



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مسيلة

كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية

قسم علم الاجتماع



استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على

وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة "كوندور" بولاية برج بوعريريج

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع \_ تنمية الموارد البشرية \_

تحت إشراف الدكتور:

- رحاب مختار

إعداد الطالبة:

✓ بن ضياف حنان

السنة الجامعية: 2013م / 2014م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و عرفان

أحمد الله وأشكره على جزييل نعمه ووافر عطاءه وله كل الشكر  
على توفيقه وإحسانه وخيراته ،وأفضاله حمدا وشكرا يبلغنا رضاه .  
بكل صدق واعتراف بالجميل أتقدم بالشكر الخالص إلى الأستاذ  
الدكتور " رحاب مختار" لإشرفه على هذا العمل ،ولكل ما قدمه من  
إرشادات وتوجيهات لانجاز هذا العمل.  
كما أتقدم بالشكر الجزيل وكل التقدير إلى كل من الأستاذ "بسطي،  
جفلولي،فضيل، أوصيف، عزوز"، والأستاذة " شبيلي، ويلوم"، وكل أساتذة  
قسم علم الاجتماع لمساعدتهم وإرشادهم لي حيث كانوا خير  
سند لنا.

ودون أن أنسى أشكر كل زملائي وزميلاتي على تعاونهم معي وأخص  
بالذكر " ماجدة،"مارية"، "حسينة"، زينب" " عبد الرؤوف"

## حنان



## فهرس الدراسة

الصفحة

الموضوع

كلمة شكر

فهرس الدراسة

قائمة الجداول والاشكال

مقدمة

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

03.....	الإشكالية.....	I.
05.....	فرضيات الدراسة.....	II.
05.....	أسباب الدراسة.....	III.
06.....	أهمية الدراسة.....	IV.
06.....	أهداف الدراسة.....	V.
06.....	المقاربة النظرية.....	VI.
07.....	تحديد المفاهيم.....	VII.
17.....	الدراسات السابقة.....	VIII.

### الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال

21.....	تمهيد.....	
---------	------------	--

### المبحث الأول: ماهية التكنولوجيا

22.....	مفهوم التكنولوجيا.....	I.
22.....	التطور التاريخي للتكنولوجيا.....	II.
23.....	العناصر الأساسية للتكنولوجيا.....	III.
25.....	إيجابيات وسلبيات التكنولوجيا.....	IV.
26.....	الاتجاهات النظرية في دراسة التكنولوجيا.....	V.
29.....	التكنولوجيا ودورها في التغير الاجتماعي.....	VI.

### المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

30.....	أهمية تكنولوجيا المعلومات.....	I.
---------	--------------------------------	----

31..... نظم المعلومات..... ١١

33..... خصائص تكنولوجيا الاتصال..... ١١١

35..... وظائف تكنولوجيا الاتصال..... ١١٧

36..... أنواع تكنولوجيا الاتصال..... ١١٧

44..... خلاصة..... ١١٧

### الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية

46..... تمهيد..... ١١٧

#### المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

47..... مفهوم إدارة الموارد البشرية..... ١١٧

47..... التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية..... ١١٧

50..... أهمية إدارة الموارد البشرية..... ١١٧

51..... أهداف إدارة الموارد البشرية..... ١١٧

#### المبحث الثاني: وظائف، ومداخل، وأهم تحديات إدارة الموارد البشرية

52..... وظائف إدارة الموارد البشرية..... ١١٧

55..... العلاقة بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية..... ١١٧

56..... مداخل إدارة الموارد البشرية..... ١١٧

61..... مساهمات الفكر الإداري في تطوير إدارة الموارد البشرية..... ١١٧

67..... تحديات إدارة الموارد البشرية..... ١١٧

70..... نظم معلومات الموارد البشرية..... ١١٧

80..... خلاصة..... ١١٧

#### الفصل الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية وتأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال عليها

82..... تمهيد..... ١١٧

#### المبحث الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية

83..... التكوين..... ١١٧

88..... التوظيف..... ١١٧

99..... اتخاذ القرار..... ١١٧

## المبحث الثاني: تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف إدارة الموارد البشرية

1. إدارة الموارد البشرية والتكنولوجيا.....108
- II. تأثير تكنولوجيا المعلومات على وظائف إدارة الموارد البشرية.....109
  1. تأثير تكنولوجيا المعلومات على العملية التوظيفية.....109
  2. تأثير تكنولوجيا المعلومات على التكوين.....110
  3. تأثير تكنولوجيا المعلومات على عملية اتخاذ القرار.....110

## الفصل الخامس: الجانب الميداني

- I. مجالات الدراسة.....114
- II. المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة.....117
- III. العينة وطريقة اختيارها.....118
- IV. عرض وتحليل البيانات.....119
- V. مناقشة النتائج.....148
- VI. نتائج الدراسة.....151
- VII. الاقتراحات والتوصيات.....152

## خاتمة

## قائمة المراجع.

## الملاحق.

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
60	يبين إدارة الموارد البشرية كنظام مفتوح	الشكل رقم (01)
70	يوضح أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية	الشكل رقم (02)
75	يوضح نظام معلومات الموارد البشرية المتكامل	الشكل رقم (03)
97	يوضح عناصر دورة انتقاء الموارد البشرية وتطوير آليات التوظيف.	الشكل رقم (04)
98	يوضح مراحل عملتي الاختيار والتعيين.	الشكل رقم (05)

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
56	يوضح الفروق الأساسية بين إدارة شئون العاملين وإدارة الموارد البشرية	جدول (01)
119	يوضح الخصائص الشخصية والاجتماعية للمبحوثين.	جدول (02)
121	يوضح طريقة استخدام الحاسب الآلي في إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة	جدول (03)
122	يوضح استخدام الحاسب الآلي لتفعيل التكوين ونوع التغير الذي يحدث عند استخدام الحاسب في التكوين.	جدول (04)
123	يوضح تأثير طريقة تقديم المحتوى التكويني على التكوين الإلكتروني.	جدول (05)

125	يوضح تأثير لغة التكوين على تحديث المحتوى الإلكتروني بعد إدخال تكنولوجيا جديدة.	جدول (06)
126	يوضح تأثير لغة التكوين على تفعيل العمل بعد استخدام الحاسب الآلي في التكوين	جدول (07)
128	يوضح تأثير استخدام الحاسب في تكرار التكوين على تطوير مهارات العاملين داخل المؤسسة.	جدول 08
130	يوضح تأثير السن على تقديم طلبات التوظيف الإلكتروني.	جدول (09)
132	يوضح نوع الوظائف التي تنشر على الموقع الإلكتروني وتأثيرها على عملية الاستقطاب.	جدول (10)
133	يوضح استخدام الوسائط التكنولوجية في عملية الإعلان عن الوظائف.	جدول (11)
135	يوضح الإعلان الإلكتروني للوظائف ومساهمته في جذب المهارات وتأثيرها على توفير الوقت والإجراءات التقليدية	جدول (12)
136	يوضح إجراء مقابلات واختبارات التوظيف عبر شبكة الانترنت/الانترنت.	جدول (13)
137	يوضح الإعلان عن الوظائف من خلال الانترنت/الانترنت ومساهمته في جذب المهارات.	جدول (14)
138	يوضح مساهمة الشبكات الإلكترونية في تحقيق رضا العمال عن العملية التوظيفية.	جدول (15)
139	يوضح تسجيل حضور وانصراف العمال إلكترونياً.	جدول (16)
140	يوضح الأنسب لاتخاذ القرارات.	جدول (17)

141	يوضح أهمية نظام معلومات الموارد البشرية.	جدول (18)
142	يوضح مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في الحصول على المعلومات الدقيقة والكافية لاتخاذ القرارات.	جدول (19)
143	يوضح تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على الرضا عن القرارات التي تتخذ بناءا عليه.	جدول (20)
144	يوضح نقص نظام معلومات الموارد البشرية	جدول (21)
145	يوضح تقييم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في توجيه الموارد البشرية داخل المؤسسة.	جدول (22)
146	يوضح استعانة الإدارة العليا بنظام معلومات الموارد البشرية عند اتخاذ قراراتها.	جدول (23)
147	يوضح استخدام البريد الالكتروني كقناة اتصال بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى داخل المؤسسة	جدول (24)

## مقدمة:

يعيش العالم اليوم ثورة من التغييرات التقنية والعلمية بشكل متسارع ومذهل حيث جعل العالم قرية ليس فيها بعيد من خلال تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصال والأقمار الصناعية التي تنقل كل أنواع المعلومات بين أقطار العالم من صورة المعلومة إلى الصوت الفيديو والبرامج والأنظمة. هذه التغييرات التكنولوجية المتسارعة قد انعكست على المسار الحضاري للبشرية ككل وأدت إلى تغيرات ثقافية، اجتماعية، وسياسية تغير بنية الاقتصاد لدى الشعوب.

عصرنا اليوم يتصف بأنه عصر تقني متسارع التطور والتغير يشهد ثورة تطورات مذهلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهو في نفس الوقت عصر له خصوصية المرحلة الاقتصادية والتقنية التي يمر بها العالم اليوم، فهو عصر القطبية الأحادية (عصر العولمة أو العالمية). إنه عصر فرض تقنياته ومعاييرها في كل أنحاء العالم ومجتمعاته، وقد أصبح طريق كل تطور ونقدم وارتبطت بأدواته كل مناحي التطور التكنولوجي والفني في كافة العلوم والاختصاصات وفرض هذا التسارع والتقدم على دول العالم الثالث مقاييسه وأدواته بدنياميكية لم يعهدها في مراحل تطور حضاراتهم فطموحات الدول النامية التي تزداد اتقانا وتعقيدا مع النجاحات الباهرة للبحث العلمي وتؤكدته مجهوداتها المستمرة والبحث المتواصل عن أفضل الطرق والوسائل فعالية لتجاوز الفجوة القائمة بينها وبين الدول المتقدمة وسبيلها في ذلك هو السير في اتجاهات التقدم العلمي والتقني، وبشكل جعل أي مجتمع لا يدرك جوهر وأهمية إدارة المعلومات ومعالجتها بالشكل المتطور الحديث هو مجتمع ضائع ومختلف. فهذا التغير وسرعة التطور والانطلاق في طريق العولمة وإلغاء الحدود والحواجز الاقتصادية والثقافية وفي ظل هذه التغيرات كان لا بد من وجود إستراتيجية وسرعة في اتخاذ القرارات، فمعظم المؤسسات ومنها المؤسسات الاقتصادية باعتبارها نسق فرعي من النسق الكلي وهو المجتمع تسعى لبناء قاعدتها على نظام المعلوماتية خاصة وأن التحدي الكبير في وقتنا هذا لا يمكن في إنتاج المعلومة أو الحصول عليها، بل في كيفية استغلالها لخدمة أهداف المؤسسة من خلال وضع آليات وإدارة انسيابية من أجل الانتقال من مرحلة التفاعل إلى مرحلة الفاعلية والعطاء. إن ما تمتاز به تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة من سرعة في الانجاز ودقة وكفاءة عاليتين في الأداء ومرونة في تبادل المعلومات وتداولها جعل المؤسسات الاقتصادية على اختلاف نشاطاتها تعتمد ما كمدخل من مدخلاتها الذي ساهم هذا الأخير في تغيير جذري لأنماط العمل والتنظيم والاتصال.

وتعتبر الموارد البشرية الجزء الأهم في بيئة التنظيم فهو يؤثر ويتأثر بها على جميع الأبعاد الإدارية والهيكلية والفنية، ويقع على عاتق الإدارة مسؤولية تطوير وتنمية الموارد البشرية باعتبار أن إدارة الموارد البشرية لها دورا هاما في تحديد مدى فعالية، كفاءة، وقدرة المؤسسة التنافسية. تساهم ممارسات إدارة

الموارد البشرية في القدرة التنافسية للمؤسسات بالعديد من الطرق خاصة في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

وعليه ومن خلال كل ماسبق حاولنا في هذه الدراسة الكشف عن تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من خلال التطرق في الجانب النظري إلى أربعة فصول، فصل تمهيدي تم فيه تحديد الإشكالية، والفروض، وأهمية وأهداف الدراسة، وأهم المفاهيم المتعلقة بالموضوع مع تحديد المقاربة النظرية الخاصة بالدراسة، وعرض الدراسات السابقة المشابهة لموضوع دراستنا.

أما في الفصل الثاني فقد تناولنا تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطرقنا فيه إلى مبحثين، المبحث الأول كان حول ماهية التكنولوجيا : مفهومها، التطور التاريخي، العناصر الأساسية لها، الإيجابيات والسلبيات، الاتجاهات النظرية في دراسة التكنولوجيا، ودور التكنولوجيا في تحقيق التغيير الاجتماعي. أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه تكنولوجيا المعلومات والاتصال: أهمية تكنولوجيا المعلومات، نظم المعلومات، خصائص تكنولوجيا الاتصال، ووظائفها وأهم أنواعها.

وفيما يخص الفصل الثالث فقد تمحور حول إدارة الموارد البشرية وذلك في مبحثين حيث حددنا في المبحث الأول ماهية إدارة الموارد البشرية: مفهومها التطور التاريخي، أهميتها، وأهدافها. أما المبحث الثاني فقد حددنا فيه وظائفها، العلاقة بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية، مداخلها، وأهم النظريات، وفي الأخير تحدياتها.

أما الفصل الرابع فقد تناولنا فيه مبحثين، مبحث بخصوص وظائف إدارة الموارد البشرية: التكوين، التوظيف، اتخاذ القرار. أما المبحث الثاني فقد تمحور حول تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف إدارة الموارد البشرية وتطرقنا فيه إلى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على العملية التوظيفية، التكوينية، وعملية اتخاذ القرار.

وفيما يخص الجانب الميداني فقد احتواه الفصل الخامس الذي تضمن كل من التعريف بالجانب الميداني للدراسة، المنهج والأدوات المناسبة للدراسة لجمع البيانات، وتحديد العينة ونوعها، وبعد ذلك قمنا بعرض وتحليل البيانات في ظل فرضيات الدراسة وفي الأخير عرضنا أهم نتائج التي تم التوصل إليها، ومن ثم عرضنا أهم توصيات الدراسة.

# الفصل الأول

## 1. الإشكالية:

تشهد مجتمعاتنا الحالية مرحلة مميزة من التطور يمكن اعتبارها نتاجا لمراحل التطور التكنولوجي وبذلك يمكن اعتبارها بمقارنتها بسابقتها أنها المرحلة الجد متطورة، تطور دعت إليه حاجات ومتطلبات خدمة الإنسان ولكن ليس أن متطلبات الإنسان وحاجاته التي حتمت عليه إحداث ذلك التطور وستحتم عليه أيضا مضاعفة ذلك التحديث لتصبح التكنولوجيا الحالية من الوسائل العادية إن لم نقل أنها أصبحت قديمة الأمر الذي يجبر كل مؤسسة في المجتمع أن تضع في تخطيطها هذه التغيرات والمستجدات الطارئة.

إن التطور الذي عرفته المعرفة والتقدم التكنولوجي أحدث تغير داخل المجتمع، فسرعة انتشار التكنولوجيا جعلها تفرض نفسها في جميع مجالات الحياة الاجتماعية، ومنها المؤسسات بمختلف أنواعها سواء كانت خاصة أو عامة وبغض النظر عن النشاط الذي تقوم به. حيث باتت تحتم متطلبات العمل ضرورة استخدام هذه التكنولوجيا ومواكبتها، وباعتبار إن المؤسسة نسق فرعي من النسق الكلي وهو المجتمع فإن نجاحها اليوم أصبح يتوقف وبشكل كبير على القدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل السريعة التغير، خاصة على ضوء الانفتاح على الاقتصاد العالمي الذي يتضمن الطرق الحديثة من أجل تحسين وتطوير إنتاجها(المؤسسة) وخدماتها لذا فالتطور أصبح مطلباً أساسياً للنمو في ظل التغيرات والأوضاع الراهنة.

وقد أسهم التقدم العلمي والتطور التقني في تطوير أساليب وتقنيات العمل، فلم يعد التغير خفياً على المؤسسات فمعظمها تواجه اليوم تحديات جعلت هناك حاجة ماسة للرفع من كفاءاتها وفعاليتها عن طريق الاختيار والاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وقد أصبح التكوين على التكنولوجيات المتطورة أمراً حتمياً من أجل إيجاد الطرق الكفيلة لبقائها واستمراريتها. وأمام ثورة المعلومات أصبح الإنسان عاجزاً عن الإلمام بما يستجد مما أثر وبشكل لافت لإمكانية فقدان السيطرة نسبياً على الإنتاج الفكري حتى في مجال تخصصه وذلك نتيجة وسائل الاتصال الجد متطورة بالمقارنة مع التقنيات أو الأساليب التقليدية التي أصبحت عاجزة عن التحكم في تدفق المعلومات، تخزينها، هذا ما جعل الباحثين والمختصين يوجهون جهودهم لإيجاد وسائل تمكنهم من مسايرة هذه الأوضاع، ومن بين هذه الوسائل نجد تكنولوجيا الاتصال التي أصبحت الركيزة الأساسية لخدمة الإنسان ومجال أعماله وذلك من أجل تأمين تخزين، وتوصيل المعلومات بعد معالجتها وتهيئتها للمستخدم بالسرعة والدقة والشمولية. هذا ما جعل المؤسسة نسق مفتوح باعتبار أنها ضمن بيئة أكبر تمتاز بالتعقيد وعدم الاستقرار.

إن التقدم والتطور خلق نوعا من التسارع في مجال الأعمال وزاد من حدة المنافسة بقدر ما تسارعت وتيرة التطورات التكنولوجية في مجال الإنتاج، ويعتبر العنصر، أو المورد البشري، الفاعل من أهم عوامل التي ساهمت في تطور التكنولوجيا لأنه هو الذي يعمل على التطوير المستمر من خلال امتلاكه القدرة على الإبداع، الابتكار، والتحسين فهذه الأخيرة من ميزات الإنسان فهو الذي ساهم في التطور التكنولوجي عن طريق متطلباته وحاجاته إليها.

والجزائر من الدول التي أولت اهتماما وعناية كبيرة بالعامل التكنولوجي وذلك من خلال سياسات التصنيع التي انتهجتها منذ الاستقلال. حيث اعتقد البعض أن التصنيع هو الحل الوحيد للنهوض بالاقتصاد الوطني، وسعيا منها لتحقيق ذلك طبقت العديد من المخططات التنموية كان التركيز فيها على استيراد التكنولوجيا المتطورة، وتبرز أهمية التكنولوجيا في الكشف عن مدى تطابق التكنولوجيا المستوردة مع خصائص المجتمع وثقافته. واليوم وجدت الجزائر - المؤسسات الجزائرية - نفسها مجبرة على مسايرة هذا التطور والتقدم الذي وصل له العالم، وخاصة مع تبني خيار الانفتاح على اقتصاد السوق الذي أوجب عليها تطوير وتحسين ميكانيزمات وأساليب عمل جديدة في إدارة الموارد البشرية للمؤسسة من حيث استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال للقيام بوظائفها كالتكوين، التوظيف، واتخاذ القرارات وغيرها من الوظائف.

واعتمادا على ما سبق طرحه في الإشكالية تم صياغة السؤال العام للدراسة كالتالي:

ما تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة؟

من السؤال الرئيسي يمكن صياغة الأسئلة الفرعية والتي جاءت على الشكل التالي:

- ما تأثير استخدام الحاسب الآلي على تضمين العملية التكوينية داخل المؤسسة؟

- ما تأثير استخدام شبكة الإنترنت /الإنترنت على تامين العملية التوظيفية في المؤسسة ؟

- ما تأثير استخدام نظام معلومات الموارد البشرية بتفعيل القرارات داخل المؤسسة؟

## .II صياغة الفرضيات:

تعرف الفرضية على أنها: "إجابة عن تساؤلات الإشكالية، أي أنها تتدرج ضمن حركية سؤال جواب في ظل العلاقة الترابطية بين الإشكالية والفرضية"<sup>1</sup>. و من خلال هذا التعريف تم صياغة الفرضيات التالية انطلاقا من معالجتنا لإشكالية البحث، وقد جاءت الفرضيات على الشكل التالي:

## • الفرضية العامة:

استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال يؤثر على وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة باعتبار أن إدارة الموارد البشرية نظام من أنظمة المؤسسة.

## • الفرضيات الفرعية:

- . يؤثر استخدام الحاسب الآلي على العملية التكوينية داخل المؤسسة.
- . استخدام شبكة الإنترنت /الإنترنت يؤثر على تفعيل العملية التوظيفية في المؤسسة.
- . يؤثر نظام معلومات الموارد البشرية على تفعيل القرارات داخل المؤسسة.

## .III أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع نابعا من عدة أسباب وتتمثل في ما يلي:

- يعتبر بحثنا في مجال التخصص دراستنا، علم الاجتماع . تنمية الموارد البشرية . .
- حداثة الموضوع، إذ أنه يعتبر حديث الساعة لما له من انتشار وتأثير واضح في مختلف مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية وغيرها.
- أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ودورها في تفعيل وتسهيل نقل المعلومات وتبادلها داخل المؤسسة وخارجها.
- تركيز أغلبية على دراسة الوظائف التنظيمية كالسلطة، القيادة، وغيرها وتأثيرها على المورد البشري وإهمال أهم جانب ألا وهو التكنولوجيا باعتبارها ملازمة ومتطورة للحياة الإنسانية.
- الاتجاه المتزايد للمؤسسات نحو تبني التكنولوجيا المعلومات والاتصال لإدارة الموارد البشرية.

<sup>1</sup> سعيد سبعون، وحفصة جراضي: الدليل المنهجي في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، ص105.

## IV. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية موضوع دراستنا في كونه يهتم بالجانب الاجتماعي، وذلك من خلال محاولة البحث عن تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف إدارة الموارد البشرية. كما أن معظم الدراسات التي تطرقت إلى هذا الموضوع كانت تركز على الجانب الاقتصادي، فهم يهتمون بالفرد من أجل تحقيق العائد والمنفعة وليس محاولة معرفة الدوافع والاتجاهات، وقدراتهم على العمل الخاصة بالأفراد وكيفية استغلالها لرفع من إنتاجية العاملين.

كما يكتسي الموضوع أهميته في كونه من الدراسات القليلة في تخصص علم الاجتماع، وتتجلى أهميته من الجانب الشخصي الذي دفعنا إلى البحث وحب الاطلاع العلمي والعملي على واقع المؤسسات الجزائرية واستخدامها للتكنولوجيا الحديثة .

## V. أهداف الدراسة: تتجلى أهداف الدراسة في ما يلي:

- الكشف عن أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.
- محاولة معرفة أثر الحاسب الآلي على العملية التكوينية بالمؤسسة.
- البحث عن أثر استخدام شبكة الانترنت والانترنت على تفعيل العملية التوظيفية في المؤسسة.
- محاولة البحث عن أثر نظام معلومات الموارد البشرية على تفعيل القرارات داخل المؤسسة.

