربط مصادر المعلومات الأخرى المرتبطة بعملية التوظيف، مثل برامج التكوين ومتطلبات الكفاءة، وتوفير تتبع طلبات المرشحين لشغل هذه الوظائف؛
- تسهيل عملية الإعلان عن الوظائف الشاغرة وتسهيل التعرف عليها، وبالتالي توفير فرص عمل للراغبين من جهة وحل مشكلة إيجاد الموظفين من جهة أخرى؛
- توصيف الوظائف وتوفير التكاليف المتعلقة بالأعمال الورقية، العمالة الإضافية، وإعداد الاختبارات.

¹ - مكري مالية، استخدامات مواقع التوظيف الإلكتروني في الجزائر ودورها في تقليص نسبة البطالة: دراسة استطلاعية على عينة من الشباب بالجزائر العاصمة، مجلة لغات الاتصال والتكنولوجيا الحديثة، جامعة الجزائر 03، المجلد 02، العدد 02، 2015، ص 107.

² - مراد زايد، علي حسين، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة: دراسة حالة شركة جازي للاتصالات، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 06، العدد 10، 2016، ص 243.

³ - عبد القادر بن زعمة، دور الحكومة الإلكترونية في تفعيل إدارة الموارد البشرية: أنموذج التوظيف الإلكتروني بالجزائر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 09، العدد 02، 2018، ص 405.

بالإضافة إلى هذه المزايا فإن التوظيف الإلكتروني يساهم في¹:

- تدعيم العلاقة المباشرة ما بين المسير والمرشح: حيث يستطيع المرشح من خلال الإطلاع المباشر على إعلانات التوظيف عبر موقع المؤسسة الحصول على معلومات جديدة فيما يتعلق بطلبه؛
- القضاء على الحواجز الجغرافية: والتغلب على عقبات التقاء العرض والطلب للأيدي العاملة بسبب الحواجز الجغرافية، من خلال السماح للمرشحين في جميع أنحاء العالم من تقديم سيرهم الذاتية لطلب منصب عمل؛
- أتمتة بعض أنشطة التقييم والاختيار: تستخدم إدارة الموارد البشرية مجموعة من برامج تسيير الموارد البشرية تسمح لها بإجراء عمليات تقييمية أولية، من خلال دراسة وتحليل ملفات المرشحين المقدمة عبر شبكة الانترنت، وإجراء خيارات أولية دون أن يتطلب الأمر استدعاء المرشحين لحضور مقر المؤسسة؛
- إنشاء قاعدة بيانات المرشحين: إن المعالجة المعلوماتية والمشفرة للسيرة الذاتية للمرشحين تسمح بإعداد ملفات مستحدثة، يمكن استخدامها بطريقة فعالة في عملية التوظيف، حيث أنه توجد مساحات افتراضية داخل موقع المؤسسة مخصصة للمرشحين تمكنهم من تحديث ملفات سيرهم الذاتية مباشرة.

ثالثا: أثر تكنولوجيا المعلومات على عملية التوظيف

تشمل عملية التوظيف على ثلاث أنشطة متكاملة فيما بينها، ومنه سوف نتطرق إلى تأثير تكنولوجيا المعلومات على كل من الاستقطاب والاختيار والتعيين فيما يلي:

1- الاستقطاب الإلكتروني:

تتمثل أبسط صور الاستقطاب الإلكتروني في السماح للمتقدمين للعمل بتقديم طلباتهم بشكل رقمي، أو عبر ملئ نموذج على موقع الانترنت، حيث تلجأ المؤسسات إلى إنشاء مواقع على الانترنت يمكن من خلالها للراغبين بالعمل التقدم للوظائف المتاحة، أو حتى تقديم بياناتهم انتظارا لتوفر وظيفة ملائمة مستقبلا، إلا أن التحدي الأساسي هو كيفية جذب متصفح الانترنت للموقع، وهنا لا بد من تظافر جهود مجموعات المؤسسات التي تعمل في مجالات مماثلة لبناء مواقع مشتركة للاستقطاب الإلكتروني، وإنشاء قاعدة بيانات الوظائف لكل مؤسسة والتي تحتوي على متطلبات كل وظيفة، من مؤهلات علمية، مهارات إضافية، خبرات مكتسبة، بحيث يتم الحجب المبدئي للمتقدمين بناء على مدى مطابقة مواصفاتهم للوظيفة المعنية².

¹ - أيوب شيكر، خالد قاشي، نظم معلومات الموارد البشرية الآلي كمجال لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: دراسة تحليلية نظرية، مجلة الإدارة و التنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة 02، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، 2018، ص 74.

² - خالصة زواوي، أحلام غجاني، تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال البشري: دراسة حالة مؤسسة أوراسكوم تليكوم الجزائر، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، جامعة بشار، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، 2018، ص 185.

الفصل الثالث:..... إدارة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات

فالاستقطاب الإلكتروني أداة جديدة لإدارة الموارد البشرية توفر الوقت، ومصدر للمعلومات عن السير الذاتية للباحثين عن العمل والوظائف الشاغرة المتاحة في مواقع مؤسسات التوظيف على الانترنت، وكذلك يعتبر نظام يمد الباحثين عن العمل بمعلومات مكثفة عن مؤسسات الأعمال وما بها من وظائف شاغرة، كما يسمح لهم بالتسجيل في المواقع الخاصة بهذه المؤسسات عبر الانترنت، ويقدم لهم السرعة في الحصول على النتائج. ومن مزايا الاستقطاب الإلكتروني مايلي¹:

- يستهدف الاستقطاب الإلكتروني البحث وجذب الموارد البشرية المتميزة القادرة على العمل والراغبة فيه، ولديها مهارات وقدرات جيدة من خلال مواقع الانترنت؛
 - يتم جذب الموارد البشرية المتميزة من خلال مواقع مؤسسات التوظيف على الانترنت، أو من خلال مواقع مؤسسات الأعمال نفسها على الانترنت؛
 - يساعد الاستقطاب الإلكتروني في تحقيق التطابق بين متطلبات الوظيفة من ناحية، ومواصفات شاغليها من ناحية أخرى بكفاءة وفعالية، مما يساعد على رفع إنتاجية المورد البشري إلى أعلى مستوى؛
 - يوفر الاستقطاب الإلكتروني السرعة في الحصول على النتائج سواء للباحثين عن عمل أو لمؤسسات الأعمال، ويخفض من تكاليف الاستقطاب، ويقلل الوقت المستغرق للتعين؛
 - يساعد الاستقطاب الإلكتروني على تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال الاستفادة المثلى من أهم مواردها في مجالات الاحتياجات وجذب واختيار وتنمية هذه الموارد بما يتفق مع معطيات بيئتها؛
 - تخفيض حجم العمل الورقي والمكتبي، حيث يمكن معالجة طلبات المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة وسيرهم الذاتية إلكترونياً دون الحاجة إلى كثير من الأوراق؛
 - تقليل الوقت المستغرق في عملية الاستقطاب، حيث يقلل وقت دورة الاستقطاب الإلكتروني بنسبة 30% عن وقت دورة الاستقطاب باستخدام النظم التقليدية في الاستقطاب؛
 - تقديم صورة متكاملة عن المؤسسة، فمعظم مؤسسات الأعمال تقوم بإنشاء موقع خاص بها على الانترنت متاح فيه معظم المعلومات الخاصة بالمؤسسة ونشاطها؛
 - يحقق الاستقطاب الإلكتروني تغطية عالمية والوصول إلى أكبر عدد من المرشحين.
- كما أن التطورات الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات وما تتيحه من إمكانيات، ساهم في تفعيل أنشطة

¹ - عطا آدم حمه صالح، كاوه محمد روستم، دور الاستقطاب الإلكتروني في إدارة الموارد البشرية على نجاح المنظمات لمدينة فاروق الطبية في السليمانية، مجلة جامعة التنمية البشرية، جامعة السليمانية التقنية، العراق، المجلد 02، العدد 02، 2016، ص - ص 317 - 319.

الاستقطاب إذ أنها تسمح بتحقيق العديد من المزايا منها¹:

- اختصار الوقت المستغرق في التوظيف: تسمح التكنولوجيا بالتفاعل المباشر وباستمرار عملية البحث والتوظيف على مدار الساعة وطوال الأسبوع، ويمكن لصاحب العمل الإعلان عن وظيفة في وقت قليل يعادل 20 دقيقة على مواقع التوظيف الإلكتروني دون حدود لحجم الإعلان، ويبدأ باستقبال السير الذاتية في أقل وقت ممكن؛
- تكاليف توظيف منخفضة: إن تكلفة الإعلان عن الوظائف والبحث عن الأشخاص المناسبين في مواقع التوظيف، يمكن أن تكون كلفتها أقل بنسبة 90% من تكلفة استخدام وسائل الإعلان التقليدية؛
- انتشار أوسع للمؤسسات: يستفيد كل من أصحاب العمل والباحثين عن عمل بشكل كبير من مواقع التوظيف الإلكترونية عبر نطاق البحث الواسع الذين يحصلون عليه من تلك المواقع؛
- توفير أحدث الأدوات للإدارة: بحيث تدار عملية التوظيف كلها من مكان واحد يسمح لصاحب العمل بالإعلان عن الشواغر الوظيفية، واستلام السير الذاتية، وتصفية الباحثين عن عمل، وتصنيفهم والاتصال بالمرشحين بشكل منفرد أو كمجموعة، وتتبع النشاطات كافة من "صفحتهم الشخصية" المزودة بأعلى درجات الفاعلية والسرية. ويستطيع الباحثون عن عمل تتبع حالة طلبهم أيضا في كل مرحلة من مراحل عملية التوظيف من الصفحة الشخصية الخاصة بهم؛
- يفتح المجال للمبادرة: تقع عملية التوظيف تحت مسؤولية صاحب العمل أو مسؤول التوظيف خلال التوظيف عبر الانترنت، إذ يستطيع الاتصال مباشرة بالباحثين عن العمل المؤهلين، ولا تتطلب هذه العملية وسيط لبحث ويصنف ويقيم ويختار الأفراد الذين يتمتعون بالمؤهلات المطلوبة. كون مسؤول التوظيف أو صاحب العمل هو الوحيد الذي يدير عملية التوظيف، فإن ذلك يكسبه معرفة مميزة عن طبيعة السوق وتنافسية هذه الوظيفة. كما بإمكانه ضمان إيجاد الفرد الأكثر تأهيلا والأنسب للوظيفة على المدى البعيد؛
- يفتح المجال لبناء قاعدة بيانات مرجعية: يستطيع أصحاب العمل حفظ السير الذاتية المتميزة التي حصلوا عليها، من خلال عملية البحث التي أجريت لبناء قاعدة بيانات خاصة بهم، تضم أصحاب أفضل الكفاءات الذين تمت غريلة سيرهم الذاتية بهدف أي استخدام مستقبلي.

¹ - أحمد داودي، دور وسائل تكنولوجيا الاتصال في عملية استقطاب الموارد البشرية، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المركز الجامعي ايليزي، الجزائر، المجلد 01، العدد 03، 2018، ص، ص 389، 390.

2- الاختيار الإلكتروني:

له أهمية كبيرة جدا إذ أنه يمكن المؤسسة من زيادة فرص الحصول على الأفراد المؤهلين لتغطية المناصب الشاغرة، ويعتمد على مجموعة متنوعة من إستراتيجيات معينة تشمل المقابلات، اختبارات القدرة، الاختبارات الشخصية وغيرها، للحصول على تقدير سليم لقدرات وإمكانيات المتقدم للوظيفة، يسمح هذا النظام للمتقدمين لتغطية الوظائف الشاغرة، ووضع سيرهم الذاتية أو إكمال تعبئة الطلب من خلال الانترنت، كما يعطي للمتقدمين نظرة شاملة عن الوظائف التي تناسبهم، ويسمح للمؤسسة بفحص المتقدمين للوظيفة وتصنيفهم¹؛

إن الاختبارات التي تتم عن طريق الانترنت، تشكل عاملا هاما في فرز المتقدمين للوظائف فليس بالضرورة استبعاد المتقدم في حال عدم ملائمة الوظيفة، فبعض الأنظمة المتطورة لديها القدرة على تحويل الطلبات إلى وظائف ملائمة شاغرة، وأخرى تحتفظ ببيانات المتقدمين في مستودع للبيانات للرجوع إليها بشكل ألي في حال توفر فرص أخرى.

وقد تستخدم هذه الأنظمة لقياس مدى ملائمة المتقدمين بطريقة قليلة التكاليف وذات كفاءة عالية، وقد تستخدم من قبل بعض المؤسسات لغرض إجراء اختبارات المحاكاة والمقابلات المباشرة، وكمثال على ذلك فقد استخدمت شركة (DEPOT) الأمريكية في عام 2005، نظام الأكشاك (كشك ويشار إليه أيضا كشك إلكتروني، الكشك التفاعلي وهو عبارة عن برامج مصممة خصيصا لتقديم الخدمات) في متاجرها، لتمكين الأفراد من تقديم طلبات التوظيف والاختبارات عبر الانترنت، مما يساهم في تقليص التكاليف الإدارية لكل متقدم بمقدار \$135، كما انخفض معدل دوران المتقدمين للعمل الذين أجروا الاختبار من خلال الكشك بنسبة تقدر ب 11%. لكن بالرغم من المزايا التي توفرها تلك الأنظمة من توفير النفقات الإدارية ونفقات التوظيف، إلا أنه هناك مساوئ لهذه الأنظمة منها²:

- احتمالية إجراء شخص ما للاختبار بخلاف المتقدم الفعلي خاصة ما إذا تم الاختبار من قبل جهة خارجية؛
- تحيز الاختبارات التي تتم عن طريق الانترنت ضد الأفراد ذوي المهارات المحدودة في استخدام الكمبيوتر؛
- احتمال وجود تميز ضد ذوي الاحتياجات الخاصة.

3- التعيين الإلكتروني:

هو الإجراء الأخير الذي يختم عملية التوظيف الإلكتروني، وذلك باتخاذ قرار تعيين ودمج العامل الجديد

¹ - سارة بن غيدة، سعيدة حركات، مرجع سبق ذكره، ص 259.

² - خالصة زواوي، هدى معيوف، تأثير التوظيف الإلكتروني على الاستقطاب الفعال للكفاءات في البنوك التجارية الناشطة في ولاية سطيف، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه الأخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2019، ص، ص 52، 53.

إلكترونيا، حيث تبين أن العاملين الجدد الذين أجروا اتصالات مضاعفة مع الآخرين عبر مواقع شبكات التواصل الاجتماعي، يتكيفون بسرعة في مؤسساتهم وأكثر فعالية في أداء أعمالهم. بالمقابل تمنح العلاقات الشخصية الداخلية فرصة للحصول على معلومات مفيدة لفهم البيئة الجديدة، لكنها غالبا ما تكون غير مكتوبة، كما تسمح للقائمين الجدد بتكوين شبكة دعم اجتماعي داخل المؤسسة لتجاوز المشاكل من جهة، وبناء شبكة مهنية للحصول على المعلومات من جهة أخرى¹.

الفرع الثاني: التدريب الإلكتروني

يعد النشاط التدريبي من الوظائف الهامة في إدارة الموارد البشرية، لارتباطه بالموارد البشري والذي يساهم في زيادة مهاراته ومعارفه، وسيتم فيما يلي التطرق إلى التدريب الإلكتروني من خلال إبراز أهميته وأثر تكنولوجيا المعلومات على مختلف مراحله.

أولا: التدريب الإلكتروني: الأهمية والأهداف

يعرف التدريب الإلكتروني بأنه "عملية منظومية تتم في بيئة تفاعلية مدعومة بالتطبيقات التقنية الرقمية المبنية على استخدام شبكة الانترنت والحاسوب متعدد الوسائط والأجهزة، لعرض الحقائق والدورات التدريبية الإلكترونية لتصميم وتطبيق البرامج التدريبية التزامنية وغير التزامنية، بإتباع أنظمة التدريب الذاتي والتفاعلي لتحقيق الأهداف التدريبية، وإتقان المهارات بناء على سرعة المتدربين في التعلم، ومستوياتهم الفكرية وظروف عملهم وحياتهم ومواقعهم الجغرافية"².

كما يمكن تعريفه بأنه "نظام تدريبي يهدف إلى تقديم المحتوى التدريبي من خلال أساليب تدريب إلكترونية متنوعة توظف فيها كافة موارد وإمكانات الانترنت من أجل تحقيق بيئة تدريبية فعالة"³.

يتضح من خلال هذا التعريف أن التدريب الإلكتروني هو التدريب القائم على استخدام الوسائط الإلكترونية، ضمن بيئة تفاعلية لتحقيق الأهداف التدريبية بفاعلية.

كما يعرف التدريب الإلكتروني بأنه عملية تدريبية تهدف إلى تقديم المحتوى التدريبي من خلال أي وسيط من آليات الاتصال الحديثة من أجهزة حاسوب، وشبكة الانترنت لتخطي المسافة الجغرافية بين المتدربين والمدرّب،

¹ - رفيقة لقرب، التوظيف الإلكتروني كمدخل للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: حالة مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة ذات الأسهم كوندور إلكترونيكس بروج بوعريج، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر 03، 2014/2015، ص، ص 86، 87.

² - صبرينة زير، نحو التدريب الإلكتروني للموارد البشرية في المؤسسة: دراسة حالة مجمع سونلغاز، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، المجلد 17، العدد 02، 2017، ص 624.

³ - سامية فاضل الغامدي، فاعلية التدريب الإلكتروني القائم على الويب في تنمية مهارات إعداد الاختبارات الإلكترونية لدى معلمات المرحلة الثانوية بمجدة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم، مصر، العدد 07، 2017، ص 652.

الفصل الثالث:..... إدارة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات

وتعود أهم مبررات تبني التدريب الإلكتروني إلى¹:

- التطور المعرفي والتقدم التقني وضرورة مواكبته بإعداد وتهيئة الموارد البشرية للتعامل مع متطلبات العولمة؛
- تقدم الاتصال وسرعة نقل المعلومات والتطور في التقنيات الرقمية وضرورة إدماجها في عمليات التدريب؛
- الزيادة الكبيرة في أعداد المتدربين الراغبين في التدريب، مما يجعل المؤسسات التدريبية عاجزة عن توفير التدريب لهذه الأعداد.

ويتميز التدريب الإلكتروني بمجموعة من الخصائص نذكر منها²:

- الفصل بين المدرب والمتدرب مكانيا واستخدام الانترنت كوسيلة تدريب لربط المدرب والمتدرب، وتوصيل مادة المحتوى التدريبي؛
- يتيح للمتدرب الحرية الشخصية في اختيار الطريقة والوقت الذي يناسبه للتدرب؛
- يتميز التدريب الإلكتروني بالتفاعلية والدعم الإلكتروني المباشر، بالإضافة إلى الملائمة وسهولة الاستخدام؛
- يتيح التدريب الإلكتروني إمكانية الدخول للبرنامج التدريبي من خلال الانترنت من أي مكان، متخطيا بذلك الحواجز الجغرافية.

وبصفة عامة يمكن توضيح أهم الفروقات بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني من خلال الجدول

التالي:

الجدول رقم (06): الفرق بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني

التدريب الإلكتروني	التدريب التقليدي
المتدرب هو المتحكم في العملية التدريبية، بينما يكتفي المدرب بتوجيه المتدرب	المدرب هو المتحكم في العملية التدريبية وهو الناقل للمعلومة للمتدرب
المتدربون مشاركون في العملية التدريبية (تدريب إيجابي)	المتدربون فقط متلقون (تدريب سلبي)
المتدرب يتلقى المعلومات بالطريقة التي يريد في الوقت والزمان المناسبين له	المكان والزمان محددان مسبقا في قاعة التدريب
تفاعل بين المتدربين وبين المدرب	تفاعل قليل بين المتدربين

¹ - حمد بن محيا المطيري، متطلبات التدريب الإلكتروني ومعوقاته بمراكز التدريب التربوي بمدينة الرياض من وجهة نظر المدربين، مذكرة ماجستير تخصص تقنيات التعليم، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2012، ص، ص 28، 29.

² - فدوى فاروق عمر، أثر برنامج تدريب عبر الانترنت لاستخدام بعض خدمات التعاملات الحكومية الإلكترونية لدى طالبات كلية التربية بجامعة طيبة في المدينة المنورة، مجلة رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، المملكة العربية السعودية، العدد 113، 2009، ص 5.

استخدام عدد قليل من الوسائط والوسائل المساعدة	استخدام كل ما هو متاح من وسائط ووسائل المساعدة واستخدام أنماط تدريبية مختلفة
تكلفة عالية في توفير بيئة التدريب ومستلزماتها	تكلفة أقل وبيئة تدريبية تفاعلية

المصدر: حسني عوض، تصور مقترح لتطوير استخدام جامعة القدس المفتوحة للتدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية في المجتمع السعودي، المجلة العربية الدولية للمعلوماتية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، المجلد 01، العدد 01، 2012، ص 61.

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن التدريب الإلكتروني يتيح العديد من المزايا مقارنة مع التدريب التقليدي، فهو يوفر بيئة تدريبية تفاعلية تسمح باستخدام مختلف الوسائط والوسائل المتاحة، والتي تتناسب مع إمكانيات المتدربين من ناحية الوقت والمكان المناسبين لهم.

يساعد التدريب الإلكتروني على خلق علاقات تفاعلية بين المدربين والمتدربين، كما يساهم في تطوير قدرة المتدربين على استخدام الحاسوب والاستفادة من شبكة الانترنت، وإعداد فرد قادر على التكيف مع التطورات التكنولوجية، بالإضافة إلى تخفيض التكاليف المادية وتوفير الوقت والجهد للحصول على التدريب المناسب لأكبر عدد من المتدربين كل حسب مستواه¹. وتتمثل أهمية التدريب الإلكتروني فيما يلي²:

- إنشاء علاقات تفاعلية بين المتدربين والمدربين وبين المتدربين معاً؛
 - استخدام كل ما هو متاح من وسائل مساعدة واستخدام أنماط تدريب مختلفة؛
 - تقليل تكلفة التدريب ورفع كفاءة المتدربين؛
 - تطوير قدرة المتدرب على استخدام الحاسب، والاستفادة من الانترنت مما يساعده في مهنته المستقبلية؛
 - يشجع المتدرب على الاعتماد على النفس والوصول إلى مرحلة بناء المعرفة ذاتياً، وزيادة ثقة المتدرب في نفسه؛
 - يسمح للمدربين بتطوير المادة التدريبية باستخدام المصادر الإلكترونية والانترنت؛
 - يسمح للمدربين بالاحتفاظ بسجلات المتدربين والعودة لها في أي وقت ومن أي مكان.
- يهدف التدريب الإلكتروني إلى مساعدة المؤسسة على تعديل الطرق التقليدية في تدريب الموارد البشرية إلى طرق حديثة، بحيث يتم مساعدة المتدربين في تطوير مهاراتهم باستخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة

¹ - Naoual Ben Amara, Larbi Atia, **E-TRAINING AND ITS ROLE IN HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT**, Global Journal of Human Resource Management, Vol. 04, Issue .01, 2016, p. p 4.5.

² - فاطمة محمد أبو شعبان، أثر التدريب الإلكتروني في إكساب مهارات تصميم البرمجيات التعليمية لدى الطالبات المعلنات بالجامعة الإسلامية، مذكرة ماجستير تخصص المناهج وطرق التدريس، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص 20.

الفصل الثالث:..... إدارة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات

إلى إعداد المتدربين لتوظيف ذلك بصورة فعالة لمواكبة التحديث المتسارع في مناهج التدريب وتصميمها ومحتواها، ومنه يمكن تلخيص أهداف التدريب الإلكتروني فيما يلي¹:

- تغيير مفهوم التدريب التقليدي من أجل مواكبة التطور العلمي والثورة المعرفية؛
 - توفير فرص التعاون التدريبي والبحثي بين مؤسسات التدريب في العالم، وذلك بفضل إمكانية الاعتماد على التكنولوجيا المتطورة في تبادل المعلومات والتعاون العلمي؛
 - المساهمة في رفع المستوى الثقافي والمعرفي والعلمي والاجتماعي لدى أفراد المجتمع؛
 - تحقيق العدالة و توفير فرص التدريب للجميع مع توسيع نطاق التدريب؛
 - معالجة النقص وتصحيح الأخطاء التي أحدثتها مؤسسات التدريب التقليدية من خلال تقديم برامج وتخصصات جديدة؛
 - استحداث وسائل وأساليب ووسائل تدريبية حديثة مغايرة للوسائل المستخدمة في التدريب التقليدي؛
 - الاستفادة من مصادر المعرفة المتاحة على شبكة الانترنت؛
 - تدعيم مهارات التدريب الذاتي والتدريب المستمر؛
 - التغلب على مشاكل الأعداد الكبيرة للمتدربين وجعل التدريب أكثر مرونة.
- تجدر الإشارة إلى أن التطور الكبير الذي عرفته تطبيقات الانترنت في ميدان الأعمال يفرض على المؤسسات تكويناً وتأهيلاً خاصاً لمواردها البشرية، من أجل ضمان مواكبة متطلبات أداء الأعمال الإلكترونية على الانترنت، فحجم هذه الأعمال يتزايد باستمرار مع التزايد الكبير والمستمر لمستخدمي الانترنت، لذا ينبغي على المؤسسة القيام بالأمور التالية لتأهيل مواردها البشرية كجزء من متطلبات الاستفادة من مزايا التدريب الإلكتروني²:

- تعليم وتدريب العاملين للقيام بعمليات البحث على الانترنت للحصول على البيانات والمعلومات التي تتعلق بأعمالهم؛
- توفير المصادر المختلفة التي تتيح للعاملين تطوير قدراتهم المهنية في مجال الأعمال الإلكترونية؛
- تنفيذ برامج تدريبية خاصة بالعاملين على الانترنت، ومساعدة العاملين في كيفية الدخول إلى هذه البرامج واستخدامها؛

¹ - ناهض حسن العطار، معوقات تطبيق التدريب الإلكتروني أثناء الخدمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وسبل التغلب عليها، مذكرة ماجستير في أصول التربية، تخصص إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 38.

² - لمن علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص، ص 295، 296.

الفصل الثالث:..... إدارة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات

- القيام بعملية تقييم العاملين مباشرة على الانترنت؛
- تأسيس نظام اتصالات داخلي فاعل بين العاملين، يتيح لهم الاتصال فيما بينهم وتبادل البيانات والمعلومات بصورة سريعة؛
- توفير الإسناد الفني والدعم التكنولوجي اللازم للعاملين داخل وخارج المؤسسة، من أجل تمكينهم من أداء أنشطة الأعمال الإلكترونية بكفاءة وفعالية؛
- بالرغم من المزايا التي يوفرها التدريب الإلكتروني، إلا أنه لا يخلو من بعض السلبيات، ففيما يخص **معوقات التدريب الإلكتروني** نجد ما يتعلق ببعض النقاط الجوهرية المرتبطة بمدى استجابة المتدربين مع هذا النمط الجديد وتفاعلهم معه، بالإضافة إلى عدم وعي الأفراد الموجه لهم هذا النوع من التدريب واتخاذ موقف سلبي منه، كذلك الحاجة المستمرة لتدريب ودعم ومتابعة المتدربين، حيث أن هذا النوع من التدريب يحتاج إلى التدريب المستمر وفقا لتجدد التقنية، والحاجة إلى نشر المحتويات على مستوى عال من الجودة ذلك أن المنافسة فيه عالمية. أما فيما يتعلق بسلبيات التدريب الإلكتروني فنذكر منها ما يلي¹:
- الصعوبة التي تواجه المدربين في إيصال أفكارهم، إضافة لعدم تمكن المدرب من التعرف على حالات المتدربين من حيث النشاط أو الملل وغيره؛
- ضعف دور المدرب كمؤثر تربوي وتعليمي مهم؛
- صعوبة تقييم المتدربين كما أن كثرة توظيف التقنية قد يؤدي إلى الملل وعدم الجدية في التعامل معها؛
- صعوبة تطبيق بعض المهارات والممارسات المرغوب تعلمها في بعض البرامج التدريبية.
- بالإضافة إلى ذلك توجد معوقات أخرى نذكر منها²:
- عدم إلمام المدربين والمتدربين بالمهارات الضرورية للتعامل مع التقنيات الحديثة، خاصة مهارة استخدام الحاسب الآلي، فالتدريب الإلكتروني يحتاج لتدريب وتأهيل المدربين والمتدربين عليها؛
- عدم توفر القنوات الكافية لدى معظم صانعي القرار والقيادات بأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة في التدريب؛
- معوقات فنية تتعلق بارتفاع التكلفة خاصة في المراحل الأولى من تطبيقه، والتي تشمل تكاليف تجهيز البنية التحتية والأجهزة وتصميم البرمجيات والاتصالات والصيانة المستمرة... الخ.

¹ - أمل علي الموزان، واقع التدريب الإلكتروني عن بعد على استخدام أنظمة التعلم الإلكتروني من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، الجمعية الأردنية لعلم النفس، الأردن، المجلد 04، العدد 08، 2015، ص، ص 84، 85.

² - حنان سليمان الزنبقي، التدريب الإلكتروني، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص 27.

ثانيا: أنواع التدريب الإلكتروني

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من التدريب الإلكتروني وهي:

1. التدريب الإلكتروني المتزامن

يشير التدريب الإلكتروني المتزامن إلى عملية تبادل الأفكار والمعلومات مع مشارك واحد أو أكثر خلال نفس الفترة، حيث يكون الجميع متصلا ويعملون بشكل تعاوني في نفس الوقت، ومن أمثله المناقشة المباشرة وجها لوجه، غرف الدردشة أو الفصول الافتراضية، ويسمح للمتدربين بالتفاعل مع المشاركين في نفس الوقت¹.

ومن مزايا التدريب الإلكتروني المتزامن نذكر²:

- أنه تدريب قائم على شبكة الانترنت من خلال مجموعة من الأدوات التقنية التفاعلية، والتي تساهم في تحسين المهارات التكنولوجية لدى المتدربين؛
 - يوفر لدى أطراف التدريب الإحساس بالمشاركة الحية والمحافظة على يقظة المتدربين، وتدريبهم على الالتزام بالمواعيد والمشاركة المباشرة والتفاعل المستمر مع أدوات الاتصال؛
 - توفير مصادر رقمية تفاعلية دون الحاجة إلى نسخها تبعا لأعداد المتدربين؛
 - إمكانية توضيح أجزاء المحتوى التدريبي نظرا لمشاركة المدرب للمتدربين أثناء الجلسات عند تصفحهم للمحتوى أو عند تشغيلهم للوسائط المتعددة؛
 - دعم العلاقات الإنسانية الإيجابية بين المتدربين مع بعضهم البعض وبين المدرب.
- إلا أن أهم صعوبات هذا النوع من التدريب تتمثل في:
- ارتفاع التكلفة حيث يتطلب تجهيزات وأدوات تقنية قد لا تتوافر لدى بعض المتدربين؛
 - قد لا تتوافر خدمة الاتصال بشبكة الانترنت لدى كافة المتدربين؛
 - صعوبة الالتزام بالوقت المحدد للتدريب أو عدم وجود الرغبة في استخدام هذا النوع من التدريب؛
 - محدودية سرعة شبكة الانترنت قد تشكل صعوبة على سرعة وكفاءة جودة النقل للفيديو والصوت.

2. التدريب الإلكتروني غير المتزامن:

التدريب الإلكتروني غير المتزامن يقصد به تلك الأدوات التي تسمح للمستخدم بالتواصل مع المستخدمين الآخرين بشكل غير مباشر، أي أنها لا تتطلب تواجد المستخدم والمستخدمين الآخرين على الشبكة معا أثناء

¹ - Vidya Chauhan, **Synchronous and Asynchronous Learning**, Imperial Journal of Interdisciplinary Research(IJIR), Vol.03, Issue.02, 2017, p. p 1345.1346.

² - عبد الله عوض الكريم حاج المختار، برامج التدريب الإلكتروني لأخصائي المكتبات والمعلومات في السودان: دراسة للواقع والمستقبل، المؤتمر العلمي الثالث للمكتبات والمعلومات بالسودان: الواقع والتطلعات في ظل مجتمع المعرفة، الخرطوم، السودان، 2-4 يوليو 2013، ص، ص 7، 8.

التواصل وفي نفس الوقت، ومن الأدوات المستخدمة في التدريب الإلكتروني غير المتزامن نجد على سبيل المثال البريد الإلكتروني¹.

ومن مزايا التدريب الإلكتروني غير المتزامن ما يلي:

- توفير وتنظيم وقت المتدرب والمدرّب في التعامل مع البيئة الإلكترونية، والتحرر من قيود المكان والزمان؛
- المرونة في اختيار الوقت الملائم للتواجد والوصول إلى محتوى النشاط التدريبي، وذلك باستخدام وسائط متعددة مثل: البريد الإلكتروني وملفات الوسائط المسموعة والمرئية؛
- اختصار وقت التدريب حيث يستطيع المتدرب التحكم في تدفق المحتوى، وتخطي بعض أجزائه والتركيز على ما يحتاجه فقط؛
- يتم بمعزل عن الآخرين مما يمنح المتدربين فرصة للتجربة والخطأ في جو من الخصوصية، دون الشعور بالحرج عند إلقاء أسئلتهم أو التعبير عن آرائهم؛
- سهولة الوصول إلى المتدرب دون التقيد بأوقات التدريب الرسمية؛
- أما أهم صعوبات التدريب الإلكتروني غير المتزامن فتتمثل في:
- صعوبة التعبير المباشر عن الأفكار عند عرض المحتوى التدريبي لدى بعض المتدربين؛
- صعوبة التخاطب المباشر مع المديرين وخاصة عند توزيع المهام والتكليفات على المتدربين؛
- عدم تمكن المدرّب من متابعة العملية التدريبية والتعرف على سيرها؛
- غياب التغذية الراجعة الفورية لمعرفة مدى إستيعاب المتدربين؛
- صعوبة تقييم المتدربين وإجراء الاختبارات والتحقق من مصداقيتها.

3. التدريب المدمج أو المتمازج

يقصد به التدريب الذي تتكامل فيه أساليب التدريب الإلكتروني من جهة، وأساليب التدريب التقليدي الذي يجمع المدرّب أو المتدرب وجهها لوجه من جهة أخرى، فهو أحد أشكال التدريب التي تستخدم فيها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بحيث تتكامل طرق التدريب التي تحتاج إلى تفاعل المديرين مع المدرّب معاً، واستخدام المواد الإلكترونية بصورة فردية أو جماعية دون التخلي عن الواقع التدريبي المعتاد، والحضور في قاعات التدريب التقليدية².

¹ - رياض سمير محيي الدين مطر، أثر التفاعل بين نمطين للتعليم الإلكتروني والأسلوب المعرفي على تنمية المهارات الحاسوبية لدى طلبة جامعة الأقصى بغزة، مذكرة ماجستير في كلية التربية، تخصص مناهج وطرق تدريس، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016، ص 25.

² - حنان سليمان الزنبقي، مرجع سبق ذكره، ص، ص 128، 129.

ثالثا: مراحل بناء برنامج التدريب الإلكتروني

إن عملية بناء برنامج التدريب الإلكتروني تتم وفق عدة مراحل هي¹:

➤ **تخطيط التدريب الإلكتروني:** تتطلب هذه المرحلة تقدير الاحتياجات المستقبلية للمتدربين للعمل على إشباعها، وتحديد الأهداف العامة والخاصة للتدريب، ووضع الإستراتيجيات والإجراءات اللازمة لتطوير أداء المتدربين؛

➤ **تصميم التدريب الإلكتروني التفاعلي:** ويقصد بها الكيفية التي يتم من خلالها ترجمة الإستراتيجيات والإجراءات التي تم وضعها في مرحلة التخطيط لتحقيق أهداف التدريب، تصميم أنشطة الدورات التدريبية، كما تركز هذه المرحلة على عملية تصميم المنهج التدريبي المراد تقديمه على شبكة الانترنت؛

➤ **تنظيم التدريب:** تتمثل خطوات تنظيم التدريب فيما يلي:

- تحديد المدة الزمنية للتدريب: بحيث يتضمن كل أسبوع المواد والأنشطة الخاصة به، المحتوى التدريبي، موضوعات المحادثة الإلكترونية، المصادر الإثرائية، الاختبارات التدريبية؛
- الإشراف التدريبي: يتضمن الموقع نظام فعال للإشراف على التدريب، يتيح للمدرب متابعة العمل التدريبي والحصول على التغذية الراجعة واستخراج البيانات وكتابة التقارير؛
- الدعم والمساندة: يضمن الموقع خدمة الدعم والمساندة لضمان استمرارية عمل النظام بدون أي مشكلات، حيث يتم الاستفادة من التغذية الراجعة لتطوير المحتوى التدريبي من الناحية العلمية والتدريبية، بالإضافة إلى تطوير الأهداف والأنشطة والأساليب، وتتمثل طرق الدعم المتاحة بالموقع في: الدعم بالهاتف، الدعم بالبريد الإلكتروني، المحادثة الإلكترونية Chatting؛

➤ **تنفيذ التدريب الإلكتروني التفاعلي:** وتتضمن هذه المرحلة الدخول إلى نظام التدريب الإلكتروني، وتنفيذ برنامج التدريب كما تم وضعه في مرحلة التصميم؛

➤ **تقويم التدريب الإلكتروني:** تستند عملية تقويم التدريب على عدد من الأسس والمعايير، التي يمكن من خلالها إجراء التعديلات لتطوير نظام التدريب ورسم إستراتيجياته المستقبلية.

رابعا: أثر تكنولوجيا المعلومات على النشاط التدريبي

لا شك أن التطورات التكنولوجية واستخدام الحاسبات الآلية يشكل قيدا على إدارة الموارد البشرية، فقد

¹ - صلاح الدين حسين صالح، اتجاهات المتدربين نحو التدريب الإلكتروني: دراسة استطلاعية في مركز التعليم المستمر، مجلة الدنانير، الجامعة العراقية، العراق، المجلد 01، العدد 13، 2018، ص، ص 357، 358.

أدت التغيرات في التكنولوجيا إلى تغييرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسات، حيث ازدادت أهمية بعض الأنشطة بما فيها النشاط التدريبي¹، ولقد كان لتكنولوجيا المعلومات أثرها البارز على العملية التدريبية بمختلف مراحلها، ويمكن توضيح ذلك من خلال:

➤ التأثير على مرحلة التخطيط وإدارة التدريب وذلك من خلال²:

- قياس الاحتياجات التدريبية: أتاحت شبكة المعلومات الداخلية إمكانية التعرف على كافة عناصر التحليل الإستراتيجي للمؤسسة، بصورة يمكن من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية وتحديد نقاط القوة والضعف، كما أتاحت شبكة المعلومات الخارجية إمكانية تحديد التغيرات الخارجية المؤثرة على المؤسسة، والتعرف على مختلف الفرص والتهديدات؛
- تخطيط الاحتياجات التدريبية: تسمح شبكة المعلومات الداخلية في تعريف مديري التدريب ببرامج وخطط العمل والإنتاج لكافة الإدارات الأخرى، ومعرفة التوقيت المناسب لتنفيذ هذه البرامج والخطط، كما تتيح برامج الحاسوب الخاصة بالتخطيط إمكانية التخطيط ووضع البرامج التدريبية بصورة أكثر تناسبا؛
- تحديد أسلوب ومتطلبات التنفيذ: تتيح شبكة الانترنت إمكانية التعرف على البرامج التدريبية العالمية وخطط وأساليب تنفيذها وتكلفتها، مما يمكن مدير التدريب من تحديد الأسلوب الأمثل ومتطلبات التنفيذ؛
- إعداد البرنامج التدريبي: وذلك بالاستفادة من النماذج المتاحة على شبكة الانترنت؛
- توفير الوسائل التدريبية: أتاحت التكنولوجيا وسائط متعددة للمؤسسات وإمكانية تطويرها وفقا لاحتياجاتها؛

➤ التأثير على مرحلة تنفيذ العملية التدريبية من خلال³:

- التدريب عن البعد: تمثل المؤسسات الافتراضية أحد أوجه النجاح الأساسية في مجال تنفيذ التدريب، حيث يمكن إتاحة البرامج التدريبية للمشاركين من خلال شبكة الانترنت أو الشبكة الداخلية؛
- التدريب المنزلي: من خلال استخدام الوسائط المتعددة يمكن للمتعلم التدريب في المنزل، ونظرا لما تتيحه الوسائط المتعددة من إمكانية التفاعل بين المتدرب وإعادة تدريبه، فإنها تمثل وسيلة فعالة في مجال التدريب؛
- التدريب المستمر: حيث يكون التدريب متاح للجميع وفي جميع الأوقات، وذلك من خلال إتاحة البرامج التدريبية على شبكات الانترنت في كل وقت؛

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 413.

² - علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص- ص 441- 445.

³ - أمين علوي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص، ص 280، 281.

- التدريب أثناء العمل: تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية تنفيذ برامج التدريب الإداري بالتوازي مع العمل، ودون شعور المتدرب بالفارق بين ما يقوم بتنفيذه فعلا للوظيفة وما يقوم بتنفيذه للتدريب، حيث يتم التفاعل بين المستخدم وقاعدة بيانات حقيقية في حالة العمل، وبين المستخدم وقاعدة بيانات هيكلية عند التدريب؛

- برامج التدريب المصممة طبقا لمستوى المستخدم: يتيح استخدام تكنولوجيا المعلومات إمكانية تقديم برامج تدريبية محددة بأكثر من مستوى، طبقا لطبيعة وقدرات المتدرب، حيث يقوم البرنامج بتحديد مستوى المتدرب ونقاط القوة والضعف، وتقديم المادة التدريبية بطريقة تتناسب مع مستواه الحقيقي.

- نظام التدريب المعتمد على الكمبيوتر: يمكن من خلاله إعادة استخدام البرامج التدريبية المتنوعة وتقليل الوقت الذي يأخذه برنامج جديد، كما يتيح معلومات تختلف حسب حاجات المتدربين في أي مكان ومن بعد¹.

➤ التأثير على مرحلة تقييم كفاءة العملية التدريبية من خلال²:

- إمكانية التقييم المستمر لكفاءة العملية التدريبية: من خلال التفاعل بين المستخدم والبرنامج التدريبي بصورة كاملة يمكن من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف؛
- يتيح البرنامج التدريبي الإلكتروني إمكانية تتبع المتدرب في جميع مراحل التدريب، ويقوم بتجميع البيانات أثناء تنفيذ العملية التدريبية وليس فقط في مرحلة التقييم؛
- إن الشبكة الداخلية واستخدام أساليب تدفق العمل عليها، يتيح إمكانية قياس تدفق العمل قبل العملية التدريبية وبعدها لمعرفة القيمة الفعلية للعملية التدريبية.

خامسا: تطويع تكنولوجيا المعلومات لتفعيل نشاط التدريب

يقصد بتطويع تكنولوجيا المعلومات في النشاط التدريبي هو الاستخدام الواسع للحاسوب في التدريب، أي أنها تشمل كل أنماط التعلم والاستخدام للحاسوب في الدورات التدريبية³، ويعتبر التدريب باستخدام تكنولوجيا المعلومات من أنجع أساليب التدريب التي تحقق أحسن النتائج في مجال تطوير وتنمية مهارات الموارد البشرية بما يحسن مستوى أدائهم، حيث نجد أن تكنولوجيا المعلومات ساهمت في ظهور أنواع كثيرة للتدريب التي من شأنها

¹ - سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 46.

² - علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص، ص 444، 445.

³ - عبد البارئ إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص، ص 121، 122.

أن تسمح للأفراد برفع مستوياتهم ومهاراتهم، ومن بينها¹:

- التدريب بواسطة الحاسوب: تستخدم هذه الطريقة لتنمية معارف ومهارات المتدربين من خلال تزويد المتدربين مع متطلبات أداءه الوظيفي، كما أن هذا النوع من التدريب يسهل عملية تقييم المتدرب، وسهولة إدراج تغييرات أو مستجدات على مضمون البرنامج التدريبي؛
- التدريب بواسطة الفيديو المتفاعل: هذه الطريقة هي من التقنيات التدريبية التكنولوجية العالية، كونها تؤهل المتدرب بمميزات الصوت والصورة معا، وتهيئه للاستفادة من الاسترجاع المباشر للأجوبة التي اختارها؛
- التدريب من خلال المحاكاة: تركز هذه الطريقة على تدريب الفرد إما في مكان عمله الفعلي أو في مكان له نفس خصائص وظروف مكان عمله الفعلي، وتهدف المحاكاة إلى تطوير أداء المتدرب من خلال قيامه بالنشاطات الوظيفية المطلوبة منه، مستفيدا من محاكاته لسلوكياته الذاتية ومن المناقشات التي يجريها مع مجموعة حلقة المحاكاة التي يتدرب معها، فأسلوب المحاكاة يعتمد على تمارين تعليمية توضع بمناول المتدرب لتساعده على القيام بالنشاطات التي تعكس الواقع الحقيقي لوظيفته؛
- التدريب عن بعد: وفيه يستطيع المدرب أن يقوم بتدريب العديد من الأفراد في أماكن مختلفة باستخدام التلفزيون ومؤتمرات الفيديو والتقنيات السمعية البصرية، وكذلك بالاستفادة من شبكة الانترنت والانترنت التي تسهل عملية التدريب من خلال أجهزة الحاسوب، وذلك باستخدام الأقراص الصلبة التي تحتوي على برامج تدريبية معدة مسبقا، ومن ثم نقلها إلى الأفراد بحيث يستفيدون منها في وقت الحاجة لها.
- بالإضافة إلى هذه الأساليب الحديثة في التدريب الإلكتروني، يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات في أنشطة التدريب من خلال²:

- استخدام الحاسوب كمساعد في إدارة العملية التدريبية: ويقصد به دور الحاسوب في إدارة الوظيفة التدريبية، حيث يعمل على تخزين المعلومات الخاصة بالمتدربين والمواد والوسائل المستخدمة في التدريب؛
- استخدام الحاسوب في إيجاد مصادر تعليمية: وذلك من خلال قاعدة المعلومات التي يوفرها الحاسوب لمستخدميه؛
- إمكانية استخدام الحاسوب في عرض التقنيات السمعية البصرية المستخدمة في التدريب، مما يتيح إمكانية الإبداع في التصميم وإنتاج مختلف الأشكال التي توفر السرعة والدقة والوضوح.

¹ - محمد أمين علون، عيسوي سهام، حوحو فطوم، دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية وتطوير الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، 2017، ص، ص 131، 132.

² - عبد البارئ إبراهيم درة، مرجع سبق ذكره، ص، ص 121، 122.

كما أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في التدريب لا يقتصر فقط على الحاسوب، وإنما يمتد إلى الاستفادة من إمكانيات الانترنت الهائلة في التدريب باعتبارها نتاج ثورة المعلومات، إذ تسمح الانترنت بتوفير المعلومات في أي مكان وزمان مما يفتح مجالاً واسعاً أمام طريقي العملية التدريبية، حيث تحقق الانترنت العديد من المزايا منها¹:

- الالتحاق بالبرامج التدريبية التي تقدمها المعاهد والمؤسسات التدريبية على الانترنت؛
- التواصل والتفاعل مع المؤسسات والمعاهد وغيرهم ذوي الصلة بالبرامج التدريبية؛
- الإطلاع على الكتب والمجلات والمنشورات الحديثة في مجالات النشاط التدريبي؛
- إجراء دراسات واستطلاعات تدريبية، بالتعاون مع المعاهد والمؤسسات والأفراد؛
- نشر أبحاث ومقالات وأفكار على مواقع الانترنت.

الفرع الثالث: التقييم الإلكتروني

إن التقييم الإلكتروني للموارد البشرية جاء استجابة لمتطلبات عصر الانترنت، حيث فرضت التكنولوجيات الجديدة نفسها على ميدان تقييم الموارد البشرية، ففي بعض المؤسسات تتاح الاختبارات، والاستبيانات بالشكل الإلكتروني عبر شبكة الانترنت أو من خلال البريد الإلكتروني²، وتعتمد المؤسسة في هذا النوع من التطبيقات على مرجعية محددة من الكفاءات، إذ تسمح بتقييم الموارد البشرية في أوقات محددة من مسارها الوظيفي، إذ بإمكان الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة الإطلاع على استمارات التقييم المملوءة من طرف المسيرين عبر الانترنت، وإضافة الملاحظات أو الاقتراحات فيما يخص الأهداف للسنة المقبلة³؛

ونظراً لأهمية وظيفة التقييم، أصبحت المؤسسة تهتم بكل ما هو حديث ويخص هذه الوظيفة، ومن بين تطوراتها الأخيرة التقييم الإلكتروني الذي ينص على مبدأ أساسي هو أن يملأ المقيمون استمارة الأسئلة مباشرة على الموقع ثم يرسلونها إلى المتكفل بالتقييم، إذ تتضمن وظيفته مطابقة النتائج "الأجوبة" بالمرجعية المتوفرة لديه، وهو عبارة عن نظام من كلمات السر التي تحدد إمكانية الدخول إلى قاعدة البيانات من خلال سرية البيانات، ومن أهداف هذا النظام تسهيل المهام الإدارية التقليدية لهذه الوظيفة. لكن تطبيق هذا النوع من البرامج السرية يتطلب رغبة وعمل حقيقي من طرف الإدارة وكذا الموارد البشرية العاملة لديها؛

يسمح التقييم الإلكتروني بمعرفة مستويات الأداء، ومنه يمكن تعريف نظام إدارة الأداء إلكترونياً بأنه النظام الذي يستخدم شبكة الويب (الانترنت والانترانت) لتقييم فعالية المهارات والمعرفة وأداء الموارد البشرية، وتتمثل

¹ - عبد البارئ إبراهيم درة، مرجع سبق ذكره، ص 122.

² - رفيقة لقراق، مرجع سبق ذكره، ص 84.

³ - سارة كنزة بوحسان، مرجع سبق ذكره، ص 112.

دوافع المؤسسة من استخدامها لنظام إدارة الأداء الإلكتروني فيما يلي¹:

- تحسين فرص الحصول على بيانات الأداء؛
 - توفير البيانات التي يمكن أن تجعل عملية تقييم الأداء أكثر موضوعية وقيمة؛
 - الحد من التحيز في تقييم الأداء؛
 - الربط بين معلومات الأداء وبيانات الموارد البشرية الأخرى.
- وتستخدم أنظمة مراقبة الأداء المحوسبة (CPM) في تسهيل عملية قياس الأداء عن طريق قياس متغيرات معينة مثل عدد الوحدات المنتجة، الوقت المستغرق لتنفيذ المهام، معدل الأخطاء، وذلك لقدرة هذه الأنظمة على زيادة نطاق الإشراف بشكل كبير، وتخفيض الوقت المستغرق من قبل المدراء لمراقبة العاملين وسلوكهم وأدائهم².

الفرع الرابع: التحفيز الإلكتروني

هي مجموعة المزايا المعلن عنها إلكترونياً من أجل جذب الموارد البشرية وكسب التزامهم ووفائهم، فقد تلجأ بعض المؤسسات إلى إعلان بعض المزايا والحوافز على موقع الويب الخاص بها، أو على مواقع التواصل الاجتماعي والمهني، وكذا وكالات التوظيف الإلكترونية، وذلك بغية جذب انتباه الكفاءات النادرة من المؤسسات المنافسة. وتستعمل هذه الطريقة بصفة خاصة في حالة رغبة المؤسسة في فتح باب المنافسة على وظائف الإدارة العليا أو المناصب الحساسة ذات الأهمية الإستراتيجية بالنسبة إليها، وذلك لاستقطاب أفضل الكفاءات المحلية والدولية³.

الفرع الخامس: إدارة المسار الوظيفي إلكترونياً

تسمح أنظمة الإدارة الإلكترونية للمسار الوظيفي للعاملين بمتابعة خطط المسار الوظيفي وإدارة البرامج بطريقة تعاقبية، وتستند تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأنظمة المحوسبة خاصة إدارة المسار الوظيفي، خريطة الوظائف والكفاءات، المناصب الشاغرة والاحتياجات، كما يمكن لمسؤولي الموارد البشرية مشاركة واجهة المسار الوظيفي مع الخدمة الذاتية للعاملين، بهدف نشر كتيبات التكوين وإدارة طلبات التكوين الجماعية والفردية، وكذلك أتمتة تقييم العاملين، متابعة الميزانيات والإحصائيات، حيث أصبحت ملفات العاملين في أغلب المؤسسات تتم إلكترونياً⁴.

¹ - ثلجة بوخاري، رفيقة لقرب، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيكس، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 02، العدد 03، 2017، ص 69.

² - عبد الفتاح علاوي، ناصر الهمامي، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية: من وجهة نظر مديري ومنسوبي شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة نجران، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 03، العدد 02، 2018، ص 28، 29.

³ - رفيقة لقرب، مرجع سبق ذكره، ص 83، 84.

⁴ - المرجع نفسه، ص 82.

الفرع السادس: التعويض الإلكتروني

تستعمل أنظمة التعويضات الإلكترونية لأغراض تطوير وتنفيذ أنظمة دفع الأجور في المؤسسات، وتكون هذه الأنظمة ذات كفاءة عند قدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة، ويقوم نظام التعويضات الإلكترونية بالعديد من المهام، كحساب المدفوعات الخاصة بالأجر والتأمين، وإخطار العاملين بالأمور المتعلقة بالجوانب المالية الخاصة بهم، كما يمكن المدراء من إجراء بعض التقديرات كتقدير النفقات المرتبطة بالأجور¹. ويمكن لهذه النظم تدعيم نظم الأجور بطرق عديدة منها²:

- إيجاد تكامل أكبر بين نظم الأجور ونظم تسجيل الحضور والانصراف، خاصة في الوظائف التي تعتمد على عدد ساعات العمل؛
- تسهيل إدارة الإجراءات الخاصة بالرواتب، مثل إرسال إيصالات الدفع من خلال البريد الإلكتروني، وبالتالي توفير الكثير من النفقات الإدارية؛
- سرعة الاستجابة لتغيير أوضاع الموظفين، كمنح الحوافز والمكافآت، خاصة في ظل التوجهات الحديثة لربط الأجر بالأداء في كافة المؤسسات، وربط الحوافز بتحقيق الأهداف المحددة، كالوصول إلى مستوى معين من المعرفة أو المهارة، يتم التأكد منه من خلال اختبارات تقييمية مباشرة على الانترنت، ترفع نتائجها إلى المدير وعلى ضوءها يتم مكافأة الموظف وتعديل بياناته في قاعدة البيانات بشكل آلي، وفي حال فشل الموظف في الاختبار، فقد يكون النظام قادرا على توجيه الموظف إلى نقاط الضعف لديه، وتحديد مجالات التدريب اللازمة لديه لتطوير معارفه؛
- أتمتة نماذج النفقات الروتينية كالتنقل والسفر وغيرها، حيث يصبح بإمكان الموظف تعبئة النموذج من خلال الانترنت أو من خلال بوابة المؤسسة، ويقوم بحساب قيمة تلك النفقات ثم يحولها إلى نظام الأجور إلكترونيا.

¹ - محمد طرفة، تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، المجلد 06، العدد 03، 2020، ص 275.

² - عبد الفتاح علاوي، ناصر الهمامي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

خلاصة الفصل

إن التغيرات الجذرية في ممارسات الأعمال والتي فرضتها التطورات التكنولوجية الحديثة، أدت إلى التغيير في معالم الوظائف المختلفة لإدارة الموارد البشرية، وتبنيها للأساليب الحديثة في أداء أنشطتها، وتعد الإدارة الإلكترونية ونظم معلومات الموارد البشرية أحد آليات دمج تكنولوجيا المعلومات ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية. ولقد تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى ماهية نظم معلومات الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، كما تم التطرق إلى تأثير تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية من حيث تنظيمها ووظائفها.

الفصل الرابع

دراسة ميدانية لأثر استخدام
تكنولوجيا المعلومات على فاعلية
وظائف إدارة الموارد البشرية لعينة
من المؤسسات بولاية سكيكدة

تمهيد

يتضمن هذا الفصل محاولة تسليط الضوء على واقع تكنولوجيا المعلومات بالجزائر من خلال بعض المؤشرات، إضافة إلى التعرف على مختلف مراحل تطور إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية. وتوضيح أهم الإجراءات المتبعة في الدراسة، من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وتحديد أهم أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية التي اعتمدت للإجابة على الأسئلة المتعلقة بالدراسة، وتحديد خصائص العينة.

ومنه فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: واقع تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية بالجزائر

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: إجراءات الدراسة

المبحث الأول: واقع تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية بالجزائر

تهدف من خلال هذا المبحث إلى التطرق إلى واقع تكنولوجيا المعلومات بالجزائر من خلال بعض المؤشرات التي تعكس البنية التحتية لها، بالإضافة إلى التطرق إلى الجهود والمسااعي التي تهدف إلى تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، كما سيتم التطرق إلى مراحل تطور إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية.

المطلب الأول: واقع تكنولوجيا المعلومات في الجزائر

يتضمن هذا المطلب واقع تكنولوجيا المعلومات في الجزائر من خلال عرض إستراتيجيتها في تبنيها للتكنولوجيا، وأهم المؤسسات العاملة في قطاع تكنولوجيا المعلومات، إضافة إلى تقديم بعض المؤشرات التي تعكس واقعها في الجزائر.

الفرع الأول: إستراتيجية الجزائر في تبني التكنولوجيا

نظرا للأهمية البالغة التي تكتسي تكنولوجيا المعلومات الحديثة، توجهت معظم الدول لبناء قاعدة تكنولوجية صلبة، والجزائر كغيرها من الدول أصبحت واعية بالأهمية البالغة للتكنولوجيا في بيئة الأعمال والمجالات الأخرى المختلفة، لذلك سعت لوضع إستراتيجية تهدف من خلالها إلى تطوير مختلف المجالات، وقد قامت بتحديد برنامجا لذلك كما يلي¹:

- المرحلة الأولى 1985-1987: سعى هذا البرنامج إلى إقامة النشاطات المتكاملة والتركيبية للحواسيب الدقيقة، وتكثيف الطاقات الوطنية بغية تطوير تطبيقات البرمجيات التي تحظى باهتمام دول العالم؛
- المرحلة الثانية 1987-1992: في هذه المرحلة تم توسيع استخدام الحواسيب الدقيقة وتطوير البرمجيات والصيانة؛
- المرحلة الثالثة 1992-2000: ساهمت هذه المرحلة في تعميق صناعة الحواسيب الوطنية، وذلك من خلال الاعتماد على المنتجات المحلية بدل عمليات الاستيراد، وهي تشمل البرمجيات والمكونات وعمليات الصيانة؛

حاولت الجزائر من خلال المراحل السابقة انتهاج سياسة التصنيع المكثف، بغية الانتقال من إشكالية التحول التكنولوجي إلى إشكالية التحكم التكنولوجي، والذي يعتبر من الرهانات الأساسية في السياسات

¹ - عصام خالدي، حمزة غربي، واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة في المؤسسات الجزائرية، مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، المجلد 02، العدد 01، 2018، ص، ص 57، 58.

الصناعية، فقد بادرت الجزائر في تطوير هذه الصناعة منذ العقود الثلاث الأخيرة، وبالرغم من مجهوداتها الكبيرة فقد لجأت إلى الاعتماد على عمليات التصدير والمؤسسات والإطارات الأجنبية، والذي يحول بينها وبين تحقيق الاستقلالية التكنولوجية.

ثانيا: المؤسسات العاملة في قطاع تكنولوجيا المعلومات بالجزائر

هدفت الجزائر من أجل ترقية قطاع تكنولوجيا المعلومات إلى إنشاء عدة هياكل يتمحور نشاطها الأساسي ضمن هذا القطاع، وأهم هذه المؤسسات مايلي¹:

1- مجمع اتصالات الجزائر

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكلفت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد التي أوكلت لها مهمة المراقبة. بدأت نشاطها رسميا في 01 جانفي 2003 وتمثلت أهدافها الأساسية في الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات. تتمحور نشاطات المجمع حول تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية، تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة، وإنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات؛

2- مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (CERIST)

تم إنشاء المركز في عام 1985 بموجب المرسوم رقم 85-56 المؤرخ في 16 مارس 1985 وكان تحت وصاية رئيس مجلس الوزراء، وكانت مهمته الرئيسية متابعة أي بحث له صلة بإنشاء، وضع وتطوير النظام الوطني للإعلام العلمي والتقني، ثم تم إلحاقه بالمحافظة العليا للبحث في المرسوم رقم 86-73 المؤرخ في 8 أفريل 1986. وفي الأخير تم إعلان المركز باعتباره مؤسسة عامة ذات طابع علمي وتكنولوجي، تحت وصاية وزير التعليم العالي والبحث العلمي في المرسوم رقم 03-454 المؤرخ في 01 ديسمبر 2003. وتم تحديد وتعديل النظام الداخلي للمركز في القرار المؤرخ في 02 سبتمبر 2006. وقد تم تنظيم المركز على شكل أقسام إدارية وتقنية وأقسام بحث، إلى جانب المكتب المركزي ومقره في الجزائر العاصمة، ويضم المركز مكاتب جهوية ومكاتب الاتصال موزعة

¹ - الميود سحانين، مرجع سبق ذكره، ص - ص 131 - 135.

جغرافيا على مستوى ثلاثة أقطاب رئيسية للوطن. وهو مسؤول عن تنفيذ برامج البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في مجال الإعلام العلمي والفني، لذا فهو يتولى المهام التالية:

- إدارة أي نشاط بحث مرتبط بإنشاء، وضع وتطوير النظام الوطني للإعلام العلمي والتقني؛
- ترقية البحث العلمي في مجالات العلوم وتكنولوجيات الإعلام والاتصال والمشاركة في تطويرها؛
- المساهمة في تنسيق وتنفيذ برامج وطنية للإعلام العلمي والتقني في إطار مدروس وبالتنسيق مع القطاعات المعنية؛
- المساهمة في بناء وتعزيز مجتمع المعلومات من خلال إنشاء وتطوير الشبكات مماثلة في الخارج، وكذلك من خلال تطوير وتعميم تكنولوجيات الإعلام والاتصال في أنشطة التعليم العالي؛
- المشاركة في تحديث النظام الوطني للتوثيق الجامعي، وذلك بوضع المكتبات الافتراضية وجمع العناصر الضرورية لإنشاء قواعد بيانات وطنية في مجالات العلوم والتكنولوجيا وضمان نشرها؛
- كما يعمل على تشجيع البحث في مجال أمن المعلومات والشبكات. وينشط المركز مع أقسام البحث والتطوير في المجالات التالية: الشبكات والأنظمة الموزعة، نظم المعلومات وتقنيات الإعلام، علوم الإعلام، نظريات وهندسة نظم الإعلام الآلي وأمن المعلومات؛

3- الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية وتطويرها (ANPT)

تم إنشاء الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-91 الصادر في 24 مارس 2004، وهي هيئة ذات طابع صناعي وتجاري وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تحت وصاية وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال. وتعتبر الوكالة أداة للدولة في مجال وضع وتنفيذ السياسة الوطنية لترقية وتطوير الحظائر التكنولوجية، وتتمثل أهم مهام الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية في مايلي:

- إعداد واقتراح عناصر إستراتيجية وطنية في مجال تطوير وترقية الحظائر التكنولوجية؛
- العمل على بناء هياكل الحظائر التكنولوجية الموجهة لتدعيم الإمكانات الوطنية، من أجل ضمان تطوير تكنولوجيا الإعلام والاتصال، والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛
- خلق الانسجام بين المؤسسات الوطنية للتعليم العالي والبحث والتطور الصناعي، وكذا الهيئات المستعملة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال من أجل تطوير الحظائر التكنولوجية، وضمان تنفيذ التزامات الدولة في مجال

الاتفاقيات الجهوية والدولية المتعلقة بنشاطات الحظائر التكنولوجية ومتابعتها وتقييمها، وذلك بالاتصال بالهيئات المعنية؛

4- مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة (CDTA)

يعد المركز تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي، يتولى إنجاز برامج البحث العلمي والابتكار التكنولوجي في ميدان التكنولوجيا المتطورة، تم إنشاؤه بموجب مرسوم رئاسي تحت رقم 88-61 في 22 مارس 1988، ينظم المركز في أقسام تقنية ومصالح إدارية وأقسام للبحث وورش، ووحدة بحث ومصالح مشتركة، يكلف قسم الوثائق العلمية والتقنية والأنظمة المعلوماتية المتطورة بما يلي:

- ضمان إعداد الموارد المعلوماتية والمنصات البرمجية وتسييرها وصيانتها؛
- إعداد حلول معلوماتية مخصصة لتلبية احتياجات مشاريع التطوير التكنولوجي؛
- ترقية الإعلام العلمي والتقني في ميدان تخصص المؤسسة، واقتراح كل إجراء من شأنه تسهيل دخول المستعملين؛
- وضع نظام ملائم للحفاظ على الأرشيف العلمي للمؤسسة في المكتبة الافتراضية؛
- بينما يكلف قسم هيكلية الأنظمة وتقنيات الإعلام المتعددة بالقيام بدراسات وأعمال البحث حول هندسة البرامج والشبكات الإعلامية والأنظمة متعددة الأوساط، وهذا بغرض تلبية احتياجات قطاعات الصناعة والسمعي البصري والاتصال.

الفرع الثاني: مؤشرات تكنولوجيا المعلومات بالجزائر

دخلت خدمة الانترنت إلى الجزائر سنة 1994 عن طريق مركز الدراسات والبحث في الإعلام العلمي والتقني، وبعد ذلك بأربع سنوات جاء المرسوم التنفيذي رقم 257/98 المؤرخ في 28 أوت 1998 المعدل والمتمم بموجب المرسوم التنفيذي رقم 307/2000 المؤرخ في 14 أكتوبر 2000، لينهي احتكار الدولة لخدمات الانترنت ويتيح ذلك للخواص، ومنذ ذلك الحين أصبح عدد المشتركين في الانترنت في تزايد¹.

وتعد مؤسسة اتصالات الجزائر المتعامل الرئيسي الذي يتكفل باستغلال الشبكات، ويهدف مخطط عمل المؤسسة إلى عصرنه الشبكة من خلال تكثيف شبكة الألياف البصرية وتعميم استخدامها على المستوى الجيد. وتتكون الشبكة الدولية من روابط بحرية وتحت أرضية وروابط فضائية، ونظرا لضغوطات الطلب على بروتوكول

¹ - الميلود سحانين، مرجع سبق ذكره، ص، ص 141، 142.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات بولاية سكيكدة

الانترنت IP التي أملتتها ضرورة انتشار الانترنت والانترنت ذات التدفق العالي، تم في 2007 تمديد الكابل البحري "أليال 2" الذي يربط الجزائر ببالما بقدرة 2.5 إلى 10 جيجابايت، والرابط البحري الثاني "SMW4" الذي يربط عنابة بمرسيليا. وبغية تعزيز قدرات النطاق الترددي، تم وضع كابل ثالث بحري بقدرة 100 جيجا بايت يربط وهران بفالينسيا الإسبانية مطلع عام 2017. من جهة أخرى تم في عام 2008 ربط 1541 بلدية بشبكة الانترنت عن طريق شبكة "ADSL"، مما أتاح للمنازل والمؤسسات التواصل عبر الانترنت. كان النطاق الترددي العالمي محدودا برابطين فقط بسعة 34 ميغا بايت، لكنه تطور تدريجيا منذ عام 2004 حيث بلغت قدرته 05 جيجابايت عام 2005، و10.8 جيجابايت عام 2007 ثم 48 جيجا عام 2010 ليصل إلى 420 جيجابايت مع تنوع الوسائل الدولية (Alpal2, SMW4) وتعدد موفري الانترنت على المستوى الدولي؛ والجدول التالي يعطي أهم هذه المؤشرات كما يلي:

الجدول رقم (07): مؤشرات تكنولوجيا المعلومات خلال الفترة (2012 - 2018)

المؤشرات	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
طول الألياف البصرية (كم)	46231	50800	61556	70700	76514	127372	145120
عدد البلديات الموصولة بالألياف البصرية	1000	1081	1229	/	/	/	1296
عرض نطاق الانترنت الوطنية (ميغابايت / ثانية)	130000	172021	348000	/	/	/	1170000
عرض نطاق الانترنت الدولية (ميغابايت / ثانية)	104448	166000	278000	485155	630150	810155	1050000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على خالدية بوجحيش، عبد الكريم البشير، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير مخرجات الابتكار: دراسة مقارنة بين الجزائر وتونس، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، المجلد 13، العدد 17، 2017، ص 172. وتقرير المديرية العامة للاقتصاد الرقمي، وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، على الموقع الإلكتروني: www.mpttn.gov.dz.

نلاحظ من الجدول أن هناك ارتفاع في قيمة هذه المؤشرات من سنة لأخرى، مما يدل أن جهود الجزائر

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات بولاية سكيكدة

المبدولة لضمان البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات مستمرة ومعتبرة، تعكس مدى اهتمامها بتكنولوجيا المعلومات ومسايرة التطور التكنولوجي. وزيادة الوعي بأهمية التطور التكنولوجي خاصة في ظل الانفتاح العالمي. وفي إطار ترقية البنية التحتية وتحسين الخدمة، ما زالت تتواصل الجهود المبذولة لتمديد شبكات الاتصال بالألياف البصرية، حيث بلغ طول شبكة الألياف البصرية 145120 كم في عام 2018. ومن أجل تلبية حاجيات مستخدمي الانترنت الجزائريين وكذا تقديم خدمة ذات نوعية جيدة، استمر عرض النطاق الدولي في التطور بحيث بلغ في سنة 2017 حوالي 810155 ميغابايت/ثانية في حين عرف ارتفاع في سنة 2018 ليصل إلى 1.050.000 ميغابايت/ثانية.