VI. المقاربة النظرية للدراسة:<sup>1</sup>

من المعروف أنه لكل دراسة أو موضوع مجموعة من النظريات التي تناولت الموضوع، وعلى الباحث أن يختار أو يتبنى النظرية المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف والتحقق من وجود أثر بين متغيرات الدراسة. وقد تبين أن النظرية الوظيفية هي أنسب نظرية لموضوع دراستنا، وترتكز النظرية على ما يقدمه الجزء إلى الكل من أجل البقاء والاستمرار. ويعطي بارسونز للبعد التكنولوجي أهمية قصوى في إحداث تأثير على المجتمع لكن بصورة تدريجية دون إحداث تغيرات اجتماعية، وهذا نتيجة للتفاعل الذي يحدث بين هذا العامل والأنساق الاجتماعية الفرعية بدون إهمال للنسق الثقافي والقيمي عامة، الأمر الذي

<sup>1</sup> برعودي يسمينة: التعليم العالي وعلاقته بالتغيرات التكنولوجية الحديثة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص 16.

يؤكد على أن التغيير الذي يحدث بفعل عامل التكنولوجيا ينبغي أن يكون متوافقا مع الالتزامات القيمة الأساسية. كما يتعدى أثر العامل التكنولوجي حسب "بارسونز" ليشمل الأنساق الاجتماعية الفرعية، فالاختراعات العلمية تعمل على خلق نسق جديد من المعتقدات تتماشى تدريجيا والروح العلمية التي ترسى داخل البناء الثقافي والاجتماعي.

VII. **تحديد المفاهيم:** يعتبر تحديد المفاهيم خطوة ضرورية لأي بحث علمي، وخاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية لأن هناك مفاهيم تحمل أكثر من معنى. لذلك كان لا بد من تحديد المفاهيم المستخدمة في موضوع الدراسة تحديدا محكما وعلميا حتى يمكن إزالة الغموض على القارئ. وبالنسبة لموضوعنا الراهن فسوف نقتصر على تحديد المفاهيم الأساسية التالية:

## 1/ تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

### 1. التكنولوجيا:

**لغة:** تقانة، تكنولوجيا: لغة التقنيات، علم تطبيقي. طرائق وقواعد مستعملة في التصنيع، أساليب فنية هادفة للتطوير.<sup>1</sup>

إن كلمة التكنولوجيا كلمة لاتينية وتتكون من:<sup>2</sup>

**Teche:** بمعنى الفن، الصناعة.

**Ogos:** بمعنى الدراسة والعلم.

### اصطلاحا:

تعرف التكنولوجيا على أنها: "مجموعة المعارف والخبرة المتراكمة والأدوات، والوسائل المادية، والتنظيمية، والإدارية التي يستخدمها الإنسان في أداء عمل ما في مجال حياته اليومية لإشباع الحاجات المادية والمعنوية على مستوى الفرد والمجتمع".<sup>3</sup>

وعرفها **وليام وأجبرن** بأنها "دراسة الوسائل الفنية التي تشمل موضوعات الثقافة المادية جميعها"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> القاموس المنجد: في اللغة العربية والإعلام، ط2، دار المشرق، لبنان، 1986، ص1551.

<sup>2</sup> السيد مصطفى أحمد أبو الخير: عقود نقل التكنولوجيا، ط1، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2007، ص11.

<sup>3</sup> محمود علم الدين: تكنولوجيا المعلومات وصناعة الاتصال الجماهيري، ط1، دار العربي للنشر والتوزيع، 1990، ص18.

<sup>4</sup> محمد الدقس: علم الاجتماع الصناعي، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص43.

ويعرفها "محمد عاطف غيث" على أنها "المعرفة المنظمة التي تتصل بالمبادئ العلمية والاكتشافات فضلا عن العمليات الصناعية ومصادر القوة وطرق النقل والاتصال الملائمة لإنتاج السلع والخدمات".<sup>1</sup>

وعرفت بأنها " فن الإنتاج، أي العمليات المادية اللازمة له وتطلق على المبادئ العلمية والمخترعات التي يستفاد منها الإنسان في تطوير الجهود الصناعي فتشمل مصادر القوى والعمليات الصناعية وما يمكن أن يطرأ عليها من تحسين وسائل الإنتاج، وباختصار كل ما يفيد الإنتاج ويرفع من شأن السلع والخدمات".<sup>2</sup>

كما عرفها " محمود علم الدين " بأنها: " الجانب التطبيقي للعلم، فمصطلح التكنولوجيا في نظر العلوم العلمية وسيلة لتحويل النظريات العلمية إلى اختراعات وابتكارات تزيد الإنتاج وتقلل تكلفته، ولا تقتصر التكنولوجيا على ذلك فقط بل تشمل تسخير العلم في السيطرة على جميع المجالات الحياة الإنسانية والطبيعية، وينظر الفلاسفة إلى التكنولوجيا على أنها مرادفة للراحة والرفاهية".<sup>3</sup>

**التعريف الإجرائي:** التكنولوجيا تشمل مختلف الابتكارات والاختراعات التي تمس مختلف المجالات، وهي عبارة عن وسائل وأدوات مادية التي يستخدمها الإنسان للقيام بأعماله بسرعة ودقة أكبر.

## 2. المعلومات:

تعرف المعلومات بأنها: " هي بيانات محددة ترتبط مفاهيمها بالإنسان أو الحاسوب، أو مختلف وسائل توثيق المعلومات، ويمكن أن تكون أرقاما، ورموز، أو كلمات ....، وهي حقائق أو بيانات يمكن أن تكون كميات أو أرقاما".<sup>4</sup>

كما تعرف " على أنها مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة، أو هي بيانات تمت معالجتها ثم تطبيقها وتحليلها وتلخيصها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها، حيث أصبحت ذات معنى لمستخدميها".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة، مصر، 1993، ص 484.

<sup>2</sup> إبراهيم مذكور: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، 1970، ص 176.

<sup>3</sup> محمود علم الدين: مرجع سابق، ص 12.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 17.

<sup>5</sup> زايد مراد: نظم المعلومات . الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات .، دار الخلدونية، 2013، ص 112.

وتعرف المعلومات على أنها " البيانات التي تم إعدادها تقدم في شكل جداول أو رسومات بيانية أو مؤشرات تجمع، وتكون غالبا ناتجة عن عمليات حسابية حيث تتحدد جودة المعلومة بقدرتها على تحفيز متخذ القرار ليتخذ موقفا معينا".<sup>1</sup>

### تكنولوجيا المعلومات:

تعرف على أنها: " البحث عن أفضل الوسائل لتسهيل الحصول على المعلومات وتبادلها وجعلها متاحة لطالبيها بسرعة وفعالية ".<sup>2</sup>

وتعرف بأنها: " الأجزاء المعدنية والليونة، وقاعدة البيانات الإدارية وغيرها من التكنولوجيا التي تستخدم من أجل تخزين البيانات وتوفيرها للمنظمة بشكل معلومات تستخدم في اتخاذ القرارات لتحسين كفاءة وفعالية متخذ القرار في كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار".<sup>3</sup>

كما عرفت على أنها: " مجموعة الوسائل التي تساعد المسير على في تجميع المعلومات، وتخزينها، تحليلها، وتوزيعها، ونشرها لتحسين الأداء ويتمثل دور للمسير في مدى إمكانية استخدام هذه الوسائل في تحسين وتطوير نشاطات ووظائف المؤسسة".<sup>4</sup>

**التعريف الإجرائي:** المعلومات عبارة عن مجموعة من البيانات تم إعدادها و معالجتها ومن ثم تخزينها من أجل استخدامها والاستفادة منها فيما بعد، خاصة فيما يخص اتخاذ القرارات.

### 3. الاتصال:

**لغة:** إن كلمة الاتصال لاتينية Communitate، ومعناها Common، أي " مشترك" أو "عام". وبالتالي فإن الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة، أو إحساس، أو اتجاه، أو سلوك، أو فعل ما.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد صالح سالم: العصر الرقمي وثورة المعلومات دراسة في نظم المعلومات وتحديث المجتمع . ، ط1، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، مصر ، ص 51.

<sup>2</sup> محمود علم الدين: مرجع سابق، ص 27.

<sup>3</sup> إسمهان خلفي: دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2009، ص 63.

<sup>4</sup> أحمد قايد نور الدين: المؤشرات الإبداعية والإبداع التكنولوجي، الملتقى الدولي الرابع حول، المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص 15.

<sup>5</sup> حسن عماد مكاي، وليلى حسين: الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2003، ص 23.

## اصطلاحا:

عرف كارل هوفلند الاتصال على أنه: " العملية التي يقدم خلالها القائم بالاتصال منبهات وعادة ما تكون رموز لغوية، لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين (مستقبلي الرسالة)"<sup>1</sup> ويعرف على أنه " نقل الأفكار والمشاعر والمعلومات والتأثيرات"<sup>2</sup>

كما عرفه سمير حسن بأنه: " النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع، أو الانتشار لفكرة، موضوع، منشأة أو قضية عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار، أو الاتجاهات، أم الآراء من شخص أو جماعة إلى أشخاص، أو جماعات باستخدام رموز ذات معنى واحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى الطرفين".<sup>3</sup>

وعرفه أحمد ماهر: " هو عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر".<sup>4</sup>

**التعريف الإجرائي:** هو عملية تفاعلية تتم بين المرسل والمستقبل لتبادل المعلومات والأفكار وغيرها، ويتم ذلك عن طريق قنوات اتصال متعددة ومتنوعة .

## 4. تكنولوجيا الاتصال:

عرفها المعجم الإعلامي بأنها " مجمل المعارف والخبرات المتراكمة والمتاحة والأدوات، والوسائل المادية والإدارية والتنظيمية المستخدمة في جمع المعلومات ومعالجتها، وإنتاجها، وتخزينها، استرجاعها، نشرها، تبادلها، أي توصيلها إلى الأفراد والمجتمعات"<sup>5</sup>

عرف روبن وبرنت تكنولوجيا الاتصال بأنها: " أداة أو وسيلة تساعد على إنتاج أو توزيع، أو تخزين، استقبال، أو عرض البيانات".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> جيهان أحمد رشتي: الأسس العلمية لنظريات الإعلام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1978، ص 50.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 51.

<sup>3</sup> حسين عماد مكاي و ليلي حسين: مرجع سابق، ص 24.

<sup>4</sup> أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 24.

<sup>5</sup> محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، دار الفجر، القاهرة، 2004، ص 166.

<sup>6</sup> حسين عماد مكاي: تكنولوجيا الاتصال في عصر المعلومات، ط1، الدار المصرية اللبنانية، 1997، ص 63.

وعرفها فضيل دليو " تعني تلك الموصولة بالكمبيوتر ولها آثار عدة تشمل مجالات متنوعة مثل تشخيص المعارف عموماً وتنظيم المؤسسات خصوصاً".<sup>1</sup>

**التعريف الإجرائي:** هي مجموعة من الوسائل، والأدوات المادية من كمبيوتر، وشبكات التواصل الاجتماعي، تستخدم من أجل تبادل المعلومات، وتخزينها، واسترجاعها للاستفادة منها في الوقت المناسب.

وتكنولوجيا الاتصال كثيراً ما تتداخل مع مصطلح تكنولوجيا المعلومات لذا ارتأينا أن نقدم هذا الرأي للأستاذ " سعد لبيب " حيث يرى أن تكنولوجيا الاتصال وتكنولوجيا المعلومات هما وجهان لعملة واحدة على أساس أن ثورة تكنولوجيا الاتصال قد سارت على التوازي مع ثورة تكنولوجيا المعلومات التي كانت نتيجة لتفجير المعلومات وتضاعف الإنتاج الفكري في مختلف المجالات وظهور الحاجة إلى تحقيق أقصى سيطرة ممكنة على فيض المعلومات المتدفقة. وبناءً على ما سبق فإنه لا يمكن الفصل بين تكنولوجيا الاتصال وتكنولوجيا المعلومات فقد جمع بينهما النظام الرقمي الذي تطورت إليه نظم الاتصال، وارتبطت شبكات الاتصال مع شبكات المعلومات وبذلك فقد انتهى عهد استقلال نظم المعلومات عن نظم الاتصال وتطور كل منهما.<sup>2</sup>

وتعرف **تكنولوجيا المعلومات والاتصال** بأنها " مجموعة الأدوات والأجهزة التي توفر عملية تخزين المعلومات ومعالجتها ومن ثم استرجاعها، وكذلك توصيلها بعد ذلك عبر أجهزة الاتصالات المختلفة إلى أي مكان في العالم".<sup>3</sup>

#### الوظيفة:

**تعرف بأنها** " مجموعة مهام وواجبات ومسؤوليات تسند إلى فرد واحد، لها هوية واسم وهو مصدر تسمية الموظف".<sup>4</sup>

كما عرفت على أنها: "مجموعة من المراكز المتماثلة في المهام الأساسية وفي المسؤوليات"<sup>5</sup>

<sup>1</sup> فضيل دليو: وسائل الاتصال وتكنولوجياته، منشورات جامعية، الجزائر، بدون سنة، ص 147.

<sup>2</sup> محمود علم الدين: مرجع سابق، ص 141.

<sup>3</sup> محمود حامد خضر: الإعلام والانترنت، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، 2012، ص 49.

<sup>4</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2010، ص 126.

<sup>5</sup> علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2007، ص 61.

إضافة إلى ذلك فإن كلمة وظيفة غالبا ما تستعمل كمرادف لكلمتي المهنة، والمركز. و الفرق بين الوظيفة والمهنة هو أن المهنة عبارة عن تلك المجموعة المكتوبة من الوظائف المتشابهة، والوظيفة يمكن أن يقوم بها أكثر من شخص، أما المركز لا يشغل إلا من طرف شخص واحد. ففي أية مؤسسة قد يقوم شخصان بنفس الوظيفة، لكنهما يشغلان مركزين منفصلين.<sup>1</sup>

**التعريف الإجرائي:** الوظيفة مجموعة من المهام التي توكل لشخص أو مجموعة من الأشخاص على أن يتحملوا مسؤولية إنجازها.

## 2/ إدارة الموارد البشرية:

### لغة:

**الإدارة:**أدارة، تعطاءه،أدار الشيء،تولى الأمر على حسن عمله، أداره، جعله يدور،أدار الأوامر أو الرأي، أحاط به، أدار الشيء عليه،حاول إلزامه إياه،أدار المؤسسة، أداره عنه أي صرفه عنه.<sup>2</sup>

**الموارد:**المورد،المنهل، الطريق:مصدر الرزق، جمع موارد،والموردة: الطريق إلى الماء .يقال الورد: الطريق الجري.<sup>3</sup>

**البشرية:**اسم المؤنث منسوب إلى البشر، ثروة بشرية، ويراد بها الناس.<sup>4</sup>

### اصطلاحا:

#### أ. الإدارة:

عرفها شيبستر برنارد بأنها " هي ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأدية الوظيفة ".<sup>5</sup>

كما عرفت على أنها " نشاط إنساني يرمي إلى تحقيق نتائج معينة باستخدام أمثل لكافة الموارد المتاحة للمنشأة في ظل المتغيرات والظروف البيئية المحيطة بها".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> علي غربي وآخرون: مرجع سابق، ص 62.

<sup>2</sup> مسعود جبران: الرائد، ط1، دار المعلم الملايين، بيروت، لبنان، 2003، ص 45.

<sup>3</sup> هاشم إسماعيل: المعجم الوسيط، ب ط، دار الفكر، المجلد، القاهرة . مصر .، ص 198.

<sup>4</sup> أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصر، ط1، دار عالم الكتب، القاهرة . مصر .، 2008، ص 208.

<sup>5</sup> فداء محمود حامد: الإدارة الالكترونية، ط1، دار البداية، عمان، 2012، ص 15.

<sup>6</sup> رضا صاحب ،و سنان كاظم الموسوي: الإدارة لمحات معاصرة، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان .الأردن .، 2006،ص 27.

وعرفها جلوفر بأنها " المفكرة التي تمتلك وتصف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لهدف محدد ومعروف"<sup>1</sup>

**التعريف الإجرائي:** الإدارة هي وظيفة قائمة على التخطيط وتوفير، وتحفيز، ومراقبة، والاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا.

### ب. الموارد البشرية:

المورد البشري يدل على العنصر البشري سواء كان داخل قوة العمل (المؤسسة) أو خارجها.<sup>2</sup>

والموارد البشرية تضم كل مستويات هذه الموارد أي اليد العاملة، والإطارات، و الإطارات العليا للمؤسسة.<sup>3</sup>

ويعتبر مصطلح المورد البشري مصطلح حديث، فقد حل محل الأفراد، أو القوى البشرية، وفي سنة 1970 قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، وهي أكبر منظمة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية.<sup>4</sup>

**التعريف الإجرائي:** المورد البشري مصطلح يدل على قوة العمل داخل المؤسسة وخارجها حيث أنهم يقدمون قوة عملهم مقابل أجر وذلك وفق القوانين والقواعد المحددة مسبقا.

### ت. إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها " سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالة المؤسسة والعاملين بها. كما أنها العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد على حد سواء. بحيث يجب انجاز هذه المهام بأسلوب يمكن المؤسسة من التعامل مع المتغيرات البيئية".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> رضا صاحب ،و سنان كاظم الموسوي: مرجع سابق، ص 28.

<sup>2</sup> علي غربي: تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعية، قسنطينة . الجزائر . ، 2004، ص 30.

<sup>3</sup> عيسى حيرش: الإدارة الإستراتيجية الحديثة ، ط1، دار الهدى ،عين مليلة ،الجزائر، 2012، ص 129.

<sup>4</sup> راوية حسن: إدارة الموارد البشرية. رؤية مستقبلية، ، الدار الجامعية، الإسكندرية . مصر. ، ص 15.

<sup>5</sup> مؤيد سعيد السالم، وعادل حرحوش: إدارة الموارد البشرية . مدخل استراتيجي . ، ط2، دار عالم الكتب الحديث، الأردن، 2005، ص 5.

وعرفت على أنها " الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها، وتحفيزها، مع الحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية".<sup>1</sup>

كما تم تعريفها بأنها: " إدارة تعنى بكافة العمليات المتعلقة بوجه عام، وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة، وتقييم كافة العمليات والأنشطة التي تؤدي إلى بذل أقصى الجهود للموارد البشرية وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، مع زيادة تنمية هذه الجهود باستمرار".<sup>2</sup>

وقد عرفها صلاح عبد الباقي بأنها: " استخدام القوى العاملة بالمنشأة، الاختيار، التعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتببات، العلاقات الإنسانية، وتقييم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وأخيرا بحوث الأفراد".<sup>3</sup>

وعرفت وفقا للبعد الاستراتيجي أنها: " الإدارة الإستراتيجية التي تعنى بصياغة الاستراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري".

**التعريف الإجرائي:** هي إدارة تعنى أو تهتم بالموارد البشرية داخل المؤسسة منذ توظيفهم داخل المؤسسة إلى غاية التقاعد عن العمل، وهي بذلك تشمل عملية التكوين، التدريب، تحديد الأجور، وتقييم الأداء وغيرها من العمليات الأخرى كما أنه تساهم وبشكل كبير في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة خاصة القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.

من خلال دراستنا لمتغيرات إدارة الموارد البشرية ارتأينا أن نختار مجموعة من العمليات والوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وهي كالتالي: التكوين، التوظيف، اتخاذ القرار. وسنتطرق لكل وظيفة بشيء من التفصيل.

### 1. التكوين:

عرف التكوين على أنه: " محاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الانجاز".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، دار الجامعة، الإسكندرية، 2006، ص 16.

<sup>2</sup> بسيوني محمد أبرداعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ط1، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 17.

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص 23.

وعرف بأنه: "الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل ايجابي".<sup>2</sup>

ويعرف بأنه: "الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل، والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال. واستخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد".<sup>3</sup>

وعرف على أنه: "عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد إلى وضع يخوله بالاطلاع بوظيفة معينة وإنجاز المهام التي تتطلبها، وجعله قادراً على متابعة عمله".<sup>4</sup>

كما عرف على "سيكيو SKIYOU" أنه "مجملة النشاطات، الوسائل، الطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكياتهم، وقدراتهم الفكرية في آن واحد لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية"<sup>5</sup>

**التعريف الإجرائي:** هو العملية التي يتم من خلالها اكتساب المهارة والخبرة وتطوير القدرات من أجل تفعيل الأداء داخل المؤسسة.

## 2. التوظيف:

عرف أحمد ماهر التوظيف بأنه: "عملية مكونة من عدة خطوات صممت لتزويد المنظمة بالأفراد المناسبين لشغل الوظائف، هذه الخطوات تتضمن توصيف الوظائف وتخطيط الموارد البشرية وتوفير الموظفين من خلال الاستقطاب والاختيار ثم التعيين".<sup>6</sup>

وعرف على أنه: "تحديد نوع الأفراد المراد تشغيلهم واستقطابهم واختيارهم علاوة على وضع معايير الأداء وتحديد الأجور ومكافآت الأفراد العاملين".<sup>7</sup>

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيتمي: إدارة الموارد البشرية، ب ط، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 222.

<sup>2</sup> محمد جمال مرعي: التدريب والتنمية، ب ط، عالم الكتب، القاهرة، 1993.

<sup>3</sup> سهيلة محمد عباس و علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، 2ط، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان .الأردن ،، 2007، ص 107.

<sup>4</sup> حسن حطبي: تدريب الموظف، ط1، منشورات كويدات، لبنان، 1982، ص 25.

<sup>5</sup> SKIYOU .L ; gestion du Personnel ;les éditions d'organisation ;paris ;P195.

<sup>6</sup> أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية، ط5، الدار الجامعية، 2001، ص 74.

<sup>7</sup> نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011،

ص 10.

كما تم تعريفه بأنه: " العملية الإدارية التي تقتضي من المؤسسة الإعلان عن الوظائف وترغيب الموارد البشرية المؤهلة للعمل في المؤسسة، ثم اختيار وتعيين أفضل العناصر المتقدمة للعمل إسهاما في تحقيق أهدافها"<sup>1</sup>

**التعريف الإجرائي:** التوظيف هو وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، تتضمن مجموعة من الخطوات كالاستقطاب، الاختيار، التعيين مع وجود مجموعة من المعايير والقواعد من أجل المباشرة في العمل .

### 3. اتخاذ القرار:

يعرف **اتخاذ القرار** على أنه: " هو عملية فكرية من نتائج دهن واحد ولكن الوقع يؤكد أن اتخاذ القرارات في أية هيئة أو إدارة هي عملية منظمة وأن أي قرارات حقيقية ما هو ناتج نهائي لحصيلة مجهودات متكاملة من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل، الدراسة التي تمت في مستويات مختلفة بالمنظمة بمعرفة أفراد محددين ومن ثم ينظر إلى القرارات التي تتخذ في المنظمات على أنها نتاج جماعي لا نتيجة رأي شخصي".<sup>2</sup>

ويعرفه **جمال الدين عويسات** هو "الاختيار الحذر من جانب الموظفين متخذو القرار لتصرف معين دون آخر من بين أكثر من تصرف ممكن".<sup>3</sup>

كما تم تعريفه بأنه: " عملية عقلانية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية، وهي البحث والمفاضلة، والاختيار، وهي عملية الحكم بترجيح جانب على جانب أو إيجاد حل للتوصل إلى إقرار شيء أو استقراره".<sup>4</sup>

### التعريف الإجرائي:

هو اختيار البديل الأفضل بين مجموعة البدائل المتاحة بما يتناسب وأهداف المنظمة وذلك بالاعتماد على نظم معلومات ومجموعة وسائل الاتصال المحصول على المعلومات بدقة وسرعة من أجل اتخاذ القرار الأنسب.

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، و زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص214.

<sup>2</sup> جابر عوض السيد وأبو الحسن عبد الموجوع: الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجماعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003، ص

<sup>3</sup> جمال الدين عويسات : إدارة الجودة الشاملة ، دار الهمومة ، بوزريعة ، الجزائر 2005 ص 83

<sup>4</sup> هناء حافظ بدوي: إدارة المؤسسات الاجتماعية، ب ط، دار المعارف الجامعية، 1999، ص 204.

## 3 / المؤسسة:

عرف ليتروشي المؤسسة بأنها "الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي".<sup>1</sup>

كما عرفها كارل ماركس إن المؤسسة الرأسمالية تكون ممثلة في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال وفي نفس المعان من أجل إنتاج نفس النوع من السلع<sup>2</sup>

من خلال هذين التعريفين نلاحظ أنهما لم يشملوا على كل جوانب المؤسسة فقد اقتصرنا على وظيفة الإنتاج فقط في حين أن المؤسسة تشمل مجموعة من الوظائف وهي أنواع: مؤسسات اقتصادية ومؤسسات خدمية.

من هنا يمكن أن نجتمع بين النوعين في مفهوم إجرائي:

المؤسسة عبارة عن هيكل تنظيمي يجمع بين مختلف عوامل الإنتاج من تكنولوجيا (آلات ومعدات)، وموارد بشرية للبحث عن الفعالية من أجل إنتاج السلع أو تقديم الخدمات.

## VIII. الدراسات السابقة:

يتعين على الباحث القراءة العامة عن موضوع الدراسة في الكتب والدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع، فتلك القراءة هي بمثابة القاعدة الأساسية لفهم الموضوع وبغرض الاستفادة منها مع التوجه إلى جوانب أخرى لم تتعرض لها الدراسات من أجل الزيادة في رصيد المعرفة العلمية ومن الدراسات التي تناولت موضوعنا من قبل وهي كالتالي:

**الدراسة الأولى:** كانت للباحثة " مهيل وسام"، بعنوان " تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة الجزائر، 2012.

تم صياغة مشكلة البحث في السؤال التالي: كيف يمكن لتكنولوجية المعلومات والاتصالات أن تخدم وظيفة الموارد البشرية وتساهم في تفعيلها في وزارة المالية بالجزائر العاصمة؟. وقد كان البحث يهدف إلى الكشف عن المنافع التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية مع إعطاء صورة عن واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة ، الجزائر 1998 ص 9

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 10.

بوزارة المالية. وفي النهاية الخروج ببعض التوصيات والاقتراحات اللازمة لتحسين المورد البشري في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

واستعان الباحث في دراسته بالمنهج الوفي . وقد غطت هذه الدراسة مجموعة من الأدوات لجمع البيانات، كالملاحظة التي تم من خلالها وضع فروض مبدئية من أجل التحقق منها فيما بعد، والمقابلة وذلك من أجل التقرب من المسؤولين للإفصاح عن آرائهم وأفكارهم بحرية. وقد تم التوصل إلى جملة من الاقتراحات والتوصيات وكانت على الشكل التالي:

- من الضروري تطوير نوعية الموارد البشرية ومهاراتهم بالشكل الذي يتطابق مع التكنولوجيا المتقدمة.
- لا بد من استغلال شبكة الانترنت والإكسترنات بالوزارة في انجاز تطبيقات الإدارة الإلكترونية للمورد البشري.
- لا بد من مركزة البيانات وتجميعها في جميع نظم معلومات تسيير الموارد البشرية من أجل الاسترجاع السهل والدقيق عند الحاجة.
- لا بد من تدعيم مديرية الموارد البشرية بمختصين في تصميم البرامج المعلوماتية وتسيير الشبكة.

**تعقيب:** حاولت الباحثة في هذه الدراسة تسليط الضوء على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفية إدارة الموارد البشرية وهي متشابهة مع موضوع دراستنا إلى حد كبير حيث تمكنا من خلالها توضيح بعض الملتبسات أو العقبات التي كانت لدينا في بداية الأمر. لكن ما يؤخذ على هذه الدراسة أنها عالجت الموضوع من جانب واحد وهو الجانب الاقتصادي، وقد جاءت دراستنا من أجل توصيف وتحليل الموضوع من ناحية سوسيولوجية من خلال تسليط الضوء على تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.

**الدراسة الثانية:** كانت الدراسة بعنوان " استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة ماجستير، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري . قسنطينة. 2008.

تمحورت إشكالية المذكرة حول التساؤل: ما واقع الاستخدام الفعلي لتكنولوجيا الاتصال الحديثة وآثارها استخداما على مستوى أداء المؤسسة، وذلك بالكشف عن مدى مساهمة هذه التكنولوجيا في تفعيل العلاقات بين أفراد المؤسسات، ودورها في القضاء على مختلف العوائق التي قد تعرقل بصيرورة المعلومات بالدقة والوقت المحدد.

وقد استعانت الباحثة في دراستها بالمنهج الوصفي باعتبار أن الدراسة تنتمي إلى الدراسات الوصفية، كما تم استخدام المنهج المسحي من أجل تشخيص مؤشرات الدراسة. وتم الاستعانة بالمشح التحليلي ضمن المنهج المسحي للوصول إلى تفسيرات ونتائج عن الفروض.

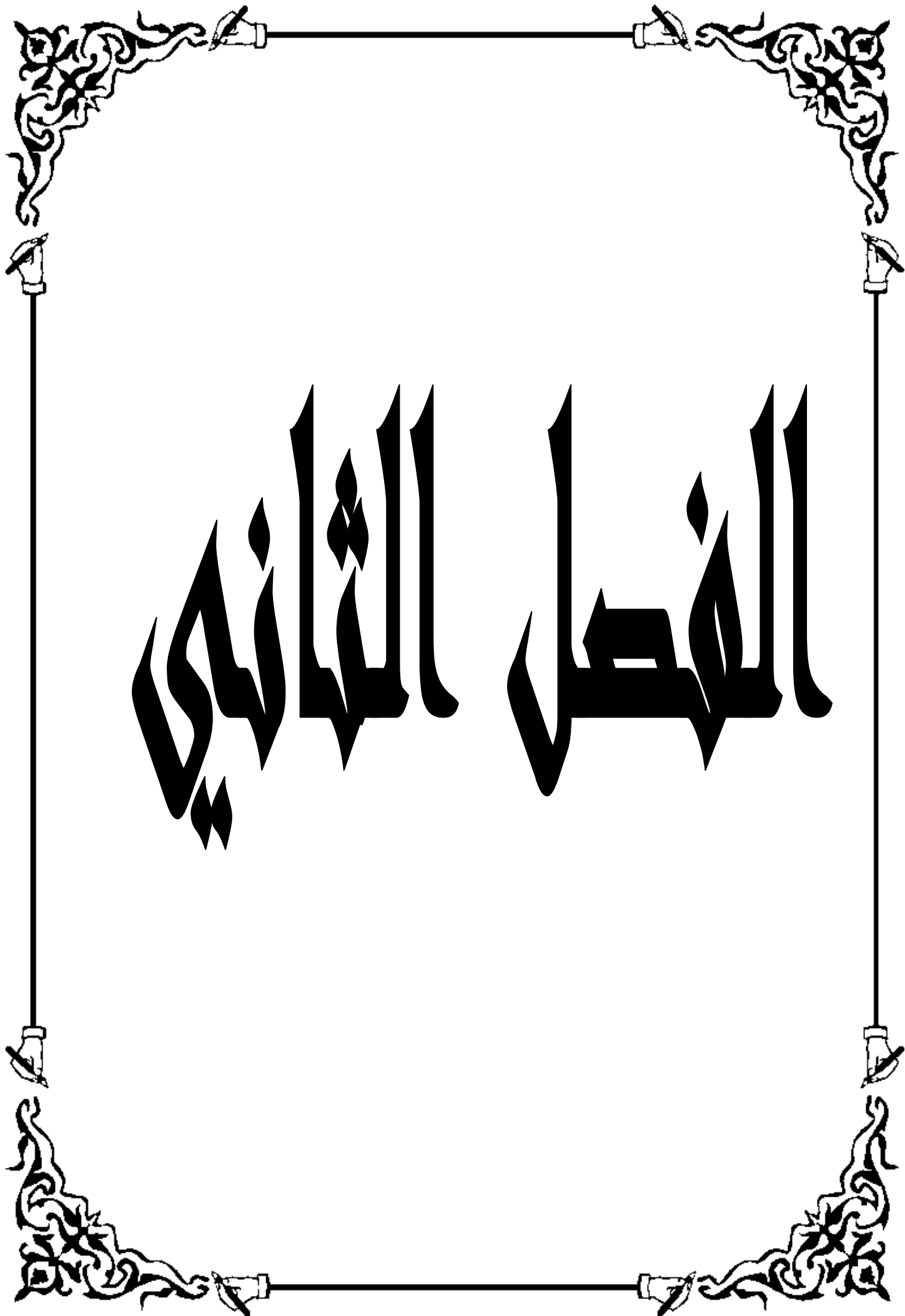
وقد غطت هذه الدراسة 49 عامل لأن عددهم محدود فقد جرى حصرا شاملا لكل مفردات داخل المؤسسة، ومن أجل جمع البيانات تم الاستعانة بالملاحظة، والمقابلة، واستمارة الاستبيان ومن ثم التوصل إلى النتائج التالية:

- أن هناك استخدام متباين لتكنولوجيا الاتصال.
- أدى استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة إلى تحسين مستوى أداء المؤسسة، حيث ساهمة في تفعيل الاتصال وكذا تحسين الإنتاجية ومحيط العمل.
- أن العوامل الذاتية للمبحوثين تؤثر في نسبة استخدامهم لتكنولوجيا الاتصال ( المستوى التعليمي، المنصب، التدريب). فيما لم يكن هناك اهتمام بمتابعة وسائل الاتصال الجماهيرية أثر على ذلك.

**تعقيب:** تعتبر هذه الدراسة فرع من فروع دراستنا، حيث تناولت تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة الاقتصادية. وقد زودتنا هذه الدراسة في ضبط إشكالية موضوع بحثنا، لكن ما يمكن التعقيب عليه في هذه الدراسة أنها ركزت كثير على استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة داخل المؤسسة أكثر وهذا ما جعلها تتغاضى عن علاقتها أو تأثيرها على المورد البشري. ومن هنا جاءت دراستنا لتسليط الضوء عن تأثير هذا النوع من التكنولوجيا على وظائف إدارة الموارد البشرية.

# البيان في النظر

# الفصل الثاني



**تمهيد:**

وسط ثورة متعددة الأبعاد في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تسود العالم أثرة على كل جوانبه، فقد ساهمت في إحداث تغييرات ضخمة داخل المؤسسات الأعمال بمختلف أنواعها سواء كانت مؤسسة عامة أو خاصة. فتكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبحت سمة العصر الحالي ومظهر من مظاهر تقدمه، لذا فإن الإنسان قد تحرر بفضل هذه التكنولوجيا الحديثة من مختلف القيود التي كانت سبب في تخلفه فلقد ساهمت هذه التكنولوجيا في انفتاحه على العالم وذلك باعتبار أنه في كل يوم يكون جديد وتطوير في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية والصناعية وغير ذلك من المجالات. لهذا جاء هذا الفصل من أجل توضيح أهمية توظيف هذه التكنولوجيا داخل المؤسسات من خلال العرض النظري لموضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

## المبحث الأول: ماهية التكنولوجيا

## I. مفهوم التكنولوجيا :

عرفت التكنولوجيا على أنها "مجموعة من النظم والقواعد التطبيقية وأساليب العمل التي تستقر لتطبيق المعطيات المستخدمة لبحوث ودراسات مبتكرة في مجال الإنتاج، والخدمات كونها التطبيق المنظم للمعرفة والخبرات المكتبية والتي تمثل مجموعة من الرسائل والأساليب الفنية التي يستخدمها الإنسان في مختلف نواحي حياته العلمية، وبالتالي فهي مركب قوامه المعدات، والمعرفة الإنسانية"<sup>1</sup>

كما تم تعريفها بأنها: " مجموعة المعارف التكنيكية والعلمية المستخدمة والمصممة لتطوير مجالات حياة العنصر البشري، كما أنها تعمل من أجل خلق منتجات جديدة من خلال الاستفادة من مدخلات جديدة، أو إعادة بناء وتشغيل المخرجات القديمة"<sup>2</sup>

والتكنولوجيا في بحثنا هذا تشمل التكنولوجيا الموجودة داخل المؤسسة التي يستخدمها العاملين ونحن سنتطرق إلى أهم شيء مرتبط بهذه التكنولوجيا ألا وهو العامل لهذا سنحاول الكشف هل هناك علاقة بين التكنولوجيا وإدارة الموارد البشرية.

## II. التطور التاريخي للتكنولوجيا :

رافقت التكنولوجيا الإنسان منذ خلقه إلى يومنا هذا، غير أن مستوى تقدمها وتطورها يزداد يوماً بعد يوم، فتكنولوجيا القرن الثامن عشر ليست هي تكنولوجيا القرن الواحد والعشرين. وقد مر التطور والتقدم التكنولوجي عبر مراحل ومن أبرزها:<sup>3</sup>

**المرحلة الأولى:** عرفت هذه المرحلة بالحياة البسيطة التي تميزت بالركود والاكتفاء الذاتي، حيث فيها الإنسان معتمداً على قوته العضلية لتلبية حاجاته من أجل البقاء والاستمرار، فكانت إمكانياته محدودة في مجال الاكتشاف والإبداع، حيث تم التعرف على بعض الوسائل البسيطة التي تم استعمالها في مجال الزراعة مثل: الفأس، المحراث والطاحونة الهوائية.... الخ. وتعرف هذه المرحلة بالمرحلة الزراعية، فالزراعة هي النشاط الأول

<sup>1</sup> عبد الأمير الفيصل: الصحافة الالكترونية في الوطن العربي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص14.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسين: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل، عمان\_الأردن\_ 2007، ص 379.

<sup>3</sup> جعفر حسن الطائي: التطبيقات الاجتماعية لتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان. الأردن. ، 2006 ، ص19.

الذي عرفه الإنسان ومن ثم تطور نشاطه وتطورت معه التكنولوجيا بتطور الحياة الاجتماعية وتعقدتها في المراحل اللاحقة.

**المرحلة الثانية:** لقد تميزت هذه المرحلة بزيادة الطلب على السلع الإنتاجية خاصة مع تزايد عدد السكان الذي عرفته المجتمعات، إذ ظهرت المانيفكتورة لتلبي الحاجات الأساسية والمتزايدة وتعتبر الثورة الصناعية نقطة تحول حاسمة في تاريخ المجتمعات البشرية فبفضلها ظهرت الآلة البخارية التي مهدت لتطور متسارع للتكنولوجيا الصناعية فعوض الجهد البشري بالجهد الميكانيكي وعرفت هذه المرحلة بمرحلة التصنيع غير أن التطور التكنولوجي لم يكن منحصرا في وسائل الإنتاج والتصنيع، بل دخل مجالات عدة مثل: مجال النقل والاتصال وحتى في المجال العسكري... الخ. وتم إنشاء معاهد متخصصة للبحث والتطوير التكنولوجي كمعهد "ساوشوسيت" بأمريكا في سنة 1961.

**المرحلة الثالثة:**<sup>1</sup> تعد هذه المرحلة هي أحدث ما عاشته البشرية منذ بداية النصف الثاني من القرن العشرين إلى يومنا هذا حيث أصبح المجتمع يعتمد على المعلومات بشكل أساسي، فهذه الفترة تعتبر بداية مجتمع المعلومات فلم تعد الصناعة هي أساس المجتمع وإنما أصبحت المعلومات هي ركيزة المجتمع المعاصر وبذلك تطورت التكنولوجيا المهمة بمجال المعلومات فقد أصبحت تتميز في هذه المرحلة من المميزات ونذكر منها:

- تحول المجتمع من مصنع ينتج السلع إلى مجتمع يقدم الخدمات .
- برز المبتكرات التكنولوجية لمعالجة المعلومات .
- الاعتماد كليا على المعلومات وأنظمتها في مختلف المنظمات .
- ظهور فئات مهنية جديدة .

### III. العناصر الأساسية للتكنولوجيا :

هناك عناصر عديدة ومختلفة للمكونات الأساسية للتكنولوجيا ونوجز أهمها فيما يلي:<sup>2</sup>

- براءة الاختراع والمعاملات التجارية .

<sup>1</sup> جعفر حسن الطائي: مرجع سابق، ص 21.

<sup>2</sup> عفاف عبد المنعم درويش: مرجع سابق، ص 19.

- المعرفة غير المسجلة، أو غير القابلة للتسجيل وفقا للقوانين التي تنظم براءة الاختراع والمعاملات التجارية.
- المهارات المرتبطة بالأفراد .
- المعرفة التكنولوجية المجسدة في أشياء مادية مثل: الآلات، المعدات، السلع، ووسائل الاتصال.
- القوانين والتشريعات المرتبطة باستيراد وتصدير، واستخدام التكنولوجيا محليا وخارجيا.
- المستوى الاقتصادي، الاجتماعي، والعائدي للأفراد .

كما يمكن تقسيم عناصر التكنولوجيا إلى نوعين هما:

### النوع الأول: التكنولوجيا المجسدة

وهي التي تأخذ شكلا ماديا ملموسا وتشمل الآلات والمعدات، والسلع الوسيطة، والخامات والقوى العاملة المكونة ومن أمثلة ذلك:<sup>1</sup>

- وسائل التصوير المتطورة
- وسائل التسجيل الصوتي والضوئي
- وسائل استقبال البث الإعلامي
- نظم الحاسب الآلي بأجيالها المختلفة
- الأقمار الصناعية
- شبكات المعلومات
- أشعة الليزر

### النوع الثاني: التكنولوجيا غير المجسدة

هذا النوع لا يأخذ شكلا ماديا ملموسا كما أن استخدامها لا يتضمن أن ننفق على المادة، عدا بعض النفقات اللازمة لتطوير التكنولوجيا للظروف المحلية والتي يتحملها المشتري، كما أنها لا تنفذ بالاستخدام ومن أمثلة ذلك :

<sup>1</sup> عفاف عبد المنعم درويش: مرجع سابق، ص 21 .

- براءة الاختراع .
  - العلامات التجارية .
  - المعرفة غير المسجلة .
  - القوانين والتشريعات .
- IV . إيجابيات وسلبيات التكنولوجيا :

للتكنولوجيا ايجابيات وسلبيات عديدة ونكتفي فيما يلي بذكر:<sup>1</sup>

### 1/ الإيجابيات:

- ✚ الاختصار في الجهد والوقت والتكلفة، ومضاعفة الإنتاج .
- ✚ حسن وصول الجهد الإنساني لتحقيق أهدافه بصورة أفضل مقارنة بقبل فقد كان الاعتماد على وسائل تكنولوجيا قديمة وتقليدية.
- ✚ محاولة الدول الكبرى تحقيق السبق العلمي والتطبيقي في مجال التكنولوجيا .
- ✚ عناية الدول، والمجتمعات، والمؤسسات بإعداد كوادر قادرة على التعامل مع التكنولوجيا .
- ✚ الارتقاء العلمي للأفراد في مجال التكنولوجيا بكافة أنواعها .
- ✚ زيادة الدخل القومي للعديد من الدول من خلال المؤسسات المتخصصة في مجال التكنولوجيا اللبنة منها.
- ✚ محاولة الدول، والمؤسسات، والأفراد النجاح في الحصول على معرفة الانجازات العلمية المختلفة مما يساعد في خلق مناخ علمي صحي بالدول .
- ✚ انتشار استخدام التكنولوجيا والاستفادة منها في شتى التخصصات العلمية .

### ب / السلبيات<sup>2</sup> :

- ✚ إمكانية استفادة ذو الخطورة الإجرامية من الوسائل التكنولوجية وحسن توظيفها لإتمام جرائمهم بشكل غير مسبق .
- ✚ صعوبة التنبؤ أو التوقع بالجرائم إلا بعد تمام وقوعها.
- ✚ صعوبة وضع الإجراءات أو الوسائل الكفيلة بمنع وقوع الجرائم التي يعتمد مرتكبيها على التكنولوجيا في إتمامها .

<sup>1</sup> عفاف عبد المنعم درويش: مرجع سابق ، ص 22.

<sup>2</sup> جعفر حسن الطائي: مرجع سابق، ص 23.

- ✚ غزو ثقافات أجنبية تتنافى مع القيم والعادات والتقاليد .
- ✚ انتشار الإشاعات الضارة بالمجتمعات .

## ٧. الاتجاهات النظرية في دراسة التكنولوجيا:<sup>1</sup>

❖ **تالكورت باسونز:** يعتبر بارسونز قطب من الأقطاب الفكرية في النظرية السوسيولوجية وتمثل جميع أعماله خطأ فكريا يتمحور ضمن توجهات النظرية الوظيفية، والتي تشير إلى الإسهام الذي يقدمه الجزء إلى الكل، ليحافظ هذا الأخير على بقائه واستمراره. ويعتقد بارسونز مثله مثل " دوركايم "، أن نسق القيمة في المجتمع يلعب دورا حاسما في تحقيق التكامل الاجتماعي ككل، وتحقيق التغير التدريجي المنظم. حيث يعمل النسق الثقافي ألقيمي عادة على تطعيم توازن النسق الاجتماعي عن طريق عمليات التجديد المستمر التي تستند أساسا على تأثير عوامل علمية عملية وتكنولوجيا ذات طبيعة دائمة ومستقرة، تقوم بتأسيس التغير في النسق الاجتماعي، بمعنى أنها تعمل على إلغاء أو تطوير مضمون الوحدات الأساسية لبناء النسق. وتبعا للطرح الذي تبناه"بارسونز" في إطار ما يعرف بدائرة التطور من خلال: التباين، التكامل، والتعميم، فإنه يعطي للبعد التكنولوجي أهمية قصوى في إحداث تأثير على المجتمع، وهذا نتيجة للتفاعل الذي يحدث بين هذا العامل والأنساق الاجتماعية الفرعية، الأمر الذي يؤكد أن التغير الذي يحدث بفعل عامل التكنولوجيا بمعنى أن تأثير التكنولوجيا لا يمس جانبا معينا من جوانب النسق الاجتماعي بل يشمل آثار عدة تتجلى فيما يلي:

- **تقسيم العمل:** لقد أصبح أثر التكنولوجيا في تقسيم العمل الاجتماعي مسلمة ثابتة بعد إميل دوركايم هذا الأكد الذي يؤكد على أن التقدم التكنولوجي يزيد دائما في تقسيم العمل وتباين الوظائف وتفتتها، ويستلزم نموا وتآزرا دقيقا بين الوظائف المختلفة.
- **كبر حجم التنظيمات:** إذ تحولت التنظيمات من حجمها البسيط إلى مركبات ضخمة بإضفاء الطابع الرسمي البيروقراطي عليها، إلى جانب ما تقدمه التكنولوجيا من تسهيلات في الإنجاز، وهذه التسهيلات إما أن تكون في شكل آلات أو معدات جديدة، أو عن طريق الكشف عن مصادر طبيعية ذات أهمية إستراتيجية على المستويين الداخلي والخارجي.
- **تغير بناء القوة داخل التنظيم:** تؤدي المعرفة التكنولوجية إلى تغير بناء القوة داخل التنظيم ولعل الفئة المسيطرة على التنظيم هي أولى الفئات التي يصيبها هذا التأثير بفعل اتساع وتطور المعرفة التكنولوجية.