الجدول رقم (08): توزيع مستخدمي الانترنت حسب التدفقات

2018	2017	
7557	1070607	أقل من 2 ميغابايت /ثانية
2192357	2131874	من 2 إلى أقل من 10 ميغابايت / ثانية
863921	24	يساوي أو أكبر من 10 ميغابايت / ثانية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقرير المديرية العامة للاقتصاد الرقمي، وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، ص 10، على الموقع الإلكتروني: www.mpttn.gov.dz.

يلاحظ من الجدول أن الاشتراك في الانترنت الثابت الأقل من 2 ميغابايت / ثانية يكاد يزول، حيث عرف انخفاض شديد من 1070607 مشترك سنة 2017، ليصل في سنة 2018 إلى 7557 مشترك فقط، وذلك نتيجة إتباع سياسة تهدف إلى توفير تدفقات عالية تتماشى وتطلعات الجزائريين، بينما الاشتراكات ذات تدفق يساوي أو أكبر من 10 ميغابايت / ثانية عرف تطور كبير، بحيث كان 24 سنة 2017 ليصل إلى 863921 مشترك في سنة 2018. مما يدل على المساعي الرامية إلى تحسين مستويات تدفق الانترنت وتحسين جودة الخدمات المقدمة استجابة لتطلعات الأفراد.

الجدول رقم (09): استخدام الانترنت في الجزائر بالنسبة للكثافة السكانية

السنة	المستخدمين	الكثافة السكانية	النسبة
2000	50.000	31.795.500	0.2
2005	1.920.000	33.033.546	5.8
2007	2.460.000	33.506.567	7.3
2008	3.500.000	33.769.669	10.4

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات بولاية سكيكدة

12.0	34.178.188	4.100.000	2009
13.6	34.586.184	4.700.000	2010
14.0	37.367.226	5.230.000	2012
16.5	38.813.722	6.404.264	2013
17.2	38.813.722	6.669.927	2014
27.8	39.542.166	11.000.000	2015
37.3	40.263.711	15.000.000	2016
45.2	41.063.753	18.580.000	2017

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Internet World Stats Usage and Population Statistics, Algeria Internet Usage Stats and Market Reports, on the website: <http://www.internetworldstats.com/af/dz.htm>.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة مستخدمين الانترنت في ارتفاع متزايد خلال السنوات، بحيث كان عدد المستخدمين لشبكة الانترنت سنة 2000 يقدر ب 50.000، ليصل عددهم إلى 18.580.000 سنة 2017. وذلك راجع إلى مختلف الجهود المتمثلة في توسيع نطاق الربط وزيادة تدفقات الانترنت، بالإضافة إلى تنامي أهمية الانترنت في العصر الحالي. وتوسع نطاق استخداماتها في مختلف المجالات.

الجدول رقم (10): تطور وضعية جاهزية الشبكية في الجزائر خلال الفترة (2012-2016)

السنوات					
2016	2015	2014	2013	2012	المؤشرات
131	134	143	143	136	المؤشر الفرعي للبيئة
123	127	140	141	132	البيئة السياسية والتنظيمية
133	136	145	143	137	بيئة الأعمال والابتكار
95	97	101	96	88	المستوى الفرعي للجاهزية
80	83	127	119	105	البنية التحتية والمحتوى الرقمي
99	94	42	64	51	القدرة على تحمل التكاليف
89	94	102	101	97	المهارات
125	129	134	140	127	المؤشر الفرعي للاستخدام
103	102	104	100	89	الاستخدام الفردي
133	137	147	144	140	استخدام المؤسسات
130	134	134	139	135	الاستخدام الحكومي

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات بولاية سكيكدة

129	134	137	142	140	المؤشر الفرعي للتأثير
124	127	133	143	140	الآثار الاقتصادية
132	136	140	141	135	الآثار الاجتماعية
117	120	129	131	118	مؤشر الجاهزية الشبكية

المصدر: الميلود سحانين، مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة: دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجليلي لبابس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2016/2017، ص، ص 145، 146.

يوضح الجدول المبين أعلاه تطور وضعية جاهزية الشبكية في الجزائر خلال الفترة (2012-2016)، والتي تعكس وضعية الجزائر في مجال تكنولوجيا المعلومات من خلال بعض المؤشرات التالية¹:

- مؤشر البيئة السياسية والتنظيمية: يعكس هذا المؤشر مدى فعالية العملية التشريعية في الدولة وتطور القوانين المتعلقة باستخدام تكنولوجيا المعلومات (التجارة الإلكترونية، التوقيعات الرقمية، حماية المستهلك الإلكتروني)، مدى كفاءة النظم القانونية والقضائية للمؤسسات في تسوية النزاعات، مدى حماية الملكية الفكرية، نسبة وحدات البرمجيات غير المرخصة من إجمالي البرامج المثبتة؛
- مؤشر بيئة الأعمال والابتكار: يعكس هذا المؤشر مدى حداثة التقنيات المتاحة، مدى سهولة حصول أصحاب المشاريع المبتدئين على المشاريع المبتكرة، مبلغ الضريبة على الأرباح وضريبة العمل والمساهمات الاجتماعية والضرائب العقارية، وغيرها من الضرائب كنسبة من الأرباح التجارية، معدل الالتحاق الإجمالي بالتعليم العالي، مدى تشجيع الابتكار من خلال القرارات الحكومية؛
- مؤشر القدرة على تحمل التكاليف: ويشمل رسم الاشتراك الشهري لخدمة الانترنت الثابتة ذات النطاق العريض، مستوى مؤشر التنافس على خدمات الانترنت والخدمات الدولية لمسافات طويلة؛
- مؤشر المهارات: يقيس مدى تلبية التعليم لاحتياجات اقتصاد تنافسي، معدل محو الأمية للكبار؛
- مؤشر الاستخدام الفردي: نسبة الأفراد الذين يستخدمون الانترنت، نسبة الأسر المجهزة بجهاز كمبيوتر شخصي، النسبة المئوية للأسر الموصولة بالانترنت في المنزل، اشتراكات الانترنت الثابت والمحمول ذو النطاق العريض لكل 100 ساكن، نطاق الشبكات الاجتماعية الافتراضية المستخدمة مثل الفيسبوك، التويتر؛

¹ - الميلود سحانين، مرجع سبق ذكره، ص، ص 146، 147.

- مؤشر استخدام المؤسسات: مدى اعتماد المؤسسات على تكنولوجيا المعلومات، قدرتها على الابتكار، مدى استخدامها للانترنت لبيع السلع والخدمات للمستهلكين، مدى استثمارها في تدريب وتطوير موظفيها؛
- مؤشر الاستخدام الحكومي: يعكس مدى توفر الحكومة على خطة تنفيذ واضحة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين القدرة التنافسية الشاملة في الدولة، مؤشر خدمة البوابة الإلكترونية الرسمية لتقييم مدى جودة تقديم الحكومة للخدمات عبر الانترنت، ومدى نجاحها في تشجيع استخدام تكنولوجيا المعلومات؛
- مؤشر الآثار الاجتماعية: يقيس المؤشر مدى قدرة تكنولوجيا المعلومات على إيصال الخدمات الأساسية لجميع الأفراد (كالصحة، التعليم، الخدمات المالية وغيرها)، مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات من قبل الحكومة في تحسين نوعية الخدمات الحكومية، المشاركة الإلكترونية وجودة وملائمة وجدوى المواقع الحكومية في توفير المعلومات، ومشاركة الأدوات والخدمات عبر الانترنت لمواطنيها.

المطلب الثاني: مجهودات الجزائر في تحسين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات

- بغرض التحاق الجزائر بركب الدول المتقدمة، قامت على تعزيز قدراتها التعليمية والإدارية المختلفة لمواكبة مختلف التغيرات التقنية والاقتصادية في شتى المجالات كما يلي¹:
- في مجال البحث والتطوير: قامت الجزائر بدعم ميادين البحث والتطوير في مختلف مجالات التكنولوجيا، من خلال الشراكات بين المعهد الوطني للإعلام الآلي ومؤسسة الصناعات الإلكترونية، والمؤسسة الوطنية لصناعة الإلكترونيكيما، وهذا بغرض الالتحاق بالركب الحضاري في مجال التكنولوجيا الحديثة؛
 - تزويد مختلف الهيئات العمومية بالحواسيب: سعت الجزائر إلى تزويد مختلف مؤسساتها بالحواسيب، وهذا ضمانا للسير الحسن لها، رغم ارتفاع ثمن اقتنائها في البداية، إلا أنها ساهمت ولو بالقدر اليسير في تطويرها، وبمرور الوقت وبعد انخفاض تكاليف الاقتناء سارعت الجزائر لتزويد مختلف مؤسساتها بالحواسيب، حيث شهدت فترة الثمانينات انتشارا واسعا لها، كما قامت بتكوين الإطارات وإعادة تكوين مختلف الأعوان بمؤسساتها العمومية التي تمت حوسبتها، بغية تمكينهم من العمل على هذه الحواسيب وتحسين أدائهم؛
 - في مجال الانترنت: استطاعت الجزائر ولأول مرة بفضل جهود مركز البحث في الإعلام الآلي من إقامة شبكة محلية خاصة، تم ربطها بشبكة دولية (مارس 1994)، واعتمادا على إحصائيات سنة 2000 تم

¹ - عصام خالدي، حمزة غربي، مرجع سبق ذكره، ص، ص 58، 59.

ربط أكثر من 44 مؤسسة وطنية وهيئات مختلفة كقطاع التعليم والصحة وغيرها؛

- اتجهت الجزائر نحو تدعيم التعاون الدولي بتسخير جزء من ميزانيتها لتطوير مشاريع التعاون في هذا المجال خصوصا في مجالات التكوين والتحويل التكنولوجي، وأيضا تمويل المشاريع، كالبرنامج التعاوني مع البنك الدولي لإنشاء قطب تكنولوجي، والذي يساهم في تحسين متطلبات الاتصال الموجودة؛
- وحاليا تسعى بعض المؤسسات جاهدة لتطوير أنظمة المعلومات والشبكات المحلية ومواقع الويب، إلا أن المؤسسات الاقتصادية المستعملة تبقى قليلة خاصة منها العمومية، بغض النظر عن بعض القطاعات كالطيران والبنوك والبريد والمواصلات التي تعرف تطورا هائلا في هذا المجال.

لكن بالرغم من الجهود المختلفة التي تبذلها الجزائر للحاق بركب التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات، إلا أنه يمكن القول أن الجزائر تبقى متأخرة كثيرا في مجال تسخير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمعرفة، ويعود ذلك إلى عدم توافق المنظومة القانونية والتشريعية والبنية التحتية، وكذا في الموارد البشرية المؤهلة مع الطموحات الرامية إلى تطوير مجال تكنولوجيا المعلومات، كما أن المناخ الاستثماري والبيئة المحيطة بالمؤسسات العمومية والخاصة وثقافة الفرد وتكوينه الأساسي لها دورا حاسما في ذلك، ولا يجب إهمال عامل الأسعار المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات، والذي أكدت تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي والاتحاد الدولي للاتصالات على أهميته في تسريع انتشار وتغلغل استخدامات وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات¹. ويمكن أن يعود ذلك إلى عدة أسباب وحسب دراسة (نوال مغزيلي، 2018) فإن معوقات تكنولوجيا المعلومات في الجزائر يمكن حصرها فيما يلي²:

- معوقات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات: والمتضمنة نقص أو عدم كفاءة الأجهزة والبرمجيات وقواعد البيانات والشبكات والاتصالات؛
- المعوقات الفنية: وتتمثل في قلة الموارد البشرية المؤهلة وعدم كفاءة نظم التدريب، انخفاض مستوى الإطارات المستخدمة للتكنولوجيا؛
- المعوقات الأمنية: تشير إلى الخلل في السياسات والإجراءات والمقاييس الفنية التي تستخدم لمنع دخول غير المسموح لهم لأنظمة المعلومات، بالإضافة إلى السرقة وصعوبة السيطرة على أمن وسرية المعلومات، ومخاطر التعرض للفيروسات وعمليات القرصنة الإلكترونية؛

¹ - الميلود سحانين، مرجع سبق ذكره، ص، ص 146، 147.

² - نوال مغزيلي، تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجزائر: دراسة للمؤشرات وتشخيص للمعيقات، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، 2018، ص 184.

- المعوقات المالية: والتي ترتبط بتحديد النفقات لشراء وصيانة وتطوير الأجهزة والمعدات التقنية والبرمجيات، بالإضافة إلى المعوقات الإدارية والثقافية والاجتماعية، والتي منها انعدام أو ضعف الوعي بأهمية التكنولوجيا وتطبيقاتها، بل وتبني مواقف سلبية منها في بعض الأحيان.

المطلب الثالث: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية

مرت إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية بمراحل تاريخية عديدة، فكل مرحلة من مراحلها تعبر عن فترة زمنية عرفت فيها المؤسسات تطورات انعكست على كيفية إدارة مواردها البشرية.

المرحلة الأولى: إدارة الموارد البشرية خلال مرحلة التسيير الذاتي

انشغلت الجزائر خلال هذه المرحلة ببناء الدولة ومؤسساتها، فقد كان اهتمامها هو الجانب السياسي لتحافظ على وجودها ككيان مستقل، وتميزت الحالة الاقتصادية بضعف النسيج الصناعي وبمعدلات بطالة مرتفعة، وارتفاع نسبة الأمية، كما كان هناك وجود ضعيف للقطاع الخاص، خلال هذه المرحلة قام العمال بتسيير المصانع والإدارات من خلال خلايا ومجموعات، مما سهل عملية تجسيد التسيير الذاتي للمؤسسة، فكان التسيير الذاتي هو الطابع الغالب في هذه المرحلة، أما عن إدارة الموارد البشرية خلال هذه المرحلة فقد تميزت بما يلي¹:

- هدفها الأساسي توظيف الأعداد الهائلة من اليد العاملة لتغطية العجز دون الاهتمام بالنوعية أو الكفاءة؛
- ضمان السير الأفضل لوظيفة الإدارة والحفاظ على جهاز التكوين؛
- بلغ التحفيز أقصاه لاعتماده التركيز على جانب الوطنية، إذ سيطر البعد الوطني معبرا عن الواقع الجديد الذي أحاط بالجزائر ككل آنذاك، مع العلم أن المؤسسات التي طبقت التسيير الذاتي تميزت بصغر حجمها (يتراوح عدد العاملين بها ما بين 10 إلى 50 عاملا)، وبينت الأبحاث أن المؤسسات الصغيرة لا تتواجد بها وحدة تنظيمية خاصة بإدارة الموارد البشرية، رغم وجود الوظيفة وتسند هذه الوظيفة للمدير، وفي حالة المؤسسات المسيرة ذاتيا قامت لجان التسيير الممثلة للعمال بهذه المهمة بالإضافة إلى قيامها بمهام تسيير الإنتاج، والتوزيع والتمويل.

المرحلة الثانية: إدارة الموارد البشرية خلال مرحلة التسيير الاشتراكي

بعد الإعداد لمختلف العناصر والمعالم الأساسية لحيط المؤسسة الاجتماعي والاقتصادي، ووضع الشروط

¹ - ليندة رقام، مسؤولية إدارة الموارد البشرية في إدارة التغييرات التي عرفتها المؤسسة العمومية الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، المجلد 15، العدد 15، 2015، ص، ص 180، 181.

الضرورية للمؤسسة الاشتراكية، تحول هيكل المؤسسة الاقتصادية الوطنية، وكذلك قانونها لتصبح المؤسسة مسيرة اشتراكية، حسب قانون التسيير الاشتراكي وتتميز بسميزات فيما يخص الإنتاج، الهيكل التنظيمي. وتعتبر المؤسسة العمومية الجزائرية القاعدة النظامية لسياسة التنمية المحددة والمتابعة من طرف الدولة، من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للتنمية، ويعتبر المورد البشري ذو أهمية بالغة في المؤسسة من حيث تحقيقها لأهدافها واستمرار نشاطها، لهذا فإن نظام الأجور وغيرها يستوجب تسييرا جيدا، إلا أن هذا لم يكن كذلك في المؤسسات الوطنية، فرغم توفر الإطار القانوني والممثل في سياسات التشغيل، إلا أنه كان هناك ضعف في تسيير الموارد البشرية بسبب صعوبة تحديد المنصب لعدم وجود سلم مناصب في المؤسسات، وصعوبة تصنيف وتقييم العمال بسبب عدم الربط بين مناصب العمل والخطة الوطنية للتنمية وتوجهاتها، وبالجانب الاجتماعي والسياسي، فسياسات التشغيل آنذاك لم تكن تخضع لمبادئ عقلانية اقتصادية سواء من حيث العدد أو النوعية¹.

المرحلة الثالثة: إدارة الموارد البشرية من إعادة الهيكلة إلى استقلالية المؤسسات

إن الحجم الكبير للكثير من المؤسسات الوطنية، سواء من حيث الأهمية الاقتصادية، أو عدد المستخدمين أو مقدار السلطة التنظيمية الذي تتمتع به، فرض ضرورة إعادة هيكلتها، وقد انطلقت عملية الهيكلة في الواقع بعد صدور المرسوم المتعلق بها، تحديدا في 04 أكتوبر 1980، ضمن المخطط الخماسي للتنمية (1980-1984)، حتى تتم ترجمة الأهداف المرسومة، انطلاقا من نفس الفترة، والتي لم تشهد التجسيد الفعلي إلا بعد إنشاء اللجان المكلفة بذلك، وكان الغرض من عملية إعادة الهيكلة للمؤسسات الوطنية هو تحويل مؤسسات القطاع العام الكبيرة الحجم إلى عدة مؤسسات صغيرة، أكثر كفاءة وتخصيصا، مما يسهل عملية تسييرها ومراقبتها. ولم تكن عملية إعادة الهيكلة في الثمانينات إلا استعدادا لعملية الاستقلالية والتي دخلتها المؤسسات في مجملها، بداية التسعينات أين استقبلتها إصلاحات الدخول في اقتصاد السوق، وهذا من أجل تحقيق التغيير الجذري للمجتمع الجزائري، حتى يستطيع مجازة التغيرات التي مست الموارد المالية للبلاد، وكذلك الاتجاه العام الدولي نحو البيروقراطية والانفتاح الاقتصادي من جهة، ومحاولة إرساء الوسائل العلمية والتقنية الخاصة بتسيير المؤسسات، بعد تحريرها ماليا ودخولها مرحلة الاعتماد على النفس من جهة أخرى²؛

لقد كانت أهداف هذه المرحلة ذات اتجاه عام نحو تحسين التسيير، والتحكم أكثر في نشاطات المؤسسات

¹ - إيمان أيت مهدي، مرجع سبق ذكره، ص، 101، 102.

² - المرجع نفسه، ص، 102، 103.

التي تصبح ذات أحجام أقل، وبالتالي تحقيق مردودية من ورائها، إلا أن الواقع أظهر شيئا آخر، حيث اتسمت المؤسسات التي تمت إعادة هيكلتها بميزات سوء التسيير، وعدم ارتفاع المردودية إلا في حالات نادرة، أما تسيير الموارد البشرية في ظل هذا التحول فقد تأثر بشكل سلبي، إذ تدخل المركز على حساب سياسة التشغيل والأجور، والذي كان له آثار سلبية من عدة جوانب، خاصة من ناحية خضوع المؤسسة لسلم أجور يكاد يكون موحدًا على المستوى الوطني، دون ترك المجال للمؤسسة حسب خصوصيتها في تحديد هذه الأجور، ودون ربطها بشكل جيد بالمردودية الخاصة بالقوى العاملة، كما أن التوظيف كان يخضع لمقاييس غير واضحة أو غير منعقدة الوجود، مما أدى إلى تفشي المحسوبية وآفات اجتماعية أخرى، زيادة لعدم استعمال الإمكانيات والطاقات الإدارية والتسييرية، والرفع من عدد الإطارات دون إعطائها صلاحية اتخاذ القرار في التسيير، والذي أدى بدوره إلى تهميش أكبر عدد من الطاقات الوطنية في هذا الميدان، وكذلك تحمل المؤسسات أعباء معتبرة دون استغلالها استغلالًا جيدًا أو حتى عاديًا، بالإضافة إلى غياب طرق التسيير الحديثة.

إن التقصير في تطبيق مبدأ اللامركزية في التسيير وتغلب أنماط الإدارة البيروقراطية أدى إلى فشل النموذج الاشتراكي في تسيير المؤسسات. كما أن التصحيحات الهيكلية التي مست هذه المؤسسات مع بداية الثمانينات لم تحقق الأهداف المرجوة منها كتحسين المردودية، بل زادت من فوضى التسيير من طرف أفراد غالبا ما يتم اختيارهم على أساس معايير سياسية فقط. هذا بالإضافة إلى العجز المالي الذي عانت منه هذه المؤسسات¹؛

كل هذه المعطيات أدت إلى التفكير في إصلاحات جديدة. والتي دعمت بصدور قانون الاستقلالية في سنة 1988، تتحصل من خلالها المؤسسة الوطنية على استقلالية حقيقية في إدارة شؤونها مع بقائها ملك للدولة؛ و يرى بعض الباحثين أن الاستقلالية سوف تسمح للمؤسسة العمومية أن تعمل مثل مثيلاتها العمومية أو الخاصة في العالم، فهي تقضي على الممارسات البيروقراطية، وعلى الرقابة وتدخل الوصاية في العلاقات الداخلية والخارجية وتعيد إليها مهمة تسيير الموارد البشرية. وتجدر الإشارة إلى أن الاستقلالية لم يتم التفكير فيها من قبل الدولة، إلا بعد انخفاض أسعار البترول خلال نهاية سنوات الثمانينات، قررت فيها الدولة العمل باقتصاد السوق ومن مبادئه: منح الاستقلالية التامة للمؤسسات، حرية الأسعار، البحث عن تحقيق الأرباح... الخ، لذلك فقد عملت على:

- تشجيع القطاع الخاص ومنح التسهيلات له؛

¹ - ليندة رقام، إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية، مجلة التواصل، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، المجلد 15، العدد 02، 2009، ص، ص 140، 141.

- إعادة النظر في قوانين العمل الجزائرية، حيث تم سن قوانين 1991 لتنظم العلاقات الاجتماعية في المؤسسة، كما اعترف بحق الإضراب فيها؛

- التخلي التدريجي للدولة عن المؤسسات العمومية لصالح القطاع الخاص؛

المرحلة الرابعة: إدارة الموارد البشرية واقتصاد السوق

يرتبط مفهوم اقتصاد السوق بمفهوم جديد في مجال إدارة الموارد البشرية، هو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، فبالرغم من الإصلاحات العامة في مرحلة استقلالية المؤسسات الاقتصادية، والتي أعطت المؤسسة استقلالية معينة من حيث نصوصها، إلا أن هذا لم يسمح بالاستفادة من إجراءات التخطيط الإستراتيجي، لعدم اعتمادها على التقنيات الحديثة في الإدارة، ابتداء من تقنيات التسيير الكمية، تقنيات التكنولوجيا الحديثة، إلى مناهج المتابعة والتقييم، وتوجيه الموارد المختلفة والتي على رأسها الموارد البشرية، والتي أهملت بشكل كبير في جوانب تسييرها واستغلالها الفعال، لذا كان لا بد من ظهور إصلاحات جديدة للدخول إلى مرحلة جديدة تلي مرحلة استقلالية المؤسسات، والمتمثلة في الدخول لاقتصاد السوق، وذلك عن طريق إدخال التقنيات الحديثة وتطبيق مفهوم التخطيط الإستراتيجي¹. وتميزت إدارة الموارد البشرية خلال هذه المرحلة بما يلي²:

- زيادة الاهتمام بضرورة التكوين في ميدان إدارة الموارد البشرية، سواء لدى المؤسسات العمومية أو الخاصة، حيث تم وضع مجموعة من البرامج لهذا الغرض؛

- نظرا لنقص خبرة مديري الموارد البشرية في المؤسسات العمومية، فقد تم الاستعانة بخبراء مختصين ومكاتب استشارية لصياغة قوانين داخلية تنظم علاقات العمل ونظام التعويضات والأجور، وكذا توقيف العمل بالقانون العام للعامل الذي لم يعد صالحا مع التطورات الحديثة واقتصاد السوق؛

- إسناد أنشطة جديدة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية كتسيير الحياة الوظيفية، نظام تعويضي فعال، خطط للتكوين، فقد أدرك المسيرين الجزائريين أهمية التسيير الجيد للموارد البشرية؛

- بعض المؤسسات تتجه أكثر فأكثر إلى العمل بأنظمة تعويض مرتبطة بالكفاءة مع كل ما يتطلب ذلك من تقييم، تكوين المقيمين، تكوين العاملين، تسيير المسار الوظيفي... الخ؛

ما يلاحظ خلال السنوات الأخيرة حدوث تطور لدور ومكانة إدارة الموارد البشرية، وهذه الوضعية تتجه

¹ - إيمان أيت مهدي، مرجع سبق ذكره، ص 103.

² - ليندة رقام، إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص، ص 142، 143.

نحو التعميم في العديد من المؤسسات. فقد أدرك المسكرون أهمية هذه الإدارة وضرورة تشجيع وتحفيز العاملين وتسييرهم، بطريقة مختلفة عما كان سائدا في الماضي لتحقيق الميزة التنافسية باعتبارها أساس النظام الاقتصادي الجديد الذي تعمل في ظله المؤسسة، لأن التوجه إلى عصنة الاقتصاد ترتبط أيضا بالتفكير حول إشكالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة سواء كانت عامة أم خاصة.

ومنه يمكن القول بأن الإصلاحات التي قامت بها الجزائر على مستوى مؤسساتها خصوصا المؤسسات الاقتصادية العمومية، والتي شملت مختلف الهياكل الإدارية، أهمها إدارة الموارد البشرية، كانت ضرورية لعدة أسباب ومعطيات فرضتها التطورات الحاصلة على عدة أصعدة، أهمها النقلات النوعية التي عرفت الساحة العالمية، كالثورة المعلوماتية وما نتج عنها من عصنة الحياة الإنسانية اجتماعيا واقتصاديا وثقافيا، والتي ارتبطت بشكل كبير بمفهوم تكنولوجيا المعلومات، بعدها الانتقال السريع إلى العولمة الاقتصادية، والتي شملت عدة مفاهيم أهمها عولمة السوق، وعولمة الإدارة، مما أدى إلى وجوب القيام بعدة محاولات لمواكبة هذه التطورات الحاصلة، ومحاولة تحديث الكثير من المرافق والأجهزة الإدارية، بالاعتماد على التكنولوجيا كعامل داعم لهذه النقلة النوعية¹.

¹ - إيمان أيت مهدي، مرجع سبق ذكره، ص 104.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى شرح منهجية الدراسة ومجالاتها، إضافة إلى عرض أنموذج الدراسة وشرح متغيراتها.

المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة

يعد المنهج الطريقة العلمية التي يتبعها الباحثون في الكشف عن الحقيقة والوصول إلى المعرفة، من خلال مجموعة من الخطوات في سبيل الوصول إلى نتائج علمية عن الظاهرة المدروسة.

الفرع الأول: منهج الدراسة

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة والمتمثلة في أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية، ويهدف اختبار صحة الفرضيات المقترحة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في الجانب التطبيقي للدراسة، حيث يسعى إلى جمع بيانات كافية عن الموضوع من خلال الاستعانة بكافة الطرق المستخدمة للحصول على المعلومات في الدراسات الوصفية مثل الملاحظة، المقابلة، والاستبيان، ليتم بعدها تحليل ما تم جمعه من معطيات إحصائية بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بهدف تحديد أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، وعليه تم اعتماد هذا المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة المدروسة وتحليلها عن طريق جمع معلومات عن موضوع الدراسة وتصنيفها وتحليلها، واختبار الفرضيات واستخلاص النتائج وتحقيق أهداف الدراسة.

هذا من جهة ومن جهة أخرى، فقد تم الاعتماد في الجانب النظري للدراسة على المنهج التاريخي من خلال تتبع مراحل تطور إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية، والمنهج الوصفي لوصف بعض المؤشرات التي تعكس واقع تكنولوجيا المعلومات بالجزائر، بالاعتماد على المسح المكتبي والإلكتروني للاستفادة من الكتب والدراسات السابقة، والمقالات والأبحاث ذات الصلة بموضوع الدراسة من أجل بناء الإطار النظري وتحقيق الأهداف النظرية للدراسة. والاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات حول الظاهرة المدروسة في الجانب التطبيقي.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات بولاية سكيكدة، في حين شملت عينة الدراسة على العاملين بإدارة الموارد البشرية على مستوى (08) مؤسسات، حيث تم اختيار عينة الدراسة بطريقة احتمالية (عشوائية)، وبالتالي فهي عينة ميسرة، وترى الباحثة أن هذا النوع من العينات هي الأنسب،

ويعود السبب في اعتماد هذا النوع من العينات إلى عدة اعتبارات فرضتها ظروف الدراسة الميدانية، والتي تمثلت في صعوبة إجراء التربصات بجميع المؤسسات، بالإضافة إلى رفض غالبية المؤسسات الموافقة على إجراء التربص بها، وقد تم اختيار هذه المجموعة من المؤسسات في ولاية سكيكدة، وتم توزيع الاستبيانات على أقسام إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة.

المطلب الثاني: مجالات الدراسة الميدانية

تمثل مجالات الدراسة الميدانية الحدود التي جرت في إطارها هذه الدراسة، وهي بذلك تضم المجال الزمني، المجال المكاني، والمجال البشري.

أولاً: المجال الزمني

تتمثل الحدود الزمانية للدراسة في الفترة المستغرقة في إجراء الدراسة، منذ اختيار موضوع الدراسة إلى غاية تقديمها للمناقشة، والتي استغرقت أربعة سنوات (2020/2016)، أما عن حدود الدراسة الميدانية فقد كانت بدايتها في 2018/2019، تم من خلالها إعداد أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، تحكيمها، توزيعها، معالجة البيانات وتحليلها لاستخلاص نتائج للدراسة.

ثانياً: المجال المكاني

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة المتمثل في الموارد البشرية العاملة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات بولاية سكيكدة، ومحدودية إمكانيات الباحثة، ناهيك عن بعض العراقيل التي تصعب عمل الباحثة، فإنه من الصعب تتبع جميع مفرداته، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات لجمع البيانات اللازمة وتحقيق أغراض الدراسة، تم اختيار إجراء الدراسة الميدانية على عينة تنتمي إلى مجموعة من المؤسسات بولاية سكيكدة والمتمثلة في:

- المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (SONELGAZ) الوحدة التجارية سكيكدة؛
- مؤسسة كوكاكولا بولاية سكيكدة؛
- مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سكيكدة؛
- مؤسسة أشغال الطرق ALTRO سكيكدة؛
- مؤسسة حجار السود؛
- المؤسسة المينائية سكيكدة حاويات للخدمات؛
- المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى؛

- بعض المؤسسات بمجمع سونطراك للمحروقات بسكيكدة.

ثالثا: المجال البشري

أجريت الدراسة الميدانية على الموارد البشرية العاملة بأقسام إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة، وبلغ عدد الاستبيانات الموزعة 180 استبيان، حيث تم استرجاع منها 172 استبيان، وبعد استبعاد (22) منها غير صالحة للمعالجة الإحصائية، بقي العدد الصافي (150) استبيان وهو حجم العينة المدروسة، أي بنسبة استجابة فاقت (83%) وهي نسبة جد مقبولة. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (11): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

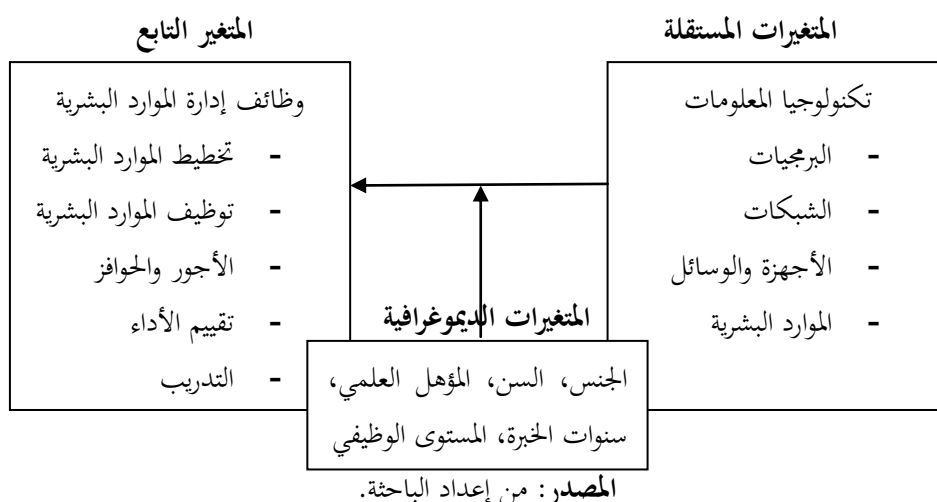
عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات المستبعدة	عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة	نسبة الاستجابة
180	172	22	150	%83

المصدر: من إعداد الباحثة

المطلب الثالث: نموذج الدراسة

يعبر نموذج الدراسة عن مجموعة من العلاقات التي قد تكون بصورة كمية أو كيفية تجمع الملامح الرئيسية لموضوع الدراسة الذي نهتم به، وقد تم التوصل إلى أنموذج الدراسة عن طريق دراسة العلاقة التي حددتها المشكلة والتي تعكس متغيرات الدراسة. والمتتمثلة في تكنولوجيا المعلومات كمتغير مستقل، ووظائف إدارة الموارد البشرية كمتغير تابع، بالإضافة إلى المتغيرات الوسيطة والتي تتمثل أساسا في المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة.

الشكل رقم (11): أنموذج الدراسة



المبحث الثالث: إجراءات الدراسة

يتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى أدوات الدراسة الميدانية وأساليب التحليل الإحصائي المعتمدة في تحليل البيانات المتحصل عليها، إضافة إلى إثبات صدق أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، كما يتضمن تحديد ووصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات وتحليلها

من أجل القيام بالدراسة الميدانية، تمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات المنهجية والأساليب الإحصائية، بغرض جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها لتحقيق أهداف الدراسة، وفي محاولة للإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات الموضوعة.

أولاً: أدوات جمع البيانات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، والقيام بالتحليل الإحصائي تم الاعتماد على مجموعة من المصادر للحصول على البيانات والمعلومات، تمثلت في:

1. **مصادر ثانوية:** تم الاعتماد على هذا النوع من المصادر في بناء أنموذج الدراسة ومعالجة الإطار النظري، وتتمثل هذه المصادر الثانوية في الكتب والأبحاث والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، إضافة إلى المنشورات والمقالات العلمية.

2. **مصادر أولية:** بغرض القيام بالدراسة واستكمال الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المصادر الأولية، وهي الطريقة المباشرة في الحصول على البيانات والتي تتمثل أساساً في الأدوات التالية:

1.2. الملاحظة

من خلال تواجدها بالمؤسسات خلال فترة التبرص، قمنا بالاعتماد على أسلوب الملاحظة لجمع المعلومات حول واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات من خلال ملاحظتنا لميدان الدراسة، بالإضافة إلى الوقوف على ملاحظة وظائف إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسات، من أجل معرفة مدى واقع وتطبيق إدارة الموارد البشرية بها.