<sup>1</sup> علي غربي، يمينة نزار: التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 37-38.

وبخصوص بناء القوة نجد أن التغيير التكنولوجي والعلمي قد أديا إلى تأسيس مجموعة من التغيرات الهائلة في هذا المجال، أهمها بعدين:

**\_ البعد الأول:** ويتمثل في الأهمية الإستراتيجية التي يحظى بها العامل الفني المتخصص في إطار الصناعة الحديثة

**\_ البعد الثاني:** يتمثل في إضفاء الطابع الرسمي على التنظيم، حيث حل المنفذ والمدير محل صاحب العمل الذي يمثل الرأسمالي الكلاسيكي، وهو الأمر الذي يعني أن التنظيم قد اتجه لكي يصبح تنظيما بيروقراطيا. ولا يتوقف أثر التغيير التكنولوجي على المنظمة الصناعية، إذ يلحق الأفراد قيم العمل والوقت والمسؤولية، واحترام القانون، وليتعدى أثر العامل التكنولوجي حسب "تالكوت بارسونز" ليشمل الأنساق الاجتماعية الفرعية.

ويحدد "بارسونز" ثلاثة مستويات للتنظيم: المستوى الفني، المستوى الإداري، والمستوى النظامي، حيث يتعلق الأول بالأنشطة والترتيبات المادية التي تساهم في تحقيق الأهداف الرئيسية للتنظيم كالنظام التكنولوجي الذي يعمل على إنتاج السلع والخدمات. ويتناول المستوى الثاني إدارة المسائل الداخلية المتعلقة بالتخطيط، المراقبة، الاتصال وتوفير الموارد. أما المستوى الثالث يسعى إلى تحقيق التكامل والارتباط بين التنظيم والبيئة الخارجية.

❖ **وليام أوغبرن:** إن اهتمام "وليام أوغبرن" بموضوع التغيير الاجتماعي وعلاقته بالعامل التكنولوجي يتجلى بوضوح من خلال كتابه "التكنولوجيا والتغيير الاجتماعي"، حيث يرجع كل التغيرات الاجتماعية والثقافية، والاقتصادية التي تمس أبنية المجتمع إلى عامل واحد ألا وهو العامل التكنولوجي. وقد نتج عن هذه التغيرات التكنولوجية اضمحلال عدة معتقدات وتقاليد كان يعتقد أنها التعبير الأصيل عن الطبيعة الإنسانية الأساسية. ولقد طرح "أوغبرن" عند تفسيره لأثر التغيير التكنولوجي على التغيير الاجتماعي فكرة "الهوية الثقافية" وفيها يميز بين الجانب المادي للثقافة الذي يسبق التغيير في الجانب اللامادي أو الجانب الثقافي في بناء المجتمع، فالجانب المادي للثقافة يتمثل في التكنولوجيا المادية التي تتجلى في الآلات والأجهزة، والعتاد والوسائل التقنية والتجهيزات التي تطورت مع تطور الصناعة. أما الجانب غير المادي فيقصد به الجانب الثقافي من الحياة الاجتماعية للأفراد المتمثل في القيم والعادات، الأخلاق، المعايير، القانون.... وقد لاحظ عدم تلازم في جانبي التغيير، فالجانب المادي دائما في تطور وتغير مستمر، أما الجانب اللامادي فهو بطيء الحركة والتغيير، حيث قد تنشأ فجوة في عملية التغيير الاجتماعي. ويرجع "أوغبرن" أسباب التخلف اللامادي عن المادي في التغيير إلى ما يلي:

- الميل للمحافظة على القديم، فكل التشكيلات تحاول أن تبقى على تراثها الفكري خوفا من التجديد.

- الجهل بحقيقة التجديد والاختراع، وعدم معرفة طريقة استخدامه مما يؤدي إلى رفضه في النهاية.
- النزعة المحافظة واستاتيكية العادات والتقاليد.

هذه العقبات تقف أمام التغيير اللامادي، في حين أن التغيير المادي لا تعترضه مثل هذه العقبات، فحينما يحدث التغيير المادي نتيجة للاختراع فإن التغيير اللامادي يأتي بعده بمدة زمنية، وهكذا فإن "وليام" يمثل بوضوح موقف الذين يرون أن الثقافة المادية أو التكنولوجيا هي السبب الأول في إحداث كل التغييرات الاجتماعية والثقافية.

❖ **شنايدر:** يعتبر " شنايدر" التصنيع بصفة عامة عاملاً أساسياً لكل تغيير اجتماعي، ويتجلى موقفه في كتابه " علم الاجتماع الصناعي" أين اتخذ التصنيع مبدأً فعالاً يفسر في ضوءه ما حدث في المجتمع الصناعي. وقد حدد " شنايدر" ثلاثة مصادر رئيسية مرتبطة بالنظام الصناعي وهي: تغيير دور الإدارة، التغيير التكنولوجي، تغيير حركات العمل.

ويعتبر "شنايدر" الجانب التكنولوجي مكمل للجانب الإداري، فالتغيير التكنولوجي تصاحبه تعديلات في أدوات العمل الصناعي باستمرار والتي تتماشى وأهداف الإدارة العامة، أضف إلى ذلك أن أي اكتشاف تكنولوجي جديد يؤدي بدوره إلى الاستغناء عن عدد كبير من القوى العاملة الكبيرة، أو زيادة أعمال ووظائف أخرى مدققة مما تتطلب تخصص دقيق جداً. كما أولى "شنايدر" اهتمامه حول تغيير حركات العمل، والتي يعتبرها كنتيجة حتمية لأي تغيير تكنولوجي وهي التي قضت باستمرار نظام العمل الطائفي، وأصبح العامل يرتبط مباشرة بالعمل الصناعي الذي استمد منه مكانته في الطبقة الاجتماعية هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن التكنولوجيا أفرزت نظاماً آلياً يعمل ذاتياً في سلسلة إنتاج تتطلب من العامل الإنتاج وممارسة عملية الرقابة والإشراف، وعليه فإنه كلما تطورت التكنولوجيا في المجال الصناعي كلما زادت حركات العمل في تغيير مستمر لمسايرة التطور المذهل الذي حققته التكنولوجيا، إذ يتطلب من العامل أن يكون على استعداد تام لاستقبال هذه التغييرات من أجل كسب ثقافة تكنولوجية وصناعية تؤهله لذلك.<sup>1</sup>

❖ **كارل ماركس:** تعتبر نظرية الحتمية التكنولوجية لكارل ماركس من النظريات الكلاسيكية التي أولت اهتماماً بالغاً لتأثير العامل التكنولوجي على تشكيل البناء التكنولوجي، وترتكز نظريته على مسلمتين، الأولى تعنى أن الوسائل التكنولوجية هي المحدد الأساسي لبناء المجتمع وتغييره، والثانية تتعلق بميكانيزمات التغيير، فالتطور التكنولوجي في البلدان الرأسمالية أدى إلى ظهور طبقات وشرائح اجتماعية جديدة، هذا التناقض الذي يزداد بين الطبقة العمالية والطبقة المالكة لوسائل الإنتاج يؤدي إلى صراع وما الصراع إلا نتيجة مترتبة عن

<sup>1</sup> علي غربي، يمينة نزار: مرجع سابق، ص 43. 47.

التعارض بين قوى الإنتاج (التكنولوجية)، وعلاقات الإنتاج القائمة. وبحسب هذا التحليل فان تطور التكنولوجيا وطريقة تنظيمها واستغلالها هو الذي يؤدي إلى حدوث تغير إجماعي نوعي، حيث ينهار النظام الرأسمالي ويحل محله النظام الاشتراكي . والتطور التكنولوجي أدى إلى إشباع الحاجات الأساسية للمجتمع مما نتج عنه اتساع الطبقة الوسطى وتقلص الطبقة الكادحة.

❖ **ماكس فيبر:** بنى فيبر منهجا تحليليا مناقضا للمنهج الماركسي، حيث يرى بأن الأفكار والأنساق الثقافية هي التي تؤثر في المنظومة التكنولوجية، ويرى "ماركس" في كتابه "الأخلاقيات البروتستانتية والروح الرأسمالية" بأن الإصلاح الدين الذي قام به مارتن لوتر (1483. 1546) وأتباعه هو الذي أدى إلى نمو وازدهار الرأسمالية. وحسب "فيبر" فان البروتستانتية مجدت العمل وأكدت على أنه واجب يحمل في طياته أحسن الجزاء، وقد ركزت البروتستانتية على أهمية الفرد وحرية، وقدرته على التحكم في مصيره هذا ما يشجع على روح المبادرة الفردية، الشيء الذي أدى إلى نمو المشاريع الاقتصادية وازدهار التكنولوجيا، فالتطور التكنولوجي عند فيبر عامل تابع لعوامل ثقافية وعقائدية أساسية.<sup>1</sup>

#### VI. التكنولوجيا ودورها في التغير الاجتماعي:

تعتبر التكنولوجيا ظاهرة اجتماعية وثقافية وهذا للأثر الذي تتركه على البناء الاجتماعي والثقافي، والاقتصادي، والسياسي للمجتمع، لذلك فإن أي تقدم تكنولوجي مادي سيكون له تأثير لا محالة في ثقافي يساير تلك التطورات وخاصة إذا كان المجتمع يتمتع بقابلية الاستعداد للتجديد الذي هو حقيقة من حقائق الإنسان. وبهذا فإن التكنولوجيا نظام اجتماعي وثقافي تعمل على غرس مبادئ وقيم ثقافية تكون دائما في خدمة الإنسان والمحيط وبهذا فإن التكنولوجيا نظام اجتماعي وثقافي تعمل على غرس مبادئ وقيم ثقافية تكون دائما في خدمة الإنسان والمحيط الذي يعيش فيه، فهي استجابة لحاجة اجتماعية لم تظهر من العدم، فكل تقدم تكنولوجي من شأنه أن يهيئ للإنسان فرصة الوصول إلى أهداف محددة بأقل جهد ممكن وبأقل التكاليف فإنه ينتج فرصا جديدة وظروفا مناسبة للحياة.

إن العلاقة المتبادلة بين التكنولوجيا والمجتمع هي علاقة متشابكة ومعقدة إذ لا يستطيع الإنسان أن يشخصها في بعض المفردات، فهي تعكس الثقافة المادية والفكرية لأي مجتمع وفي أقصر وقت، إنها غيرت العديد من الملامح الاجتماعية للقرية والمدينة على السواء، فالقرية اليوم تتمتع بمزايا جعلتها تشبه المدينة فالوسائل الفنية المستعملة في الزراعة قد أدت إلى زيادة الإنتاج وتحسين طرق تربية الماشية، فازداد بذلك المردود الحيواني كما وكيفا، وصاحب ذلك تحسين في الاقتصاد الزراعي وتغيير إيجابي في الحياة القروية بوجه

<sup>1</sup> برعودي يسمينة: مرجع سابق، ص 19.

عام. أما بالنسبة للمدينة، فقد ساهمت التكنولوجيا في ظهور مدن صناعية جديدة ونمو مدن صناعية أحسن من السابق وهذا ما ساعد على زيادة مناصب الشغل أمام العمال، فتحسن وضعهم الاجتماعي والاقتصادي والتربوي والثقافي وهذا بتوفير عدة مصالح إدارية ومراكز صحية وتربوية وترفيهية مختلفة. وما على الإنسان إلا أن يواكب هذه الحياة الجديدة التي أملتتها التطورات الصناعية والتكنولوجية. زيادة على ذلك فقد ظهرت المدن المتخصصة في كل صناعة، فصناعة المواد الغذائية تختلف عن صناعة المواد الاستخراجية أو الصناعة التحويلية أو الميكانيكية، وهذا الاختلاف راجع لنمط التكنولوجيا التي تعمل بها المؤسسة وكيف يستفيد منها العمل، فالعامل في مؤسسة المحروقات ليس كالعامل في المؤسسة المواد الغذائية وخاصة من ناحية التكنولوجيا والخبرة المهنية في تطبيقات التكنولوجيا ومسايرة الاختراعات الحديثة.

ولم يقف أثر التكنولوجيا عند هذا الحد، بل مس كل الأنظمة الاجتماعية، كنظام الأسرة من حيث خروج المرأة للعمل والقضاء نهائياً على نظام الإنتاج المنزلي، وظهر قيم اجتماعية تساهم هذا النظام كقيمة العمل، قيمة العمل، وظهر قيمة الوقت، قيمة التصنيع... فلم تعد التكنولوجيا مجرد نظام يتعايش مع الأنظمة الأخرى، بل أصبحت بؤرة تحليل لحياة حقيقة ومحورا للواقع اليومي للفرد.

إن التكنولوجيا قد أحدثت عدة تغييرات مست بالفعل جوانب المجتمع فساهمت في تقدمه وغيرت العديد من الأنظمة الاجتماعية وصاحبت معها مظاهر وأنماط سلوكية اجتماعية وثقافية واقتصادية تبدو أكثر وضوحاً على مستوى الصناعة، ساهمت في تحقيق تطورات في تحقيق تطورات حتى أن المنظمات الناعية بالمستقبل سنجدها خالية من اليد العاملة وتتولى الآلة تقديم المنتج جاهزاً، مما حدا ببعض المفكرين الاعتقاد بأن التكنولوجيا هي العامل الوحيد المسبب لكل التغيرات الاجتماعية.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات

#### أ. أهمية تكنولوجيا المعلومات:

لتكنولوجيا المعلومات أهمية كبير في شتى المجالات، فهي تكتسي أهميتها من خلال الدور الذي تلعبه في كل مجال من مجالات الحياة ويمكن حصر أهميتها في:<sup>2</sup>

1/ الأهمية العسكرية: وهي اعتماد مختلف الأسلحة العصرية على الحاسبات وتقنيات العمليات الحربية الالكترونية .

<sup>1</sup> علي غربي، بمينة نزار: مرجع سابق، ص 56\_58.

<sup>4</sup> هاني شحادة الخوري: تكنولوجيا المعلومات على أعتاب القرن الحادي والعشرين، ط1، مركز الرضا للكمبيوتر دمشق، 1997، ص212.

2/ الأهمية الاقتصادية: وهي دور الحاسبات وتكنولوجيا المعلومات في الاقتصاد العالمي إذ تعتبر مصدر قوة للدول. حيث قدرة مبيعات صناعة المعلومات خلال عام 1988 حوالي 300 مليار دولار، وقدر حجم التجارة العالمية للصناعات الالكترونية أكثر من 814 مليار دولار، ويقدر السوق الكلي للحاسبات والشبكات وخدماتها اليوم أكثر من 1.5 تريليون دولار سنويا عام 1995.

3/ الأهمية الاجتماعية: تساهم تكنولوجيا المعلومات في تطوير الثقافة، والإنتاج، والرخاء الاقتصادي للمجتمعات. كما أن عالم الإعلام الذي لا ينفصل عن تكنولوجيا المعلومات لما له من تأثير بليغ على خصوصية الثقافات. وقد قدرت مساهمة التقنية في النمو الإنتاجي ما بين 30% إلى 70% فلتكنولوجيا المعلومات دور مهم في تطوير الإدارة، وحسن التخطيط، واتخاذ القرارات إضافة إلى دورها في الصناعة والتصميم، الإنتاج، والتحكم لإنتاج الثروة.<sup>1</sup>

## II. نظم المعلومات:

### 1/ مفهوم نظم المعلومات:

يتضمن مصطلح نظام المعلومات نوعين من المفاهيم هما:

1.1/ النظام "System": هو مجموعة وحدات، أو عناصر، أو عمليات مترابطة ومتفاعلة مع بعضها من أجل تكوين كل منظم تكون على شكل قيم مخرجاته أكبر من القيم المضافة إليه من قبل الوحدات المشاركة فيه فيما لو عملت بشكل مستقل عن بعضها البعض.<sup>2</sup>

2.1/ المعلومات "Information": وهي مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة تمت معالجتها، ثم تحليلها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها لتصبح ذات معنى لمستخدميها.<sup>3</sup>

### 3.1/ نظم المعلومات:

عرفها "سكوت" على أنها " مجموعة شاملة ومنسقة من نظم المعلومات الفرعية التي تتكامل معا بصورة رشيدة لتحويل البيانات إلى معلومات بطرق متعددة لرفع الإنتاجية".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> هاني شحادة الخوري: مرجع سابق، ص 213.

<sup>2</sup> عادل حرحوش صالح، ومؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي . ط2، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص

262

<sup>3</sup> زايد مراد : مرجع سابق، ص 112.

كما عرفها "Lucas" بأنها " مجموعة من الإجراءات التي يمكن من خلالها توفير المعلومات تستخدم لعم عمليات صنع القرار والرقابة في المنظمة".<sup>2</sup>

## 2/ مكونات نظام المعلومات :

يتكون نظام المعلومات من مجموعة من العناصر ونذكر أهمها فيما يلي :

**1.2/ الأجهزة "Hard ware":** ومن بين أهم الأجهزة الحاسب الآلي، حيث يتكون من وحدة التشغيل المركزية، ووحدات الإدخال والإخراج، ووحدات التخزين.<sup>3</sup>

**2.2/ البرمجيات "Soft waro ":** وتشمل قواعد البيانات، وبرمجيات النظم التي تشغل الحاسوب وتجعله قادرا على تنفيذ العمليات، وبرمجيات التطبيقات التي تقوم بتشغيل بيانات المؤسسة مثل: برامج المحاسبة، والأجور وغيرها.

**3.2/ الإجراءات "Procédures":** وهي تمكن من الاستخدام الفعال للأجهزة والبرمجيات، حيث تكتب عادة على شكل كتيب يسمى دليل الإجراءات والغاية من كتابة الإجراءات هي توحيد أسس العمل وتجنب الأنشطة غير المنظمة.

**4.2/ العنصر البشري "Personale ":** يعد من أهم عناصر نظم المعلومات لأنه المسئول عن السيطرة على كل عناصر النظام الأخرى. ويتضمن محللو النظم، والمبرمجون، والموزعون للمعلومات، وإداريو النظم.

## 3/ أنواع نظم المعلومات :

تشمل نظم المعلومات مجموعة من الأنواع وهي:<sup>5</sup>

**1.3/ نظم المعرفة:** هي نظم تعتمد على قاعدة المعرفة، وتستخدم من قبل العاملين والأفراد ذوي معرفة في التنظيم، والعاملون في مجال خلق وتشغيل المعلومات في التنظيم، وهم يختلفون عن الأفراد العاملين في مجال البيانات فهم يقومون بجمع وتسجيل، وتشغيل وتخزين وبث المعلومات.

<sup>1</sup>مرجع نفسه، ص 113.

<sup>2</sup>مجدي عريف : نظم المعلومات الإدارية ودورها في حل مشكلات الإدارة العامة ،رسالة ماجستير،كلية الاقتصاد، جامعة تشرين،2000،ص 50.

<sup>3</sup>منذر صلاح : نظم المعلومات الإدارية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان .الأردن . ، ص 19.

<sup>4</sup> منذر صلاح :مرجع سابق ،ص 20.

<sup>5</sup> زايد مراد : مرجع سابق،ص 114. 115.

**2.3/ نظم المعلومات الإدارية:** يعتبر نظام المعلومات الإدارية نظاماً منهجياً قادراً على تكامل البيانات المتدفقة قصد توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الإدارية. فهو بهذا يختصر في معالجة، وتحليل البيانات، وإيصالها في شكل معلومات مفيدة. بمعنى أنه يقوم باستغلال المعطيات، والنتائج من أجل اتخاذ القرارات العملية، فهو يقوم بتوفير المعلومات الضرورية من أجل اتخاذ مختلف القرارات.

**3.3/ نظم دعم القرارات:** يهدف هذا النظام إلى مساعدة المديرين عند اتخاذ القرارات غير البنائية وغير المتكررة، أي لا يمكن تحديدها مسبقاً. كما يعتبر كحزمة من أدوات الكمبيوتر التي تسمح لصانع القرار من التعامل البيئي بصورة مباشرة مع الكمبيوتر لخلق معلومات مفيدة ومؤثرة في عملية صنع القرارات.

**3. 4/ نظم دعم الإدارة العليا:** هي نظم مبنية على الحاسب الآلي، مصممة لدعم المديرين في المستوى الاستراتيجي لدعم القرارات غير الهيكلية، ويوفر معلومات دقيقة إلى الإدارة العليا، قصد اتخاذ القرارات البنائية، فهو لا يقدم فقط معلومات ولكن لديه قدرات كبيرة في الاتصالات الالكترونية، تحليل البيانات، الجدولة والتنظيم.

وعموماً فإن أي " نظام " يتكون من ثلاثة عناصر أساسية وهي كالتالي:<sup>1</sup>

- أ . المدخلات: وهي جميع العناصر التي تدخل النظام قصد معالجتها، وتنظيمها لتصبح ذات قيمة .
- ب . المعالجة: تتمثل في العمليات والتي من خلالها يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتتضمن العمليات الرياضية والمنطقية وغيرها من العمليات.
- ج . المخرجات: وهي نتاج عملية ومؤثرة في عملية صنع القرارات. تحويل المدخلات، وإيصالها إلى المستهلك.
- د. التغذية العكسية . الرجعية .: وهي من الصفات الأساسية لنظم المعلومات لما له من إيجابية في التعديل وفقاً للظروف، ويتم ذلك باستخدام أسلوب التغذية العكسية .

#### IV. خصائص تكنولوجيا الاتصال :

لكل شيء خاصية وسمة تميزه عن غيره من الأشياء وبها يعرف دون غيره، وبالنسبة لتكنولوجيا الاتصال الحديثة لها أيضاً خصائص وسمات تعرف بها وأبرز هذه الخصائص:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نزار الرئيس : سؤال وجواب في العلم والتكنولوجيا، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان . الأردن .، 2008، ص373.

**1/ التفاعلية:** هناك سلسلة من الأفعال الاتصالية التي يستطيع الفرد أن يأخذ فيها موقع الشخص ويقوم بأفعاله الاتصالية. فالمرسل يستقبل ويرسل في الوقت نفسه، وكذلك المستقبل ويطلق على القائمين بالاتصال لفظ مشاركين بدلا من مصادر. ومثال على ذلك: التفاعلية في بعض أنظمة النصوص المتلفزة. وقد أورد الباحثون في هذا الموضوع بعض الوسائل التي يوجد فيها تفاعل بين المستخدم والمرسل وذلك مثل التلفون، والكمبيوتر الشخصي الذي يستخدم في الاتصال وكذلك البريد الإلكتروني، وغير ذلك من الوسائل التي تستخدم لتبادل المعلومات.

**2/ اللاتزامنية:** وتعني إمكانية إرسال الرسائل واستقبالها في وقت مناسب للفرد المستقبل ولا تتطلب من كل المشاركين أن يستخدموا النظام في الوقت نفسه، فمثلا في نظم البريد الإلكتروني ترسل رسالة مباشرة من منتج الرسالة إلى مستقبلها في أي وقت دون تواجد المستقبل للرسالة.

**3/ قابلية التحرك أو الحركية:** يمكن لمستخدمي وسائل الاتصال الاستفادة منها في الاتصال من أي مكان أثناء حركته. مثل التلفون النقال، وتلفون السيارة أو الطائرة، والتلفون المدمج في ساعة اليد، وحاسب آلي نقال، وغيرها من الأجهزة المتنقلة.

**4/ قابلية التحويل:** وهي قدرة وسائل الاتصال على نقل المعلومات من وسيط إلى آخر كالتقنيات التي يمكنها تحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة وبالعكس. وهي في طريقها لتحقيق نظام للترجمة الآلية وقد ظهرت مقدماته في نظام مينيتيل الفرنسي ومثال ذلك "أنظمة التلنكست التي تقدم خدمات ورسائل مطبوعة لتلبية رغبات الجماهير التي تتميز بالتعدد والتنوع.

**5/ قابلية التوصيل<sup>2</sup>:** وتعني إمكانية توصيل الأجهزة الاتصالية بتوحيده كبرى من أجهزة أخرى بغض النظر عن الشراكة الصانعة لها أو البلد الذي تم فيه الصنع.

**6/ الشبوع أو الانتشار:** ويعني الانتشار المنهجي لنظام الاتصال حول العالم وفي داخل كل طبقة من طبقات المجتمع. لا ليكون حكرا على الأثرياء فقط وإنما ليشمل كل فئات وطبقات المجتمع يأتي ذلك بدعم الأثرياء لتلك النظم الجديدة لكي تشمل القادرين على استخدامها وغير القادرين. فقد انقضى عصر الانعزالية ومن لم يتقن فنون العصر الجديد سيحكم نفسه بالانقراض بالمعنى التاريخي للكلمة.

<sup>1</sup>عبد الباسط محمد عبد الوهاب : استخدام تكنولوجيا الاتصال الإذاعي والتلفزيوني ، المكتب الجامعي الحديث ، 2005، ص 262-260.

<sup>2</sup>مرجع نفسه، ص 263.

7/ **الكونية:** البيئة الأساسية الجديدة لوسائل الاتصال هي بيئة عالمية دولية، حتى تستطيع المعلومة أن تتبع المسارات المعقدة، كتعدد المسالك التي يتدفق عليها رأس المال إلكترونيا عبر الحدود الدولية من أقصى مكان على أدناه، إلى جانب تتبعها مسار الأحداث الدولية في أي مكان في العالم. والنظ الحالي لتكنولوجيا الاتصال الراهنة يتميز بالتوجه إلى جماهير قليلة محددة جغرافيا من خلال مراكز إقليمية مختلفة توازن بين المركز والأطراف، ومن أكثر السمات بروزا في تطور تقنيات الاتصال فهي بدون شك حركة اندماج ميادين الاتصال المختلفة والاختفاء التدريجي للحدود التي كانت تفصلها من قبل .

8/ **الاحتكارية:** إن صناعة هذه التكنولوجيا تتسم بالتركيز الشديد حاليا في عدد محدود من الدول الصناعية الكبرى ومن الشركات العالمية متعددة الجنسيات، ويؤدي هذا التركيز إلى سيطرة المطلقة لهذه الشركات الاحتكارية ليس فقط على عملية نقل وتسويق هذه التكنولوجيا في الدول الأقل تقدما، ولكن أيضا التأثير على طريقة إدارتها، واستخدامها، وصيانتها في الكثير من الأحيان مما يعزز من إحكام قبضة المجتمعات المصنعة لهذه التكنولوجيا على الدول المستوردة لها مع ترسيخ تبعية ثانية في المجال الثقافي.

9/ **التعقيد:** تكنولوجيا الاتصال وبالذات المتقدمة تتسم بكثافة الاستخدام والتعقيد الشديد مع ارتفاع في التكلفة، وهي بكل ذلك تأخذ صبغة احتكارية حيث تتركز عادة في أيدي الذين يمتلكون القوة والنفوذ السائدة في المجتمع.

## 7. وظائف تكنولوجيا الاتصال :

تعددت وظائف تكنولوجيا الاتصال وذلك بتعدد وتنوع وسائلها، ويمكن حصر وظائفها في النقاط التالية :

1/ **التحول من الصوتي إلى الرقمي:** بعد استخدام شبكات الهاتف لنقل بيانات الكمبيوتر فقد كانت تلك الخدمات رديئة ولكن مع انتشار تطبيقات المعلوماتية تضاعفت الحاجة لتبادل البيانات وانقلب الوضع فأصبحت الشبكات تصمم أصلا لنقل البيانات في حين اعتبرت المكالمات الثانوية عملا ثانويا. وقد أدى نقل البيانات رقميا إلى تحسين واضح في مستوى الخدمات والحد من التشويش مع تقليص حجم معدلات الاتصال والتخفيف من وزنها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد الفاتح حمدي: استخدام تكنولوجيا الاتصال والإعلام وانعكاساته على الشباب الجزائري ،مذكرة ماجستير ،قسم أصول الدين،كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2009، ص 60.

<sup>2</sup> عبد الباسط محمد عبد الوهاب : مرجع سابق ،ص 258.

2/ التحول نحو الرخيص المتاح دوماً<sup>1</sup>: عندما استخدم التكنيك الرقمي في الأجهزة الالكترونية فان ذلك أدى إلى تصغير المعدلات وبالتالي إلى رخصها.

3/ التحول من الإلكتروني إلى الموتون: ظلت الإشارة الهاتفية تنقل عبر الأسلاك النحاسية كتيار كهربائي ضعيف إلى أن حدثت النقلة النوعية باختراع الألياف الضوئية وهكذا حل تيار الموتون (جسيمات الضوء) النقي الواسع محل تيار الإلكتروني المعرض لتشويش والضوضاء.

4/ التحول من الخاص إلى العام، ومن المتنوع إلى المتكامل: بدلا من احتكار الشخص لخط لتليفوني واحد استحدث أسلوب تحويل حزم الرسائل بديلا عن تحويل الدوائر في ظل هذا الأسلوب تخزن الرسائل على هيئة وقفات معلوماتية يتم توجيهها بواسطة مراكز تحويل الرسائل إلى غاياتها، ويتم ذلك عبر أي مسار متاح يربط بين نقطة الأصل ونقطة الهدف دون الالتزام بمبدأ النقل عن طريق أقصر مسار بينهما. وهذا النظام المتكامل لا يفرق بين البيانات التي ينقلها سواء كانت عبارة عن مكالمات هاتفية أو رسائل فاكس أو بيانات كمبيوتر فكلها بالنسبة له سلسلة من البيانات الرقمية يتم توجيهها عبر مسارات الشبكة في هيئة تدفقات إلى أن تصل إلى غايتها.

5/ العمل من الأحادي الاتجاه إلى ثنائي الاتجاه: معظم نظم بث المعلومات تعمل على أساس الطور السليبي حيث تنتقل المعلومات في اتجاه واحد من المرسل إلى المستقبل. وظهرت شبكات الفيديو تكس ثنائية الاتجاه حيث يمكن للمشارك في هذه النظم تبادل الرسائل مع مراكز المعلوماتية.

6/ التحول من الثابت إلى النقال: لكي ينقل الإنسان بما يحتاجه من مصادر معلوماتية، ومراجع، وبيانات كثيرة ما عليه إلا اقتناء نقال وجهاز كمبيوتر حيث يحمل جهاز الكمبيوتر ملفاته وبرامجه نافذته التي يطل منها على العالم حيثما كان محققا بذلك أقصى درجات الشفافية المعلوماتية .

## VI. أنواع تكنولوجيا الاتصال:

لقد تطورت الوسائل البشرية بشكل مذهل و متسارع هذا ما قصر المسافة الزمنية على مستوى العالم، وبهذا توسع مجال العلم وانتقال الثقافة بعد أن كان العلم محصورا في دائرة الأساتذة وتلاميذهم .ومن أهم وسائل الاتصال التي قللت من الجهد البشري في نقل المعلومة والتواصل في الأخبار وتبادل الأفكار ووجهات النظر نجد ما يلي:

<sup>1</sup>عبد الباسط محمد عبد الوهاب: مرجع سابق ، ص259.

1/ الحاسبات الالكترونية: تتمثل الحواسيب في جميع الأحجام والأنواع مشبوكة بشبكات الاتصالات السلكية واللاسلكية لكي تكون قادرة على نقل مهمة معالجة المعلومات . وتشكل معا نظاما تقنيا وظيفته حل المسائل المختلفة التي يمكن صياغتها بطريقة رياضية ، كما أنه تم تطوير هذا الكمبيوتر في جامعة "أطلانطا الأمريكية في شهر مايو 1993.<sup>1</sup>

الحاسوب هو جهاز الكتروني يقوم بإدخال البيانات إليه ومعالجة هذه البيانات وفق برامج وأنظمة قام مبرمجون بإعدادها لتشغيله وتقديم المعالجة المناسبة وفق تطبيقات مناسبة.<sup>2</sup>

وللكمبيوتر استخدامات منذ اكتشافه والعمل على تطويره فصار لا غنى عنه. ومن أهم استخداماته:<sup>3</sup>

أ . معالجة البيانات: وهي من أوائل وأبسط تطبيقاته من الناحية الفنية وتتسم تطبيقاته بضخامة حجم البيانات وبساطة العمليات الحسابية التي تجري على هذه البيانات ولا تستغل هذه في الكمبيوتر إلا طاقته الخام في التعامل السريع مع البيانات، أي استخدامه كآلة حاسبة هائلة .

ب . أداة لاسترجاع المعلومات: كما يستخدم لتسجيل مخرجات الحاسب الالكتروني التي تلخص فكرة التصوير الميكروفيلمي لهذه المخرجات في استقبال المعلومات بعد خروجها من وحدة التشغيل المركزي بالحاسب الالكتروني وتسجيلها على وسائط مغناطيسية .

ج . يستخدم في مجال الاتصال: ويتم ذلك من خلال معالجة البيانات، وتصميم الرسومات عن طريق عرض خرائط وتحديد المناطق الجغرافية وغيرها من الرسوم التي تستخدم في الأخبار.

#### خصائص الحاسب الآلي :

للحاسب الآلي مجموعة من الخصائص الذي تميزه عن غيره من الأجهزة ومن بين خصائصه مايلي:<sup>4</sup>

- ❖ السرعة الفائقة التي تزداد باستمرار كلما تطورت أجيال الحاسوب.
- ❖ القدرة على اختزان المعلومات واسترجاعها بسرعة فائقة وبشكل دقيق.
- ❖ الاستجابة التامة للأوامر والبرامج دون تكاسل وبأمانة .
- ❖ عدم الوقوع في الخطأ البشري الناجم عن السهو والنسيان.

<sup>1</sup> محمود علم الدين : تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومستقبل الصحافة ،دار الرحاب،القاهرة ،2005، ص 65.

<sup>2</sup> هاني شحادة الخوري : مرجع سابق ،ص 75.

<sup>3</sup> عبد الباسط عبد الوهاب: مرجع سابق ، ص 128.

<sup>4</sup> هاني شحادة الخوري :مرجع سابق ،ص 16.

❖ القدرة الإظهارية المتناسبة بالصوت والصورة والفيديو .

## 2/ الشبكات المعلوماتية :

**1-2/ مفهوم الشبكة:** تعني الربط بين الأجهزة كم لو كانت جهاز واحد وذلك بهدف نقل وتبادل المعلومات بين الحاسب الآلي والنهايات الطرفية المتصلة به وذلك في إطار النقل على الخط المباشر للبيانات .<sup>1</sup>

### 2.2/ أهمية شبكات الحاسبات:

و تكمن أهميتها فيما يلي:<sup>2</sup>

❖ لقد سمحت هذه الشبكات بربط الحواسيب الشخصية ببعضها البعض، وحتى ربطها مع أنظمة وشبكات ضخمة.

❖ أصبحت هذه الشبكات وسيلة لتكوين بنوك معلومات.

❖ التشارك بالبرامج والأنظمة مما يساعد على بناء قواعد بيانات مشتركة وهذا ما يزيد من سرعة تنفيذ أعمال المؤسسة وتحسين أدائها.

## 3.2/ أنواع الشبكات :

أدت التطورات التكنولوجية الحديثة إلى ظهور أنظمة اتصالية حديثة للحد من مختلف العوائق والانحرافات التي تعترض العملية الاتصالية داخل المؤسسات، مع الحرص على توفير أحسن الطرق لنقل وتبادل المعلومات في أسرع وقت .ومن أهم هذه الشبكات نذكر مايلي :

**1.3.2/ شبكة محلية " انترانت ":** وهي الشبكة التي تربط أجهزة الكمبيوتر في نطاق جغرافي محدد مما يتيح للمستخدمين إمكانية مشاركة الموارد المتاحة<sup>3</sup>، ويعرفها مهندسي الالكترونيات والكهرباء بأنها " نظام اتصال للبيانات يسمح لعدد من الأجهزة المستقلة بالاتصال كل مع الآخر في حيز معتدل من خلال قنوات اتصالية وبمعدل مرور معتدل للبيانات".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد محمد الهادي :تكنولوجيا الاتصالات وشبكات المعلومات ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ، 2001،ص 130.

<sup>2</sup> مرجع نفسه ،ص 132.

<sup>3</sup> محمد صلاح سالم: العصر الرقمي وثورة المعلومات، ط1، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية ، مصر، 2002، ص 79.

<sup>4</sup> تامر موسى يونس :شبكات الحاسوب ،دار الراتب الجامعية ،بيروت ،1994،ص 20.

وتتكون الشبكة المحلية من مجموعة من المكونات الفيزيائية "Hard ware" والبرمجية "Soft ware". وتستخدم تقنيات انترنت لتساعد مستخدم أي شركة على التواصل فيما بينهما وممارسة أنشطة المؤسسة بشكل الكتروني.<sup>1</sup> وأهم ما يميز هذا النوع من الشبكات أنها مقتصرة على عمال المؤسسة فقط ومعلوماتها جد سرية.

إن شبكة الانترنت لا تعمل وحدها وإنما تعمل من خلال تكنولوجيا الانترنت، أي أن شبكة الانترنت هي قاعدة الانطلاق إلى شبكة المؤسسة الخارجية ومن شبكتي انترنت والاكسترانت تستخدم تكنولوجيا المعلومات للانتقال بالمؤسسة إلى مستوى العمل بالإدارة الالكترونية في بيئتها الداخلية وفي إدارة علاقاتها مع بيئتها الخارجية. وتستخدم شبكة الانترنت من قبل معظم المؤسسات في العالم، لكن لا بد من وضع استراتيجيات بناء وتطوير شبكات الانترنت يجب أن تأخذ بنظر الاعتبار العوامل المهمة التالية:<sup>2</sup>

- أن تتضمن شبكة الانترنت تطبيقات أعمال واسعة وسهلة الاستعمال لتبسيط العمل داخل المؤسسة .
- حماية شبكة الانترنت هي مسألة حيوية للغاية فما قيمة هذه الشبكة إذا كانت مواردها من البيانات أو المعلومات معرضة لمخاطر الخسارة أو إذا كان باستطاعة المنافسين الحصول على هذه المعلومات واستخدامها .
- العمل على تحقيق التكامل بين قواعد البيانات وتطبيقات الانترنت إذ تمثل قواعد البيانات القلب النابض لشبكة الانترنت.
- الاستثمار في قدرات الشبكة الممتازة، إذ أنه لا بد وأن تكون هناك بنية تقنية تحتية جيدة للاتصالات.
- تحفيز العاملين على استخدام شبكة الانترنت . فتطوير وتطبيق شبكة الانترنت في المؤسسة يعني إجراء تغيير جذري في طريقة تنفيذ أنشطة الأعمال وهذا يستوجب تغيير في أسلوب العمل داخل المؤسسة .

إضافة إلى ما تقدم، توفر شبكة الانترنت الكثير من المزايا والمنافع، مثل الاقتصاد في تكاليف الحوسبة وتوفير الوقت، والسرعة في الاتصال بين إدارات أقسام المؤسسة الواحدة .ومن أبرز المزايا التي تقدمها شبكة الانترنت للمؤسسات نذكر منها ما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> هاني شحادة الخوري : مرجع سابق ،ص 121.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين : الإدارة الالكترونية ، دار اليازوني للنشر والتوزيع ،عمان .الأردن ، . 2010، ص 91.

<sup>3</sup> بشير عباس العلاق: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال التجارة النقالة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007،ص 21.

- هيكل عام ومشارك لتبادل ملفات المعلومات.
- قاعدة بيانات مشتركة مبنية على الجهاز الخادم لشبكة العنكبوت الدولي (الإنترنت).
- الاستقلالية عن منصة التشغيل.
- وسائل لإدارة وتأمين الملفات على درجة من الدقة والاحتراف.

**2.3.2/ شبكة المناطق الواسعة " الاكسترانت "** هي نفسها الشبكة المحلية لكن مع وجود اختلاف وهو وجود أجهزة خاصة تقوم بمهمة تنظيم عملية الاتصال كنقطة مركزية في الشبكات الواسعة. وتستخدم الانترنت لإتاحة الفرصة لشركاء المؤسسة من الموردين والزبائن لدخول إلى شبكة المنظمة، وتستخدم الشبكة طرق الحماية لمنع محاولات الدخول غير الشرعية إلى ملفات وبرامج ونظم قواعد المؤسسة<sup>1</sup>.

وتعتبر "الاكسترانت" شبكة انترانيت مفتوحة على المحيط الخارجي وجدت قصد الاستجابة للتعامل مع المحيط الخارجي من أجل تسهيل التعامل مع الأطراف الخارجية، كما أنه تستخدم تطبيقات شبكة الانترنت في نقل وتحويل البيانات والمعلومات. كما أنها شبكة توفر إمكانية التعامل والاتصال بين مختلف محطات العمل المتباعدة جغرافياً والتي تزيد مسافتها عن 1 كم فهي تغطي مدينة أو دولة<sup>2</sup>.

وهناك ثلاثة أنواع من شبكة الاكسترانت وهي:<sup>3</sup>

1. **اكسترانت إيصال المعلومات:** تسمح هذه الشبكة بتوفير الوثائق والمعلومات لمن ليس لديه الحق بالدخول إلى إنترنت المؤسسة.
2. **اكسترانت العمل الجماعي:** وهي تسمح للمستخدمين الخارجيين بتبادل الرسائل، والرسومات والأشكال البيانية وغيرها مع المستخدمين .
3. **اكسترانت المعاملات:** تسمح بإجراء المعاملات المالية فيما بين المؤسسات بأمان.

<sup>1</sup> تامر موسى يونس :مرجع سابق، ص 24.

<sup>2</sup> محمد صلاح سالم : مرجع سابق، ص 80.

<sup>3</sup> مهيب وسام :تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية ،رسالة ماجستير ،قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر ،2012، ص 93.

## 3.3.2/ شبكة الانترنت:

أ/ مفهوم شبكة الانترنت: هي شبكة الاتصال الأم التي تربط جميع أجهزة وشبكات الكمبيوتر في العالم كله. وكلمة انترنت إنجليزية مشتقة من "Inter National Network" وهي تجزأ إلى كلمتين "Interconnections"، وتعني "الربط بين عنصرين"، و"Network"، وتعني "الشبكة".<sup>1</sup>

ب/ تاريخ الإنترنت: ظهرت فكرة شبكة الإنترنت في الستينات خلال الحرب الباردة وكانت الفكرة بناء شبكات موزعة فيها تكون أجهزة الكمبيوتر موزعة على مجموعة من الشبكات الصغيرة المتصلة ببعضها عن طريق شبكات أكبر بحيث إذا حدث خلل ما في أحد الشبكات الفرعية داخل الشبكة لا تؤثر على باقي الشبكة وطبقا لهذه الفكرة بدأ مشروع الانترنت في أمريكا تحت اسم "ARPANET" وكانت تحت مسؤولية وزارة الدفاع الأمريكية. وقد بدأ المشروع بأربعة أجهزة في أربع أماكن مختلفة بعيدة عن بعضها وتم تبادل المعلومات بواسطة خطوط التلفون ومن هنا بدأت الجامعات في الدخول إلى هذا النظام.<sup>2</sup>

ج/ خصائص شبكة الانترنت:<sup>3</sup>

1 . اللامكان: تتخطى الإنترنت كل الحواجز الجغرافية والمكانية التي حالت منذ فجر التاريخ دون انتشار الأفكار وتبادل المعارف، أما اليوم فتمر آلاف من المعلومات عبر الحدود على شكل إشارات إلكترونية إذ لا بد من الانتباه للايجابيات والسلبيات .

2 . اللامان: إن السرعة الكبيرة التي يتم بها نقل المعلومات عبر الشبكة تسقط عامل الزمن من الحاسبات وتجعل المعلومة موجودة في الوقت المناسب كما أنه هناك مساواة في الحصول عليها باعتبار أننا نعيش في عصر المساواة المعلوماتية.

3 . التفاعلية: تعودت وسائل الإعلام التقليدية أن تتعامل كجهة مستقلة فهم اللذين يقررون ما تقرأ أو تسمع. أما في عصر الإنترنت فأنت الذي تقرر ما تريد الحصول عليه من معلومات كم أنه بالإمكان التفاعل من خلال المنتديات والحوار .

<sup>1</sup> هاني شحادة الخوري : مرجع سابق ، ص 105.

<sup>2</sup> محمد صالح سالم : مرجع سابق ، ص 81.

<sup>3</sup> مرجع نفسه ، ص 82 .

4. **المجانية:** إن الكثير من الأنماط التجارية بدأت تتبلور لتمكن الجميع من اعتبار خدمة الإنترنت من الخدمات الأساسية والتي سيتم توفيرها للجميع بشكل مجاني .

5. **الربط الدائم:**<sup>1</sup> لقد أصبح بإمكان أن نتصل بالشبكة من أجهزة كبيرة ومتنوعة من الأدوات كحاسبات الجيب والهواتف النقالة وغيرها، وبذلك ستكون على ارتباط دائم بالإنترنت في كل مكان وزمان .

6. **تنوع التطبيقات:** من التطبيقات التي تقدمها التطبيقات التعليمية والخدمات التي تخدم الأطفال، إلى الخدمات التي تسهل الاتصال كالبريد الإلكتروني، إلى التطبيقات التجارية التي تحول العالم من بيع وشراء إلى مواقع المعلوماتية والمرجعية التي تخدم الباحثين في شتى المجالات .