2.2. المقابلة

اعتمدنا في دراستنا على أسلوب المقابلة المفتوحة الغير مقننة للحصول على بعض المعلومات الضرورية حول

المؤسسة، من خلال مقابلة مع بعض الإطارات بالمؤسسات محل الدراسة والتي وافقت على إجراء مقابلتنا، كما كانت لنا مقابلة مع رؤساء بعض أقسام إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة، والتي دعمتنا ببعض الوثائق.

3.2. الاستبيان

قمنا بتصميم استبيان الدراسة لجمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة، وقد تم بناء هذا الاستبيان بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومتغيراته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، وذلك في ضوء مراجعتنا لأدبيات موضوع الدراسة وإطلاعنا على العديد من الدراسات السابقة.

وبعد عرض الاستبيان للتحكيم من قبل ذوي الاختصاص والأخذ بأرائهم، قمنا بتطوير استبيان يتكون من المحاور التالية:

المحور الأول: تضمن مجموعة من الأسئلة لجمع بيانات حول أفراد العينة والمتعلقة بالخصائص الديموغرافية لهم (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية).

المحور الثاني: تضمن مجموعة من الأسئلة تتعلق بواقع استخدام تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسات محل الدراسة، من خلال التطرق إلى أبعادها المتمثلة في البرمجيات، الشبكات، الأجهزة والموارد البشرية.

المحور الثالث: تضمن مجموعة من الأسئلة الهدف منها تحديد الوظائف والمجالات الأساسية التي تطبق فيها تكنولوجيا المعلومات، بغرض تحديد أو قياس درجة المزايا المحققة من تطبيق تكنولوجيا المعلومات في وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة.

المحور الرابع: تضمن مجموعة من الأسئلة الهدف منها تحديد أهم العوامل أو المعوقات التي تحد من استخدام المؤسسات محل الدراسة لتكنولوجيا المعلومات.

ثانيا: الأدوات الإحصائية المستخدمة

بعد الانتهاء من توزيع الاستبيانات وجمعها تم ترميزها وإدخال البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss20)، كما تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- استخدام التوزيع التكراري والنسبة المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة؛
- استخدام معامل ألفا كرونباخ لتقدير معامل الثبات في أداة الدراسة؛
- المتوسطات الحسابية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات العينة اتجاه متغيرات الدراسة؛

- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل عبارة عن متوسطها الحسابي؛
 - معامل الارتباط لبيان العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة؛
 - اختبار تحليل التباين واختبار ستودنت لتحديد الفروقات المعنوية لتأثير المتغيرات الديموغرافية التي تعزى إلى (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية) إلى مدى أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية.
 - تحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- كما تم الاعتماد على مقياس ليكرث الخماسي والمقسم إلى خمسة اختيارات أعطيت الدرجات من (1) وهي أدنى درجة غير موافق بشدة إلى (5) وهي أعلى درجة موافق بشدة، كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (12): درجات سلم ليكرث الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

- اختبار التوزيع الطبيعي: تم استخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov (Z) (K-S) لاختبار مدى إتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي، حيث إذا وجدت قيم Sig أعلى من 0.05 فهذا يدل على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي. والجدول الموالي يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات محور واقع تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم (13): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات محور واقع تكنولوجيا المعلومات

المحور	Kolmogorov-Smirnov (Z)	Sig	نتيجة الاختبار
واقع تكنولوجيا المعلومات	0.605	0.857	تحقق شروط التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة Sig بلغت (0.857) وهي أكبر من 0.05، مما يدل على أن الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

كما تم استخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov (Z) (K-S) لاختبار مدى إتباع البيانات المتعلقة بمحور أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية، والمحور المتعلق بمعوقات

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات بولاية سكيكدة

تطبيق تكنولوجيا المعلومات للتوزيع الطبيعي، والنتائج مبينة كما يلي:

الجدول رقم (14): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات محور أثر تكنولوجيا المعلومات على وظائف إدارة الموارد البشرية

المحور	Kolmogorov-Smirnov (Z)	Sig	نتيجة الاختبار
اثر تكنولوجيا المعلومات على وظائف إدارة الموارد البشرية	0.920	0.366	تحقق شروط التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

بما أن قيمة Sig بلغت (0.366) وهي أعلى من 0.05 مما يدل على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (15): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات محور معوقات تطبيق تكنولوجيا المعلومات

المحور	Kolmogorov-Smirnov (Z)	Sig	نتيجة الاختبار
معوقات تطبيق تكنولوجيا المعلومات	1.062	0.210	تحقق شروط التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين من الجدول الموضح أعلاه أن قيمة Sig بلغت (0.210) وهي أعلى من 0.05 مما يدل على إتباع

البيانات للتوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

للتحقق من مدى صلاحية أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، تم التأكد من صدق وثبات الاستبيان.

أولاً: صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق المحتوى الظاهري لأداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، (أنظر الملحق رقم 02) حيث تم الأخذ بعين الاعتبار بتعديلاتهم ومقترحاتهم حول فقرات الاستبيان، وتعديلها بناء على تلك المقترحات بحيث يتحقق الصدق الظاهري للاستبيان.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

ثبات الاستبيان هو مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها، أي أنه يعطي نفس النتائج في حالة ما تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف. وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان عن طريق استخراج معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي كمؤشر لثبات فقرات الاستبيان. والجدول التالي يوضح معاملات الثبات لفقرات الاستبيان.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات بولاية سكيكدة

الجدول رقم (16): ثبات أداة الدراسة

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
واقع تكنولوجيا المعلومات	18	0.85
أهمية تكنولوجيا المعلومات في وظائف إدارة الموارد البشرية	33	0.89
معوقات تطبيق تكنولوجيا المعلومات	11	0.69
إجمالي الفقرات	62	0.90

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.

من خلال المعطيات الإحصائية الخاصة باختبار معامل ألفا كرونباخ المتحصل عليها باستخدام برنامج (SPSS)، والمراد من خلالها اختبار ثبات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وكما يوضحه الجدول المبين أعلاه فإن قيمة ألفا كرونباخ جيدة بالنسبة لكل محور من محاور الاستبيان، كما أن قيمة ألفا كرونباخ لإجمالي فقرات الاستبيان مرتفعة جدا والتي بلغت (0.90)، مما يدل على صدق وثبات الفقرات الخاصة بالاستبيان، ومنه فهو قابل للتطبيق وإعطاء النتائج المرجوة لتحقيق أهداف الدراسة.

وللتحقق من صدق الأداة ومدى تحقيقها لأهداف الدراسة، تم حساب الصدق البنائي لمحاور الاستبيان وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان. والنتائج موضحة في الجدول التالي كما يلي:

الجدول رقم (17): الصدق الداخلي لفقرات المحور "واقع تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة"

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	0.539	تهتم المؤسسة بإدخال أهم التطبيقات الحديثة في أداء أنشطتها
0.000	0.569	تقوم المؤسسة بتحديث البرمجيات المستخدمة بصورة دورية لمواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة
0.000	0.536	البرمجيات المستخدمة في المؤسسة تتناسب مع طبيعة العمل
0.000	0.487	تتوفر المؤسسة على مختلف البرمجيات التي تساعد على أداء أعمالها
0.000	0.388	تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات دقيقة عن جميع المعلومات الخاصة بها
0.000	0.503	تيسر الشبكة الإلكترونية الداخلية تدفق المعلومات بين العمال في المؤسسة
0.000	0.502	تسمح شبكة الانترنت من الإطلاع في أي وقت على المعلومات الإدارية المستحدثة التي تخص العاملين بالمؤسسة
0.000	0.604	تتوفر المؤسسة على شبكة إلكترونية داخلية تسمح بالتفاعل بين مختلف مصالحها

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات بولاية سكيكدة

0.000	0.470	تتوفر المؤسسة على شبكة خارجية تربطها بمحيطها الخارجي
0.000	0.529	تتوفر المؤسسة على التجهيزات اللازمة لتشغيل أنظمة الإدارة الإلكترونية
0.000	0.557	تسعى المؤسسة إلى مواكبة التغيرات في تكنولوجيا المعلومات من خلال الاهتمام بتحديث وتطوير أجهزتها
0.000	0.543	تخصص المؤسسة مبالغ مالية لتعزيز إمكانياتها من توافر التجهيزات التكنولوجية الحديثة
0.000	0.539	تعتمد المؤسسة على استخدام الحواسيب في أعمالها بدرجة عالية
0.000	0.422	تتمتع الموارد البشرية في المؤسسة بمهارات ومؤهلات علمية تسهل قيامهم بمهامهم
0.000	0.468	تمتلك المؤسسة الأفراد ذوي المهارات القادرة على الاستخدام الفعال للأدوات التكنولوجية الحديثة في مجال أداء الأعمال
0.000	0.551	تدعم المؤسسة الكفاءات البشرية من أجل التكيف مع التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات من خلال الدورات التدريبية
0.000	0.604	تشجع المؤسسة العاملين على الالتحاق بالدورات التكوينية حول تكنولوجيا المعلومات لتعزيز معرفتهم على تطبيقها
0.000	0.692	تتحم المؤسسة بالتطوير المستمر للموارد البشرية لمواكبة التقنيات الإدارية الحديثة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.

الجدول رقم (17) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور تكنولوجيا المعلومات والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.000)، وتراوح قيمة معاملات الارتباط بين (0.388- 0.692) مما يدل على وجود علاقة بينها. ومستوى المعنوية (0.000) أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (18): الصدق الداخلي لفقرات المحور "استخدامات تكنولوجيا المعلومات في وظائف إدارة الموارد البشرية"

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	0.584	تستخدم المؤسسة التقنيات الحديثة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للتنبؤ بمطالب سوق العمل المستقبلية
0.000	0.545	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات في توفير معلومات عن طبيعة العمل والوظائف المطلوبة
0.000	0.414	يتوفر لدى المؤسسة نظام معلومات فعال يخدم عملية تخطيط الموارد البشرية
0.000	0.352	يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات إلى سرعة الحصول على المعلومات الخاصة بالعاملين وبدقة
0.000	0.433	تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحديد احتياجات المؤسسة للموارد البشرية بسرعة ودقة
0.000	0.520	تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحليل وتحديد مواصفات الوظيفة بشكل أكثر سهولة

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية لعينة من

المؤسسات بولاية سكيكدة

0.000	0.466	تعتمد المؤسسة على سياسة إلكترونية واضحة في استقطاب الأفراد ذوي المؤهلات
0.000	0.426	تبحث إدارة المؤسسة عن أصحاب الشهادات بطرق إلكترونية
0.000	0.381	يساهم نظام المعلومات المعتمد عملية جذب المتقدمين للعمل
0.000	0.340	استقطاب الموارد البشرية إلكترونيا يمنح فرصا متكافئة لطالبي العمل في الحصول على الوظائف
0.000	0.507	يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في تقليل الأعداد غير المؤهلة من الأفراد طالبي العمل
0.000	0.533	يساهم التوظيف الإلكتروني في تحقيق الوضوح والموضوعية في إعلانات التوظيف
0.000	0.531	تلجأ المؤسسة إلى سوق العمل الإلكتروني عبر شبكة الانترنت
0.000	0.557	تساعد تكنولوجيا المعلومات في توسيع قاعدة الاستقطاب مما يؤدي إلى فاعلية الاختيار
0.000	0.570	تراجع المؤسسة معايير الاستقطاب والاختيار والتعيين بصفة مستمرة لمواكبة التغيرات العالمية الحديثة
0.000	0.464	تسهل تكنولوجيا المعلومات إجراءات الترقية والتنقلات بين العاملين في المؤسسة
0.000	0.347	تتم إجراءات إنهاء الخدمة والتعويضات إلكترونيا
0.000	0.468	تساعد تكنولوجيا المعلومات على تحقيق سرعة الاستجابة لتغير أوضاع العاملين كمنح الحوافز والمكافآت
0.000	0.488	تساعد تكنولوجيا المعلومات على تحقيق التكامل بين نظم الأجور ونظم تسجيل الحضور والانصراف
0.000	0.554	تساعد تكنولوجيا المعلومات على معرفة تدفقات العمل داخل المؤسسة وربطها بنظام الأجور
0.000	0.527	يسمح نظام معلومات الموارد البشرية للعاملين التعرف على مستوى أدائهم
0.000	0.554	يساعد استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء عملية التقييم بكل موضوعية
0.000	0.484	تساعد تكنولوجيا المعلومات على معرفة مستوى التغيير في الأداء بشكل دوري
0.000	0.371	يساهم نظام المعلومات في توفير الشفافية الكاملة لإعلام العاملين بمستوى أدائهم وفرص الترقية
0.000	0.572	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لتطوير أداء العاملين
0.000	0.526	تساهم تكنولوجيا المعلومات في زيادة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية
0.000	0.600	توفر تكنولوجيا المعلومات نظام لتقييم الأداء يقدم معلومات عن مساهمة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة
0.000	0.518	تعتمد المؤسسة على بناء إستراتيجية للتدريب بالمؤسسة في ضوء متطلبات التكنولوجيا الحديثة
0.000	0.438	تقوم المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة وفق الأساليب العلمية التكنولوجية المتطورة
0.000	0.390	يساهم التدريب على تنمية الموارد البشرية وصقلها بالمهارات اللازمة لمسايرة متطلبات التكنولوجيا الحديثة
0.000	0.516	تنظم المؤسسة دورات تدريبية عن بعد للعاملين
0.000	0.451	توفر تكنولوجيا المعلومات العديد من الوسائل التدريبية الحديثة والفعالة للعاملين بالمؤسسة
0.000	0.527	تساهم تكنولوجيا المعلومات في الاستفادة من البرامج العالمية وتحقيق المرونة في استخدام الأنماط التدريبية حسب الحاجة

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات بولاية سكيكدة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.

الجدول رقم (18) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور استخدامات تكنولوجيا المعلومات في وظائف إدارة الموارد البشرية والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.000) وتراوحت قيمة معاملات الارتباط بين (0.340 - 0.600) مما يدل على وجود علاقة بينها. ومستوى المعنوية (0.000) أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (19): الصديق الداخلي لفقرات المحور "معوقات تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة"

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	0.520	ضعف المخصصات المالية في المؤسسة لمواكبة التطورات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات
0.000	0.513	التكاليف المرتفعة المتعلقة بتوفير التجهيزات الحديثة وصيانتها في المؤسسة
0.000	0.573	ضعف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة وتقادمها
0.000	0.468	عدم توفر الموارد البشرية ذات المهارات الفنية المناسبة في المؤسسة
0.000	0.514	قلة الاهتمام الشخصي باستخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة
0.000	0.513	ضعف البرامج التدريبية المتعلقة باستخدام وسائل تقنية وأنظمة المعلومات في المؤسسة وعدم فاعليتها
0.000	0.476	عدم توفر الحوافز المشجعة على التجديد والتطوير في مجال تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة
0.000	0.444	مقاومة التغيير والخوف من التحديث والتطوير في مجال تكنولوجيا المعلومات من قبل العاملين في المؤسسة
0.000	0.393	غياب التطبيق الفعلي لتكنولوجيا المعلومات في جميع وظائف المؤسسة، واقتصاره على بعض الوظائف فقط
0.000	0.585	محدودية تأهيل القيادات الإدارية القادرة على تبني التغيير والتحديث في تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة
0.000	0.502	قصور الوعي لدى معظم القيادات الإدارية بالمؤسسة بأهمية التطوير والتدريب للموارد البشرية على استخدام تكنولوجيا المعلومات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.

الجدول رقم (19) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور معوقات تطبيق تكنولوجيا المعلومات والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.000) وتراوح قيمة معاملات الارتباط بين (0.393 - 0.585)، مما يدل على وجود علاقة بينها. ومستوى المعنوية (0.000) أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

المطلب الثالث: وصف خصائص عينة الدراسة

يتضمن هذا المطلب عرض وتحليل النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، والتي تشمل أساسا على: الجنس، السن، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية.

أولا: حسب متغير الجنس

يوضح الجدول رقم (20) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

متغير الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	79	52.7
أنثى	71	47.3
المجموع	150	100

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن أغلب المبحوثين ذكور بنسبة 52.7%، في حين نسبة الإناث قد بلغت 47.3%، أي أن توزيع أفراد العينة حسب الجنس كان متقارب بين فئة الذكور والإناث. ويعود ذلك إلى أن وظيفة إدارة الموارد البشرية ليست من الوظائف التي تعنى أو تكون حكرا لفئة جنسية معينة، وإنما يمكن أن يشغلها كل من فئة الإناث أو الذكور.

ثانيا: حسب متغير السن

يوضح الجدول رقم (21) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن، وذلك حسب الفئات العمرية المختلفة بغرض التعرف على التركيبة العمرية لعينة الدراسة.

الجدول رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

متغير السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	28	18.7
من 30 إلى 50 سنة	83	55.3
أكثر من 50 سنة	39	26
المجموع	150	100

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (21) والذي يمثل الفئة العمرية الخاصة بعينة الدراسة، نلاحظ أن نسبة 55.3% من المبحوثين أعمارهم تتراوح بين 30-50 سنة، وهي النسبة الأكبر التي تشكل غالبية أفراد العينة، تليها نسبة 26% من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم 50 سنة فما فوق، تليها الفئة العمرية الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة والتي مثلت بنسبة 18.7%، حيث نلاحظ أن عينة الدراسة متنوعة إلا أن فئة الشباب هي النسبة التي تشكل الأغلبية من مفردات العينة، وهذا ما يبين أن المؤسسات محل الدراسة تركز اعتمادها على فئات الشباب، باعتبارها طاقات بشرية جديدة تواكب التطورات الجديدة والقادرة على استيعابها.

ثالثا: حسب متغير المؤهل العلمي

يوضح الجدول رقم (22) توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

متغير المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي وأقل	28	18.7
تقني سامي	32	21.3
جامعي	73	48.7
دراسات عليا	17	11.3
المجموع	150	100

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي بالاعتماد على بيانات الاستبيان

يتضح من خلال الجدول الموضح أعلاه والذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي، إذ نلاحظ أن تركيبة أفراد العينة حسب المؤهلات العلمية متنوعة، حيث مثلت فئة الجامعيين أعلى نسبة قدرت بـ 48.7%، تليها فئة ذوي شهادات التقني سامي في المرتبة الثانية بنسبة 21.3%، وهذا ما يدل أن غالبية أفراد العينة من

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات بولاية سكيكدة

خريجي الجامعات والمعاهد، أي أنهم أكثر تطلعا مما يسهل في تفهمهم لل فقرات المكونة للاستبيان، ويساعد الباحثة في تتبع آرائهم وتحقيق أهداف الدراسة، أما الفئة ذات المستوى الثانوي وأقل فقد قدرت بنسبة 18.7%، كما مثلت فئة الدراسات العليا نسبة معتبرة من أفراد العينة، حيث قدرت نسبتها 11.3%، وهي نسبة مقبولة تتناسب مع طبيعة العينة المدروسة المتمثلة في الإطارات والمسؤولين في إدارة الموارد البشرية.

رابعا: حسب متغير الخبرة المهنية

يوضح الجدول رقم (23) توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

متغير الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	32	21.3
من 5 إلى 10 سنوات	66	44
أكثر من 10 سنوات	52	34.7
المجموع	150	100

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي بالاعتماد على بيانات الاستبيان

يتضح من خلال الجدول والذي يمثل عدد سنوات الخبرة الخاصة بأفراد عينة الدراسة، أن النسبة الأكبر من مفردات العينة 44% لديهم خبرة تتراوح بين 5 و 10 سنوات، بينما 34.7% منهم فخيرتهم تجاوزت 10 سنوات، في حين كانت النسبة الأقل 21.3% فهي لأصحاب الخبرة التي تقل عن 5 سنوات، وهذا ما يدل أن أفراد العينة المختارة لديهم خبرة متوسطة، مما يساعدنا ذلك في إمكانية الاعتماد على إجاباتهم.

خامسا: حسب متغير المستوى الوظيفي

يوضح الجدول رقم (24) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

يوضح الجدول رقم (24) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

متغير المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة
إطار إداري	58	38.7
إطار تقني	44	29.3
إطار تنفيذي	47	31.3
أخرى	01	7
المجموع	150	100

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي بالاعتماد على بيانات الاستبيان

يتضح من خلال الجدول رقم (24) والذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي، حيث مثلت فئة الإطارات الإدارية أعلى نسبة والمقدرة بـ 38.7%، تليها فئة الأعوان التنفيذيين في المرتبة الثانية والتي مثلت بنسبة 31.3%، وهذا راجع إلى طبيعة عينة الدراسة المختارة والمتمثلة في الإطارات والموارد البشرية العاملة في إدارة الموارد البشرية، أما فئة الإطارات التقنية فقد كانت نسبتها 29.3% من أفراد العينة، وهي الفئة التي تمثل العاملون المستخدمون لأنظمة المعلومات بالمؤسسات محل الدراسة، بالإضافة إلى المختصين في مجال تشغيل الأجهزة وصيانتها، والمختصين في تقنيات الاتصال والمبرمجين الذين يقومون بصياغة البرامج وتحليل وتصميم وتطوير الأنظمة وتطبيقها. وهذا ما يدل على توافق أفراد العينة المختارة مع طبيعة موضوع الدراسة.

خلاصة الفصل

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى واقع تكنولوجيا المعلومات بالجزائر، مع عرض التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية، كما تم تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، من خلال عرض الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، والمتمثلة في الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وقد تم تحديد ووصف خصائص أفراد عينة الدراسة بناء على نتائج التحليل الإحصائي للنتائج المتحصل عليها.

الفصل الخامس

عرض وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد:

يركز هذا الفصل على إبراز أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية في بعض المؤسسات بولاية سكيكدة، اعتمادا على أسئلة موجهة للموارد البشرية العاملة بمصلحة أو قسم إدارة الموارد البشرية بهذه المؤسسات في شكل استبيان لتجميع البيانات والحقائق ومن خلالها يتم تحديد درجة التأثير.

وسيتم عرض النتائج بالإجابة عن التساؤلات المطروحة في الاستبيان بالاعتماد على المقاييس الإحصائية كحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتفسير النتائج، كما سيتم اختبار الفرضيات بإثباتها أو نفيها بالاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية كالانحدار والارتباط خاصة فيما يتعلق بالعوامل التي تحد من استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات محل الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم عرض وتحليل نتائجها بالإجابة على مختلف الأسئلة المطروحة، وتفسيرها لتأكيد ثبوت أو نفي فرضيات الدراسة. وقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: تحليل أسئلة الدراسة؛

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة؛

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تحليل أسئلة الدراسة

بعد تحديد خصائص العينة وتحليلها وعرض منهجية الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسة، سيتم تحليل فقرات الاستبيان من خلال تحليل إجابات أفراد العينة عن أسئلة الدراسة، باستخدام بعض المقاييس الإحصائية بحساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوى الاستخدام، ودرجة الأهمية المتعلقة بفقرات الاستبيان.

وقد تم تحديد معيار نعتمد عليه في عملية تفسير النتائج المتحصل عليها، وفقا للدرجات المعطاة لفئات الإجابة بحساب المدى العام لها وطول الفئة، وذلك بناء على المعادلة التالية:

المدى العام = القيمة الأكبر لفئات الإجابة - القيمة الأقل لفئات الإجابة

$$\text{المدى العام} = 5 - 1 = 4$$

طول الفئة = المدى / عدد الفئات

$$\text{طول الفئة} = 5/4 = 0.8$$

وبذلك يمكن اعتماد الجدول التالي نحدد فيه الفئات ودرجة التوافر ودرجة الأهمية كما يلي:

الجدول رقم (25): مستويات درجة التوافر (الاستخدام) والأهمية النسبية لفقرات استبيان الدراسة

الفئات	درجة التوافر (الاستخدام)	الأهمية
[1.80 - 1.00]	ضعيفة جدا	ضعيفة جدا
[2.60 - 1.80]	ضعيفة	ضعيفة
[3.40 - 2.60]	متوسطة	متوسطة
[4.20 - 3.40]	عالية	كبيرة
[5.00 - 4.20]	عالية جدا	كبيرة جدا

يوضح الجدول أعلاه الفئات المحددة لتحديد درجة الاستخدام لتكنولوجيا المعلومات، ودرجة الأهمية والمزايا المحققة في الوظائف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية التي تطبق فيها، والعوامل المؤثرة على تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات محل الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الإجابات المتعلقة بواقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة

الهدف منه معرفة درجة تطبيق تكنولوجيا المعلومات بأبعادها (البرمجيات، الشبكات، الأجهزة، الموارد البشرية) بالمؤسسات محل الدراسة، وقد تم استعمال مقياس ليكارت لحساب التكرارات حسب كل درجة من

درجات الاستخدام، والانحراف المعياري والوسط الحسابي مع إعطاء الدرجة المناسبة لكل فئة.

بالإضافة إلى اختبار T للعينة الواحدة لتحليل فقرات الاستبيان، وتكون أراء العينة في الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية (أو مستوى الدلالة أقل من 0.05) ويكون الاتجاه سلبى بمعنى أن أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة T المحسوبة أصغر من قيمة T الجدولية (أو مستوى الدلالة أقل من 0.05)، وتكون أراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر من 0.05.

سيتم دراسة واقع تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات التي شملتها الدراسة، من خلال تحليل إجابات الإطارات والعاملين بإدارة الموارد البشرية على فقرات المحاور التي تضمنها الاستبيان. من خلال كل بعد من أبعاد تكنولوجيا المعلومات.

أولاً: عرض نتائج الإجابات المتعلقة بالبعد الأول "البرمجيات"

الجدول رقم (26): عرض نتائج الإجابات المتعلقة بمدى تطبيق البرمجيات

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	Sig	الترتيب	درجة التوفر
تتم المؤسسة بإدخال أهم التطبيقات الحديثة في أداء أنشطتها	3.72	0.956	75.643	0.000	2	عالية
تقوم المؤسسة بتحديث البرمجيات المستخدمة بصورة دورية لمواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة	3.61	1.016	43.479	0.000	3	عالية
البرمجيات المستخدمة في المؤسسة تتناسب مع طبيعة العمل	3.61	1.022	43.309	0.000	3	عالية
تتوفر المؤسسة على مختلف البرمجيات التي تساعد على أداء أعمالها	3.75	0.876	52.375	0.000	1	عالية
الإجمالي	3.56	0.75	57.537	0.000	-	عالية
قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) = 1.95						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.

يلاحظ من الجدول رقم (26) أن إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مدى توفر بعد البرمجيات في المؤسسات محل الدراسة كلها تفوق المتوسط (3)، بحيث أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد تراوحت ما بين (3.61 - 3.75) وانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.876 - 1.022)، مما يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة تتفق بدرجة عالية على مدى توفر واستخدام البرمجيات في المؤسسة.

بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لفقرات بعد البرمجيات (3.56) وبانحراف معياري (0.75)، مما يشير إلى أن هناك درجة موافقة بين أفراد العينة على استخدام وتطبيق البرمجيات بالمؤسسات محل الدراسة، وإن دلت هذه النتيجة فإنها تدل على الأهمية الكبيرة للبرمجيات في تنفيذ المهام الإدارية في وظيفة إدارة الموارد البشرية. حيث تتيح العديد من المزايا التي من شأنها تبسيط الإجراءات الروتينية لوظائف إدارة الموارد البشرية.

ثانيا: عرض نتائج الإجابات المتعلقة بالبعد الثاني "الشبكات"

الجدول رقم (27): عرض نتائج الإجابات المتعلقة بمدى توفر الشبكات

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	Sig	الترتيب	درجة التوفر
تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات دقيقة عن جميع المعلومات الخاصة بها	3.88	0.835	56.923	0.000	1	عالية
تيسر الشبكة الإلكترونية الداخلية تدفق المعلومات بين العمال في المؤسسة	3.70	1.091	41.518	0.000	2	عالية
تسمح شبكة الانترنت من الإطلاع في أي وقت على المعلومات الإدارية المستحدثة التي تخص العاملين بالمؤسسة	3.23	1.201	32.979	0.000	5	متوسطة
تتوفر المؤسسة على شبكة إلكترونية داخلية تسمح بالتفاعل بين مختلف مصالحها	3.56	1.077	40.468	0.000	3	عالية
تتوفر المؤسسة على شبكة خارجية تربطها بمحيطها الخارجي	3.37	1.077	38.285	0.000	4	متوسطة
الإجمالي	3.54	0.678	64.007	0.000	-	عالية
قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) = 1.95						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.

يلاحظ من الجدول رقم (27) أن إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مدى توفر بعد الشبكات في المؤسسات محل الدراسة كلها تفوق المتوسط (3)، بحيث أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد تراوحت ما بين (3.88 - 3.23) وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.201 - 0.835)، مما يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة تتباين ما بين درجة موافقة متوسطة وعالية على مدى توفر واستخدام الشبكات في المؤسسة. بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لفقرات بعد الشبكات (3.54) وبانحراف معياري (0.678) مما يشير إلى أن هناك درجة موافقة بين أفراد العينة على توفر الشبكات بالمؤسسات محل الدراسة.

تراوح المتوسط الحسابي للفقرات (1، 2، 4) ما بين (3.56 - 3.88) وبانحرافات معيارية ما بين (1.077 - 0.835)، مما يدل على اتفاق أفراد عينة الدراسة بدرجة موافقة كبيرة على توفر المؤسسة على قاعدة بيانات خاصة بها، كما تتوفر على شبكة داخلية تضمن تدفق المعلومات بين العاملين وتسمح بالتفاعل بين مختلف مصالحها. مما يدل على أهمية الشبكات الداخلية في إدارة الموارد البشرية كونها الوظيفة التي ترتبط بباقي الوظائف المختلفة للمؤسسة، لذلك ضرورة توفر اتصال دائم بين إدارة الموارد البشرية وباقي الأنظمة الفرعية الأخرى للمؤسسات، وهذا ما يتطلب شبكات داخلية إضافة إلى قاعدة بيانات عن جميع الموارد البشرية العاملة. بينما استحوذت الفقرتين (3، 5) على اتفاق أفراد العينة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما (3.23) و(3.37) على الترتيب، وبانحراف معياري (1.201) و(1.077).

الفقرة رقم (01): يتضح من خلال الجدول الموضح أعلاه أن الفقرة رقم (01) قد استحوذت على أعلى قيمة في المتوسط الحسابي من بين كل قيم المتوسطات الحسابية للفقرات الأخرى، أي أنها استحوذت على استجابة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.88)، وهو أعلى من 3 ضمن مجال موافق الذي يتراوح ما بين (3.40 - 4.20)، كما بلغت قيمة T المحسوبة (56.923)، وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وعند مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على مدى توفر المؤسسات محل الدراسة على قاعدة بيانات دقيقة عن جميع المعلومات الخاصة بها، ويعود ذلك إلى إدراك المؤسسات أهمية قواعد البيانات في تيسير الحصول على البيانات بأقل جهد ووقت ممكن.

الفقرة رقم (02): بلغ متوسطها الحسابي (3.70) وهو أعلى من المتوسط الفرضي 3، ضمن مجال موافق الذي يتراوح ما بين (3.40 - 4.20) أمام درجة الاستخدام المتوسط، وقد بلغت قيمة T المحسوبة (41.518) وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وعند مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05، أي أن هناك درجة اتفاق أفراد العينة على اعتماد المؤسسات محل الدراسة على الشبكات الإلكترونية في تيسير تدفق المعلومات بين العمال ومختلف المصالح. مما يدل على أهمية توفر الشبكات الإلكترونية في تداول المعلومات وتبادلها بين مختلف المصالح والأقسام، بحيث تيسر عملية إيصال المعلومات مع اختصار الوقت والتكلفة والجهد المبذول.

الفقرة رقم (04): بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.56) وهي أكبر من 3، وضمن مجال موافق الذي يتراوح ما بين (3.40 - 4.20)، كما أن قيمة T المحسوبة (1.077) وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وعند مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05، أي أن هناك درجة اتفاق أفراد العينة تتوفر على شبكة إلكترونية داخلية تسمح بالتفاعل بين مختلف المصالح من خلال الانترنت.

الفقرة رقم (05): والتي تتمحور حول مدى توفر شبكة خارجية للمؤسسة تربطها ببيئتها الخارجية، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.37) وهو أكبر من 3، وبدرجة ومتوسطة والذي يتراوح ما بين (2.60-3.40)، كما أن قيمة T المحسوبة (1.077) وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وعند مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05، أي أن هناك درجة اتفاق متوسطة لإجابات أفراد العينة على مدى توفر شبكة خارجية تربط المؤسسة ببيئتها الخارجية، مما يدل على أهمية الشبكات الخارجية في ضمان اتصال المؤسسات بمحيطها الخارجي باعتبارها نظام مفتوح تؤثر وتتأثر ببيئتها المحيطة.

الفقرة رقم (03): وهي العبارة التي احتلت الرتبة الأخيرة ضمن فقرات هذا البعد، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.23) وهي أكبر من 3، وبدرجة متوسطة والذي يتراوح ما بين (2.60-3.40)، كما أن قيمة T المحسوبة (1.201) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وعند مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05، أي أن هناك درجة اتفاق متوسطة لإجابات أفراد العينة على مدى أهمية شبكة الانترنت داخل المؤسسة في إتاحة الفرصة للإطلاع على المعلومات المحدثه. حيث تتيح شبكة الانترنت إمكانية الإطلاع على ما هو جديد.

ثالثاً: عرض نتائج الإجابات المتعلقة بالبعد الثالث "الأجهزة والوسائل"

الجدول رقم (28): عرض نتائج الإجابات المتعلقة بمدى توفر الأجهزة والوسائل

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	Sig	الترتيب	درجة التوفر
تتوفر المؤسسة على التجهيزات اللازمة لتشغيل أنظمة الإدارة الإلكترونية	3.59	1.069	41.178	0.000	2	عالية
تسعى المؤسسة إلى مواكبة التغيرات في تكنولوجيا المعلومات من خلال الاهتمام بتحديث وتطوير أجهزتها	3.33	1.085	37.634	0.000	4	متوسطة
تخصص المؤسسة مبالغ مالية لتعزيز إمكانياتها من توافر التجهيزات التكنولوجية الحديثة	3.48	1.066	39.968	0.000	3	عالية
تعتمد المؤسسة على استخدام الحواسيب في أعمالها بدرجة عالية	3.72	0.956	47.646	0.000	1	عالية
الإجمالي	3.53	0.793	54.519	0.000	-	عالية
قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) = 1.95						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (28) أن بعد الأجهزة والوسائل حصل على متوسط حسابي مقداره (3.53) وبانحراف معياري (0.793)، لتكون أمام درجات موافقة عالية، وبالتالي يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة يتفوقون على توفر الأجهزة والوسائل كجزء من مكونات تكنولوجيا المعلومات. حيث حصلت غالبية فقرات هذا البعد على درجة موافقة عالية وذلك حسب آراء أفراد العينة.