7. **السهولة:** بمعنى أنه لا حاجة لأن يكون الفرد خبيراً معلوماً أو مبرمجاً حتى يستخدم الإنترنت فبإمكان أي فرد متعلم أن يستخدمه بغاية السهولة واليسر .

4.3.2/ **الهاتف:**<sup>2</sup> يعتبر التلفون من أقدم أجهزة الاتصال حيث استخدمت على المستويين الشخصي والعائلي، والمؤسسي . وقد أخذ أشكالاً مختلفة كالتلفون السلكي واللاسلكي .

5.3.2/ **الفاكسميلي:** وهو جهاز خاص بإرسال واستقبال المعلومات المصورة والمكتوبة كما هي سواء داخل البلد أو خارجه .

2.3.6/ **الفيديو:** وتستخدم لنقل الصوت والصورة معاً، يمكن استخدامه من خلال التلفزيون وهو لا يحتاج لحيز لحفظ وتخزين الرسائل المطبوعة أو المصورة عليه، ولا يتعرض للتلف السريع كما يمكن استخدامه على الكمبيوتر .

2.3.7/ **البريد الإلكتروني:** وهو من أكثر الوسائل الإلكترونية استخداماً حيث يستخدم على المستويين الشخصي العادي والتخصصي، وهو أساس للعمل المؤسسي وذلك لكثافة أنواع المؤسسات الإنتاجية والخدماتية على اختلاف نشاطاتها وحجمها<sup>3</sup> .

وقد أصبح البريد الإلكتروني وسيلة حيوية، وسريعة، وملائمة للاتصال والتواصل، بالإضافة إلى دوره الحاسم في بناء علاقات إستراتيجية مع منظمات الأعمال. كما تم تحويل البريد الإلكتروني إلى وسيلة مهمة

<sup>1</sup> محمد صالح سالم: مرجع سابق، ص 83.

<sup>2</sup> عفاف عبد المنعم درويش: مرجع سابق، ص 114.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 115.

لنقل الوثائق الالكترونية، وملفات البيانات وغيرها، وهذا يتضمن قيام مذيعي الشبكة بدفع المعلومات آليا من مصادر الإنترنت والإنترنت إلى صندوق بريد المؤسسة الالكتروني.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>بشير عباس العلق : مرجع سابق، ص 70.

## خلاصة :

تلعب المعلومات والاتصالات دورا مهما ومرتزايد في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفي مختلف المجالات، ولا سيما أن التطورات التي حدثت مؤخرا في تكنولوجيا الاتصال قامت بالحد من العراقيل كاختزال المسافات على سبيل المثال. وقد زادت وسائل الاتصال من توفير المعلومات وإمكانية الوصول إليها بسرعة فائقة، وفي مجتمع المعلومات أصبح الوصول السريع إلى المعلومات المناسبة أمرا أساسيا ولا غنى عنه وخاصة أن المعلومات أصبحت جزءا من الأنشطة البشرية وبالتالي فإن الوصول إلى هذه التكنولوجيا يعد ركيزة للقرار الناجح و الفعال.

الفصل  
الملك

## تمهيد:

تعتمد كفاءة المنظمات علي حسن استثمار مواردها، بالخصوص الموارد البشرية التي تتحكم في باقي الموارد الأخرى، فحتى تلك المنظمات التي لديها موارد متقدمة من التكنولوجيا ورأس المال، لا يمكن أن تديرها بدون موارد بشرية، هذه الحقيقة تعطي الحافز الأكبر للاهتمام بالموارد البشرية العاملة حتى تكون المنظمات صالحة للمنافسة، وعليه كلما أحسنت المنظمات أو المؤسسات استخدام مواردها البشرية من خلال تكوينهم بعد اختيارهم وتوظيفهم بطرق علمية، واتخاذ القرارات المناسبة لهم وتخدم مصالحهم أصبحت أكثر قدرة علي تحقيق أهدافها وبكفاءة أعلى.

## المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

## I. مفهوم إدارة الموارد البشرية: (HRM)\*

تعرف إدارة الموارد البشرية: "هي الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة علي احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية"<sup>1</sup>

كما عرفها "حسن إبراهيم بلوط" علي أنها: "الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات المؤسسة، هم أهم الموارد ومن أهم واجباتها أن تعمل علي تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لنا فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاح المصلحة العامة."<sup>2</sup>

ويعرفها **المعهد البريطاني** بأنها: "مسؤولية كافة هؤلاء الذين يدونها أفراداً، كذلك هي وصف لعمل هؤلاء المتخصصين في هذا المجال، وأنها الجزء من الإدارة المختص بالأفراد العاملين وبعلاقاتهم داخل المشروع، وتطبيق ليس فقط في مجال الصناعة أو التجارة بل في كافة مجالات التوظيف."<sup>3</sup>

**المفهوم المعاصر لإدارة الموارد البشرية:** "هي العملية التي يجب أن يقوم بهياكل مدير تنفيذي في أية مؤسسة، ابتداء من تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية كما وكيفا، ومرورا بانتقاء أفضل العناصر المتقدمة لتشغيل الوظائف. وتقييم أدائها وتحديد احتياجاتهم التدريبية وقيامه بالأمر الخاصة باقتراح ترقيتهم وتحفيزهم وبحث مشاكلهم والتحاور مع المسؤولين في إدارة شؤون الموارد البشرية، فيما يتعلق بهذه الجوانب عند حاجته إلي النصح والمشورة، بما يحقق أهداف الوحدة التنظيمية التي يرأسها"<sup>4</sup>

## II. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

لقد ظهر الاحتياج إلي علم وممارسات مستقلة للموارد البشرية، وذلك عندما بدأت علاقات العمل بين أصحاب الأعمال والعاملين في التعقيد. والتطورات التي مرت بها إدارة الموارد البشرية خلال القرن الماضي فيما يلي:

\* Human Resource Management

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص16.<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص18.<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية. مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص16.<sup>4</sup> سمير محمد عبد الوهاب، إيلي مصطفى البرادعي: إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، مصر، 2007، ص14.

1. الثورة الصناعية: ظهرت الثورة الصناعية في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العلم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين. وأهم ما ميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة، واستغلالها من بعض العمال وتعويضها بعمالة متخصصة. أدى ذلك سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، ضوضاء، أتربة، وأبخرة وغيرها). كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحيانا إلى العاملين تحت إمرتهم.<sup>1</sup> وقد ظهر نظام تقسيم العمل والتخصص هذا ما خلق مشكلات نفسية واجتماعية معقدة وكذلك زاد الشعور بالملل والاغتراب، وضعفت العلاقات الودية بين العمال والإدارة.

ولهذه المظاهر كان من الضروري أن تقوم إدارة تحمل اسم إدارة العمال أو إدارة الموظفين لتشرف علي العمال وتنظيم علاقاتهم مع الإدارة العليا وتعالج مشاكلهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية.<sup>2</sup>

2- الحركات العمالية: لقد ترتب علي قيام الثورة الصناعية ونظام المصانع تجمع العمال بإعداد كبيرة وشعورهم بقوتهم. وقد كان لقيام المنظمات والمؤسسات وازدياد حجمها مع ازدياد الموظفين. كل هذه العوامل أشعرت العمال بقوتهم فنظموا أنفسهم في نقابات واتحادات عملت على دراسة أوضاع العمال وظروف العمل، وكذا الأجور والرواتب. وقد كان لظهور النقابات ونموها أثر على إدارة شؤون الموارد العاملة، فظهرت ممارسات واتجاهات كدراسة شكاوي وتظلمات العمال، وتنظيم ساعات العمل والإيجارات، مع تحديد المهام والأجور.<sup>3</sup>

3. الإدارة العلمية: إن من أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن الماضي هو حركة الإدارة العلمية التي تزعمها " فريدريك تايلور"، فقد أعطت هذه الحركة تصورا محددًا بين العاملين والإدارة من خلال استخدامها المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال واختيار الإنسان الأفضل للعمل، وتشجيعهم على أداء العمل وفقا للطرق المحددة وبالسرعة المطلوبة وكان العمال يخضعون لرقابة لصيقة من أجل تحقيق المعايير المحددة سلفا. وكنتيجة لهذه الفلسفة انحصرت وظيفة إدارة الأفراد في المنشآت في تلك الفترة أن تقدم بعض الخدمات الإضافية للعاملين كإجازات والقروض، والتأمينات،... ولكنها خدمات تطوعية من قبل الإدارة وليست نتيجة ضغوط عمالية أو حكومية.<sup>4</sup>

4. حركة العلاقات الإنسانية: أدى تجاهل الإدارة العلمية لأهداف العمال ورغباتهم الشخصية إلى ظهور مدرسة جديدة في الإدارة هي " مدرسة العلاقات الإنسانية " بزعامة " فريدريك تايلور". بدأ تأثير هذه الحركة يأخذ مداه في تطوير إدارة الموارد البشرية نتيجة لتجارب " إلتون مايو" وزملائه. حيث قدمت تلك

<sup>1</sup> أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص44.

<sup>2</sup> عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: مرجع سابق، ص38

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص39.

<sup>4</sup> مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش، مرجع سابق، ص07.

النتائج مؤشرات جديدة للأسلوب الذي يجب أن تمارسه الإدارة مع العاملين، وينطلق منهج العلاقات الإنسانية من أن الأفراد مورد ثمين لا بد من استعادهم وتلبية حاجاتهم الإنسانية وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم، و أهداف المنظمة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل. إلا أن نتائج هذه الفلسفة الإنسانية كانت محدودة في الحياة العلمية، لان إشباع جميع حاجات العاملين غاية لا تدرك كما أن هناك ما يحفز نحو العمل ويدفع إلى زيادة الإنتاجية قد لا يحفز غيره بنفس الدرجة، كما تجاهلت هذه المدرسة التنظيم الرسمي وغيرها من الأمور التي تضاعفت عنها مدرسة العلاقات الإنسانية.<sup>1</sup>

ونتيجة لهذه المآخذ لم تعد فلسفة العلاقات الإنسانية مهيمنة على التفكير الإداري ولم تعد الملجأ الذي تلجأ إليه الإدارة لتزويد من الإنتاجية وتحقيق الولاء للمنظمة. لكن من وجهة أخرى تحسنت كثيرا ممارسات مديري إدارات الموارد البشرية بسبب استفادتهم من أبحاث ونظريات علماء النفس الصناعي لأن مدرسة العلاقات الإنسانية مهدت لظهور حركة العلوم السلوكية الحديثة. وقد تحسنت ممارساتهم في الاختيار والتعليم، والتدريب، والمقابلات وحرصوا على تطبيق فكرة الموازنة بين خصائص الموظفين وخصائص الوظيفية.<sup>2</sup>

**5. تدخل الدولة:** ظهرت في الثلاثينات من القرن الحالي تشريعات مختلفة نصت على وجوب تدخل الدولة لصالح الموظفين، وتحسين أحوالهم المادية والاجتماعية والنفسية، وتوجهت تلك التشريعات بصدور قوانين الفرص المتكافئة ولجميع فئات الناس مع تدريب الفئات العمالية. كما حاولت هذه القوانين تحديد العلاقة بين أصحاب الأعمال والعاملين، كما أنه ركزت على مجموعة من الموضوعات ومن أهمها: الحد الأدنى للأجور، التأمينات، المعاشات، وصحة العاملين وغيرها.<sup>3</sup>

**6- الشهادات المهنية:** ظهرت عدد من المنظمات العمالية التي تقدم شهادات مهنية في مجال إدارة الموارد البشرية، ويتقدم للحصول عليها أولئك الحاصلين على شهادة البكالوريوس مع ضرورة نجاحهم في عدة امتحانات تضم فلسفة الموارد البشرية، وتخطيط القوى العاملة، والتعيين، التكوين، الأجور، والحوافز..... الخ. ومع بداية الحرب العالمية الأولى ظهرت الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية، وقد تم إنشاء أقسام موارد بشرية

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش، مرجع سابق، ص 08.

<sup>2</sup> عبد الباري إبراهيم درة: مرجع سابق، ص 41.

<sup>3</sup> مرجع نفسه، ص 42.

مستقلة وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915. وفي سنة 1919 أنشئت الكثير من إدارات الموارد البشرية في المؤسسات العامة.<sup>1</sup>

7. ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن: خلال هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث شملت تدريب، وتنمية العاملين، ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات العاملين وضبط حضورهم وانصرافهم. وما زالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والأنثروبولوجيا، فالعلوم السلوكية كانت أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين وأثر العوامل على هذا السلوك كم يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية ومثال ذلك سياسات التحفيز والتنظيمات غير الرسمية. ومستقبلاً يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كاف المنشآت نتيجة التغيرات السياسية و التكنولوجية.<sup>2</sup>

### III. أهمية إدارة الموارد البشرية:

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في تحديد مدى فعالية، وكفاءة، وقدرة المؤسسة التنافسية وتساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في القدرة التنافسية للمؤسسات بالعديد من الطرق. وتكمن أهميتها فيما يلي:<sup>3</sup>

- زيادة قدرة المؤسسة على جذب أفضل الأفراد للعمل بها والاحتفاظ بهم.
- التخطيط الجيد للموارد البشرية يعطي الإدارة المؤشرات الضرورية لتحقيق حاجة المؤسسة من العاملين وتنمية مهاراتهم في المدى القصير والبعيد.
- إدارة الاستقطاب، والاختيار الجيد للعاملين فهو يؤدي إلى اختيار وتعيين أفضل الأفراد للوظائف الشاغرة ويجعل من السهل وضع هؤلاء الأفراد في الأماكن المناسبة.
- تقييم الأداء والتدريب يساعدان على تنمية العاملين عن طريق إكسابهم مهارات ومعارف وقدرات سلوكية جديدة والتي بدورها تساعدهم على القيام بالمهام المستقبلية.
- كما أن الإدارة الجيدة للموارد البشرية تقوم بتحفيز أفراد المؤسسة لأداء أفضل ما عندهم وذلك لزيادة ولائهم وانتماؤهم إلى أعمالهم ومؤسساتهم.

<sup>1</sup> أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 47.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص 23.

<sup>3</sup> بسيوني محمد البرادعي: مرجع سابق، ص 18-19.

- إضافة إلى ذلك فإن معرفة الأفراد لإمكانية الترقية والتقدم داخل المؤسسة، وتنمية قدراتهم الشخصية والعملية والحصول على عوائد على قدر الانجازات المقدمة فهي تشجع العاملين على الأداء العالي والسلوك الايجابي في أعمالهم.

#### IV. أهداف إدارة الموارد البشرية:

وتشمل الأهداف التالية:<sup>1</sup>

**1. هدف اجتماعي:** المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية في تحقيق احتياجات الأفراد والتحديات في المجتمع مع المحافظة على تقليل الآثار السلبية لها على تنظيم ومن أمثلة هذه الأهداف الالتزام بالقوانين والتشريعات وتنظيم العلاقة بين الإدارة والنقابة.

**2. هدف تنظيمي:** تحقيق الفعالية التنظيمية، حيث أن الإدارة ليست هي النهاية في حد ذاتها بل هي وسيلة لمساعدة التنظيم ومن أمثلة هذه الأهداف العلاقات بين الإدارة والعمال، الاختيار، التخطيط، التكوين والتدريب مع العمل على تحقيق أهداف التنظيم.

**3. هدف وظيفي:** حتى تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على المستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة، يجب أن تمدها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد المتاحة ستفقد قيمتها إذ لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها على أكمل وجه.

**4. هدف شخصي:** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم من أجل ومتابعة المسارات الوظيفية لم يحتاج إلى قدر كبير من اهتمام الموارد البشرية.

وحتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق أهدافها لابد من أن تكون نابغة من أهداف المنظمة التي تنطوي على الهدفين أساسين هما:<sup>2</sup>

**أ/ الكفاءة:** التي تتجسد من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها وتحقق كفاءة لأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات ومن خلال حرص المنظمة على تحقيق أقصى استخدام الموارد البشرية.

**ب. العدالة:** يتوقف هذا الهدف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية . إذ كلما كانت هناك عدالة في أمور التوظيف والتكوين، والتقييم والحوافز كلما أدى ذلك إلى رضا العاملين

<sup>1</sup> صلاح الدين، وعلي الهادي مسلم: إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص 43.

<sup>2</sup> عادل حرحوش: مرجع سابق، ص 17.

فالعدالة يمكن قياسها من زاويتين هما المنظمة و العاملين إذ تستطيع المنظمة تحقيق العدالة من خلال سياسات واضحة في عدم التحيز أو المحاباة في كل ما يرتبط بالعاملين وتحقيق رغباتهم وطموحاتهم، وفي الجانب الآخر نستطيع الحكم على العدالة المنظمة من خلال ملاحظة نسب التظلمات والشكاوي ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات العمال.

وفي ضوء هذين الهدفين يمكن بلورة مجموعة من الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية وهي كالتالي:<sup>1</sup>

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق و أقل التكاليف.
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة.
- تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغباتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك.
- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة .
- إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة فعالة، حيث تزيد إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.
- إيجاد سياسات موضوعية تمنع وتنفذ المهام التي تعرضهم للأخطار .
- توقع العاملين أن يجدوا فرص عمل جيدة وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المنظمة عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
- وجود ضمان صحي و اجتماعي جيد للعاملين بالمنظمة.

**المبحث الثاني: وظائف، مداخل، وأهم تحديات إدارة الموارد البشرية**

### أ. وظائف إدارة الموارد البشرية:

يعد تحديد الوظائف التي تؤديها إدارة الموارد البشرية من بين الأمور الإستراتيجية المطلوب التعرف عليها ابتداء للقيام بالعملية التنظيمية لهذه الإدارة، إلا أن هذه الإدارة تمارس نوعين من الوظائف وهي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عادل حرحوش: مرجع سابق، ص18.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، وعادل حرحوش: مرجع سابق، ص26-27.

## 1. الوظائف التخصصية: Professional Fonctions

وتتمثل أهم هذه الوظائف التخصصية بكل من تحليل ووصف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية الاختيار، تقويم الأداء والتدريب، الأجور والحوافز، بناء نظام للمعلومات البشرية.....، وتختلف عدد هذه الوظائف تبعاً لفسلفة الإدارة العليا، وحجم المؤسسة، وخصائص السوق، وكفاءة العاملين في هذه الإدارة ومستوياتهم المهنية.

## 2. الوظائف الإدارية: Manageriel Fonctions

لا تقتصر وظائف إدارة الموارد البشرية على الأعمال التخصصية فقط بل تتضمن أيضاً وظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة شأنه في ذلك شأن الإدارات الأخرى في المؤسسة. إذ لا بد لكل إدارة في المؤسسة أن تضع الخطط التي تحقق لها الأهداف التي أنشأت من أجلها، وأن تضع التنظيم الذي يمكنها من القيام بتنفيذ تلك الخطط والسياسات والبرامج وصولاً إلى تحقيق الهدف المسطر. وأن تقود وتحفز وترغب، وتوجه نشاطات العاملين نحو الأداء الجيد، كما تقوم بعملية الرقابة لغرض التأكد من أن الأعمال تتم وفقاً للخطط والسياسات والبرامج والأنظمة والعمل على تصحيح الانحرافات التي قد تحدث أثناء أو بعد تنفيذ الأعمال التي تمارسها.

ويتفق معظم الخبراء معظم الخبراء والممارسين على أن هناك مجموعة من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية التي سوف نتطرق لكل وظيفة بشكل من التفصيل:<sup>1</sup>

**1. التخطيط:** وهي الوظيفة التي تختص بتحديد الأهداف، ووضع المعايير، إضافة إلى صياغة الخطط والتنبؤ بالأحداث المستقبلية ووضع القواعد والإجراءات التي تتضمن ملائمة تنفيذها.

**2. التنظيم:** وتشمل هذه الوظيفة على تكليف كل مرؤوس بعملية محددة، تكوين الأقسام والإدارات، تفويض السلطة للمرؤوسين، بيان تدفق خطوط السلطة وكذا قنوات الاتصال بالإضافة إلى تنسيق بين أعمال المرؤوسين لضمان تنفيذ الخطة الموضوعية.

**3. التكوين:** ويتعلق الأمر بتحديد نوع الأفراد المطلوب تعيينهم بالمؤسسة وكيفية استقطاب ما يلزم المؤسسة من كفاءات، وكيفية المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف لاختيار أكفاهم ووضع معايير للأداء بها كل فرد بالمؤسسة، وتحديد الطرق التي يمكن عليها في مكافأة أفراد قوة العمل وتقييم أدائهم، وتقديم ما يلزمهم من أنشطة النصح والمشورة والاهتمام بأنشطة التكوين والتنمية.

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، 2002، ص 18.

4. القيادة: وهي الوظيفة الإدارية التي تهدف إلى حث أفراد قوة العمل على أداء واجباتهم الوظيفية، والعمل على تنمية الروح المعنوية والاحتفاظ بها عند مستويات مرتفعة داخل بيئة العمل.

5. الرقابة: وهي التي تتضمن المعايير الرقابية مثل: الحصص السوقية، مستويات الإنتاج، ثم إجراء التقييم الذي يستهدف التعرف على مدى تطابق الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات بين الأداء الفعلي وتلك المعايير.

6. التوظيف: <sup>1</sup> تصبح هذه الوظيفة مهمة لإدارة الموارد البشرية بعد تحديد الحاجات وتتضمن الأنشطة الفرعية الآتية:

- استقطاب المرشحين لشغل الوظائف.
- اختيار الأفضل في ضوء خصائص الوظائف الشاغرة، ويشترط في إنجاز هذه الوظيفة الالتزام بالأنظمة والقوانين المعمول بها وذلك لتأثيرها على الاتجاه العام للمؤسسة.

7. التدريب والتطوير: تركز هذه الوظيفة على

- تحديد وتصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير لزيادة وتحسين قدرات و أداء العاملين.
- تطوير وتنفيذ الإجراءات الإدارية ونشاطات الموارد البشرية لتحسين جهود إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة.

8. علاقات العمل: وترتكز هذه الوظيفة على الآتي

- احترام حقوق العاملين.
- فهم الأسباب والأساليب المستخدمة من قبل العاملين.
- المفاوضات وحل النزاعات مع العاملين.

9. تقييم سلوك العاملين و أدائهم: وتتضمن تلك الوظيفة قيام إدارة الموارد البشرية بالآتي

- جمع المعلومات الخاصة بالسلوك والأداء.
- تحديد مستويات الأداء الفعلية.
- تقييم الأداء من خلال التركيز على نقاط القوة والضعف فيه لتعزيز الأولى ومحاولة معالجة الثانية.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم مطر الهيثمي: مرجع سابق، ص 36.

10. مكافئة الأداء:<sup>1</sup> وتتضمن هذه الوظيفة انجاز وتقييم الوظائف، وتحديد الأجر و المكافئة التي تتناسب مع متطلبات الوظيفة ويمكن أن تركز إدارة الموارد البشرية في هذا المجال على :

- المكافئة المباشرة.
- المكافئة على الأداء.
- المكافئة غير المباشرة.