كذلك فإن الاتجاه العام لآراء عينة الدراسة إيجابي في الفقرات (1، 3، 4)، حيث تراوحت قيمة الوسط الحسابي بين (3.48 و 3.72)، وهي تفوق 3 وحسب مقياس ليكارث الخماسي فإن آراء العينة يوافقون على أن المؤسسات محل الدراسة تتوفر على الإمكانيات اللازمة من الأجهزة والوسائل كأحد مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وذلك بسبب اعتمادها بدرجة كبيرة على استخدام الحاسوب في أداء أعمالها، واهتمامها بتعزيز إمكانياتها لتوفير التجهيزات التكنولوجية الحديثة من خلال تخصيص الميزانيات المالية المناسبة لها.

في حين أن الفقرة رقم (02) تقع في المجال (2.60 - 3.40)، أي أن أغلب أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على مدى سعي المؤسسة واهتمامها بمواكبة التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات، من خلال سعيها المستمر لتحديث وتطوير أجهزتها لتفادي تقادمها، وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.33) وانحراف معياري عن المتوسط يقدر ب (1.085)، ويرجع ذلك لارتباط هذه القرارات بالجهات العليا بالمؤسسة.

رابعا: عرض نتائج الإجابات المتعلقة بالبعد الرابع "الموارد البشرية"

الجدول رقم (29): عرض نتائج الإجابات المتعلقة بمدى توفر الموارد البشرية

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	Sig	الترتيب	درجة التوفر
تتمتع الموارد البشرية في المؤسسة بمهارات ومؤهلات علمية تسهل قيامهم بمهامهم	3.64	0.907	49.155	0.000	1	عالية
تمتلك المؤسسة الأفراد ذوي المهارات القادرة على الاستخدام الفعال للأدوات التكنولوجية الحديثة في مجال أداء الأعمال	3.32	1.070	37.996	0.000	4	متوسطة
تدعم المؤسسة الكفاءات البشرية من أجل التكيف مع التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات من خلال الدورات التدريبية	3.34	1.122	36.450	0.000	3	متوسطة
تشجع المؤسسة الموظفين على الالتحاق بالدورات التكوينية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات لتعزيز معرفتهم على تطبيقها	3.35	1.063	38.646	0.000	2	متوسطة

متوسطة	5	0.000	37.579	1.041	3.19	تهتم المؤسسة بالتطوير المستمر للموارد البشرية لمواكبة التقنيات الإدارية الحديثة
متوسطة	-	0.000	58.125	0.709	3.36	الإجمالي
قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) = 1.95						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (29) والذي يمثل نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر بعد الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة، أن الاتجاه العام لأراء عينة الدراسة إيجابي، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي الإجمالي لجميع فقرات هذا البعد (3.36)، وهي تفوق 3 وحسب مقياس ليكرت الخماسي فإن أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تتوفر على الموارد البشرية ذات المهارات والخبرات العلمية التي تواكب التطورات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات، والتي تستطيع التكيف مع كافة التغيرات الناتجة عليها، حيث أن المؤسسة تتوفر على الموارد البشرية ذات المستوى الجامعي وحاملي شهادات الدراسات العليا، وهذا حسب ما تم التوصل إليه من خلال وصف عينة الدراسة بناء على إجابات أفراد العينة المدروسة.

يلاحظ أن أغلب أفراد العينة يوافقون بدرجة كبيرة على تمتع الموارد البشرية بمهارات ومؤهلات علمية، وهذا ما أشارت إليه الفقرة رقم (01) وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.64) وانحراف معياري لإجابات أفراد العينة عن المتوسط قدره (0.907)، وبما أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية وعند مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون على توفر المهارات والمؤهلات العلمية للموارد البشرية للمؤسسة والتي تساعدهم في أداء أعمالهم على أكمل وجه.

تشير الفقرة رقم (04) إلى أن المؤسسة تشجع الموارد البشرية العاملة لديها على الالتحاق بالدورات التدريبية لتعزيز معارفهم على تطبيق تكنولوجيا المعلومات، والتي جاءت في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة وبمتوسط حسابي قدره (3.35) وهو يفوق 3، كما أن قيمة T المحسوبة (38.646) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وعند مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تهتم بتنمية مهارات مواردها البشرية لتعزيز قدراتهم وإمكانياتهم لمواكبة التطورات التكنولوجية، وذلك من خلال تشجيعهم وحثهم على المشاركة والاستفادة من الدورات التدريبية.

الفقرة رقم (03) تشير إلى مدى دعم المؤسسة للموارد البشرية من خلال الدورات التدريبية، احتلت المرتبة 3 من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.34) وهو يفوق 3، وعند قيمة T المحسوبة (36.450) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وعند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون على

دعم المؤسسات محل الدراسة للموارد البشرية استجابة للتطورات الحاصلة وذلك من خلال الدورات التدريبية.

الفقرة رقم (02) تشير إلى مدى توفر الموارد البشرية ذات المهارات، جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.32) وهو يفوق 3، كما أن قيمة T المحسوبة بلغت (37.996) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وعند مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على توفر الموارد البشرية ذات المهارات اللازمة لتحقيق الاستخدام الفعال للتقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات.

الفقرة رقم (05) بلغ متوسطها الحسابي (3.19) وبانحراف معياري (1.041)، وهي المرتبة الأخيرة في الترتيب من حيث درجة الموافقة، و بما أن قيمة T المحسوبة (37.579) أكبر من قيمتها الجدولية وعند مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على مدى اهتمام المؤسسة بالتطوير المستمر لمواردها البشرية، وذلك لمواكبة التغيرات الإدارية الحديثة نتيجة لتطبيق تكنولوجيا المعلومات، وما قد يرافقها من التغيير في طبيعة أداء الأعمال.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الإجابات المتعلقة استخدامات تكنولوجيا المعلومات في وظائف إدارة الموارد البشرية

سيتم دراسة واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التي شملتها الدراسة، من خلال تحليل إجابات الإطارات والعاملين بإدارة الموارد البشرية على فقرات المحاور التي تضمنها الاستبيان.

أولاً: تخطيط الموارد البشرية

الجدول رقم (30): عرض نتائج الإجابات المتعلقة بوظيفة تخطيط الموارد البشرية

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	Sig	الترتيب	مستوى الأهمية
تستخدم المؤسسة التقنيات الحديثة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للتنبؤ بمطالب سوق العمل المستقبلية	3.05	1.064	35.070	0.000	6	متوسطة
تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات في توفير معلومات عن طبيعة العمل والوظائف المطلوبة	3.09	1.010	37.444	0.000	5	متوسطة
يتوفر لدى المؤسسة نظام معلومات فعال يخدم عملية تخطيط الموارد البشرية	3.27	1.072	37.310	0.000	4	متوسطة
يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات إلى سرعة الحصول على المعلومات الخاصة بالعاملين وبدقة	3.60	1.017	43.369	0.000	1	كبيرة

كبيرة	2	0.000	42.677	1.008	3.51	تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحديد احتياجات المؤسسة للموارد البشرية بسرعة ودقة
كبيرة	3	0.000	41.538	1.028	3.49	تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحليل وتحديد مواصفات الوظيفة بشكل أكثر سهولة
متوسطة	-	0.000	61.810	0.660	3.33	الإجمالي
قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) = 1.95						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.

يوضح الجدول رقم (30) نتائج تحليل إجابات أفراد عينة حول العبارات المتعلقة بمدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في وظيفة تخطيط الموارد البشرية، حيث كان الاتجاه العام لأراء أفراد عينة الدراسة إيجابى، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لجميع فقرات هذا البعد (3.33) وهو يفوق 3، كما أن قيمة T المحسوبة بلغت (61.810) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وذلك عند مستوى الدلالة (0.000) أقل من (0.05)، ومنه يمكن القول أن هناك اتفاق في إجابات أفراد العينة المدروسة حول أهمية تكنولوجيا المعلومات في وظيفة تخطيط الموارد البشرية.

الفقرة رقم (04) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.60)، مما يدل على أن أفراد العينة تتفق بدرجة كبيرة على أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق السرعة في الحصول على المعلومات الخاصة بالموارد البشرية وبدقة.

بينما احتلت الفقرة رقم (05) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ قدره (3.51) بدرجة أهمية كبيرة، مما يدل على درجة موافقة كبيرة في إجابات أفراد العينة على أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، ومعرفة التغير في هيكل العمالة بسرعة ودقة، من خلال ما يتيح نظام المعلومات من معلومات دقيقة عن الموارد البشرية.

الفقرة رقم (06) تشير إلى "تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحليل وتحديد مواصفات الوظيفة بشكل أكثر سهولة"، جاءت في المرتبة 03 حسب إجابات أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.49) بدرجة أهمية كبيرة، مما يدل على أن هناك درجة موافقة كبيرة في أراء أفراد عينة الدراسة على أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحديد مواصفات الوظيفة بشكل أكثر سهولة، بحيث يمكن تحديد ونشر مواصفات الوظيفة من خصائص ومتطلبات، مسؤوليات وواجبات الوظيفة، من خلال الوسائط التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات، كموقع المؤسسة أو عبر شبكات الداخلية، مما يحقق دراية أكبر بالوظيفة ويساهم في تحسين الأداء.

الفقرة رقم (03) جاءت في المرتبة 04 بمتوسط حسابي قدره (3.27) بدرجة موافقة متوسطة، أي أن هناك اتفاق في إجابات أفراد العينة على توفر المؤسسات محل الدراسة على نظام معلومات يسمح بتحقيق فاعلية وظيفة تخطيط الموارد البشرية.

بينما احتلت الفقرتين (01) و(02) المرتبة 05 و06 حسب إجابات أفراد العينة، بمتوسطات حسابية قدرها (3.09) و(3.05) على الترتيب وبدرجات أهمية متوسطة، مما يدل على أن هناك درجة موافقة في إجابات أفراد العينة بدرجة متوسطة على مدى استخدام المؤسسات محل الدراسة لتكنولوجيا المعلومات في توفير المعلومات عن الوظائف المطلوبة كالمعلومات الخاصة بمواصفات الوظيفة، عدد المناصب المتوفرة .. وغيرها، بالإضافة إلى إمكانية التنبؤ بمطالب سوق العمل في المستقبل، من خلال رصد مختلف المعلومات عن سوق العمل كالتخصصات المتاحة، القوانين والتشريعات، مستويات الأجور وغيرها. حيث كانت درجة الموافقة متوسطة.

ثانيا: توظيف الموارد البشرية

الجدول رقم (31): عرض نتائج الإجابات المتعلقة بوظيفة توظيف الموارد البشرية

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	Sig	الترتيب	مستوى الأهمية
تعتمد المؤسسة على سياسة إلكترونية واضحة في استقطاب الأفراد ذوي المؤهلات	3.36	0.992	41.493	0.000	1	متوسطة
تبحث إدارة المؤسسة عن الموارد البشرية المؤهلة بطرق إلكترونية	2.87	1.189	29.601	0.000	7	متوسطة
يساهم نظام المعلومات المعتمد عملية جذب المتقدمين للعمل	2.85	1.101	31.727	0.000	8	متوسطة
استقطاب الموارد البشرية إلكترونياً يمنح فرصاً متكافئة لطالبي العمل في الحصول على الوظائف	3.29	1.083	37.178	0.000	2	متوسطة
يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في تقليل الأعداد غير المؤهلة من الأفراد طالبي العمل	3.28	1.037	38.737	0.000	3	متوسطة
يساهم التوظيف الإلكتروني في تحقيق الوضوح والموضوعية في إعلانات التوظيف	3.26	0.979	40.776	0.000	4	متوسطة
تلجأ المؤسسة إلى سوق العمل الإلكتروني عبر شبكة الانترنت	2.91	1.195	29.796	0.000	6	متوسطة
تساعد تكنولوجيا المعلومات في توسيع قاعدة الاستقطاب مما يؤدي إلى فاعلية الاختيار	3.02	1.039	35.589	0.000	5	متوسطة

متوسطة	5	0.000	35.370	1.046	3.02	تراجع المؤسسة معايير الاستقطاب والاختيار والتعيين بصفة مستمرة لمواكبة التغيرات العالمية الحديثة
متوسطة	-		59.803	0.628	3.06	الإجمالي
قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) = 1.95						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.

يوضح الجدول رقم (31) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة باستخدام تكنولوجيا المعلومات في توظيف الموارد البشرية، حيث بينت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك درجة موافقة متوسطة في إجابات أفراد العينة على جميع فقرات هذا البعد، وهو ما يوضحه المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المقدر ب(3.06).

الفقرة رقم (01) "تعتمد المؤسسة على سياسة إلكترونية واضحة في استقطاب الأفراد ذوي المؤهلات" جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.36) والذي يقع ضمن المجال (2.60 - 3.40)، والتي تقابل درجة الأهمية المتوسطة حسب سلم ليكرث، مما يعني أن هناك درجة موافقة متوسطة في إجابات أفراد العينة فيما يخص اعتماد المؤسسات محل الدراسة على الاستقطاب الإلكتروني في الحصول على الأفراد ذوي المؤهلات، فالاستقطاب الإلكتروني يمنح فرص متكافئة للباحثين عن الوظائف، وهذا ما تدل عليه الفقرة رقم (04) والتي جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.29).

الفقرة رقم (05) جاءت في المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.28) بدرجة موافقة متوسطة، مما يعني أن هناك درجة موافقة متوسطة في آراء إجابات أفراد العينة على أهمية نظام معلومات الموارد البشرية كأحد تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في وظائف إدارة الموارد البشرية في التقليل من أعباء عملية التوظيف، من خلال التسهيلات التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات بتطبيقاتها المختلفة على تصفية طلبات العمل، والإبقاء على تلك التي تتوافق مع شروط ومتطلبات الوظيفة. مما يسمح بتقليل الوقت والجهد والتكلفة في عملية التوظيف.

الفقرة رقم (06) "يساهم التوظيف الإلكتروني في تحقيق الوضوح والموضوعية في إعلانات التوظيف" تشير إلى اتفاق أفراد العينة بدرجة متوسطة على أهمية التوظيف الإلكتروني في تحقيق الوضوح والشفافية في إعلانات التوظيف، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.26). إذ أن إعلانات التوظيف الإلكتروني تتسم بالموضوعية بحيث تكون متاحة للجميع وعلى أوسع النطاق.

الفقرتين رقم (08) و(09) جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.02)، أكبر من 3 وضمن المجال الذي يتراوح ما بين (2.6 و 3.40)، كما بلغت قيمة T المحسوبة (35.589) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وبمستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05، أي أن هناك درجة موافقة في إجابات أفراد العينة على اهتمام المؤسسة بتحديث ومراجعة معايير التوظيف، والتي تشمل الاستقطاب والاختيار والتعيين لمواكبة التغيرات في أسواق العمل ولمسايرة قوانين العمل والتطورات التكنولوجية، كما أن هناك اتفاق في إجابات أفراد العينة على مدى أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحقيق فاعلية الاختيار من خلال مساهمتها في توسيع مجال الاستقطاب بفضل المزايا التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الانتشار الواسع متخطية بذلك الحواجز المكانية والزمانية.

الفقرتين رقم (07) و(02) بلغ متوسطها الحسابي (2.91) و(2.87) على الترتيب، مما يدل على اتفاق أفراد العينة على اعتماد المؤسسات محل الدراسة على الطرق الإلكترونية في التوظيف، والبحث عن الموارد البشرية عبر شبكات الانترنت، مما يدل على إدراك المؤسسات الجزائرية أهمية تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها المختلفة في عمليات التوظيف، والولوج إلى سوق العمل على نطاق واسع وإيجاد أصحاب الكفاءات والمؤهلات المطلوبة بطريقة سهلة وبأقل تكلفة لتحقيق فاعلية التوظيف. وفي نفس السياق هناك اتفاق بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي قدره (2.85) حول أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في جذب المتقدمين للعمل، باعتباره أحد تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في عمليات توظيف الموارد البشرية، من خلال قواعد البيانات التي يمكن للمؤسسات الاستفادة منها للوصول إلى أصحاب الكفاءات المطلوبة للوظائف الشاغرة.

ثالثا: وظيفة الأجور والحوافز

الجدول رقم (32) : عرض نتائج الإجابات المتعلقة بوظيفة الأجور والحوافز

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	Sig	الترتيب	مستوى الأهمية
تسهيل تكنولوجيا المعلومات إجراءات الترقية والتنقلات بين العاملين في المؤسسة	3.35	1.081	37.932	0.000	1	متوسطة
تتم إجراءات إنهاء الخدمة والتعويضات إلكترونيا	2.91	1.123	31.776	0.000	5	متوسطة
تساعد تكنولوجيا المعلومات على تحقيق سرعة الاستجابة لتغير أوضاع العاملين كمنح الحوافز والمكافآت	3.17	1.006	38.547	0.000	4	متوسطة
تساعد تكنولوجيا المعلومات على تحقيق التكامل بين نظم الأجور ونظم تسجيل الحضور والانصراف	3.31	1.049	38.614	0.000	2	متوسطة

متوسطة	3	0.000	39.348	1.004	3.23	تساعد تكنولوجيا المعلومات على معرفة تدفقات العمل داخل المؤسسة وربطها بنظام الأجور
متوسطة	-		61.044	0.640	3.19	الإجمالي
قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) = 1.95						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (32) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في فاعلية وظيفة الحوافز والتعويضات بلغ (3.19)، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (2.60 – 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافقة متوسطة، وهو ما يعني أن أفراد العينة وبصفة عامة يوافقون بدرجة متوسطة على أن تكنولوجيا المعلومات لها أهمية في فاعلية وظيفة الحوافز والتعويضات لإدارة الموارد البشرية.

ويتضح كذلك أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد تتراوح ما بين (2.91) و(3.35) أي أن هناك اتفاق في درجة موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة حول فقرات هذا البعد. فقد كان ترتيب العبارات حسب إجابات أفراد العينة كما يلي:

جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "تسهل تكنولوجيا المعلومات إجراءات الترقية والتنقلات بين العاملين في المؤسسة" بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.081)، مما يدل على أن تكنولوجيا المعلومات تعمل على تسهيل إجراءات الترقية والحركات الانتقالية للعاملين، حيث يتم ذلك بصورة إلكترونية تختصر الوقت والجهد. يليه في المرتبة الثانية الفقرة "تساعد تكنولوجيا المعلومات على تحقيق التكامل بين نظم الأجور ونظم تسجيل الحضور والانصراف" بمتوسط (3.31) وانحراف معياري (1.049)، أي أن تكنولوجيا المعلومات باعتبارها المكون المادي لنظم المعلومات فقد ساعدت على تحقيق التكامل بين نظم الأجور و تسجيل الحضور والانصراف، باعتبارها أحد التطبيقات الإلكترونية في مجال إدارة الموارد البشرية.

في المرتبة الثالثة نجد الفقرة "تساعد تكنولوجيا المعلومات على معرفة تدفقات العمل داخل المؤسسة وربطها بنظام الأجور" بمتوسط (3.23) وانحراف معياري (1.004)، أي أن تكنولوجيا المعلومات تحقق فاعلية نظام الأجور من خلال مساهمتها في معرفة وتتبع تدفقات العمل بشكل يختصر الوقت والجهد.

أما في المرتبة الرابعة "تساعد تكنولوجيا المعلومات على تحقيق سرعة الاستجابة لتغير أوضاع العاملين كمنح الحوافز والمكافآت" بمتوسط (3.17) وانحراف معياري (1.006)، أي أن تكنولوجيا المعلومات سهلت وظيفة

التعويضات من خلال تحقيق السرعة في الاستجابة لتغير أوضاع العاملين بما في ذلك إجراءات منح الحوافز والتعويضات.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "تتم إجراءات إنهاء الخدمة والتعويضات إلكترونياً" بمتوسط قدره (2.91) وانحراف معياري (1.123)، مما يعني أن أفراد العينة يتفقون على أن المؤسسة تعتمد على إجراءات إنهاء الخدمة والتعويضات إلكترونياً، وما يدل على ذلك هو قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية وعند مستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05).

رابعاً: تقييم الأداء

الجدول رقم (33): عرض نتائج الإجابات المتعلقة بوظيفة تقييم الأداء

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	Sig	الترتيب	مستوى الأهمية
تسمح نظام معلومات الموارد البشرية للعاملين التعرف على مستوى أدائهم	3.24	1.060	37.442	0.000	6	متوسطة
يساعد استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء عملية التقييم بكل موضوعية	3.19	1.054	37.121	0.000	7	متوسطة
تساعد تكنولوجيا المعلومات على معرفة مستوى التغيير في الأداء بشكل دوري	3.40	1.123	37.071	0.000	2	متوسطة
يساهم نظام المعلومات في توفير الشفافية الكاملة لإعلام الموظفين بمستوى أدائهم وفرص الترقية	3.28	1.031	38.981	0.000	5	متوسطة
تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لتطوير أداء العاملين	3.37	1.033	39.983	0.000	3	متوسطة
تساهم تكنولوجيا المعلومات في زيادة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية	3.53	0.988	43.725	0.000	1	كبيرة
توفر تكنولوجيا المعلومات نظام لتقييم الأداء يقدم معلومات عن مساهمة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة	3.36	0.992	41.493	0.000	4	متوسطة
الإجمالي	3.33	0.720	56.796		-	متوسطة
قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) = 1.95						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لفقرات هذا البعد بلغ (3.33)، وهو يقع ضمن المجال (2.60 - 3.40) من مقياس ليكرث الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة الموافقة المتوسطة، وهو ما يعني أن أفراد العينة وبصفة عامة يوافقون بدرجة متوسطة على أهمية تكنولوجيا المعلومات في وظيفة تقييم الموارد البشرية بالمؤسسة.

احتلت الفقرة رقم (06) المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد من حيث درجة الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.53) والذي يقع ضمن المجال (3.40 - 4.20) والذي يشير إلى درجة موافقة كبيرة، وبما أن قيمة T المحسوبة (43.725) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وعند مستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، يعني أن أفراد العينة يوافقون على مساهمة تكنولوجيا المعلومات في زيادة كفاءة أداء الموارد البشرية، من خلال التدريب على أحدث التطبيقات المختلفة لتكنولوجيا المعلومات، وزيادة مهارات الأفراد في التعامل معها مما يساهم ذلك في تحسين وزيادة كفاءة أدائهم.

بينما حظيت بقية الفقرات المكونة لهذا البعد بدرجة موافقة متوسطة لأفراد العينة وهي مرتبة كما يلي: الفقرة رقم (03) جاءت في المرتبة الثانية والتي تشير إلى أهمية تكنولوجيا المعلومات في التعرف على مستوى التغير في أداء العاملين بشكل دوري، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.40)، ومن خلال الجدول يلاحظ ن قيمة T المحسوبة (37.071) أكبر من قيمتها الجدولية، ومستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05 مما يعني أن أفراد العينة يتفقون على أن تكنولوجيا المعلومات تساعد على متابعة ومراقبة مستويات التغير في أداء الموارد بشكل دوري، من خلال قاعدة بيانات التي تشمل على مختلف المعلومات الخاصة بالموارد البشرية.

الفقرة رقم (05) جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.37)، وعند قيمة T المحسوبة (39.983) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وبمستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05، مما يعني أن هناك اتفاق في إجابات أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على أن المؤسسة تستخدم تكنولوجيا المعلومات لتطوير أداء العاملين.

بينما جاءت الفقرة رقم (07) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.36) وهو يفوق المتوسط الفرضي 3، كما بلغت قيمة T المحسوبة (41.493) وهي أكبر من قيمتها الجدولية بالإضافة إلى قيمة مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05، وهذا ما يدل على أن درجة استجابة أفراد العينة لهذه الفقرة متوسطة، ومنه وحسب مقياس ليكرث فإن نظام تقييم الأداء يساهم بدرجة متوسطة في إمداد المؤسسة بالمعلومات اللازمة عن مدى مساهمة المورد البشري في تحقيق أهداف المؤسسة، ومنه إعطاء مقابل المناسب لهم.

في حين أن اتجاه آراء العينة حول مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الشفافية في تقييم الموارد البشرية وفرص الترقية جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.28)، وبما أن قيمة T المحسوبة (38.981) أكبر من قيمتها الجدولية وعند مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05، وهذا ما يدل على أن هناك اتفاق في إجابات أفراد العينة على مدى أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الشفافية في تقييم الموارد البشرية ومنح فرص الترقية بدرجة متوسطة، مما يخلق رضا لدى العاملين وشعورهم بالعدالة وارتفاع الروح المعنوية، ويزيد في الاستقرار الوظيفي للموارد البشرية، وما يؤكد ذلك النسب المئوية المتحصل عليها في وصف خصائص العينة، حيث كانت النسب الكبيرة للأفراد الذين لديهم سنوات خبرة لدى المؤسسة من 5 إلى 10 بالدرجة الأولى تليها فئة الأفراد الذين لديهم سنوات خبرة أكبر من 10 سنوات.

أما المرتبة السادسة فقد كانت للفقرة رقم (01) بمتوسط حسابي قدره (3.24) تليها الفقرة رقم (02) بمتوسط حسابي قدره (3.19) وبدرجة موافقة متوسطة، وبما أن قيم T المحسوبة (37.442) و(37.121) أكبر من قيمها الجدولية وعند مستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05، وحسب مقياس ليكرت فإن هناك درجة موافقة متوسطة لدى أفراد العينة حول أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في التعرف على مستويات أداء العاملين وتقييمهم بكل موضوعية، بعيد عن التحيز والاعتبارات الشخصية في عملية التقييم.

خامسا: التدريب

الجدول رقم (34): عرض نتائج الإجابات المتعلقة بوظيفة التدريب

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	Sig	الترتيب	مستوى الأهمية
تعتمد المؤسسة على بناء إستراتيجية للتدريب بالمؤسسة في ضوء متطلبات التكنولوجيا الحديثة	3.45	1.072	39.460	0.000	2	كبيرة
تقوم المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة وفق الأساليب العلمية التكنولوجية المتطورة	3.40	1.062	39.216	0.000	3	متوسطة
يساهم التدريب على تنمية الموارد البشرية وصقلها بالمهارات اللازمة لمسايرة متطلبات التكنولوجيا الحديثة	3.50	0.981	43.680	0.000	1	كبيرة
تنظم المؤسسة دورات تدريبية عن بعد للعاملين	2.67	1.234	26.527	0.000	6	متوسطة
توفر تكنولوجيا المعلومات العديد من الوسائل التدريبية الحديثة والفعالة للعاملين بالمؤسسة	3.27	1.048	38.237	0.000	4	متوسطة

متوسطة	5	0.000	37.442	1.060	3.24	تساهم تكنولوجيا المعلومات على الاستفادة من البرامج العالمية وتحقيق المرونة في استخدام الأنماط التدريبية حسب الحاجة
متوسطة	-		59.663	0.668	3.25	الإجمالي
قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) = 1.95						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.

يبين الجدول رقم (34) آراء عينة الدراسة حول فقرات المحور الثاني والمتعلقة ببعد وظيفة التدريب، حيث أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة إيجابي، فقد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع فقرات هذا البعد (3.25) وهو يفوق الوسط الافتراضي 3، ويقع ضمن المجال (2.60 - 3.40) بدرجة موافقة متوسطة. كما أن قيمة T المحسوبة (59.663) أكبر من قيمتها الجدولية وعند مستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05، ومنه وحسب مقياس ليكرت الخماسي فإن أفراد العينة اتفقوا بدرجة متوسطة على استخدام تكنولوجيا المعلومات وأهميتها في النشاط التدريبي.

ويتضح كذلك أن المتوسطات الحسابية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في وظيفة التدريب تتراوح ما بين (2.67) و(3.50) أي أن هناك تفاوت في درجة الموافقة، فهناك البعض يوافق بدرجة كبيرة والبعض يوافق بدرجة متوسطة فقط.

بالنسبة للفقرات التي حظيت بدرجة موافقة كبيرة كانت للعبارتين (3) و(1) بمتوسطات حسابية (3.50) و(3.45) على الترتيب، وبما أن قيم T المحسوبة (43.680) و(39.460) أكبر من قيمها الجدولية وعند مستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05، وحسب مقياس ليكرت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة اتفقوا بدرجة كبيرة على استخدام المؤسسة إستراتيجية للتدريب تسعى من خلالها لتنمية مواردها البشرية وصقلها بالمهارات اللازمة، وذلك في ظل المتطلبات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات. ضمانا للاستغلال الأمثل لهذه التكنولوجيات.

في حين أن بقية الفقرات المكونة لهذا البعد فهي بدرجة موافق متوسطة، جاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.40) وهي أكبر من الوسط الافتراضي 3، أي أن اتجاه إجابات أفراد العينة إيجابية، مما يدل على اتفاقهم بدرجة متوسطة على اعتماد المؤسسة في تحديد احتياجاتها التدريبية وفق متطلبات تكنولوجيا المعلومات، وذلك لتمكينهم من مواكبة التطورات التكنولوجية والتغيرات الهيكلية في أداء الأعمال، مما ساعد على توفر الموارد البشرية ذات المهارات اللازمة، وهذا ما دلت عليه النتائج المتوصل في الجدول رقم (29). تليها في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية الفقرة رقم (05) بمتوسط حسابي قدره (3.27) بدرجة موافقة متوسطة،

وبما أن قيمة T المحسوبة (38.237) أكبر من قيمتها الجدولية وعند مستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05، يمكن القول أن هناك اتفاق في إجابات أفراد العينة حول الإمكانيات التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات في مجال تدريب الموارد البشرية، من خلال الوسائل الحديثة للتدريب والتي لها القدرة على تحقيق فاعلية التدريب وتحقيق أهدافه.

في حين جاءت الفقرة رقم (06) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.24) وهو أكبر من المتوسط الافتراضي 3، والواقع ضمن المجال (2.60 – 3.40) من سلم ليكرث الخماسي والذي يشير إلى درجة الموافقة المتوسطة، أي أن أفراد العينة لديها اتفاق بدرجة متوسطة على أهمية تكنولوجيا في مجال التدريب، من خلال إمكانية الاستفادة من البرامج العالمية وتحقيق المرونة في التدريب من خلال التنوع في البرامج التدريبية، واستخدامها حسب إمكانيات الأفراد وقدراتهم الاستيعابية مما يحقق فاعلية في النشاط التدريبي.

بينما جاءت الفقرة رقم (04) في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.67)، وبما أن قيمة T المحسوبة بلغت (26.527) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وعند مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05، أي أن هناك درجة موافقة متوسطة حول مدى اعتمادها على دورات تدريبية عن بعد للموارد البشرية العاملة لديها.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الإجابات المتعلقة بمعوقات استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة

الجدول رقم (35): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على محور معوقات تطبيق تكنولوجيا المعلومات

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
				المعوقات المالية والمادية
عالية	3	0.949	3.41	ضعف المخصصات المالية في المؤسسة لمواكبة التطورات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات
متوسطة	5	1.025	3.36	التكاليف المرتفعة المتعلقة بتوفير التجهيزات الحديثة وصيانتها في المؤسسة
متوسطة	3	1.034	3.24	ضعف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة وتقدمها
المعوقات الإدارية والبشرية				
عالية	5	0.839	3.63	عدم توفر الموارد البشرية ذات المهارات الفنية المناسبة في المؤسسة
متوسطة	4	1.061	3.39	قلة الاهتمام الشخصي باستخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة
متوسطة	7	1.127	3.29	ضعف البرامج التدريبية المتعلقة باستخدام وسائل تقنية وأنظمة المعلومات في المؤسسة وعدم فاعليتها
متوسطة	8	1.078	2.99	عدم توفر الحوافز المشجعة على التجديد والتطوير في تكنولوجيا المعلومات

في المؤسسة				
مقاومة التغيير والخوف من التحديث والتطوير في مجال تكنولوجيا المعلومات من قبل العاملين في المؤسسة	متوسطة	9	1.072	2.89
غياب التطبيق الفعلي لتكنولوجيا المعلومات في جميع وظائف المؤسسة، واقتصاره على بعض الوظائف فقط	متوسطة	6	1.023	3.27
محدودية تأهيل القيادات الإدارية القادرة على تبني التغيير والتحديث في تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة	عالية	1	0.987	3.63
قصور الوعي لدى معظم القيادات الإدارية بالمؤسسة بأهمية التطوير والتدريب للموارد البشرية على استخدام تكنولوجيا المعلومات	عالية	2	1.025	3.58
الإجمالي	متوسطة	-	0.509	3.33
قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) = 1.95				

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول المبين أعلاه إجابات أفراد العينة حول فقرات المحور الثالث المتعلق بمعوقات تطبيق تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسات محل الدراسة، أن هناك اتفاق عام بدرجة متوسطة على وجود بعض المعوقات التي تحد من تطبيق تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسات محل الدراسة، حيث أن المتوسط الإجمالي لمجموع فقرات المحور قدر بـ (3.33) وهو أكبر من الوسط الفرضي 3. أي أن هناك اتفاق في إجابات أفراد العينة على وجود معوقات تحد من تطبيق تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسات محل الدراسة، وتتمثل هذه المعوقات في معوقات إدارية تتعلق بالقيادات الإدارية كمحدودية تأهيل القيادات الإدارية، وغياب الوعي بأهمية التدريب كوظيفة أساسية لتطوير الموارد البشرية، وقلة الاهتمام الشخصي باستخدام تكنولوجيا المعلومات واقتصاره على بعض الوظائف فقط، وهذا ما يعبر عنه نتائج تحليل إجابات أفراد العينة، كذلك نقص الحوافز التي تشجع وتدعم الابتكار والتطوير، مما يضعف رغبة الموارد البشرية في تبني التغيير ويخلق لديهم مقاومة التغيير.

إضافة إلى المعوقات الإدارية والبشرية توجد بعض المعوقات المالية والمادية والتي تتمثل في مجملها في ضعف المخصصات المالية، وعدم قدرتها على تغطية التكاليف المختلفة والمرتبطة بتوفير التجهيزات الحديثة نتيجة لتقادم البنية التحتية، بالإضافة إلى ارتفاع التكاليف المتعلقة بالصيانة، وهذا ما يوضحه نتائج تحليل إجابات أفراد العينة. من خلال ما تم الحصول عليه من إجابات أفراد العينة حول فقرات الاستبيان، وباستخدام بعض المقاييس الإحصائية، تم تشخيص واقع تكنولوجيا المعلومات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى تحديد المعوقات التي تحد من الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات بالمؤسسات محل الدراسة.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية كاختبار ستودنت والانحدار البسيط والانحدار المتعدد.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

لغرض اختبار فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T Test) حيث تتمثل قاعدة القرار لقبول أو رفض فرضيات الدراسة باستخدام اختبار T للعينة الواحدة فيما يلي:

- إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، ومستوى الدلالة أقل من أو يساوي 0.05 فإننا نرفض الفرضية الأساسية (الصفريّة) ونقبل الفرضية البديلة.