## II. العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد:

هناك جدل مستمر خاصة في المجال الأكاديمي يحاول رصد أوجه التشابه والاختلاف بين كل من إدارة الأفراد و إدارة الموارد البشرية:<sup>2</sup>

### 1. أوجه التشابه :

- تعتمد إستراتيجية إدارة الأفراد، مثلها في ذلك مثل إستراتيجية الموارد البشرية على الإستراتيجية الكلية للمؤسسة.
- تقر كل من إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية بأن المديرين التنفيذيين هم المسؤولين عن إدارة العاملين بالمؤسسة.
- هناك تطابق في القيم التي تدعو إليها كل من إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية، خاصة فيما يخص احترام الفرد، وتحقيق التوازن بين الاحتياجات التنظيمية والاحتياجات الفردية، وتنمية العاملين من أجل إرضائهم ذاتيا ومن أجل المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- تركز كل منهما على أهمية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتنمية قدراته للوظيفة.
- تعتمد كل منهما على نفس تقنيات الاختيار والتدريب وتنمية المديرين، وإدارة الأداء والكفاءات.
- توجه كل منهما عناية خاصة للاتصال مع العاملين ولمشاركتهم في وضع نظم لتدعيم علاقات العمل.

### 2. أوجه الاختلاف:

هناك اختلاف بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية، لكنها ليست اختلافات جوهرية وبصفة عامة يمكن توضيح بعض ملامح الاختلاف في النقاط التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم مطر الهينمي :مرجع سابق، ص 37.

<sup>2</sup> شعيب بغداد: تنمية الموارد البشرية وسيلة لتحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية، ملتقى حول تنمية الموارد البشرية ،جامعة تلمسان ،ص03.

<sup>3</sup>مرجع نفسه، ص04.

- إن إدارة الأفراد كنشاط يركز بصفة أساسية على غير المديرين بينما إدارة الموارد البشرية لا يظهر بها هذا التركيز بوضوح وإنما تهتم بالإطارات الإدارية العليا والمتوسطة أكثر من إدارة الأفراد.
  - أن إدارة الموارد البشرية تؤكد على أهمية اشتراك الإدارة العليا في إدارة الثقافة التنظيمية، بينما إدارة الأفراد كانت دائما متشككة في جميع أفكار التنمية التنظيمية.
  - إدارة الموارد البشرية تلعب دورا محوريا نظرا لطبيعتها الإستراتيجية.
  - أن إدارة الموارد البشرية تعتمد بالأساس على فلسفة الإدارة العليا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- جدول (01) يوضح: الفروق الأساسية بين إدارة شؤون العاملين وإدارة الموارد البشرية**

العنصر	إدارة شؤون العاملين	إدارة الموارد البشرية
التخطيط	قصير الأجل، يعتمد على رد الفعل، هامشي.	طويل الأجل، استراتيجي، يحقق التكامل بين عناصر النظام.
العقد النفسي	الإذعان	الالتزام
نظام الرقابة	خارجيا	داخليا
العلاقات	درجة منخفضة من الثقة	ثقة عالية بالعاملين
الهيكل	البيروقراطي، المركزي.	حيوي، دائم التطور، مرن.
بؤرة الاهتمام	تخفيض التكلفة والنظر إليها على أنها حمل ثقيل.	الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، والنظر إليها على أنها أصل من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة.

المصدر: جمال ثابت: المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (أعمال المؤتمرات)، مصر، 2007، ص 292.

### III. مداخل إدارة الموارد البشرية:

يوجد العديد من المداخل التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق الإدارة الفعالة للموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة، إلا أنه يمكن التمييز بين ثلاثة مداخل رئيسية وهي كالتالي:

**1. المدخل الإداري:** يركز هذا المدخل على دراسة العمليات الإدارية، حيث يبدأ بالتعرض للأهداف التنظيمية وخطط الموارد البشرية، وعمليات الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، وتحليل الوظائف وتقييمها. هذا جانب دراسة تنظيم الجهاز المعنى بإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالأجهزة الأخرى في المؤسسة، بالإضافة إلى تناول أنشطة تنمية الموارد البشرية، وتخطيط المسار الوظيفي، وتقييم الأداء، وتحفيز العاملين، وتحسين العمل. وتعتبر إدارة الموارد البشرية جزءاً من النظام الإداري بطريقة أو بأخرى، وتتعرض إيجابيات النظام الإداري وسلبياته على إدارة الموارد البشرية.<sup>1</sup>

**2. المدخل الاستراتيجي :** يتناول المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية المفهوم الاستراتيجي الخاص بالموارد البشرية داخل المؤسسة، ويتضمن المدخل ستة ركائز أساسية تتمثل في:<sup>2</sup>

❖ **الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية:** إذ تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات للمؤسسة وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية، التكنولوجية، والسياسية على المستوى المحلي أو العالمي. ولا بد لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية من الاعتراف بهذه التأثيرات محاولة استثمار الفرص والتقليل من التهديدات، لأن نجاح المؤسسة يعتمد على قدرة المديرين على استخدام طرق فاعلة للتعامل مع هذه التغيرات.

❖ **الاعتراف بأهمية تأثير المنافسين والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية:** تتنافس المؤسسات على الحصول على العاملين الجيدين، لأن في إغراء ومكافأة وتوظيف العاملين أثر مباشر على إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة، فالتغيرات في معدلات الأجور والتشريعات الخاصة بها، وسمعة المنافسين كلها تؤثر على القرارات الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية.

❖ **التركيز على تحقيق رسالة المؤسسة:**<sup>3</sup> يعمل الاستراتيجي في ضوء رسالة المؤسسة، أي لا بد أن يمتلك إستراتيجية تساهم في تحقيق ما تتمنى المؤسسة أن تكون عليه في المستقبل البعيد. ورسالة المؤسسة تمثل الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها ومن هنا فإن الرسالة هي تجسيد للفلسفة الأساسية للمؤسسة لأنها تعبر عن مفهوم الذات إلى جانب تعبيرها عن الصورة الذهنية التي ترغب المؤسسة في بنائها عند الآخرين.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص52.

<sup>2</sup> عادل جرحوش: مرجع سابق، ص13-14.

<sup>3</sup> مرجع نفسه، ص 15.

- ❖ **التركيز على وضع الأهداف الإستراتيجية وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها:** تمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المؤسسة لكي تترجم رسالتها الفلسفية إلى مصطلحات محددة وملموسة يمكن قياسها. فالأهداف إذن هي خطوات محددة على طريق الرسالة الخاصة بالمؤسسة.
  - ❖ **الاهتمام بجميع العاملين:** تهتم الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية بجميع العاملين في المؤسسة سواء كانوا دائمين أو مؤقتين، يعملون في المستويات الإدارية العليا أم الوسطى أم الدنيا، فهي تهتم بجميع الأمور الخاصة بهم كالرواتب، الحوافز، وتقييم الأداء، وتصميم الأعمال.... الخ.
  - ❖ **التكامل مع إستراتيجية المؤسسة:** لا بد لإستراتيجية الموارد البشرية التي يتم اعتمادها من قبل المؤسسة أن تتكامل مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، بمعنى آخر لا بد أن ينبثق من الإستراتيجية العامة للمؤسسة إستراتيجية خاصة بالموارد البشرية.
- إن الفكرة الأساسية وراء هذا التوجه المتكامل هو التنسيق بين جميع موارد المؤسسة بما فيها الموارد البشرية وذلك لضمان تنفيذ استراتيجياتها، هذا التكامل سيؤدي إلى نشوء قيمة لا يستطيع أي من هذه الموارد تكوينها لوحده وهذا أحد الفوائد الأساسية الناجمة عن الإدارة الإستراتيجية الجيدة للمنظمة. وقد ركز هذا المدخل على دراسة وتحليل أنشطة الموارد البشرية وربطها بغايات وأهداف واستراتيجيات المنظمة، حيث يصبح العنصر البشري أحد الركائز الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاع المؤسسة.<sup>1</sup>
- نستنتج مما سبق أن هذا المدخل ركز على استعراض جوانب إدارة الموارد البشرية، حيث يعتبر أحد المداخل القيمة والمتكاملة لذلك تزايد في الآونة الأخيرة بأهمية العنصر البشري باعتباره العنصر الفعال في تحقيق نجاح المؤسسة في ظل الأوضاع الراهنة.
- 3. مدخل النظم:** النظام مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة تشكل معا وحدة واحدة متشابكة ويستمد المدخل النظمي أصوله من نظرية النظم العامة التي تنظر إلى الكثير من الأشياء في هذا الكون على أنه نظام. وثمة منظوران للنظام: منظور النظام المغلق الذي يصور النظام على أنه شيء كلي مترابط ذو ارتباط ضعيف بالبيئة الخارجية، ومنظور النظام المفتوح الذي ينظر إلى النظام على أنه شيء كلي يتفاعل مع البيئة الخارجية تفاعلا تبادليا أي يؤثر ويتأثر بها. ومن أهم خصائص النظام المفتوح ما يلي:<sup>2</sup>
- ❖ النظام يتكون من عدة أنظمة فرعية تتربط مع بعضها البعض، أي تغيير في أي نظام فرعي يؤثر على الأنظمة الفرعية الأخرى.
  - ❖ للنظام عناصر تتمثل في:

<sup>1</sup> جمال الدين محمد مرسي: مرجع سابق، ص 53.

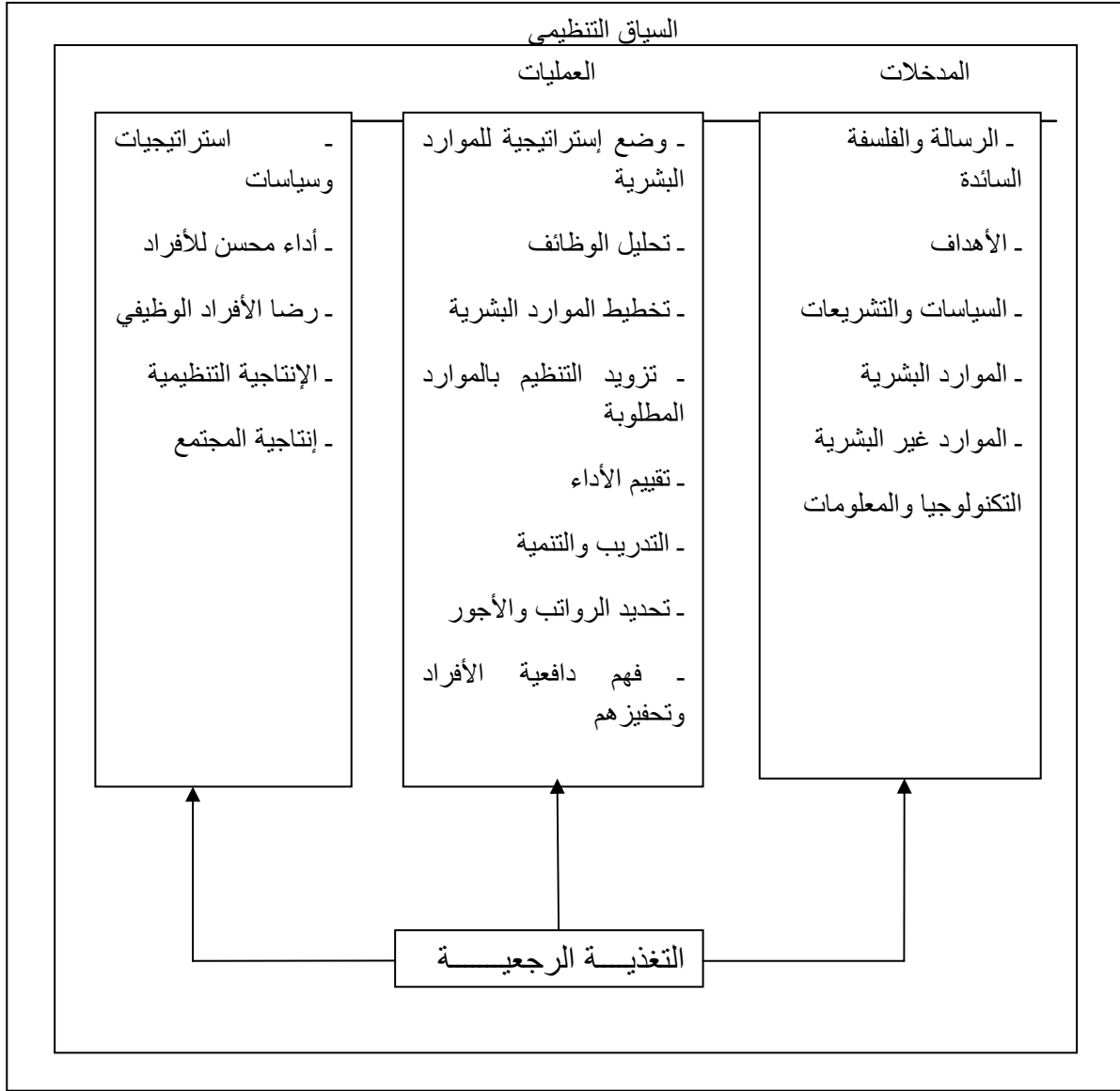
<sup>2</sup> عبد الباري ابراهيم درة: مرجع سابق، ص 65

- المدخلات: وتكون على شكل موارد بشرية، أموال، ومعلومات، وطاقة من البيئة الخارجية.
  - العمليات: وهي تفاعلات تتم داخل النظام.
  - المخرجات: وتكون على شكل منتجات، خدمات، معلومات تصب في البيئة.
  - التغذية الراجعة:<sup>1</sup> وهي نوع من المعلومات تشكل نوعا من الرقابة والضبط وتصل بين المخرجات من جهة والعمليات، والمدخلات من جهة أخرى.
- ❖ للنظام بيئة داخلية تجري في سياقها العمليات، وعلى عناصر البيئة الداخلية ومكونات البيئة الخارجية وتفاعلها معا تعتمد فعالية النظام.
- ❖ يتفاعل النظام مع البيئة الخارجية تفاعلا تبادليا فيؤثر في البيئة ويتأثر بها.
- ❖ الحدود: وهي الخطوط التي تفصل النظام عن البيئة الخارجية، وقد تكون هذه الحدود شديدة التماسك أو مفتوحة يسهل اختراقها.
- ❖ التوازن الديناميكي: إن على أي نظام مفتوح أن يحقق حالة معينة يستورد من خلالها مدخلات من البيئة تمكنه من إنتاج مخرجات وتساعد على تشغيل عملياته. ويطلق على هذه الحالة اسم "التوازن الديناميكي"، فالنظام يحاول دائما أن يكون في حالة توازن مع ظروف بيئته المتغيرة ثم إن هذه التوازن ليس جامدا بل في حالة حركة.
- ❖ التمايز والتعقيد: يميل النظام المفتوح إلى تمايز وتعقد مستمرين في عملياته ذلك أن النظام المفتوح عندما يزداد نموا يزداد تخصصا في عناصره وتعقدا في هياكله.
- ❖ الكلية والتكامل: إن خصوصية التمايز تفرض أن ننظر إلى النظام ككل، واعتباره أكبر من مجموعة أجزاء ويصبح النظام كليا بتكامل وحدته، فالتكامل هو عملية توحيد جهود الأنظمة الفرعية لكي يؤدي النظام مهامه.
- ❖ التعددية في تحقيق الأهداف والقيام بالعمليات: تستطيع الأنظمة الفرعية المفتوحة أن تصل إلى نتائج المرغوب فيها مثل: التوازن الديناميكي بطرق متعددة ووسائل كثيرة.
- ولنظام إدارة الموارد البشرية مدخلات، عمليات، مخرجات، وتغذية راجعة، وحدود، وبيئة خارجية وبعيدة. وسنتناول عناصر النظام في المخطط التالي:

<sup>1</sup> عبد الباري ابراهيم درة: مرجع سابق، ص 66-67.

شكل (1) يبين إدارة الموارد البشرية كنظام مفتوح

البيئة الخارجية



المصدر: عبد الباري ابراهيم درة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 68.

#### IV. مساهمات الفكر الإداري في إدارة الموارد البشرية:

**1. المدرسة الكلاسيكية:** تركز فلسفة المدرسة الكلاسيكية على زيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف من خلال أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة من خلال رفع أداء العمال. وقد اهتمت بكيفية تصنيع المصنع من خلال تصميم الوظيفة للفرد، وطرق العمل والأداء، وفي ما يلي سوف نستعرض أبرز وأهم النظريات الكلاسيكية التي تناولت موضوع الإدارة بشيء من التفصيل:

**1.1. نظرية الإدارة العلمية:** ظهرت هذه النظرية في ظل الظروف التي كانت تعيشها المنظمات الأمريكية آنذاك، والتي تميزت بنمو حجمها وزيادة إنتاجها ومع ظهور الحاجة إلى زيادة كفاءة العاملين لتحقيق أقصى عائد اقتصادي ممكن لأصحاب المنظمات. ويعتبر "فريدريك تايلور" 1856-1917 رائد ومؤسس الإدارة العلمية، وقد اتفق أغلبية كتاب الإدارة على اعتبار "تايلور" نقطة البداية في التنظير للفكر الإداري العلمي، حيث كانت لحركة الإدارة العلمية أثر هام في توجيه الأنظار إلى أهمية دراسة الإدارة دراسة علمية مع الابتعاد عن التخمين والتجربة والخطأ. وافترض "تايلور" أنه يمكن زيادة إنتاجية العاملين عن طريق عن طريق مدخل علمي للإدارة يهدف إلى تنمية قدرة المشرفين على توجيه ودعم العاملين مع توفير الحوافز المناسبة للعاملين لتشجيعهم على زيادة الإنتاج، كما أكد "فريدريك تايلور" على أهمية تقسيم العمل والتخصص<sup>1</sup>، فزيادة كفاءة العاملين تتحقق من خلال تفتيت الوظيفة الواحدة إلى مجموعة من الأقسام. ونقطة البداية في حركة الإدارة العلمية هي أن الأعمال التي يقوم بها الموظف أو العامل تخضع لتحليل دقيق لجميع مكوناتها مع القيام بدراسة زمن للأجزاء المكونة لهذه الأعمال، ودراسات تشمل كافة الماكينات والآلات المستخدمة لوضع معيار موضوعي للإنتاج المتوقع. كما أنه كان يتم اختيار الأفراد المناسبين لنوعية العمل، ثم القيام بتدريبهم للحصول منهم على ما كان يعتقد أنه الكمية العادلة من العمل مع وضع الخطط التشجيعية للأجور لحث الأفراد على الوصول إلى المعايير الموضوعية للإنتاج. وقد قام "تايلور" بتقسيم العمل إلى عمل إداري وعمل تنفيذي، بحيث يكون التخطيط من اختصاص الإداريين بينما يركز العمال على تنفيذ الأوامر، وهكذا يكون كل مدير وعامل مسئول عن وظيفة واحدة أو مجموعة من الواجبات المحددة.<sup>2</sup>

وباختصار يمكن تلخيص المبادئ الأساسية لنظرية الإدارة العلمية فيما يلي:<sup>3</sup>

- تقسيم العمل وتحديد كميا، وهذا يكون بتوزيع عمل ما على عدد من العمال لتحقيق أعلى مستوى من تبسيط العمل والفعالية في الأداء.

<sup>1</sup> عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية - ، بدون طبعة، بدون دار النشر، القاهرة، 2003، ص 16.

<sup>2</sup> محمد إبراهيم درويش، ومحمد محمد بدران: مبادئ الإدارة العامة، ط1، دار النهضة، القاهرة، 2008، ص 150.

<sup>3</sup> علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة - الجزائر -، ص 34.

- اختيار العمال يكون مطابقا لمستلزمات ومتطلبات الأعمال التي يقومون بها.
- تدريب العمال لأداء أعمالهم وفق ما تتطلبه الأعمال خطط تحليل العمل والمراقبة المباشرة للعمال ولكيفية أداء الأعمال ن طرف المشرفين والمسيرين.
- المكافآت المالية اليومية للعمال كحافز مادي للعمال لتحقيق امتثالهم للأوامر المتعلقة بالأداء.

وفي الأخير نستنتج أن "فريدريك تايلور" حاول أن يتواصل إلى أن تهيئة الظروف المادية والتنظيمية التي من شأنها أن تزيد من كفاءة العامل. إذ أنه لا بد من الاهتمام بالعمل من حيث الانجاز والتنفيذ من خلال المراقبة المتواصلة لكن نجد أن هذه النظرية أولت اهتماما كبيرا لطبيعة أهداف المؤسسة. في حين أنها أهملت العديد من الجوانب كالحافز المعنوي، وتأثيرات البيئة الخارجية، كما أن المبادئ التي جاءت بها لا تصلح لكل زمان ومكان وذلك بفعل التغيرات والتحويلات المتجددة. كما أن النظرية الأساسية للمورد البشري لدى "تايلور" هي نظرة اقتصادية بحتة، فالإنسان آلة اقتصادية تسعى إلى تعظيم العائد الاقتصادي.

**2.1. نظرية التكوين الإداري:** حاول " هنري فايول " 1925.1841 تأسيس نظرية تهتم بالأسس العامة للإدارة وذلك في كتابه "الإدارة العامة الصناعية"، وقد جاءت هذه النظرية كفكرة ملازمة لما جاء بمعالجته "تايلور" وتمحورت فكرته حول الدور الذي تلعبه الإدارة في المؤسسة من أجل تحسين أداء المؤسسات، وتهتم هذه النظرية بصفة أساسية بوصف الممارسات الإدارية الناجحة للمديرين، وقد حدد "فايول" الوظائف الأساسية للمديرين على أنها تشمل ستة مجموعات وهي: نشاطات فنية (التصنيع والإنتاج)، نشاطات تجارية (البيع والشراء)، نشاطات مالية (استخدام رأس المال)، نشاطات أمنية (حماية الممتلكات والأفراد)، نشاطات محاسبية (إعداد الميزانيات)، نشاطات إدارية (التخطيط أو التوجيه، التنظيم، الرقابة والتنسيق). إلى جانب وظائف المدير حدد "فايول" مجموعة من المبادئ الإدارية الهامة لضمان زيادة كفاءة العمل، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:<sup>1</sup>

- ❖ **تقسيم العمل:** يجب تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل فرد التخصص في أداء وظيفة محددة، ويهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفاءة العاملين.
- ❖ **السلطة والمسؤولية:** السلطة هي حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين، وترتبط السلطة بالمسؤولية فالمسؤولية هي تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة وبالتالي فان من يحصل على السلطة ما لا بد أن يتحمل المسؤولية.

<sup>1</sup> عادل محمد زايد: مرجع سابق، ص 22-23.