- إذا كانت قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية، ومستوى الدلالة أكبر من أو يساوي 0.05 فإننا نقبل الفرضية الأساسية ونرفض الفرضية البديلة.

كما تم استخدام اختبار (Independent Samples test) بالنسبة لمتغير الجنس واختبار (ANOVA) بالنسبة لبقية المتغيرات، حيث ترفض الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل من أو يساوي 0.05.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على "لا تتوفر المؤسسات محل الدراسة على بنية جيدة لتكنولوجيا المعلومات" نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (36): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة	الفرضية الأولى
دال	0.000	149	1.95	10.779	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (36) أن قيمة T المحسوبة بلغت (10.779) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05. وعليه وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية الأساسية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يعني أن المؤسسات محل الدراسة تطبق تكنولوجيا المعلومات وتتوفر على بيئة تحتية لها.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات بأبعادها (البرمجيات، الشبكات، الأجهزة، الموارد البشرية) على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية عند مستوى دلالة 0.05".

قبل اختبار هذه الفرضية لا بد من اختبار الفرضيات الفرعية والفرضيات الجزئية التي تتفرع منها.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد البرمجيات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05"، والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط.

الجدول رقم (37): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير التابع	المتغير المستقل	درجة التأثير B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى الدلالة
وظائف إدارة الموارد البشرية	البرمجيات	0.261	0.386	0.149	25.888	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

تشير النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم (37) إلى أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.149) أي أن البرمجيات تفسر ما قيمته 14.9% من التغيرات الحاصلة في فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية، كما بلغت قيمة درجة التأثير (B) (0.261) وهذا يعني أن التغير بوحدة واحدة في استخدام البرمجيات يؤدي إلى التغير في مستوى فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية بقيمة (0.261)، وقد أكدت قيمة F معنوية هذا التأثير والتي بلغت (25.888) عند مستوى دلالة 0.000، وهذا يعني أنه كلما اهتمت المؤسسة بالبرمجيات وفقاً للأسس وتطوراتها العلمية واستخداماتها الفعالة، كلما أدى ذلك إلى تحسين مستوى فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبرمجيات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

لمعرفة مدى تأثير البرمجيات على كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، يتفرع عن هذه الفرضية الفرعية الفرضية الجزئية التالية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد البرمجيات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط، توظيف، الأجور، التدريب، وتقييم الموارد البشرية)". والجدول التالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الجزئية:

الجدول رقم (38): نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى

الأبعاد	R	R ²	درجة التأثير B	معامل التباين F	مستوى الدلالة
أثر البرمجيات على التخطيط	0.473	0.224	0.412	42.684	0.000
أثر البرمجيات على التوظيف	0.224	0.050	0.185	7.811	0.006
أثر البرمجيات على الحوافز والتعويضات	0.284	0.081	0.240	13.002	0.006
أثر البرمجيات على تقييم الأداء	0.182	0.033	0.173	5.084	0.026
أثر البرمجيات على التدريب	0.392	0.154	0.345	26.853	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول أعلاه أن نتائج الانحدار البسيط تثبت معنوية تأثير البرمجيات على وظيفة التخطيط الموارد البشرية بالمؤسسات بمستوى دلالة 0.000 عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا التأثير يفسره معامل التحديد المقدر بـ (0.224) وهو يوضح نسبة تأثير البرمجيات بنسبة 22.4% على مدى فاعلية وظيفة التخطيط الموارد البشرية، وحددت درجة التأثير (0.412) وقد أكد معامل التباين لفischer معنوية النموذج لهذا التأثير والتي بلغت قيمتها (42.684) بمستوى دلالة (0.000) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

كما تثبت معنوية تأثير البرمجيات على وظيفة التوظيف بالمؤسسات بمستوى دلالة 0.006 عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وهذا التأثير يفسره معامل التحديد (0.050) وهو يوضح نسبة تأثير البرمجيات بنسبة 5% على مدى فاعلية وظيفة التوظيف، وحددت درجة التأثير بـ (0.185) وقد أكد معامل التباين لفischer بمعنوية النموذج لهذا التأثير، والتي بلغت قيمتها (7.811) بمستوى دلالة (0.006) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). هناك تأثير معنوي للبرمجيات على وظيفة الحوافز والتعويضات بالمؤسسات بمستوى دلالة 0.006 عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا التأثير يفسره معامل التحديد (0.081) وهو يوضح نسبة تأثير البرمجيات بنسبة 8.1% على مدى فاعلية وظيفة الحوافز والتعويضات، وحددت درجة التأثير بـ (0.240) وقد أكد معامل التباين لفischer بمعنوية النموذج لهذا التأثير، والتي بلغت قيمتها (13.002) بمستوى دلالة (0.006) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يوجد تأثير معنوي للبرمجيات على وظيفة تقييم الأداء بالمؤسسات مستوى دلالة 0.026 عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وهذا التأثير يفسره معامل التحديد (0.033) وهو يوضح نسبة تأثير البرمجيات بنسبة 3.3% على مدى فاعلية وظيفة تقييم الأداء، وحددت درجة التأثير بـ (0.173) وقد أكد معامل التباين لفischer بمعنوية النموذج لهذا التأثير والتي بلغت قيمتها (5.084) بمستوى دلالة (0.026) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

هناك تأثير معنوي للبرمجيات على وظيفة التدريب بالمؤسسات عند مستوى دلالة 0.000 عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا التأثير يفسره معامل التحديد (0.154) وهو يوضح نسبة تأثير البرمجيات بنسبة 15.4% على مدى فاعلية وظيفة التدريب، وحددت درجة التأثير بـ (0.345) وقد أكد معامل التباين لفischer بمعنوية النموذج لهذا التأثير والتي بلغت قيمتها (26.853) بمستوى دلالة (0.000) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الشبكات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05"، والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط.

الجدول رقم (39): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير التابع	المتغير المستقل	درجة التأثير B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى الدلالة
وظائف إدارة الموارد البشرية	الشبكات	0.385	0.509	0.259	51.829	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

تشير النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم (39) إلى أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.259) أي أن الشبكات تفسر ما قيمته 25.9% من التغيرات الحاصلة في فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية، كما بلغت قيمة درجة التأثير (B) (0.385) وهذا يعني أن التغير بوحدة واحدة في استخدام الشبكات يؤدي إلى التغير في مستوى فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية بقيمة (0.385)، وقد أكدت قيمة F معنوية هذا التأثير والتي بلغت (51.829) عند مستوى دلالة 0.000، وهذا يعني أنه كلما زاد اهتمام المؤسسة باستخدام الشبكات، كلما أدى ذلك إلى تحسين مستوى فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية، وبذلك يتم رفض الفرضية

الصفريّة وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للشبكات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

لمعرفة مدى تأثير الشبكات على كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، يتفرع عن هذه الفرضية الفرعية الفرضية الجزئية التالية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الشبكات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط، توظيف، الأجور، التدريب، وتقييم الموارد البشرية)". والجدول التالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الجزئية

الجدول رقم (40): نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية

الأبعاد	R	R ²	درجة التأثير B	معامل التباين F	مستوى الدلالة
أثر الشبكات على التخطيط	0.468	0.219	0.455	41.502	0.000
أثر الشبكات على التوظيف	0.485	0.235	0.449	45.490	0.000
أثر الشبكات على الحوافز والتعويضات	0.386	0.149	0.364	25.843	0.000
أثر الشبكات على تقييم الأداء	0.230	0.053	0.244	8.274	0.005
أثر الشبكات على التدريب	0.410	0.168	0.403	29.844	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول رقم (40) نلاحظ أن نتائج تحليل الانحدار تبين بأن هناك تأثير معنوي للشبكات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط، توظيف، الحوافز والتعويضات، تقييم الأداء، تدريب الموارد البشرية) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، إذ تشير النتائج الواردة في الجدول المبين أعلاه إلى أن قيم (β) المحسوبة والبالغة (0.455، 0.449، 0.364، 0.244، 0.403) على الترتيب وهي قيم دالة إحصائية، لأن قيم (F) المحسوبة والبالغة (41.502، 45.490، 25.843، 8.274، 29.844) على الترتيب معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومنه نرفض الفرضية الجزئية الثانية ونقبل الفرضية البديلة، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشبكات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط، توظيف، الحوافز والتعويضات، تقييم الأداء، التدريب).

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الأجهزة على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05"، والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط.

الجدول رقم (41): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير التابع	المتغير المستقل	درجة التأثير B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى الدلالة
وظائف إدارة الموارد البشرية	الأجهزة	0.259	0.401	0.160	28.291	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي.

تشير النتائج الإحصائية إلى أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.160) أي أن توفر الأجهزة يفسر ما قيمته 16% من التغيرات الحاصلة في فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية، كما بلغت قيمة درجة التأثير (B) (0.259) وهذا يعني أن التغير بوحدة واحدة في استخدام الأجهزة والوسائل المختلفة لتكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى التغير في مستوى فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية بقيمة (0.259)، وقد أكدت قيمة F معنوية هذا التأثير والتي بلغت (28.291) عند مستوى دلالة 0.000، وهذا يعني أنه كلما زاد اهتمام المؤسسة باستخدام الوسائل والأجهزة التكنولوجية المختلفة، كلما أدى ذلك إلى تحسين مستوى فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأجهزة على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

لمعرفة مدى تأثير الأجهزة على كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، يتفرع عن هذه الفرضية الفرعية الفرضية الجزئية التالية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الأجهزة على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط، توظيف، الأجور، التدريب، وتقييم الموارد البشرية)". والجدول التالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الجزئية:

الجدول رقم (42): نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة

الأبعاد	R	R ²	درجة التأثير B	معامل التباين F	مستوى الدلالة
أثر الأجهزة على التخطيط	0.419	0.175	0.349	31.501	0.000
أثر الأجهزة على التوظيف	0.341	0.116	0.270	19.482	0.000

0.010	6.774	0.169	0.044	0.209	أثر الأجهزة على الحوافز والتعويضات
0.018	5.699	0.175	0.037	0.193	أثر الأجهزة على تقييم الأداء
0.000	26.468	0.328	0.152	0.389	أثر الأجهزة على التدريب

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه والتي أثبتت معنوية تأثير الأجهزة على فاعلية كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، وقد أثبتت معنوية هذا التأثير قيم (F) المحسوبة عند مستويات دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر الأجهزة على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط، توظيف، الحوافز والتعويضات، تقييم الأداء، التدريب)، ومنه نقبل الفرضية البديلة.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الموارد البشرية على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05"، والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط.

الجدول رقم (43): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير التابع	المتغير المستقل	درجة التأثير B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى الدلالة
وظائف إدارة الموارد البشرية	الموارد البشرية	0.288	0.397	0.158	27.769	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

تشير النتائج الإحصائية إلى أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.158) أي أن الموارد البشرية تفسر ما قيمته 15.8% من التغيرات الحاصلة في فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية، كما أن قيمة درجة التأثير (B) بلغت (0.288)، وهذا يعني أن التغير بوحدة واحدة في مدى اعتماد المؤسسة على الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات، يؤدي إلى التغير في مستوى فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية بقيمة (0.288)، وقد أكدت قيمة F معنوية هذا التأثير والتي بلغت (27.769) عند مستوى دلالة 0.000، وهذا يعني أنه كلما زاد اهتمام المؤسسة بتوفير الموارد البشرية القادرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات، كلما أدى ذلك إلى تحسين مستوى فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية

البديلة، التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

لمعرفة مدى تأثير الموارد البشرية على كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، يتفرع عن هذه الفرضية الفرعية الفرضية الجزئية التالية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الموارد البشرية على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط، توظيف، الأجور، التدريب، وتقييم الموارد البشرية)". والجدول التالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الجزئية الرابعة:

الجدول رقم (44): نتائج اختبار الفرضية الجزئية الرابعة

الأبعاد	R	R ²	R ²	درجة التأثير B	معامل التباين F	مستوى الدلالة
أثر الموارد البشرية على التخطيط	0.482	0.232	0.227	0.448	44.757	0.000
أثر الموارد البشرية على التوظيف	0.329	0.108	0.102	0.291	17.922	0.000
أثر الموارد البشرية على الحوافز والتعويضات	0.255	0.065	0.059	0.230	10.304	0.002
أثر الموارد البشرية على تقييم الأداء	0.204	0.042	0.035	0.207	6.421	0.012
أثر الموارد البشرية على التدريب	0.281	0.079	0.073	0.264	12.655	0.001

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول رقم (44) يتبين أن هناك تأثير معنوي للموارد البشرية على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث بلغت قيم (F) المحسوبة (44.757، 17.922، 10.304، 6.421، 12.655) على التوالي وعند مستويات دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط، توظيف، الحوافز والتعويضات، تقييم الأداء، التدريب).

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على ما يلي: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لتكنولوجيا المعلومات بأبعادها في تحقيق فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل

الدراسة"، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد وذلك لقياس أثر تكنولوجيا المعلومات بأبعادها (البرمجيات، الشبكات، الأجهزة والوسائل، الموارد البشرية) على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية، والنتائج مبينة في الجداول التالية:

الجدول رقم (45): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى الدلالة
وظائف إدارة الموارد البشرية	تكنولوجيا المعلومات	0.568	0.323	17.245	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من خلال الجدول وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة مجتمعة مع بعضها والمتغير التابع حيث قدر معامل الارتباط R بـ (0.568)، كما أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.323) والذي يعني أن ما نسبته 32.3% من التغيرات الحاصلة في فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسات محل الدراسة تفسره أبعاد تكنولوجيا المعلومات (البرمجيات، الشبكات، الأجهزة والوسائل، الموارد البشرية) والنسبة المتبقية تعود لمتغيرات أخرى، وقد أكدت قيمة F المحسوبة معنوية هذا التأثير والتي بلغت (17.245) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، عند مستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05، مما يعني وجود تأثير معنوي لأبعاد تكنولوجيا المعلومات مجتمعة على المتغير التابع المتمثل في فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية "لا يوجد أثر دال إحصائي عند مستوى الدلالة 0.05 لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية" ونقبل الفرضية البديلة أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تكنولوجيا المعلومات ككل على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية. وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من (علي بن حليم 2015)، ودراسة (Boudiaf Ilyes 2017).

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص الفرضية على: "لا توجد معوقات تحد من تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات محل الدراسة"،

نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (46): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

الفرضية	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
الثالثة	8.049	1.95	149	0.000	دال

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة بلغت (8.049) وهي أكبر من قيمة T الجدولية، كما أن مستوى الدلالة بلغ 0.000 وهو أقل من 0.05. وعليه وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يعني أن هناك معوقات وعوامل تحد من تطبيق المؤسسات محل الدراسة لتكنولوجيا المعلومات. وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (Tahar Saim 2017).

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغيرات ديموغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي)". وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات تعزى لمتغيرات ديموغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي)". وقد تم اختبار هذه الفرضية كما يلي:

أولاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول استخدام تكنولوجيا المعلومات تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية الجنس عند مستوى الدلالة 0.05.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للفروق بين متوسطي عینتين مستقلتين والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (47): نتائج اختبار T للفروق بين العينات المستقلة يعزى للجنس

عنوان المحور	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
استخدام تكنولوجيا المعلومات	ذكر	79	3.21	0.5051	0.016	148	0.898
	أنثى	71	3.24	0.5258			0.547

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يلاحظ من الجدول رقم (47) أن مستوى الدلالة للمحور الأول بلغ (0.898) بالنسبة لمتغير الذكر و(0.547) بالنسبة لمتغير الإناث وهي أكبر من 0.05، كما أن قيمة T المحسوبة (0.016) وهي أقل من قيمتها الجدولية، مما يعني قبول الفرضية، أي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات تعزى إلى الاختلاف في الجنس عند مستوى الدلالة 0.05. وهذا يدل على أن عامل الجنس لا يؤثر على اختلاف الآراء حول مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات محل الدراسة بولاية سكيكدة، وهذا راجع إلى أن أفراد العينة يعملون ضمن نفس الوظيفة وهي إدارة الموارد البشرية، أي أن هناك نفس الظروف البيئية التي يعملون فيها وبالتالي ليس هناك اختلاف في وجهات نظرهم.

ثانياً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول استخدام تكنولوجيا المعلومات تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي) عند مستوى الدلالة 0.05.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي للفروق والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (48): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر	مستوى الدلالة	القرار
السن	بين المجموعات	0.087	2	0.044	0.163	0.849	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	39.208	147	0.267			
	الكلي	39.296	149				
المؤهل العلمي	بين المجموعات	0.041	3	0.014	0.051	0.985	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	39.255	146	0.269			
		39.296	149				
الخبرة المهنية	بين المجموعات	0.222	2	0.111	0.418	0.659	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	39.074	147	0.266			
	الكلي	39.296	149				

المستوى الوظيفي	بين المجموعات	1.029	3	0.343	1.308	0.274	غير دال إحصائيا
	داخل المجموعات	38.267	146	0.262			
	الكلي	39.296	149				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول أعلاه نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق، ومن خلال النتائج المتحصل عليها والتي تدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعتمد في متغير مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات محل الدراسة تعزى إلى متغيرات السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي. بالنسبة لمتغير السن فإن قيمة F المحسوبة (0.163) أقل من قيمة F الجدولية (3.00) عند درجتي حرية (2، 147) ومستوى الدلالة 0.05، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.849) وهي أكبر من 0.05، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير السن عند مستوى الدلالة 0.05. وهذا يدل أن عامل العمر لا يؤثر على اختلاف آراء عينة الدراسة حول استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات محل الدراسة، وقد يرجع ذلك إلى أن غالبية أفراد العينة تتقارب فئتهم العمرية أي تقارب أعمارهم وبالتالي عدم وجود اختلاف مما لا يشكل فرقا في عامل السن بينهم.

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فإن قيمة F المحسوبة (0.051) أقل من قيمة F الجدولية (2.60) عند درجتي حرية (3، 146) ومستوى الدلالة 0.05، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.985) وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة 0.05. وهذا يدل أن عامل المؤهل العلمي لا يؤثر على اختلاف آراء عينة الدراسة حول استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات محل الدراسة، ويعود ذلك إلى أن غالبية أفراد العينة ذوي مستويات علمية، وبالتالي تدرك مدى أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات، وبالتالي لا يؤثر متغير المؤهل العلمي.

فيما يخص متغير الخبرة المهنية بلغت قيمة F المحسوبة (0.418) وهي أقل من قيمة F الجدولية (3.00) عند درجتي حرية (2، 147) ومستوى الدلالة 0.05، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.659) وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية، أي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة 0.05. وهذا يدل أن عامل الخبرة المهنية لا يؤثر على اختلاف آراء

عينة الدراسة حول استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات محل الدراسة، فالمؤسسات محل الدراسة توفر نفس البيئة التنظيمية لجميع العاملين لديها سواء الجدد أو القدامى منهم، وبالتالي فإن متغير الخبرة المهنية لا يؤثر في إجابات أفراد العينة على مدى توفر واستخدام تكنولوجيا المعلومات.

أما بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي فقد بلغت قيمة F المحسوبة (1.308) وهي أقل من قيمة F الجدولية (2.60) عند درجتي حرية (3، 146) ومستوى الدلالة 0.05، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.274) وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية، أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير المستوى الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05. وهذا يدل أن عامل المستوى الوظيفي لا يؤثر على اختلاف الآراء حول استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات محل الدراسة. مما يدل على أن العاملين في إدارة الموارد البشرية يتفاعلون فيما بينهم بغض النظر عن اختلاف مستوياتهم الإدارية، باعتبار إدارة الموارد البشرية نظام متكامل، وعليه فإن متغير المستوى الوظيفي لا يؤثر على إجابات أفراد العينة.

الفرضية الفرعية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة مدى استخدامات تكنولوجيا المعلومات في وظائف إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغيرات ديموغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي)". وقد تم اختبار هذه الفرضية كما يلي:

أولاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى استخدامات تكنولوجيا المعلومات في وظائف إدارة الموارد البشرية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية الجنس عند مستوى الدلالة 0.05.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للفروق بين متوسطي عینتين مستقلتين والنتائج مبينة في

الجدول التالي:

الجدول رقم (49): نتائج اختبار T للفروق بين العينات المستقلة يعزى للجنس

عنوان المحور	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
استخدامات تكنولوجيا المعلومات في وظائف إدارة الموارد البشرية	ذكر	79	3.51	0.6006	0.364	148	0.547
	أنثى	71	3.47	0.5281			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يلاحظ من الجدول رقم (49) أن مستوى الدلالة للمحور الثاني بلغ (0.547) أكبر من 0.05، كما أن قيمة T المحسوبة بلغت (0.364) وهي أقل من قيمتها الجدولية مما يعني قبول الفرضية، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى استخدامات تكنولوجيا المعلومات في وظائف إدارة الموارد البشرية تعزى إلى الاختلاف في الجنس عند مستوى الدلالة 0.05. وهذا يدل على أن عامل الجنس لا يؤثر على اختلاف الآراء حول مدى إدراك وفهم أفراد العينة لأهمية تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات محل الدراسة بولاية سكيكدة.

ثانيا: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى استخدامات تكنولوجيا المعلومات في وظائف إدارة الموارد البشرية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي) عند مستوى الدلالة 0.05.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي للفروق والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (50): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
العمر	بين المجموعات	0.092	2	0.046	0.141	0.868	غير دال
	داخل المجموعات	47.643	147	0.324			إحصائية
	الكلية	47.734	149				
المؤهل التعليمي	بين المجموعات	1.967	3	0.656	2.091	0.104	غير دال
	داخل المجموعات	45.767	146	0.313			إحصائية
	الكلية	47.734	149				
الخبرة المهنية	بين المجموعات	0.287	2	0.143	0.444	0.642	غير دال
	داخل المجموعات	47.447	147	0.323			إحصائية
	الكلية	47.734	149				
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	0.844	3	0.281	0.876	0.455	غير دال
	داخل المجموعات	46.891	146	0.321			إحصائية
	الكلية	47.734	149				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول رقم (50) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق، والذي يبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي)، حيث بلغت مستويات الدلالة (0.868، 0.104، 0.642، 0.455) وهي أكبر من (0.05).

بالنسبة لمتغير السن فإن قيمة F المحسوبة بلغت (0.141) وهي أقل من قيمة F الجدولية (3.00) عند درجتي حرية (2، 147) ومستوى الدلالة 0.05، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.868) وهي أكبر من 0.05، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير السن عند مستوى الدلالة 0.05.

أما متغير المؤهل التعليمي فإن قيمة F المحسوبة بلغت (2.091) وهي أقل من قيمة F الجدولية (2.60) عند درجتي حرية (3، 146) ومستوى الدلالة 0.05، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.104) وهي أكبر من 0.05، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة 0.05.

بينما متغير الخبرة المهنية بلغت قيمة F المحسوبة (0.444) أقل من قيمة F الجدولية (3.00) عند درجتي حرية (2، 147) ومستوى الدلالة 0.05، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.642) وهي أكبر من 0.05، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة 0.05.

في حين أن قيمة F المحسوبة بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي بلغت (0.876) وهي أقل من قيمة F الجدولية (2.60) عند درجتي حرية (3، 146) ومستوى الدلالة 0.05، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.455) وهي أكبر من 0.05، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير المستوى الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05.

تم من خلال هذا المبحث التأكد من صحة أو نفي فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية، والتي بناء عليها تم رفض بعض الفرضيات الصفرية للدراسة وقبول الفرضيات البديلة.

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

بعد الحصول على النتائج الخاصة بالدراسة سيتم مناقشة تلك النتائج في ضوء إطارها النظري والدراسات السابقة وفرضيتها.

المطلب الأول: مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري

لقد بدأت الدراسة بعرض لأهم الأسس النظرية لمتغيراتها، وحاولت توضيح أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث من بين أهداف الدراسة هي معرفة مدى تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية، من وجهة نظر الإطارات والعاملين بأقسام إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة، وتوصلت النتائج إلى أن أغلبية المبحوثين من فئة الذكور بتكرار (79) مبحوث وبنسبة (52.7%)، في حين فئة الإناث مقدرة ب(71) وبنسبة (47.3%) ومنه يوجد تقارب بين الفئتين من نسبة أفراد العينة. وأغلبهم كانت أعمارهم تتراوح ما بين 30 إلى 50 سنة بنسبة قدرت بـ (55.3%)، كما أن أغليتهم ذوي مؤهلات علمية مختلفة من حاملي الشهادات العليا وشهادات التقني السامي، إضافة إلى أصحاب الدراسات العليا، غير أن غالبيتهم يحملون شهادات جامعية بنسبة (48.7%) نظرا لطبيعة المنصب المشغول والذي يتطلب أشخاص ذو كفاءة عالية، بالإضافة إلى أن أغلب المستجوبين يشغلون منصب إطارات إدارية بنسبة (38.7%)، وبنسبة (31.3%) من أفراد العينة يمثلون الأعوان التنفيذية، وهذا ما يتناسب مع موضوع دراستنا والذي يقتصر على إجراء الدراسة على عينة من الرؤساء والإطارات والعاملين بإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، أما فئة الإطارات التقنية فمثلت بنسبة (29.3%) من أفراد العينة وهي نسبة مقبولة والتي تمثل التقنيين المختصين في البرمجيات والأعمال التقنية والصيانة، وهذا ما يتوافق مع موضوع الدراسة بحيث تضمن دراسة واقع وأثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تحقيق فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية. والنسبة الأكبر منهم تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات بنسبة (44%). كما أثبتت الدراسة وأكدت أهمية المستوى العلمي والخبرة وهذا ما تتطلبه التطبيقات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات وسبل تفعيلها بالمؤسسات، لتحقيق الاستفادة المثلى منها في تحقيق فاعلية وظائف الموارد البشرية، خاصة وما يعرفه العالم من تطورات تكنولوجية وعلمية بفضل ثورة المعلومات واتسام العصر الحالي بعصر المعلومات، أين أصبحت المعلومات والمعرفة بمثابة المورد الحيوي الذي يميز العصر الحالي، على عكس ما عاشته العصور البشرية السابقة والتي كانت تعتمد على الأرض ورأسمال. لذلك فهو يعتمد على القدرات الفكرية والمعرفية للموارد البشرية، مما يستدعي ضرورة توفر الموارد البشرية القادرة على مواكبة التطورات التكنولوجية وتستطيع التكيف معها. كما توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات محل الدراسة تطبق

تكنولوجيا المعلومات بالإضافة إلى أن هناك مجموعة من الوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية تطبق فيها هذه التقنيات كوظيفة التدريب والتوظيف، وتحقق لها مجموعة من المزايا كاختصار الوقت والانتشار الجغرافي وتنمية الموارد البشرية وغيرها. مما يساهم في زيادة فاعليتها. كما أشارت الدراسة إلى وجود عوامل تحد من تطبيق هذه التكنولوجيا منها قصور الوعي لدى معظم القيادات الإدارية بأهمية التطوير والتدريب للموارد البشرية.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

عند مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة نجد بعض الجوانب التي تتفق فيها دراستنا معها، بالإضافة إلى بعض جوانب النقص فيها. وذلك قد يرجع إلى البيئات التي تمت فيها الدراسة. واختلاف وجهات نظر الباحثين بالإضافة إلى الاختلاف في طبيعة الأبعاد والزوايا التي تمت من خلالها الدراسة.

فالبعض تناول دراسة أثر التطورات التكنولوجية الحديثة على إدارة الموارد البشرية من خلال التطرق إلى أحد وظائفها دراسة لقرب رفيقة (2015/2014)، في حين اعتمدت دراستنا على محاولة دراسة أثر تكنولوجيا المعلومات على فاعلية إدارة الموارد البشرية من خلالها إسقاطها على الوظائف التي تشملها هذه الأخيرة بما فيها وظيفة توظيف الموارد البشرية، وقد اتفقت دراستنا مع دراسة لقرب رفيقة لتأثير تكنولوجيا المعلومات على أنشطة إدارة الموارد البشرية من خلال مساهمتها على أداء الأعمال بفعالية. بحيث تم إثبات وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك وظيفة توظيف الموارد البشرية من خلال تخفيض تكاليف التوظيف واختصار الوقت المستغرق، والوصول إلى الكفاءات البشرية على أوسع نطاق.

عند مقارنة دراستنا مع دراسة مهيل وسام (2012/2011) نجد أن دراستها اقتصرت على دراسة حالة مؤسسة واحدة وهي وزارة المالية، تمت الدراسة بمديرية الموارد البشرية، بينما أجريت دراستنا هاته على عدة مؤسسات بولاية سكيكدة والبالغ عددها (08) مؤسسات، بحيث تمت على مستوى أقسام إدارة الموارد البشرية بهذه المؤسسات. مما يسمح بإعطاء تصور واضح لأثر تكنولوجيا المعلومات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية.

عند مقارنة دراستنا مع دراسة علي بن حليم (2015)، والتي أجريت الدراسة بالمؤسسة الوطنية للنفط في طرابلس - ليبيا، تتمثل أوجه التشابه مع هذه الدراسة أنها تتفق في النتائج المتوصل إليها بالرغم من اختلاف البيئة التي أجريت فيها الدراسة. وهذا راجع إلى صفة العالمية التي يشهدها الانتشار الواسع للتقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات، والتي جعلت العالم كقرية صغيرة متخطية بذلك الحدود المكانية والزمانية.

دراسة (Tahar Saim 2017) والتي أسفرت على ضعف الأدوات التكنولوجية بالمؤسسة محل الدراسة، وعدم استغلالها بالشكل الذي يحقق الأهداف المرغوبة، في حين أن دراستنا توصلت إلى توفر المؤسسات محل الدراسة على بنية تحتية تعكس واقع استخدامها لتكنولوجيا المعلومات، كما توصلنا إلى وجود أثر دال إحصائي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة، وقد يعود ذلك إلى الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة، مما يدل على تطور الوعي وإدراك أهمية تبني تكنولوجيا المعلومات كجزء من إستراتيجياتها، وزيادة الاستثمار في تدريب مواردها البشرية لتعزيز الاستفادة منها.

كما أثبتت نتائج الدراسة الحالية وجود بعض المعوقات التي تحد من الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات لزيادة فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية، وهي بذلك تتفق مع دراسة (Tahar Saim 2017). اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة رجم خالد ودادان عبد الغني، بخصوص أثر تكنولوجيا المعلومات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالتوظيف والتدريب، كما تم التوصل إلى أن أثر تكنولوجيا المعلومات بأبعادها يبقى متوسط فيما يتعلق بوظيفة تقييم الأداء.

كما تم التوصل في دراستنا الحالية إلى وجود أثر لتكنولوجيا المعلومات بأبعادها على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية، وهي بذلك تتفق مع دراسة (Ilyes Boudiaf 2017) والتي أثبتت وجود علاقة قوية بين أبعاد تكنولوجيا المعلومات وأداء إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

بالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى: مفادها " لا تتوفر المؤسسات محل الدراسة على بنية تحتية جيدة لتكنولوجيا المعلومات "

تم دراسة هذه الفرضية من خلال دراسة أبعاد تكنولوجيا المعلومات ومدى توفرها على مستوى المؤسسات محل الدراسة، وقد تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أن هناك اهتمام بتطبيق تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسات محل الدراسة، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة. مما يدل على إدراك المؤسسات أهمية مسايرة التطورات التكنولوجية التي يتسم بها العالم اليوم، كضرورة حتمية تفرضها متطلبات العصر الحالي وبيئة الأعمال. بحيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات تعد بمثابة السلاح الإستراتيجي لتحقيق تميز المؤسسات.

بالنسبة للفرضية الرئيسية الثانية مفادها " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات بأبعادها (البرمجيات، الشبكات، الأجهزة، الموارد البشرية) في تحقيق فاعلية وظائف إدارة للموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة".

وقد قسمت إلى :

الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء البرمجيات في تحقيق فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة".

تم دراسة أثر البرمجيات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية ككل، وتبين من نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 بين بعد البرمجيات وفاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ بلغت قيمة F (25.888) بمستوى الدلالة (0.000). كما تم إثبات وجود تأثير معنوي للبرمجيات على فاعلية كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية على حدة عند مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

إذ تعد البرمجيات أحد مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، ويساهم توفرها على مستوى المؤسسات إلى تحقيق العديد من المزايا، إذ تساهم في تحليل وتسهيل إجراءات أداء الأعمال للمؤسسات، كتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية من خلال البرمجيات الخاصة بوظيفة تخطيط الموارد البشرية، توفير البرمجيات الخاصة بتدريب العاملين، إدارة مساهم الوظيفي، إدارة نظم الأجور والتعويضات وما يترتب عن عمليات النقل والترقية وغيرها من الشؤون ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة، فالبرمجيات تعد أحد الأصول غير الملموسة التي تشمل جميع العمليات الإدارية للمؤسسة، بما فيها إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال توفير مختلف المعلومات وتحديثها مما ينعكس على فاعلية اتخاذ القرارات ذات الصلة بالموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشبكات في تحقيق فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة".

تم دراسة أثر بعد الشبكات على تحقيق فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية، وتبين من نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 بين بعد الشبكات وفاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ بلغت قيمة F (51.829) عند مستوى الدلالة (0.000). كما تم إثبات وجود تأثير للشبكات على فاعلية كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط، توظيف، الحوافز والتعويضات، تقييم الأداء، والتدريب) فقد بلغت قيم معامل التباين F (41.502، 45.490، 25.843، 8.274، 29.844) على التوالي، وعند مستوى الدلالة (0.000، 0.000، 0.000، 0.005، 0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

من خلال نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية تم إثبات وجود أثر للشبكات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية، وذلك لاعتبارها أحد مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والتي تعمل على ضمان نقل وإيصال المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، مما يجعل المؤسسة على إطلاع شامل على ما يحدث من تغيرات جذرية على مستوى البيئة الداخلية كالتغير في هيكل العمالة، التغير في مستويات الأداء للموارد البشرية، التغير في مستويات الأجور بسبب النقل أو الترقية... وغيرها من الأمور المتعلقة بالموارد البشرية، مما يجعلها قادرة على الاستجابة السريعة والفعالة في اتخاذ القرارات. كما تعمل الشبكة الخارجية للمؤسسة بالعمل على توفير المعلومات عن البيئة الخارجية للمؤسسة وما يحدث فيها من تغيرات في مختلف المجالات التشريعية، الاقتصادية، السياسية والتكنولوجية، وحتى على سوق العمالة والمؤسسات المنافسة، فهي تعمل على إطلاع المؤسسات بمختلف المستجدات بالإضافة إلى أنها حلقة الوصل التي تربط المؤسسة بمحيطها الخارجي. فعلى سبيل المثال تساهم الشبكات في تحقيق فاعلية التوظيف من خلال ما تتيحه للباحثين عن العمل من معلومات عن الوظائف الشاغرة، مواصفات الوظيفة ومتطلباتها، شروط العمل والفرص المتاحة على مستوى المؤسسات، دون الحاجة إلى التنقل إلى المؤسسات والبحث عن الوظائف على مستواها، مما يحقق في تخفيض تكاليف التنقل والجهد والوقت. هذا من جهة ومن جهة أخرى فالشبكات تساهم في فاعلية التوظيف بالنسبة للمؤسسات من خلال تحقيق الانتشار الواسع لإعلانات التوظيف وتجاوزها الحدود الجغرافية، بالإضافة إلى تخفيض النفقات الإدارية المتعلقة بإجراءات التوظيف واختصار الوقت.

الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الأجهزة في تحقيق فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة".

تم دراسة أثر بعد الأجهزة على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية، وتبين من نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير دال إحصائي عند مستوى دلالة 0.05 لبعد الأجهزة على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ بلغت قيمة $F(28.291)$ عند مستوى الدلالة (0.000). كما تم إثبات وجود تأثير لبعد الأجهزة على فاعلية كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط، توظيف، الحوافز والتعويضات، تقييم الأداء، والتدريب) فقد بلغت قيم معامل التباين $F(31.501, 19.482, 6.774, 5.699, 26.468)$ على التوالي، وعند مستوى دلالة (0.000، 0.010، 0.018، 0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

بناء على النتائج المبينة أعلاه تم إثبات وجود أثر لبعد الأجهزة على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية، مما يدل على أنه كلما توفرت المؤسسات على أحدث الأجهزة والوسائل كلما زاد ذلك من فاعلية وظائف إدارة مواردها البشرية، فعلى سبيل المثال فإن امتلاك المؤسسة لمختلف التجهيزات يساهم في تبسيط إجراءات العمل بها، كما أن توفير مختلف التجهيزات التي تحتاجها الموارد البشرية في أداء أعمالها تساهم في توفير بيئة العمل المناسبة لأداء وظائفها بفاعلية.

الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية في تحقيق فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة".

تم دراسة أثر بعد الموارد البشرية على تحقيق فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية، وتبين من نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 بين بعد الموارد البشرية وفاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ بلغت قيمة F (27.769) عند مستوى الدلالة (0.000). كما تم إثبات وجود تأثير للموارد البشرية على فاعلية كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط، توظيف، الحوافز والتعويضات، تقييم الأداء، والتدريب) فقد بلغت قيم معامل التباين F (44.757، 17.922، 10.304، 6.421، 12.655) على التوالي، وعند مستوى دلالة (0.000، 0.000، 0.002، 0.012، 0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

من خلال النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضية الفرعية الرابعة، تبين وجود أثر للموارد البشرية على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية، فامتلاك المؤسسة للموارد البشرية المؤهلة وذات الخبرات والكفاءات الجيدة يساهم في فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية، لكونها العصب المحرك والمورد الإستراتيجي لها. كما أن توفر المؤسسة على الموارد البشرية القادرة على استيعاب التطورات التكنولوجية الحديثة واستخدام مختلف تطبيقاتها، يساعد على التطبيق الفعال لتكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة، ومن ثم تحقيق فاعلية وظائف المؤسسة بما فيها وظيفة إدارة الموارد البشرية، فالاستخدام الفعلي لهذه التكنولوجيا لا ينحصر على ما تمتلكه من إمكانيات مادية وبرمجيات وشبكات فحسب، بل على مدى توفر الموارد البشرية القادرة على استخدامها ومواكبة التغيرات التكنولوجية.

وقد خلصت الدراسة وبناء على نتائج التحليل الإحصائي المتحصل عليها، فقد تم إثبات وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة F (17.245) عند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). أي كلما زاد إدراك المؤسسات محل الدراسة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات، زادت فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية

من خلال مجموعة المزايا التي يحققها الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات. ومنه فإن تحقيق فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية يعتمد على مدى توفر تكنولوجيا المعلومات بأبعادها مجتمعة والتطبيق الفعلي لها.

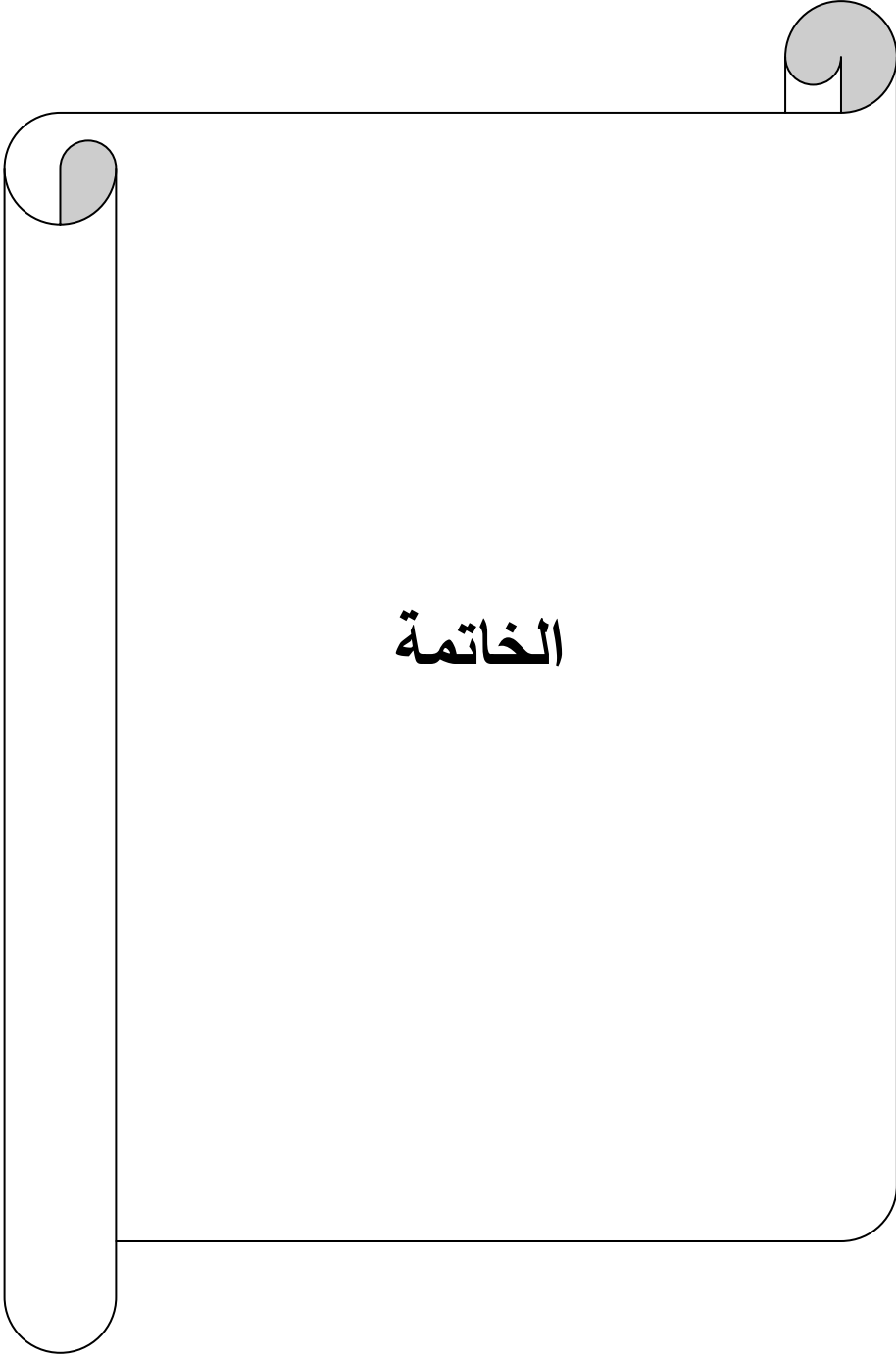
بالنسبة للفرضية الرئيسية الثالثة: مفادها "لا توجد معوقات تحد من استخدام تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسات محل الدراسة".

قد تم دراسة هذه الفرضية من خلال مجموعة من الفقرات المتعلقة بمعوقات تطبيق تكنولوجيا المعلومات، وتم رفض الفرضية الصفرية أي أن هناك معوقات بالمؤسسات تحد من مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات وفعاليتها في إدارة الموارد البشرية. وذلك راجع إلى وجود عدة عوامل تحد من إمكانية التطبيق منها ما يعود إلى عوائق تنظيمية وإدارية، وأخرى تعود إلى بعض العوائق البشرية والمالية، مما يتطلب تكريس الجهود والمسااعي لتكريس ثقافة هذا التحول وتحقيق فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات. فهذه المعوقات يمكن التغلب عليها خاصة إذا كانت هناك رغبة فعلية وإرادة قوية في تحقيق فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية ومنه تحقيق أهداف المؤسسة.

بالنسبة للفرضية الرئيسية الرابعة: وبناء على نتائج التحليل الإحصائي تم قبول الفرضية، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي).

خلاصة الفصل

تناولنا من خلال هذا الفصل عرض وتحليل نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة، حول الفقرات المكونة لمحاور الاستبيان وذلك من خلال أساليب التحليل الإحصائي، كما تم اختبار فرضيات الدراسة ومن تم قبولها أو نفيها على أساس النتائج المتوصل، كما تم مناقشة هذه النتائج من خلال إطارها النظري وفي إطار الدراسات السابقة بالإضافة إلى مناقشتها في إطار فرضيات الدراسة. وبناء على ما تم التوصل إليه من نتائج الاختبار الإحصائي تم رفض فرضيات الدراسة وقبول بعضها. وإثبات الدور الفعال لتكنولوجيا المعلومات في تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة. رغم وجود بعض المعوقات التي تحد من ذلك والتي يمكن التغلب عليها إذا كانت هناك إرادة لدى القادة الإداريين وصانعي القرارات بالمؤسسات.



الخاتمة

إن التطورات التي يشهدها العالم والتي جاءت نتيجة لثورة المعلومات والانتشار الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها المختلفة، والتي أصبحت تشكل تحدياً أمام مؤسسات الأعمال على اختلاف مجالات أعمالها، يتطلب إعادة النظر في أساليب أداء أعمالها تماشياً مع متطلبات البيئة الحديثة التي تتسم بالتغير والتطور المستمر. وفي ظل هذه المستجدات الحديثة تنامت أهمية إدارة الموارد البشرية باعتبارها الوظيفة التي تهتم بإدارة أهم مورد بالنسبة للمؤسسات، والتي يتوقف نجاحها على مدى كفاءة هذا المورد وقدرته على التكيف مع التطورات الجديدة.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة كمحاولة لمعرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية، وتم دراسة عينة من المؤسسات بولاية سكيكدة، شملت الموارد البشرية العاملة بإدارة الموارد البشرية، وتضمنت الدراسة في مجملها خمسة فصول ثلاثة منها نظرية وفصلين تطبيقيين، حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى أساسيات تكنولوجيا المعلومات من خلال عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات وأهميتها ومكونات البنية التحتية لها. في حين تضمن الفصل الثاني مدخل إلى إدارة الموارد البشرية من خلال التطرق إلى ماهيتها وأهم وظائفها، إضافة إلى التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وإستراتيجيات مواجهتها. أما الفصل الثالث فهو يتضمن إدارة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات، وتضمن مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ونظام معلومات الموارد البشرية، وانتهى هذا الفصل بعرض أثر تكنولوجيا المعلومات على ممارسات إدارة الموارد البشرية وتنظيمها.

بينما تضمن الفصل الرابع الدراسة ميدانية تم فيها التطرق إلى واقع تكنولوجيا المعلومات بالجزائر ومراحل تطور إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية، إضافة إلى إجراءات الدراسة الميدانية وأدواتها، أما الفصل الخامس فتضمن نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، في ضوء ما تم الحصول عليه من نتائج التحليل الإحصائي ومناقشة هذه النتائج في إطار الدراسة النظرية والدراسات السابقة. وفي الأخير تم عرض النتائج التي توصلنا إليها، وطرح جملة من الاقتراحات والتوصيات، بالإضافة إلى تقديم بعض العناوين كأفاق لدراسات مستقبلية.

أولاً: نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تعد تكنولوجيا المعلومات بمثابة الخيار الإستراتيجي للمؤسسات، للارتقاء بمستويات أداء أعمالها، خاصة في ظل الانفتاح العالمي والتقدم المعرفي؛
- تعد إدارة الموارد البشرية أحد أهم الوظائف الفعالة لنجاح المؤسسات وتميزها، كونها تهتم بإدارة وتسيير شؤون الموارد البشرية في المؤسسة، والتي تعد بمثابة العصب المحرك لبقية الموارد الأخرى للمؤسسات؛

- يساهم الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات في زيادة فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية، لما تتيحه من إمكانيات تبسيط إجراءات الأعمال وتحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية بفاعلية؛
- تتوفر المؤسسات محل الدراسة على بنية تحتية مقبولة لتكنولوجيا المعلومات، تعكس إدراك المؤسسات لأهمية تكنولوجيا المعلومات؛
- درجة تطبيق تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسات محل الدراسة من خلال مدى توفر أبعادها البرمجيات، الأجهزة والوسائل، الشبكات، الموارد البشرية متوسطة، وهذا ما أسفرت عنه نتائج تحليل إجابات أفراد العينة؛
- إن الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات يتوقف على مدى توفر الموارد البشرية ذات المهارات والخبرات، والقادرة على التكيف مع التطورات الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات؛
- إن درجة معرفة وإدراك أفراد العينة بأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في وظائف إدارة الموارد البشرية متوسطة؛
- تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحقيق فاعلية وظيفة التخطيط للموارد البشرية، من خلال تحديد احتياجات المؤسسات من الموارد البشرية، وتحديد الوظائف الشاغرة وتحليل وتحديد مواصفاتها بشكل أكثر سهولة وسرعة ودقة؛
- تؤثر تكنولوجيا المعلومات على فاعلية وظيفة توظيف الموارد البشرية، بحيث تسمح بتوسيع قاعدة الاستقطاب والحصول على الكفاءات البشرية بأقل تكلفة ووقت، مما يؤدي إلى زيادة فاعلية التوظيف الإلكتروني للموارد البشرية؛
- لتكنولوجيا المعلومات أثر على فاعلية وظيفة التدريب، من خلال ما تتيحه من وسائل تدريبية مختلفة تتماشى وقدرات المتدربين.
- تؤثر تكنولوجيا المعلومات في زيادة كفاءة أداء الموارد البشرية من خلال توفير المعلومات عن مستويات الأداء، وإجراء عملية التقييم بكل شفافية وموضوعية؛
- إن استخدام تكنولوجيا المعلومات ساهم في تسهيل إجراءات الترقية ومعرفة تدفقات العمل بالمؤسسة، مما أدى إلى تحقيق التكامل بين نظم الأجور والتعويضات؛
- توجد بعض العوامل والمعوقات التي تؤثر على تطبيق تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسات محل الدراسة، والتي تحد من أثرها على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية، سواء ما تعلق منها بالمعوقات المالية والمادية، أو المعوقات الإدارية والبشرية؛

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسات محل الدراسة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي)؛
- أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة لأثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي). نظرا للتقارب الكبير في درجة معرفة وإدراك أفراد العينة لأهمية تكنولوجيا المعلومات وأثرها في تحقيق فاعلية إدارة الموارد البشرية؛

ثانيا: التوصيات

- في ضوء ما أسفرت عنه هذه الدراسة من نتائج، يمكن استخلاص وتقديم مجموعة من التوصيات والتي يمكن حصرها فيما يلي:
- ضرورة توعية متخذي القرارات والقيادات بالإدارة العليا بأهمية التطبيق الفعلي لتكنولوجيا المعلومات، وعدم اقتصره على بعض الوظائف، لما لها من أهمية كبيرة في مجال أداء الأعمال؛
- تكثيف الجهود والمسااعي الرامية إلى تعزيز ثقافة أتمتة وظائف إدارة الموارد البشرية، من خلال تنظيم الملتقيات والورشات العلمية لأصحاب المؤسسات؛
- التأكيد على أهمية الموارد البشرية وتدريبها وتنميتها، لتحقيق الاستجابة مع ما تفرضه البيئة من تسارع كبير في مجال تكنولوجيا المعلومات؛
- تقديم التسهيلات والامتيازات لأصحاب المؤسسات والمشاريع الناشئة، والتي تبني تكنولوجيا المعلومات كجزء من أعمالها؛
- تشجيع الاستثمارات في مجالات البحث والتطوير، من خلال دعم الدولة وتوفير الإمكانيات المختلفة لذلك؛
- التخفيف من مقاومة التغيير من خلال وضع نظام فعال للحوافز، للتشجيع على تبني التكنولوجيا في أداء الأعمال؛
- الاحتكاك بالمراكز التدريبية العالمية والاستفادة من الوسائل الإلكترونية لتعزيز قدرات الموارد البشرية للتعامل مع الأدوات التكنولوجية الحديثة؛
- ضرورة تعزيز الجهود والمسااعي الهادفة لتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على مستوى كافة المؤسسات، وضمان التطبيق الفعال لها؛

- دعم الدولة لتطوير تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسات من خلال محاولة تخفيض التكاليف، وضمان الانتشار الواسع لشبكات الانترنت ذات التدفق العالي؛
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول الموضوع وبجوانب وأبعاد مختلفة، خاصة وأن بيئات الأعمال في تطور وتسارع بفضل التطورات التي أفرزتها تكنولوجيا المعلومات.

ثالثا: آفاق الدراسة

- يمكن تقديم بعض الاقتراحات لمواضيع يمكن معالجتها مستقبلا، لمن يريد أن يكمل البحث في هذا المجال بجوانب ومتغيرات مختلفة، نظرا لتوسع التخصص نذكر منها:
- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات الجزائرية؛
 - دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية رأس المال البشري؛
 - الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كروية مستقبلية في ظل عصر المعلومات؛
 - آفاق تطوير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

1- الكتب

- 1- إبراهيم أبو السعود، تقنيات الاتصالات والمعلومات، شركة الإسلام مصر للطباعة، مصر، 2005.
- 2- إبراهيم الأخرس، الآثار الاقتصادية والاجتماعية لثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على الدول العربية، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 3- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 4- أحمد الخطيب، خالد زيان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث وجدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 5- أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 6- أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة: وظائف المنظمة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 7- أروى يحيى عبد الرحمان الإرياني، الأعمال الإلكترونية وتطبيقاتها، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- 8- أروى يحيى عبد الرحمان الإرياني، أساسيات قواعد البيانات، الطبعة الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 9- أسامة عزمي سلام، الحاسوب في المالية والأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 10- أسماء محمد خير، إدارة الإبداع والابتكارات، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 11- أشرف السعيد أحمد، تكنولوجيا المعلومات في المجال الأمني، الطبعة الثانية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، مصر، 2015.

- 12- باري كشوي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
- 13- بسام محمود المهيرات، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 14- بسيوني مُجد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية (دليل عملي): ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي للمنظمة، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2005.
- 15- حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007.
- 16- حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 17- حنان سليمان الزنبقي، التدريب الإلكتروني، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011.
- 18- خالد حسن لطفي، الموارد البشرية في دائرة الاحتراف، الطبعة الأولى، مكتبة القانون والاقتصاد، المملكة العربية السعودية، 2014.
- 19- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.
- 20- رافدة الحري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 21- ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 22- ربحي مصطفى عليان، إيمان فاضل السامرائي، تسويق المعلومات وخدمات المعلومات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 23- رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة: نظرة بانورامية عامة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

- 24- رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية: دليل عملي، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 25- العياشي زرزار، كريمة غباد، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- 26- زياد مشاقبة، محمود العجلوني، استخدامات حاسوبية في الإدارة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 27- سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2011.
- 28- سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 29- سعد غالب ياسين، بشير عباس العلاق، الأعمال الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 30- سليمان مصطفى الدلاهمة، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 31- سيد مُجد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال المعاصرة، مطبعة العشري، مصر، 2006.
- 32- سيد مُجد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- 33- صفوان مُجد المبيضين، عائض بن شافي الأكلي، التخطيط في الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 34- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
- 35- طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007.

- 36- طاهر محسن منصور الغالي، وائل مُجَدَّ صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 37- طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 38- عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، بيداء ستار البياتي، الإدارة الإلكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، مصر، 2007.
- 39- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الثالثة، جدار للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 40- عادل مُجَدَّ زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، كتب عربية، مصر، 2003.
- 41- عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 42- عبد البارئ إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
- 43- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 44- عبد العزيز بدر النداي، عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة إستراتيجية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.
- 45- عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 46- عدنان تايه النعيمي، تكنولوجيا العمل في المنظمة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 47- عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 48- عطا الله مُجَدَّ تيسير الشرعة، إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.

- 49- عطا الله مُجّد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 50- عقيل جاسم عبد الله أبو رغيف، طارق عبد الحسين العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998.
- 51- علاء عبد الرزاق السالمي، تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 52- علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
- 53- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1998.
- 54- علي مُجّد ربابعة، إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 55- عمر أحمد همشري، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 56- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 57- العياشي زرزار، كريمة غباد، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- 58- غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال: الاستخدامات والتطبيقات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 59- فريد فهمي زيارة، وظائف منظمات الأعمال: مدخل معاصر، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 60- فريد كورتل، أسيا تيش سليمان، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2015.

- 61- فريد كورتل، آمال يوب، تكنولوجيا المعلومات ودورها في العمل الإداري والتسويقي، الطبعة الأولى، دار زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2016.
- 62- فريد كورتل، حكيمة لحر، نظم المعلومات التسويقية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 63- فضيل دليو، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 64- فضيل دليو، تكنولوجيا الإعلام والاتصال الجديدة: بعض تطبيقاتها التقنية، الطبعة الأولى، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.
- 65- كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000.
- 66- مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2009.
- 67- محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 68- محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر، 2009.
- 69- محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: منهج تحليلي مبسط، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 70- محمد الطعمانة، طارق العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004.
- 71- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- 72- محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة- الجودة الشاملة- الهندرة، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 73- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2005.

- 74- مُجَّد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.
- 75- مُجَّد طاهر نصير، التسويق الإلكتروني، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 76- مُجَّد عبد العليم صابر، التسويق والتجارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2009.
- 77- مُجَّد على أبو العلا، التوثيق الإعلامي والنشر الإلكتروني في ظل مجتمع المعلومات، الطبعة الأولى، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2013.
- 78- مُجَّد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 79- مُجَّد فتحي عبد الهادي، مجتمع المعلومات بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2007.
- 80- محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 81- محمود عبد الفتاح رضوان، تخطيط المسار الوظيفي، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
- 82- محمود يحيى سالم، تنمية الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009.
- 83- مدحت مُجَّد أبو النصر، الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2014.
- 84- مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 85- مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 86- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 87- نبيل مُجَّد مرسي، نظم المعلومات الإدارية: الحاسب الآلي - الاتصالات - الشبكات - الانترنت - قواعد البيانات - تحليل - تقييم - مراقبة - صور حية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006.

- 88- نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية- الوظائف- المجالات، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 89- نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، الطبعة الأولى، دار دجلة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 90- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث وجدار للكتاب العلمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 91- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 92- هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، نظم إدارة المعلومات: منظور إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 93- وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 94- وهيب غراممي، تكنولوجيا المعلومات في المكتبات، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 95- ياسر أحمد عريبات، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار يافا العلمية ودار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 96- ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 97- يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

2- المقالات

- 1- إبراهيم عبد السلام، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التطوير الإداري في المؤسسات الحكومية في السودان: دراسة حالة على مؤسسة حكومية بولاية الخرطوم بالسودان، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد 17، العدد 17، 2017.
- 2- أحمد داودي، دور وسائل تكنولوجيا الاتصال في عملية استقطاب الموارد البشرية، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المركز الجامعي إيليزي، الجزائر، المجلد 01، العدد 03، 2018.

- 3- أحمد درديش، فاروق كويجل، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 02، الجزائر، المجلد 01، العدد 03، 2015.
- 4- أحمد صالح الهزاعمة، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية: دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة إربد، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، سوريا، المجلد 25، العدد 01، 2009.
- 5- أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإنسانية، جامعة دمشق، سوريا، المجلد 28، العدد 01، 2012.
- 6- أسماء حراقي، دور نظام الإعلام الموارد البشرية SIRH في فعالية وظيفة تسيير الموارد البشرية، مجلة بحوث، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، المجلد 11، العدد 02، 2017.
- 7- أمال سي موسى، ثنائية الشبكات الرقمية وإدارة المعرفة في مؤسسات التربية والتعليم: دراسة حالة مديرية التربية لولاية المدية، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، المجلد 03، العدد 03، 2018.
- 8- أمل علي الموزان، واقع التدريب الإلكتروني عن بعد على استخدام أنظمة التعلم الإلكتروني من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، الجمعية الأردنية لعلم النفس، الأردن، المجلد 04، العدد 08، 2015.
- 9- أمين بن سعيد، أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات على جودة وموثوقية القوائم المالية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 08، العدد 03، 2015.
- 10- أيوب شيكر، خالد قاشي، نظم معلومات الموارد البشرية الآلي كمجال لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: دراسة تحليلية نظرية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة 02، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، 2018.
- 11- باية سيفون، الجهود الجزائرية من أجل دخول مجتمع المعلومات، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، العدد 10، 2016.
- 12- بركة بلاغماس، نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 02، الجزائر، المجلد 03، العدد 09، 2017.

- 13- بشير بن عيشي، بن عبيد عبد الباسط، التسيير العمومي الإلكتروني: مدخل حديث لمعالجة أزمة التسيير العمومي، مجلة الحقيقة، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، المجلد 15، العدد 37، 2016.
- 14- بشير عامر، التوجه نحو مجتمع المعلومات في الوطن العربي: تحد عالمي جديد في الألفية الثالثة، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، المجلد 05، العدد 02، 2014.
- 15- بوجحيش خالدية، البشير عبد الكريم، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير مخرجات الابتكار: دراسة مقارنة بين الجزائر وتونس، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، المجلد 13، العدد 17، 2017.
- 16- ثلجة بوخاري، رفيقة لقراب، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيكس، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 02، العدد 03، 2017.
- 17- جابر حسين علي، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء المحاسبي: دراسة تطبيقية في شركة الفيحاء الخاصة للبناء الجاهز، مجلة دراسات إدارية، جامعة البصرة، العراق، المجلد 09، العدد 17، 2016.
- 18- جميلة دغيش، عيسى قبوق، المسار الوظيفي وعلاقته بفاعلية الذات: دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز بمدينة بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، المجلد 17، العدد 01، 2017.
- 19- حسني عوض، تصور مقترح لتطوير استخدام جامعة القدس المفتوحة للتدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية في المجتمع السعودي، المجلة العربية الدولية للمعلوماتية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، المجلد 01، العدد 01، 2012.
- 20- حمزة بوكفة، محمود جمام، أثر تكنولوجيا الشبكات على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، الجزائر، المجلد 27، العدد 01، 2016.
- 21- حنان يحيى الشريف، نظم المعلومات ودورها في تفعيل اليقظة الإستراتيجية: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية: دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 14، العدد 29، 2016.

- 22- خالدة عبد الله، إدارة المعرفة الصريحة والكامنة في مكتبة مجلس النواب العراقي، مجلة كلية الآداب، جامعة بغداد، العدد 99، 2012.
- 23- خالصة زاوي، تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري: دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية، مجلة تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد أمين دباغين، سطيف 02، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، 2017.
- 24- خالصة زاوي، غجاتي أحلام، تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال البشري: دراسة حالة مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، جامعة بشار، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، 2018.
- 25- خالصة زاوي، هدى معيوف، تأثير التوظيف الإلكتروني على الاستقطاب الفعال للكفاءات في البنوك التجارية الناشطة في ولاية سطيف، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه الأخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2019.
- 26- خلود عاصم، محمد إبراهيم، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين المعلومات وانعكاساته على التنمية الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 04، 2013.
- 27- دانيا أكرم المدادحة، محمد مفضي الكساسبة، أثر الإدارة الإلكترونية في تحقيق المزايا التنافسية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد 05، العدد 10، 2016.
- 28- دحو بن عبيزة، أحمد يقور، محمد بن سعيد، استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتسيير الموارد البشرية، المجلة المغاربية للاقتصاد والمناجمنت، جامعة معسكر، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، 2017.
- 29- راضية براقمي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في مواجهة تحديات العولمة الاقتصادية بالمؤسسات الاقتصادية: دراسة آراء بعض مسيري إدارة الموارد البشرية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة 02، الجزائر، المجلد 05، العدد 02، 2016.
- 30- رتيمة الفضيل، رباح يحياوي، تخطيط المسار الوظيفي: بين الفرد والمنظمة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 02، الجزائر، المجلد 02، العدد 07، 2016.
- 31- رضوان أنساعد، واقع استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة 02، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2016.

- 32- سارة بن غيدة، سعيدة حركات، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM وحدة أم البواقي، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2018.
- 33- سامية فاضل الغامدي، فاعلية التدريب الإلكتروني القائم على الويب في تنمية مهارات إعداد الاختبارات الإلكترونية لدى معلمات المرحلة الثانوية بمجدة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم، مصر، العدد 07، 2017.
- 34- ستار جبار البياتي، نحو مجتمع معرفي لدعم التنمية البشرية في العراق، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 20، 2009.
- 35- سليمان مُجّد مرجان، دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى البشرية في ليبيا، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 05، العدد 07، 2012.
- 36- شريف حمزة، استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية ومساهمتها في زيادة فعالية إدارة الموارد البشرية بالمنشآت الرياضية، مجلة الإبداع الرياضي، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 10، العدد 01، 2019.
- 37- الشيخ الداوي، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد 06، العدد 06، 2008.
- 38- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد 07، العدد 07، 2010/2009.
- 39- صبرينة زير، نحو التدريب الإلكتروني للموارد البشرية في المؤسسة: دراسة حالة مجمع سونلغاز، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة مُجّد خيضر بسكرة، الجزائر، المجلد 17، العدد 02، 2017.
- 40- صلاح الدين حسين صالح، اتجاهات المتدربين نحو التدريب الإلكتروني: دراسة استطلاعية في مركز التعليم المستمر، مجلة الدنانير، الجامعة العراقية، العراق، المجلد 01، العدد 13، 2018.
- 41- صورية زاوي، ميلود تومي، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مُجّد خيضر، بسكرة، الجزائر، المجلد 03، العدد 07، 2010.

- 42- طارق طراد، فوزية صادقي، تحديات رفع كفاءة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا الإعلام والاتصال، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد 16، العدد 31، 2018.
- 43- عامر دهيكال، حفصة جرادي، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، المجلد 07، العدد 29، 2018.
- 44- عبد الحميد يحيى عبد الحميد، أكرم أحمد مُحمَّد عبد القادر، دور منظمات التدريب في دعم وتأسيس مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسات العربية: تجربة عملية للمنظمة العربية للتدريب وتنمية الموارد البشرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة لونيسي علي، البليدة 02، الجزائر، المجلد 01، العدد 03، 2015.
- 45- عبد الفتاح علاوي، ناصر الهمامي، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية: من وجهة نظر مديري ومنسوبي شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة نجران، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 03، العدد 02، 2018.
- 46- عبد القادر بن زعمة، دور الحكومة الإلكترونية في تفعيل إدارة الموارد البشرية: أنموذج التوظيف الإلكتروني بالجزائر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 09، العدد 02، 2018.
- 47- عبد المالك باسيمان، حسين شنيبي، ياسين محجر، تقييم مستوى رصد معلومات رأس المال باستخدام نظم معلومات الموارد البشرية: دراسة ميدانية لبعض فنادق ولاية ورقلة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد 11، العدد 01، 2019.
- 48- عز الدين القيني، جودة البرامج التدريبية ودورها في تفعيل أداء العاملين: دراسة ميدانية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة 02، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، 2019.
- 49- عصام خالدي، حمزة غربي، واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة في المؤسسات الجزائرية، مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة مُحمَّد بوضياف، المسيلة، الجزائر، المجلد 02، العدد 01، 2018.
- 50- عطا آدم حمه صالح، كاوه مُحمَّد روسنم، دور الاستقطاب الإلكتروني في إدارة الموارد البشرية على نجاح المنظمات لمدينة فاروق الطبية في السليمانية، مجلة جامعة التنمية البشرية، جامعة السليمانية التقنية، العراق، المجلد 02، العدد 02، 2016.

- 51- علاء ميمي، شبلي سويطي، نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، المجلد 22، العدد 01، 2019.
- 52- علي جاسم العبيدي، أراذن حاتم خضير العبيدي، تقانة المعلومات والتفكير الإستراتيجي وتأثيرهما في إستراتيجية الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في كليات الجامعة المستنصرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 94، 2013.
- 53- علي حبش، رابح أوكيل، الإدارة الحديثة للموارد البشرية وأهمية التكوين فيها، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، الجزائر، المجلد 11، العدد 01، 2019.
- 54- علي سايج جبور، الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير أداء الجماعات المحلية في ظل تطبيق الحكومة الإلكترونية بالجزائر، مجلة المقار للدراسات الاقتصادية، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، 2017.
- 55- علي عبد الحسن عباس الفتلاوي، دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية رأس المال البشري: دراسة استطلاعية لأراء عينة في شركة الاتصالات (أسياسيل) محافظة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 07، العدد 30، 2011.
- 56- فاطمة الزهراء طلحي، أهمية تدريب الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، المجلد 14، العدد 02، 2014.
- 57- فايزة بوراس، واقع إعادة هندسة التدريب وأثره في تطوير إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات في جامعة الحاج لخضر بباتنة، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، 2014.
- 58- فدوى فاروق عمر، أثر برنامج تدريب عبر الانترنت لاستخدام بعض خدمات التعاملات الحكومية الإلكترونية لدى طالبات كلية التربية بجامعة طيبة في المدينة المنورة، مجلة رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، المملكة العربية السعودية، العدد 113، 2009.
- 59- فيروز بوزورين، واقع ممارسة بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المتوسطة ودورها في تحقيق الإبداع من وجهة نظر مسؤولي إدارات الموارد البشرية، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة البليدة 02، الجزائر، المجلد 14، العدد 01، 2019.

- 60- كلثوم واكلي، إستراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2014.
- 61- لطيفة طبال، سنية مُجد، إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في ظل التغير التنظيمي: دراسة ميدانية لمؤسسة الحضنة للتعددين، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 02، المجلد 01، العدد 03، 2015.
- 62- لمن علوطي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، مصر، العدد 42، 2008.
- 63- ليلي بوحديد، الهام يحياوي، دور التدريب في تفعيل تخطيط المسار الوظيفي بالمؤسسة الخدمية: دراسة حالة جامعة باتنة، مجلة الحقيقة، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، المجلد 13، العدد 31، 2014.
- 64- ليندة رقام، إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية، مجلة التواصل، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، المجلد 15، العدد 02، 2009.
- 65- ليندة رقام، مسؤولية إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيرات التي عرفتها المؤسسة العمومية الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، المجلد 15، العدد 15، 2015.
- 66- مُجد بشايرة، واقع الاستقطاب الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، المجلد 04، العدد 02، 2017.
- 67- مُجد طرفة، تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، المجلد 06، العدد 03، 2020.
- 68- مُجد عبد اشتوي، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة-فرع غزة، مجلة جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، المجلد 17، العدد 02، 2013.

- 69- مُجَد قريشي، عادل بوجان، مُجَد رشدي سلطاني، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: المفاهيم، المتطلبات، ودورها في تطوير الإدارة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة مُجَد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 47، 2017.
- 70- مُجَد لعربي، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التنمية الإدارية للمؤسسات، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2014.
- 71- مُجَد لمين علون، عيساوي سهام، حوحو فطوم، دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية وتطوير الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، 2017.
- 72- مُجَد مزيان، ميلود لحر، تقويم نظام معلومات والاتصال للموارد البشرية: دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للمحروقات (نشاط المصب) بوهران، مجلة الصورة والاتصال، جامعة وهران، الجزائر، المجلد 02، العدد 03، 2013.
- 73- مديحة بخوش، دور إستراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد 12، العدد 12، 2013.
- 74- مراد بلخيري، وظائف و أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية: الممارسة التقليدية والضرورة الإستراتيجية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 02، الجزائر، المجلد 04، العدد 08، 2018.
- 75- مراد زايد، علي حسين، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة: دراسة حالة شركة جازي للاتصالات، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 06، العدد 10، 2016.
- 76- مراد كواشي، توفيق حناشي، دور تكنولوجيات المعلومات والاتصال في تحسين المستوى التشغيلي لإدارة الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت تبسة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 11، العدد 01، 2018.
- 77- مروان سليم الأغا، خليل جعفر حجاج، رؤى علي كساب، العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر بغزة، المجلد 14، العدد 01، 2012.

- 78- مسعود كسرى، زهية إيصولاح، تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، المجلد 17، العدد 06، 2013.
- 79- مكيري مالية، استخدامات مواقع التوظيف الإلكتروني في الجزائر ودورها في تقليص نسبة البطالة: دراسة استطلاعية على عينة من الشباب بالجزائر العاصمة، مجلة لغات الاتصال والتكنولوجيا الحديثة، جامعة الجزائر 03، المجلد 02، العدد 02، 2015.
- 80- موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد 09، العدد 09، 2011.
- 81- مولود حواس، عبد الناصر حبوشي، التعليم الإلكتروني كضرورة في ظل عصر تكنولوجيا المعلومات، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، جامعة الجزائر 03، المجلد 06، العدد 01، 2017.
- 82- ناجي ليتيم، أهمية ودور نظام معلومات في التسيير الفعال للموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 12، العدد 25، 2015.
- 83- ندير سي أحمد، عامر بشير، مزوغ عادل، دراسة تطبيقية لأدوات تخطيط الموارد البشرية: حالة مؤسسة سيفيتال، مجلة الإحصاء التطبيقي والاقتصاد، المدرسة الوطنية للإحصاء والاقتصاد التطبيقي، الجزائر، المجلد 16، العدد 01، 2019.
- 84- نوال مغزيلي، تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجزائر: دراسة للمؤشرات وتشخيص للمعيقات، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، 2018.
- 85- نور الدين زمام، صباح سليمان، تطور مفهوم التكنولوجيا واستخداماته في العملية التعليمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد 05، العدد 11، 2013.
- 86- نور ضياء عزيز، دور تقانة المعلومات في تقديم الخدمة الفندقية: نموذج مقترح في فندق نينوى الدولي، مجلة دراسات إدارية، جامعة البصرة، العراق، المجلد 09، العدد 17، 2016.
- 87- هاشم شريف الغريفي، أساسيات بناء مجتمع المعلومات العربي، مجلة آداب البصرة، جامعة البصرة، العراق، العدد 48، 2009.

88- ودان بو عبد الله، مركان مُجدّ البشير، واقع المعالجة الإلكترونية لعملية التوظيف في الجزائر: التوظيف الإلكتروني، مجلة دفاتر بواذكس، جامعة ابن باديس، مستغانم، الجزائر، المجلد 03، العدد 03، 2015.

89- وردة شناق، واقع تكنولوجيا المعلومات في البنوك العمومية الجزائرية: وكالات بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة مُجدّ خيضر، بسكرة، الجزائر، المجلد 17، العدد 02، 2017.

90- وسيلة السبتي، أمنة عزيز، دور التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات (GPEC) في فعالية إدارة الموارد البشرية، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 04، 2017.

91- يسرى مُجدّ حسين، تكنولوجيا المعلومات و تأثيرها في تحسين مستوى أداء الخدمة الفندقية: دراسة تطبيقية في فندق السدير، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 85، 2010.

3- الأطروحات والمذكرات

1- إيمان أيت مهدي، تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة مُجدّ لمين دباغين، سطيف 02، الجزائر، 2018/2017.

2- حمد بن محيا المطيري، متطلبات التدريب الإلكتروني ومعوقاته بمراكز التدريب التربوي بمدينة الرياض من وجهة نظر المدربين، مذكرة ماجستير تخصص تقنيات التعليم، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2012.

3- حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة: دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2018/2017.

4- خالد سحنون، تأثير تكنولوجيا المعلومات على مردودية البنوك: دراسة حالة مقارنة بين البنوك الجزائرية والبنوك الفرنسية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك ومالية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016/2015.

- 5- رفيقة لقراب، التوظيف الإلكتروني كمدخل للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية حالة مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة ذات الأسهم كوندور الكترونيكس بيج بوعرييج، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر 03، 2015/2014.
- 6- رياض سمير محيي الدين مطر، أثر التفاعل بين نمطين للتعليم الإلكتروني والأسلوب المعرفي على تنمية المهارات الحاسوبية لدى طلبة جامعة الأقصى بغزة، مذكرة ماجستير في كلية التربية، تخصص مناهج وطرق تدريس، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016.
- 7- سارة كنزة بوحسان، الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة: دراسة حالة مؤسستي "mobilis" و "nedjma" قسنطينة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012/2011.
- 8- سعيد بن عبيد بن نمشه، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
- 9- عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك: دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود مالية وبنوك، جامعة الجزائر، 2012/2011.
- 10- عبد اللطيف باري، دور ومكانة الحكومة الإلكترونية في الأنظمة السياسية المقارنة، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص التنظيمات السياسية والإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2013.
- 11- عزيزة عبد الرحمن العتيبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الاسترالية، مذكرة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010.
- 12- فاطمة محمد أبو شعبان، أثر التدريب الإلكتروني في إكساب مهارات تصميم البرمجيات التعليمية لدى الطالبات المعلمات بالجامعة الإسلامية، مذكرة ماجستير تخصص المناهج وطرق التدريس، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.

- 13- كريمة غياد، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2012/2011.
- 14- مین علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2008/2007.
- 15- مُجد الأمين عسول، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق جودة التعليم العالي: دراسة حالة بعض المؤسسات الجامعية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة مُجد خيضر، باتنة، الجزائر، 2016/2015.
- 16- مُجد الهزام، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016/2015.
- 17- مُجد بن أحمد بن مُجد الفزاري، أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية: نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2009.
- 18- مُجد توفيق ومان، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية: دراسة في الأبعاد السوسيو-تقنية: حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة مُجد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015.
- 19- مُجد مفتاحي، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تفعيل نظام المعلومات المحاسبية بالمؤسسة-دراسة حالة شركة المياه والتطهير للجزائر SEAAAL، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 03، 2012/2011.
- 20- مراد كريم، مجتمع المعلومات وأثره في المكتبات الجامعية: مدينة قسنطينة نموذجا، أطروحة دكتوراه العلوم في علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008.
- 21- منصف مقاويب، الذكاء الاقتصادي ودور أنظمة المعلومات في اتخاذ القرار، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2011.

- 22- الميلود سحانين، مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة: دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجيلالي ليايس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2016/2017.
- 23- ناهض حسن العطار، معوقات تطبيق التدريب الإلكتروني أثناء الخدمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وسبل التغلب عليها، مذكرة ماجستير في أصول التربية، تخصص إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
- 24- نجاة بن يحيى، دور نظم المعلومات في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 03، 2010/2011.
- 25- نور الدين مدوري، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010/2011.
- 26- هند علوي، المرصد الوطني لمجتمع المعلومات بالجزائر: قياس النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بقطاع التعليم بالشرق الأوسط: ولايات قسنطينة، عنابة، سطيف نموذجاً، أطروحة دكتوراه العلوم في علم المكتبات، تخصص إعلام علمي وتقني، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007/2008.
- 27- وهيبة سراج، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011/2012.
- 28- يوسف مُجّد يوسف أبو أمونة، واقع إدارة الموارد البشرية الكترونياً E-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

4- الملتقيات والندوات

- 1- مراد رايس، نحو مجتمع معلومات عربي "نظرة وصفية لواقع الدول العربية"، الندوة العلمية الثالثة حول: التحول لمجتمع المعرفة العربي: مفاهيم وإشكاليات، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2015.
- 2- مُجّد السعيد جوال، مختار راجحي، أحمد دروم، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة: رؤية نظرية تحليلية، مداخله مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في

منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13 و 14 ديسمبر 2011.

3- عبد الله عوض الكريم حاج المختار، برامج التدريب الإلكتروني لأخصائي المكتبات والمعلومات في السودان: دراسة للواقع والمستقبل، المؤتمر العلمي الثالث المكتبات والمعلومات بالسودان: الواقع والتطلعات في ظل مجتمع المعرفة، الخرطوم، السودان، 2- 4 يوليو 2013.

5- المواقع الإلكترونية

1- تقرير المديرية العامة للاقتصاد الرقمي، وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، على الموقع الإلكتروني: www.mpttn.gov.dz

2- Internet World Stats Usage and Population Statistics, Algeria Internet Usage Stats and Market Reports, on the website: <http://www.internetworldstats.com/af/dz.htm>.

ثانيا: باللغة الأجنبية

1- Aidah Nassazi, **Effects of training on Employee performance: Evidence from Uganda**, University of Applied Sciences, 2013.

2- Ali Koriche, Ramdane Boukhra, **Organization and recruitment of human resources management and its impact on the promotion and development of sports practice: Field study in the Algerian civil protection sector**, Revue Sports Creativity, university Mohamed Boudiaf, M'sila, Algeria, Vol. 08, Issue. 02, 2017.

3- Amal Hamhami, Ahmed Smahi, **Management de la performance et mesure de la performance globale des entreprises**, les cahiers du mecas, Université Aboubeker Belkaid de Tlemcen, Algérie, Vol. 08, Issue. 01, 2012.

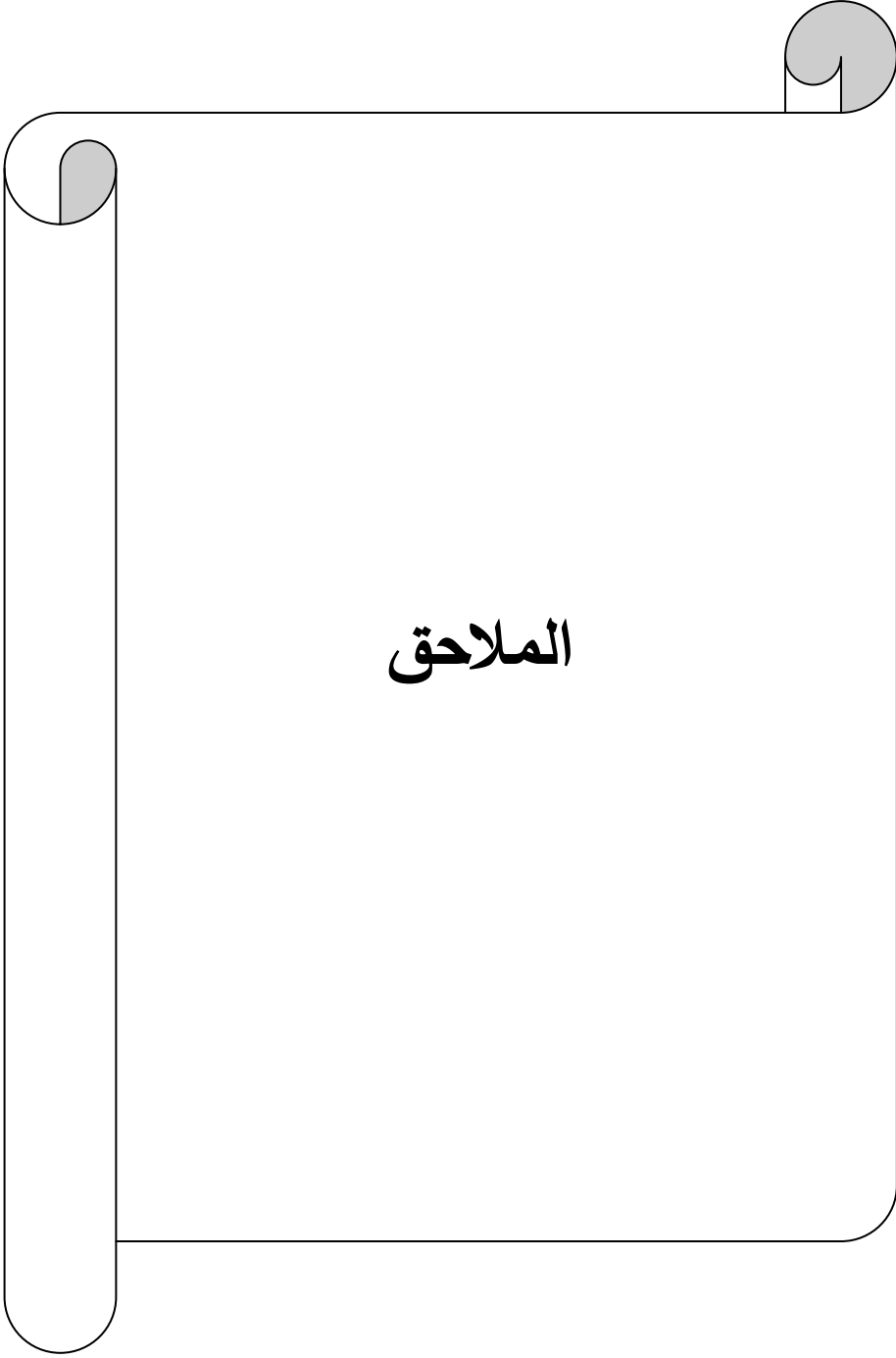
4- Driss Reguieg-Issaad, **les entreprises maghrébines ont-elles réellement besoin d'un Management des Ressources Humaines innovant pour être plus performantes**, Journal of marketing studies and management, Université de Béchar, Algérie, Vol. 02, Issue. 01, 2018.

4- Emanoil Muscalu, **Sources of Human Resources Recruitment organization**, Management and Economics, Revista Academiei Fortelor Terestre, Vol. 03, Issue. 79, 2015.

- 5- Enrico Giovannini, **Human Resources :Management and Training**, United Nations Economic Commission For Europe, New York and Geneva, 2013.
- 6- Fahimeh Babaei Nivlouei, **Electronic Human Resource Management System: The Main Element in Capacitating Globalization Paradigm**, International Journal of Business and Social Science, Vol. 05, Issue. 02, 2014.
- 7- Gregory Ulferts, Patrick Wirtz , Evan Peterson, **Strategic Human Resource Planning In Academia**, American Journal Of Business Education, Vol. 02, Issue. 07, 2009.
- 8- Hassan Thabit, Sid Ahmed Hadj Aissa, Sinan Abdullah Harjan, **Evaluating the Role of Training Strategy in Enhancing the Training Effectiveness**, Les cahiers du MECAS, Université Aboubeker Belkaid de Tlemcen, Algeria, Vol. 12, Issue. 02, 2016.
- 8- Hassan.N.Rawash, Serdar Saydam, **The Impact of Electronic Human Resource Management on Organization's Market**, Share: An Empirical Study on The Housing Bank for trade and Finance in Jordan, International Journal of Business and Social Science, Vol. 03, Issue. 24, 2012.
- 9- Ilyes Boudiaf, Tarek Belhadj, **The Human Resources Information System and Information Technologies Requirement**, Finance and Business Economics Review JFBE, University Center Abdelhafid Boussouf, Mila, Algeria, Vol. 03, Issue. 01, 2019.
- 10- Joy O. Ekwoaba, Ugochukwu.U.Ikeije, Ndubuisi Ufoma, **The Impact Of Recruitment And Selection Criteria On Organizational Performance**, Global Journal Of Human Resource Management, Vol. 03, Issue. 02, 2015.
- 11- Karima Akli-Astouati, Ratiba Guebaili-Djider, Asma Belhadj, Rima Moufok, **Le Dialogue Argumentatif pour la Réconciliation d'ontologies- Application au E-recrutement**, Revue de l'information Scientifique et technique, centre de Recherche sur l'information Scientifique et Technique, Algérie, Vol. 21, Issue. 02, 2016.
- 12- Li Ma, Maolin Ye, **The Role of Electronic Human Resource Management in Contemporary Human Resource Management**, Open Journal of Sciences, Scientific Research Publishing, 2015.

- 13- Mazen J. Al Shobaki, Samy S. Abu Naser, Youssef M. Abu Amuna, Suliman A. El Talla, **Impact of Electronic Human Resources Management on the Development of Electronic Educational Services in the Universities**, International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS), Vol. 01, Issue. 01, 2017.
- 14- Naoual Ben Amara, Larbi Atia, **E-TRAINING AND ITS ROLE IN HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT**, Global Journal of Human Resource Management, Vol. 04, Issue .01, 2016.
- 15- Nisha Aggarwal, Mona Kapoor, **Human Resource Information Systems (HRIS)-Its role and importance in Business Competitiveness**, GIAN JYOTI E-JOURNAL, Vol. 01, Issue. 02, 2012.
- 16- Oualid Grounga, Mohamed Elhassen Allaoui, Boularbah Gherib, **The importance of human resource training strategy in the petroleum company :Case Study Company Sonatrach (2006-2015)**, El-Bahith Review, Kasdi Merbah University of Ouargla, Algeria Vol. 16, Issue. 16, 2016.
- 17- P.Nischithaa, Narasimha Rao, **THE IMPORTANCE OF TRAINING AND DEVELOPMENT PROGRAMMES IN HOTEL INDUSTRY**, International Journal of Business and Administration Research Review, Vol. 01, Issue. 05, 2014, p 50.
- 18- Paul Poisat, Michelle R. Mey, **Electronic human resource management : Enhancing or entrancing ?**, SA Journal Of Human Resource Management, Vol. 15, 2017.
- 19- Prin. Kamala Balasubramanian, **The Significance Of Recruitment in an Organization**, Gloal Journal Of Finance and Management, Vol. 06, Issue. 08, 2014.
- 21- Rukevwe Juliet Olughor, **The Relationship Between Human Resource Information System And Human Resource Management**, International Journal Of Economics-Commerce and Management, United Kingdom, Vol. 04, Issue. 02, 2016.
- 22- Seyyed Abdorasoul Hosseini, Khalil Nematollahi, **Electronic Human Resources Management and the Effectiveness of Human Resources Management**, European Online Journal of Natural and Social Sciences, Vol. 02, Issue. 03, 2013.

- 23- Shahrazad Hadad, **Knowledge Economy : Characteristics and Dimensions**, Management Dynamics in the Knowledge Economy, National University of Political Studies and Public Administration, Vol. 05, Issue. 02, 2017.
- 24- Tanya v. Bondarouk, H.J.M.Ruel, **Electronic Human Resource Management: challenges in Digital Era**, Article in the international journal of Human Resource Management, Vol. 20, Issue. 03, 2009.
- 26- Varma Shilpa and Gopal. R, **the implications of implementing Electronic-Human Resource Management (E-HRM) Systems in companies**, Journal of information Systems and communication, Vol. 02, Issue. 01, 2011.
- 27- Vidya Chauhan, **Synchronous and Asynchronous Learning**, Imperial Journal of Interdisciplinary Research(IJIR), Vol.03, Issue.02, 2017.
- 28- Zehra Alakoc Burma, **Human Resource Management and its importance for today's organizations**, International Journal of Education and social science, Research institute for progression of Knowledge, vol. 01, Issue. 02, 2014.



الملحق رقم (01): الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار القيام بدراسة حول "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية"، يشرفني أن تتكرموا بالإجابة على هذا الاستبيان بكل مصداقية وبما يتفق مع وجهة نظركم ، وأحيطكم علما أن هذا الاستبيان يستخدم فقط لأغراض البحث العلمي، شاكرة لكم سلفا جهودكم المباركة وحسن تعاونكم.

ملاحظة: يهدف هذا الاستبيان إلى جمع معلومات تتعلق بإعداد أطروحة الدكتوراه ل.م.د.

إشراف الأستاذة:

بوغازي فريدة

إعداد الطالبة:

بلحاج حبيبة

السنة الجامعية: 2020/2019

الملاحق

القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (x) أمام الإجابة المناسبة

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

السن: ☐ أقل من 30 ☐ من 30 إلى 40 ☐ من 41 إلى 51 ☐ أكبر من 51 سنة

المستوى التعليمي: ☐ ثانوي وأقل ☐ تقني سامي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا

الخبرة المهنية: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 ☐ من 11 إلى 16 ☐ أكثر من 16 سنة

المستوى الوظيفي: ☐ إطار إداري ☐ إطار تقني ☐ عون تنفيذي ☐ أخرى تذكر

القسم الثاني: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فعالية وظائف إدارة الموارد البشرية

ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة المناسبة حسب درجة موافقتكم وعدم موافقتكم على العبارات التالية

العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
واقع تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة					
أولاً: البرمجيات					
تتم المؤسسة بإدخال أهم التطبيقات الحديثة في أداء أنشطتها					
تقوم المؤسسة بتحديث البرمجيات المستخدمة بصورة دورية لمواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة					
البرمجيات المستخدمة في المؤسسة تتناسب مع طبيعة العمل					
تتوفر المؤسسة على مختلف البرمجيات التي تساعد على أداء أعمالها					
ثانياً: الشبكات والبيانات					
تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات دقيقة عن جميع المعلومات الخاصة بها					
تيسر الشبكة الكترونية الداخلية تدفق المعلومات بين العمال في المؤسسة					
تسمح شبكة الانترنت من الاطلاع في أي وقت على المعلومات الإدارية المستحدثة التي تخص العاملين بالمؤسسة					
تتوفر المؤسسة على شبكة الكترونية داخلية تسمح بالتفاعل بين مختلف مصالحها					
تتوفر المؤسسة على شبكة خارجية تربطها بمحيطها الخارجي					
ثالثاً: الأجهزة والوسائل					

الملاحق

					تتوفر المؤسسة على التجهيزات اللازمة لتشغيل أنظمة الإدارة الإلكترونية
					تسعى المؤسسة إلى مواكبة التغيرات في تكنولوجيا المعلومات من خلال الاهتمام بتحديث وتطوير أجهزتها
					تخصص المؤسسة مبالغ مالية لتعزيز إمكانياتها من توافر التجهيزات التكنولوجية الحديثة
					تعتمد المؤسسة على استخدام الحواسيب في أعمالها بدرجة عالية
رابعاً: الموارد البشرية					
					تتمتع الموارد البشرية في المؤسسة بمهارات ومؤهلات علمية تسهل قيامهم بمهامهم
					تمتلك المؤسسة الأفراد ذوي المهارات القادرة على الاستخدام الفعال للأدوات التكنولوجية الحديثة في مجال أداء الأعمال
					تدعم المؤسسة الكفاءات البشرية من أجل التكيف مع التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات من خلال الدورات التدريبية
					تشجع المؤسسة العاملين على الالتحاق بالدورات التكوينية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات لتعزيز معرفتهم في تطبيقها
					تهتم المؤسسة بالتطوير المستمر للموارد البشرية لمواكبة التقنيات الإدارية الحديثة
استخدامات تكنولوجيا المعلومات في أداء وظائف إدارة الموارد البشرية					
أولاً: تخطيط الموارد البشرية					
					تستخدم المؤسسة التقنيات الحديثة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للتنبؤ بمطالب سوق العمل المستقبلية
					تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات في توفير معلومات عن طبيعة العمل والوظائف المطلوبة
					يتوفر لدى المؤسسة نظام معلومات فعال يخدم عملية تخطيط الموارد البشرية
					يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات إلى سرعة الحصول على المعلومات الخاصة بالعاملين وبدقة
					تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحديد احتياجات المؤسسة للموارد البشرية بسرعة ودقة
					تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحليل وتحديد مواصفات الوظيفة بشكل أكثر سهولة
ثانياً: توظيف الموارد البشرية					
					تعتمد المؤسسة على سياسة الكترونية واضحة في استقطاب الأفراد ذوي المؤهلات
					تبحث إدارة المؤسسة عن الموارد البشرية المؤهلة بطرق الكترونية
					يساهم نظام المعلومات المعتمد عملية جذب المتقدمين للعمل

الملاحق

					استقطاب الموارد البشرية الكترونيا يمنح فرصا متكافئة لطالبي العمل في الحصول على الوظائف
					يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة في تقليل الأعداد غير المؤهلة من الأفراد طالبي العمل
					يساهم التوظيف الالكتروني في تحقيق الوضوح والموضوعية في إعلانات التوظيف
					تلجأ المؤسسة إلى سوق العمل الالكتروني عبر شبكة الانترنت
					تساعد تكنولوجيا المعلومات في توسيع قاعدة الاستقطاب مما يؤدي إلى فاعلية الاختيار
					تراجع المؤسسة معايير الاستقطاب والاختيار والتعيين بصفة مستمرة لمواكبة التغيرات العالمية الحديثة
ثالثا: الأجور والحوافز والترقية					
					تسهل تكنولوجيا المعلومات إجراءات الترقية والتنقلات بين العاملين في المؤسسة
					تم إجراءات إنهاء الخدمة والتعويضات الكترونيا
					تساعد تكنولوجيا المعلومات على تحقيق سرعة الاستجابة لتغير أوضاع العاملين كمنح الحوافز والمكافآت
					تساعد تكنولوجيا المعلومات على تحقيق التكامل بين نظم الأجور ونظم تسجيل الحضور والانصراف
					تساعد تكنولوجيا المعلومات على معرفة تدفقات العمل داخل المؤسسة وربطها بنظام الأجور
رابعا: تقييم الأداء					
					يسمح نظام معلومات الموارد البشرية للعاملين التعرف على مستوى أدائهم
					يساعد استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء عملية التقييم بكل موضوعية
					تساعد تكنولوجيا المعلومات على معرفة مستوى التغيير في الأداء بشكل دوري
					يساهم نظام المعلومات في توفير الشفافية الكاملة لإعلام العاملين بمستوى أدائهم وفرص الترقية
					تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لتطوير أداء العاملين
					تساهم تكنولوجيا المعلومات في زيادة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية
					توفر تكنولوجيا المعلومات نظام لتقييم الأداء يقدم معلومات عن مساهمة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة
خامسا: التدريب					
					تعتمد المؤسسة على بناء إستراتيجية للتدريب بالمؤسسة في ضوء متطلبات التكنولوجيا الحديثة

الملاحق

					تقوم المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة وفق الأساليب العلمية التكنولوجية المتطورة
					يساهم التدريب على تنمية الموارد البشرية وصقلها بالمهارات اللازمة لمسايرة متطلبات التكنولوجيا الحديثة
					تنظم المؤسسة دورات تدريبية عن بعد للعاملين
					توفر تكنولوجيا المعلومات العديد من الوسائل التدريبية الحديثة والفعالة للعاملين بالمؤسسة
					تساهم تكنولوجيا المعلومات في الاستفادة من البرامج العالمية وتحقيق المرونة في استخدام الأنماط التدريبية حسب الحاجة
معوقات تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة					
أولاً: المعوقات المادية و المالية					
					ضعف المخصصات المالية في المؤسسة لمواكبة التطورات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات
					التكاليف المرتفعة المتعلقة بتوفير التجهيزات الحديثة وصيانتها في المؤسسة
					ضعف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة وتقادمها
ثانياً: المعوقات البشرية والإدارية					
					عدم توفر الموارد البشرية ذات المهارات الفنية المناسبة في المؤسسة
					قلة الاهتمام الشخصي باستخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة
					ضعف البرامج التدريبية المتعلقة باستخدام وسائل تقنية وأنظمة المعلومات في المؤسسة وعدم فاعليتها
					عدم توفر الحوافز المشجعة على التجديد والتطوير في تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة
					مقاومة التغيير والخوف من التحديث والتطوير في مجال تكنولوجيا المعلومات من قبل العاملين في المؤسسة
					غياب التطبيق الفعلي لتكنولوجيا المعلومات في جميع وظائف المؤسسة، واقتصاره على بعض الوظائف فقط
					محدودية تأهيل القيادات الإدارية القادرة على تبني التغيير و التحديث في تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة
					قصور الوعي لدى معظم القيادات الإدارية بالمؤسسة بأهمية التطوير والتدريب للموارد البشرية على استخدام تكنولوجيا المعلومات

شكرا لكم على تعاونكم معنا

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الاسم واللقب	الجامعة
د. مقيطع حمزة	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
د. بوغليطة إلهام	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
د. عرقوب خديجة	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
د. مرقع أمال	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

الملاحق

الملحق رقم (03): نتائج التحليل الإحصائي للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
M	79	52.7	52.7	52.7
Valide F	71	47.3	47.3	100.0
Total	150	100.0	100.0	

متغير السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30	28	18.7	18.7	18.7
Valide من 30 إلى 50	83	55.3	55.3	74.0
أكبر من 50	39	26.0	26.0	100.0
Total	150	100.0	100.0	

متغير المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي وأقل	28	18.7	18.7	18.7
تقني سامي	32	21.3	21.3	40.0
Valide جامعي	73	48.7	48.7	88.7
دراسات عليا	17	11.3	11.3	100.0
Total	150	100.0	100.0	

متغير الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5	32	21.3	21.3	21.3
Valide من 5 إلى 10	66	44.0	44.0	65.3
أكثر من 10	52	34.7	34.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

متغير المستوى الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إداري	58	38.7	38.7	38.7
تقني	44	29.3	29.3	68.0
Valide تنفيذي	47	31.3	31.3	99.3
أخرى	1	.7	.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

الملحق رقم (04): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		X	Y	z
N		150	150	150
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,4985	3,2271	3,3352
	Std. Deviation	,56645	,51378	,50994
	Absolute	,049	,075	,087
Most Extreme Differences	Positive	,049	,075	,087
	Negative	-,049	-,048	-,045
Kolmogorov-Smirnov Z		,605	,920	1,062
Asymp. Sig. (2-tailed)		,857	,366	,210

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

الملحق رقم (05): نتائج اختبار قيمة ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.858	18

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.898	33

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.698	11

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.905	62

الملحق رقم (06):

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الفرضية الرئيسية الأولى	10.779	149	.000	.49852	.4071	.5899

الملحق رقم (07): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية الفرعية الأولى

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.386 ^a	.149	.143	.47559

a. Valeurs prédites : (constantes), برمجيات

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5.856	1	5.856	25.888	.000 ^b
1 Résidu	33.476	148	.226		
Total	39.331	149			

a. Variable dépendante : الوظائف

b. Valeurs prédites : (constantes), برمجيات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2.296	.187		12.270	.000
1 برمجيات	.261	.051	.386	5.088	.000

a. Variable dépendante : الوظائف

الفرضية الفرعية الثانية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.509 ^a	.259	.254	.44365

a. Valeurs prédites : (constantes), الشبكات

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	10.201	1	10.201	51.829	.000 ^b
1 Résidu	29.130	148	.197		
Total	39.331	149			

a. Variable dépendante : الوظائف

b. Valeurs prédites : (constantes), الشبكات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.860	.193		9.617	.000
الشيكات	.385	.054	.509	7.199	.000

a. Variable dépendante : الوظائف

الفرضية الفرعية الثالثة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.401 ^a	.160	.155	.47234

a. Valeurs prédites : (constantes), الأجهزة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6.312	1	6.312	28.291	.000 ^b
1 Résidu	33.019	148	.223		
Total	39.331	149			

a. Variable dépendante : الوظائف

b. Valeurs prédites : (constantes), الأجهزة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2.311	.177		13.092	.000
1 الأجهزة	.259	.049	.401	5.319	.000

a. Variable dépendante : الوظائف

الفرضية الفرعية الرابعة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.397 ^a	.158	.152	.47304

a. Valeurs prédites : (constantes), الموارد البشرية

الملحق

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6.214	1	6.214	27.769	.000 ^b
1 Résidu	33.117	148	.224		
Total	39.331	149			

a. Variable dépendante : الوظائف

b. Valeurs prédites : (constantes), الموارد البشرية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2.258	.188		12.015	.000
الموارد البشرية	.288	.055	.397	5.270	.000

a. Variable dépendante : الوظائف

الملحق رقم (08): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المعوقات	150	3.3352	.50994	.04164

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
المعوقات	8.049	149	.000	.33515	.2529	.4174

الملحق رقم (09): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

متغير الجنس

	A	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
AA	a	79	3,2127	,50518	,05684
	b	71	3,2424	,52585	,06241
ZZ	a	79	3,5176	,60069	,06758
	b	71	3,4759	,52813	,06268

ANOVA à (السن)

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
AA	Inter-groupes	,087	2	,044	,163	,849
	Intra-groupes	39,208	147	,267		
	Total	39,296	149			
ZZ	Inter-groupes	,092	2	,046	,141	,868
	Intra-groupes	47,643	147	,324		
	Total	47,734	149			

ANOVA à (المؤهل العلمي)

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
AA	Inter-groupes	,041	3	,014	,051	,985
	Intra-groupes	39,255	146	,269		
	Total	39,296	149			
ZZ	Inter-groupes	1,967	3	,656	2,091	,104
	Intra-groupes	45,767	146	,313		
	Total	47,734	149			

ANOVA à (الخبرة المهنية)

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
AA	Inter-groupes	,222	2	,111	,418	,659
	Intra-groupes	39,074	147	,266		
	Total	39,296	149			
ZZ	Inter-groupes	,287	2	,143	,444	,642
	Intra-groupes	47,447	147	,323		
	Total	47,734	149			

ANOVA à (المستوى الوظيفي)

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
AA	Inter-groupes	1,029	3	,343	1,308	,274
	Intra-groupes	38,267	146	,262		
	Total	39,296	149			
ZZ	Inter-groupes	,844	3	,281	,876	,455
	Intra-groupes	46,891	146	,321		
	Total	47,734	149			