- ❖ **التأديب:** المؤسسة الناجحة هي التي تستطيع أن توحد جهود العاملين ومع ذلك فإن توقيع العقوبات يعتبر أمراً ضرورياً لضمان عقاب غير الملتزمين بشرط أن تطبق تلك العقوبات على جميع المخالفين دون تمييز.
- ❖ **وحدة الأمر:** الموظف يتلقى أوامره من شخص واحد فقط.
- ❖ **وحدة الهدف:** المؤسسة كلها يجب أن تهدف إلى تحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح .
- ❖ **المصلحة العامة:** الأولوية للصالح العام وليس للمصالح الفردية.
- ❖ **الأجر المناسب:** يجب أن تأخذ المؤسسة في اعتبارها العديد من المتغيرات عند تحديد الأجر المناسب كأسعار السلع والخدمات، مستوى المعيشة، مستوى الأرباح الذي تحققه المؤسسة).
- ❖ **المركزية:** تتركز سلطة اتخاذ القرار في يد شخص أو مجموعة من الأفراد (الإدارة العليا).
- ❖ **تسلسل السلطة:** توزع السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة كل حسب اختصاصاته، وغالباً ما تتدفق السلطة من الأعلى إلى الأسفل.
- ❖ **الترتيب:** لزيادة درجة الكفاءة والتنسيق يجب أن توضع كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لأداء وظيفة معينة.
- ❖ **المساواة:** كل العاملين لا بد أن تطبق عليهم نفس القوانين واللوائح بشكل عادل.
- ❖ **الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية:** يجب أن تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالعمال المتميزين.
- ❖ **المبادرة:** لا بد من تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح التحديد والابتكار.
- ❖ **روح الفريق:** يجب على الإدارة أن تنمي روح التعاون وروح الفريق بين العاملين.

وفي الأخير نستنتج أن النظرية الفايولوية أنها ركزت على الجوانب الإدارية، كما أنها اهتمت بالجوانب الفيزيقية المؤثرة على أداء العمل وهذا ما أدى إلى رفع أرباح أرباب العمل. لكن بالمقابل نجدها أهملت العامل ومستلزماته داخل العمل حيث أنها تجاهلت اجتماعية العامل ( التنظيم غير الرسمي ).

**3.1. النظرية البيروقراطية:** اقترح "ماكس فيبر" نموذج التنظيم البيروقراطي لعلاج العديد من مظاهر الخلل على أنه هناك خلل في مفهوم السلطة، فسلطة الموظف في ذلك الوقت لم تكن مستمدة من الوظيفة ذاتها بقدر ما كانت مستمدة من المكانة الاجتماعية لشاغل الوظيفة. ويبين التنظيم البيروقراطي على أساس تكوين مؤسسات نموذجية ومثالية على أساس من المنطق والنظام والسلطة الوظيفية، وطبقاً لهذا النموذج فإن من أهم خصائص المنظمات البيروقراطية ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عادل محمد زايد: مرجع سابق ، ص 25-26.

- ❖ تقسيم العمل.
- ❖ تسلسل السلطة.
- ❖ قوانين العمل الرسمية.
- ❖ الموضوعية بدلا من الشخصية.
- ❖ الترقية على أساس الجدارة وليس الأقدمية.

إن تكوين المنظمات البيروقراطية يضمن إلى حد كبير كفاءة المؤسسات وتحقيق أهدافها، لكن وبالرغم من أهمية تطبيق مبادئ التنظيم البيروقراطي إلا أن هذا المفهوم كان من أكثر المفاهيم الإدارية عرضة للانتقاد نظرا لارتباطه بفكرة التوسع في تطبيق القوانين واللوائح والبطء في الأداء وتعطيل العمل، وعدم تشجيع العاملين على التجديد والابتكار، لكن إذا تغيرت الظروف التنظيمية والبيئية يصبح التنظيم البيروقراطي تنظيما فاعلا.

وفي الأخير يمكن القول أن التنظيم البيروقراطي كان مثالي إذ لا يمكن تطبيقه في جميع المؤسسات وفي كل الأوقات.

2/ المدرسة النيوكلاسيكية: تطور الفكر من حيث نظرتة للإنسان باعتباره كائن اجتماعي، غير أن الطفرة الحقيقية للنظرة الإنسانية حدثت خلال النصف الأخير من القرن العشرين، وقد تبلورت تلك النظرة في اعتبار الإنسان "رأس مال فكري".

**1.2. نظرية العلاقات الإنسانية "إلتون مايو":** تعتمد مدرسة العلاقات الإنسانية في تحليلها للإدارة على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين هي الأساس الذي يجب أن تركز عليه دراسة الإدارة. وتبنى نظرتها للمنظمة من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية كبشر، وإدراكها لأهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية مما يحفزهم على تقديم إنتاجية عالية، لذا فهي تؤكد على أن الاهتمام بالعلاقات النفسية يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين والمشرفين. من هنا ارتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة وأصبحت من السمات البارزة للقيادة الإدارية الحديثة وهناك مجموعة من المبادئ التي يجب استخدامها وفقا لكل موقف وتمثل هذه المبادئ في العناصر التالية:<sup>1</sup>

- ❖ يجب أن يعامل أعضاء أي جماعة عمل باعتبارهم أفراد لكل واحد منهم مشاعره، ورغباته، واحترام الكرامة الشخصية لكل واحد مهم وتركهم يتصرفون بحرية وجعل العاملين يستمتعون بعملهم داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> نوري منير: مرجع سابق، ص 04.

- ❖ يجب إشراك العاملين في القرارات الإدارية والتسييرية التي تعنيهم، فهذا يعني إيمان الإدارة العليا بقدرة الموارد البشرية. ما يجب إعطاء التقدير والاعترافات بما يحققه من إنجازات مما يدفع إلى بذل المزيد من الجهود مع محولة تنمية قدراتهم وطاقتهم لتحسين أدائهم.
  - ❖ يجب تشجيع العمل الجماعي، فالعمل داخل المؤسسات يستدعي وجود علاقة متشابكة ومتكاملة بين العاملين، فالشخص لا يحقق تنمية شخصية إلا في إطار العمل داخل الجماعة.
  - ❖ يجب خلق مناخ إيجابي وبيئة عمل محفزة وذلك عن طريق استخدام أسلوب التشاور الذي يقوم على مبدأ احترام العامل وليس على أساس توجيه اللوم إليه وإصدار الأوامر فقط.
  - ❖ إن العلاقات الإنسانية قد تتحسن أو تسوء بفعل الاتصالات في المؤسسة خاصة الشخصية بين الرئيس والمرؤوسين، لذلك يجب تشجيع تدفق المعلومات في المؤسسة في كل الاتجاهات.
- وبصفة عامة تشير نتائج الدراسات التي قام بها "إيلتون مايو" إلى أهمية العلاقات الإنسانية وتأثيرها المباشر على إنتاجية العاملين، ونتيجة ذلك فقط ظهر العديد من المفردات والمفاهيم الإدارية الجديدة التي أضيفت إلى قاموس الإدارة ومن أهم هذه المفاهيم ما يلي:

- العمل الجماعي و فرق العمل.
- القيادة الديمقراطية.
- اتجاهات ودوافع العاملين.
- الروح المعنوية للعاملين.
- تنظيمات العمل غير الرسمية.
- الرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

## 1.2. النظرية السلوكية: رغم تعدد اتجاهات المدرسة السلوكية تبقى تجمعها قواسم مشتركة ومن

أهمها:<sup>2</sup>

- أخذ الأبعاد النفسية والاجتماعية والسلوكية للفرد بشكل شامل ثم تحليل سلوكه من خلال هذه الأبعاد، أي أنها تعتمد على الدراسة العلمية لسلوك الفرد وهي متأثرة في ذلك بنتائج العلوم السلوكية التي تركز على المظاهر الخارجية للسلوك باعتبارها أفضل وسيلة لفهم دوافع وحقيقة هذا السلوك.
- أهمية الحاجات في تشكيل سلوك الإنسان مما يتطلب من الإدارة الاعتماد على نظام شامل للحوافز المادية والمعنوية لإرضاء هذه الحاجات، وبالتالي الحصول على السلوك المرغوب.

<sup>1</sup> نوري منير: مرجع سابق، ص 05.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 06.

- المنظمة هي وحدة اجتماعية تتأثر بالقوى والمؤثرات البيئية الخارجية، فالمنظمة حسبها نظام مفتوح يتضمن تفاعلات داخلية بين مكوناته.
  - الصراع بين أهداف العاملين والمنظمة لا يمكن تجنبه إلا من خلال محاولة فهم هذا الصراع قصد تطوير وسائل وسبل للاستجابة للحاجات المشتركة بين العاملين والمنظمة.
  - ومن أبرز مساهمات رواد المدرسة السلوكية في الإدارة نجد ما يلي:
  - ❖ مساهمات "أبراهام ماسلو": قدم ماسلو نظريته في تدرج الحاجات الإنسانية باعتبارها الدافع الأساسي وراء سلوك الفرد، وهو يقسم هذه الحاجات على حسب أولوياتها إلى خمسة أنواع متدرجة كما يلي:
  - **الحاجات الفيزيولوجية (الطبيعية):** وهي حاجات أساسية (الأكل، النوم، السكن،.....)، حيث لا يمكن للإنسان أن يفكر في إشباع الحاجات الأخرى دون إشباع الحاجات الفيزيولوجية.
  - **حاجات الأمن والطمأنينة:** وهي حاجة الشعور بالأمن وتجنب المخاطر وخاصة الاستقرار في الوظيفة، الأجر، وعدم الخوف من المستقبل.
  - **حاجات المركز والشهرة (الحاجة إلى التقدير):** بمعنى احترام الفرد لذاته وتقدير الآخرين له واحترام استقلاله وقدرته على تحقيق أهدافه.
  - **حاجات تحقيق الذات:** بمعنى استغلال المواهب والوصول إلى المراكز التي يمكن أن يصلها الفرد بفضل جهوده، وإثبات جهوده وقدرته على تحقيق الانجازات الفردية.
- كما أن إشباع الحاجة يشكل حافزا أو دافعا للفرد لإحداث سلوك معين، كما أقر "ماسلو" أنه إذا أشبع الفرد حاجة معينة انتقل بشكل تلقائي لإشباع الحاجة التي تليها في الأهمية.
- ❖ مساهمات "دوغلاس ماك غريغور":<sup>1</sup> قدم "ماك غريغور" سنة 1960 مجموعتين متناقضتين من الفروض في شكل نظريتين عن الطبيعة الإنسانية وذلك وفقا للطريقة التي يدرك بها القادة الإداريون والمديرون للأفراد العاملين في المنظمات، حيث قامت نظرية (X) على افتراضات سلبية متشائمة تتوافق مع الاتجاهات الكلاسيكية. أما نظرية (Y) فتتوافق مع اتجاهات مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية حيث أن نظرية (X) تبحث في مفهوم العاملين والطرق التي يجب على الإدارة إتباعها لتحكم الرقابة عليهم. وتقوم نظرية (X) على الافتراضات التالية:
- معظم الأفراد لا يحبون العمل ويتجنبونه كلما أمكنهم ذلك.
- معظم الأفراد لا بد من إجبارهم وتهديدهم بالعقاب حتى يقوموا بالعمل.

<sup>1</sup> نوري منير : مرجع سابق، ص 07.

- يجب فرض الرقابة، والإشراف، والتوجيه الشديد للأفراد عندما يعملون.
- معظم الأفراد يفضلون أن يواجهون ويميلون لتجنب المسؤولية، ولديهم مستوى طموح منخفض وهم يهتمون فقط بتحقيق الأمن.

وقد ثبت من خلال الأبحاث أن ظهور الأفراد السلبيين والسلوكيات غير الرسمية إنما هو نتيجة لتطبيق هذه النظرية.

أما نظرية (y) فتقوم على أربعة أركان: مبدئياً لا يمكن الجزم بأن الأفراد يحبون أو لا يحبون العمل بطبيعتهم، بل إن ميولهم اتجاه عملهم يتكون نتيجة لخبراتهم السابقة. وقد قامت نظرية (y) على الافتراضات التالية:

- العمل هو نشاط طبيعي مثل اللعب والراحة.
- الأفراد قادرون على التوجه والرقابة الذاتية وهم ملتزمون بالأهداف.
- الأفراد يكونون أكثر التزاماً بالأهداف التنظيمية إذا ما تم مكافأتهم على ذلك.
- الفرد في مجتمع معين لديه القدرة على التخيل والابتكار.

إن نظرية (y) تبدو ديمقراطية تفاؤلية فيها حركية ومرونة تعتمد على التوجيه الذاتي وتأخذ بمشاعر الأفراد ولا تتكرها. وطبقاً "لمغر يغور" فإن المبدأ المستمد من نظرية (x) هو المتعلق بالتوجيه والتحكم من خلال مزاوله السلطة، أما نظرية (y) فقد أقامها على مبدأ التكامل بين القادة والمرؤوسين، فالقيادة الإدارية تعمل على خلق الظروف التي تسمح للمرؤوسين ببذل طاقاتهم من أجل نجاح العمل وتحقيق أهدافهم الشخصية، بينما هم يساهمون في تحقيق أهداف المنظمة لذلك فإن افتراض أن مرؤوسيه كسالى وغير مسئولين فمن المحتمل أن نظاماً للحوافز والتقدير سيقام ليضمن أنهم سيندفعون للعمل، كما أن القواعد، والتعليمات، والإشراف من قبل القادرة ضرورية كي ينجزون العمل المطلوب، ومن ناحية أخرى إذا افترض القائد أن المرؤوسين مسئولون وناضجون فإن نظاماً للحوافز والتقدير سيشجعهم على التصرف بنضج ومسؤولية.

## V. تحديات إدارة الموارد البشرية:

واجهت إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات ولا تزال حتى يومنا هذا تواجهها، والتي تدفع مديري الموارد البشرية مواجهتها بفاعلية من خلال السياسات والاستراتيجيات الملائمة. ويمكن تصنيف هذه التحديات في ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس: مرجع سابق، ص 31-32.

**1. التحديات البيئية:** تتمثل هذه التحديات بجميع متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة والمؤثرة على أدائها. ومن الصعوبة السيطرة على هذه المتغيرات إذ لا بد من التحسب والاحتياط المسبق من خلال عمليات التحليل البيئي المتضمنة تحليل الفرص والتهديدات ومحاولة تقليل هذه التهديدات واغتنام الفرص فلا بد من الاستجابة السريعة لهذه المتغيرات البيئية عن طريق البرامج المناسبة. ومن أهم المتغيرات البيئية الخارجية المتغيرات الاقتصادية والقانونية والتنوع في قوة العمل والمهارات. ويتطلب كل نوع من هذه التحديات سياسات مرنة وسريعة بهدف التقليل من المخاطر المتمثلة بكلفة الموارد البشرية وعدم فعالية سياسات استثمارها.

كما تواجه إدارة الموارد البشرية التنوع أو المزيج من الموارد البشرية من خلال سياسات التشغيل المتوافق مع القوانين والتشريعات المحددة. وفي ظل العولمة التي تعد حاليا من التحديات المهمة والمؤثرة على الموارد البشرية لا بد من سياسات واستراتيجيات مناسبة أهمها تطوير ثقافة عامة تتناسب مع الموارد البشرية المحلية والأجنبية وحاجات السوق مع بناء قاعدة متينة من الموارد البشرية الكفوة والمدربة وفق حاجات البيئات المتنوعة .

**2. التحيات التنظيمية :** تتمثل هذه التحديات في المتغيرات الداخلية للمؤسسة والتي يسهل على الإدارة توجيهها والسيطرة عليها، إذ أنها ترتبط مباشرة بالعمليات التشغيلية للمؤسسة ومن أهم تلك التحديات التي لا بد من مواجهتها والتحسب لها هي الحاجة المؤسسة للموقع التنافسي ومشاكل تخفيض القوى العاملة واستخدام فرق الإدارية الذاتية والحاجة لثقافة تنظيمية قوية. إن الحاجة للحصول على الموقع التنافسي يتطلب التركيز على الكمية والنوعية للمورد البشري في المؤسسة لذلك فمن المهم إيجاد طرق مناسبة لزيادة فعالية المؤسسة في مجال المورد البشري ومن أهمها:

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

ومن بين التحديات التنظيمية الميل نحو اللامركزية، ففي ظل التوجهات الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية أخذت هذه الإدارة تلعب دورا في تحسين القرارات الإدارية بنقل مسؤولية القرار من المواقع المركزية إلى الأفراد وإلى المواقع المختلفة الأدنى في المؤسسة. إن جميع هذه التحديات أبرزت الحاجة إلى ثقافة تنظيمية تتلاءم مع كل من البيئتين الداخلية والخارجية.

**3. التحديات الفردية:** تتضمن هذه التحديات جميع القضايا الخاصة بالعاملين والقرارات المرتبطة بهم، ومن أهم التحديات التطابق بين الفرد والمؤسسة والمسؤولية الاجتماعية لتدعيم أخلاقيات العمل،

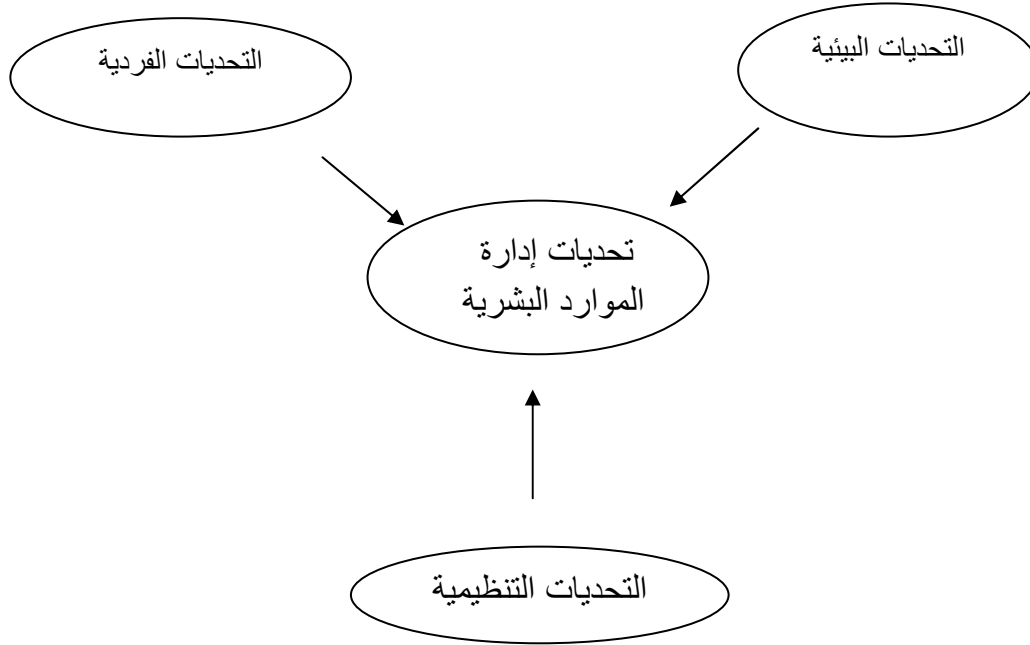
وكذلك التهديدات التي يواجهها العاملون بسبب تخفيض قوة العمل. إن مهمة الاهتمام بالعاملين أصبحت المحور الرئيسي لعمل المديرين في ظل البيئة المتغيرة والمنظمات سريعة النمو والتطور. لذلك فإن العديد من المؤسسات المعاصرة تبنت مبادئ ووضعت معايير يستند عليها العاملون في أدائهم وعملهم، هذه المبادئ والمعايير لا بد أن تنطلق من تصورات وتوجهات العاملين للتحليل من ردود الفعل السلبية تجاه المؤسسة. وقد برز مفهوم المسؤولية الاجتماعية جنباً إلى جنب مع الأخلاقيات العمل، إذ أصبح لزاماً على المؤسسة الموازنة بين كل من التزامها نحو العاملين والمستثمرين والزبائن، والمجتمع.

ويبقى التحدي الأهم والمؤثر على العاملين مباشرة هو التحدي المتمثل في تخفيض قوة العمل وإعادة هيكلة المؤسسة نتيجة لذلك. إن التأثير المباشر لهذا التحدي ينعكس في عدم استقرار العاملين فهم في توتر وتحسب من فقدان وظائفهم وعدم استمرارها في العمل، إن التهديدات التي يواجهها العاملون بسبب فقدان وظائفهم ذات تأثيرات على دافعيتهم ومشاعرهم وهذا ما يدفع العديد من المؤسسات إلى إيجاد بدائل تحل محل الاستغناء عن العاملين عندما تواجه المؤسسة ظروفًا تضطرها إلى تقليص نشاطاتها فقد تعتمد المؤسسة على سياسة التنقلات للاستفادة من بعض العاملين في نشاطات ومواقع أكثر حاجة لهم، أو سياسات إعادة التكوين والتأهيل، أو الاستغناء الوتقي مع ضمانات مادية.<sup>1</sup>

نستنتج من كل ما سبق بأن تطور إدارة الموارد البشرية لم يأتي من فراغ وإنما بفعل التحديات التي يواجهها مديري إدارة الموارد البشرية في الحصول على الموارد البشرية والحفاظ عليها، هذه التحديات ساهمت وتساهم وهي تسعى اليوم إلى تصميم البرامج والسياسات المناسبة والمتوافقة مع التحديات البيئية والتنظيمية، والفردية، وكذا مع استراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس: مرجع سابق، ص 33.

الشكل (2) يوضح أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة.

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن إدارة الموارد البشرية فرضت عليها مجموعة من التحديات التي فرضت عليها مهام ووظائف جديدة لم تكن تمارسها من قبل. خاصة وأنها تهتم بالموارد البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي والرئيسي لباقي الموارد الأخرى داخل المؤسسة.

## 1. نظم معلومات الموارد البشرية :

### 1 / مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية :

تعرف على أنها " الوظيفة التي تعنى بتصميم وتطوير أنظمة معلومات الموارد البشرية لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات الخاصة باختيار، وتطوير، وتحفيز الموارد البشرية في المنظمة ".<sup>1</sup>

كما يعرف على أنه " نظام آلي لجمع وتخزين واسترجاع المعلومات الخاصة بالموارد البشرية "

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس : مرجع سابق ، ص 47.

ويعرف بأنه " نظام مصمم للقيام بوظيفة الموارد البشرية والسعي أساسا إلى توفير المعلومات للمديرين لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بفعالية وكفاءة استخدام العنصر البشري ورفع مستوى أدائه لتحقيق أهداف المنظمة ".<sup>1</sup>

ويعرف على أنه: " أحد النظم الفرعية في المنظمة، يتكون من عدة أنظمة فرعية أخرى تعمل مع بعضها البعض بصورة مترابطة ومتناسقة ومتبادلة بهدف توفير المعلومات البشرية التاريخية والحالية والمستقبلية، لجميع الجهات التي يهتما مصير المنظمة وبما يخدم تحقيق أهدافها".<sup>2</sup>

ومنه فنظام معلومات الموارد البشرية هو وظيفة من وظائف نظام معلومات المؤسسة، حيث يختص بتخزين، ومعالجة، واسترجاع المعلومات المتعلقة بالعاملين داخل المؤسسة وذلك لمساعدة المديرين على اتخاذ القرارات الملائمة.

## 2/ مراحل التحول من النظام اليدوي إلى النظام المحوسب في إدارة الموارد البشرية :

بالإمكان تحديد مراحل الانتقال من النظام اليدوي إلى النظام المحوسب على النحو التالي:<sup>3</sup>

### 1.2. دراسة الجدوى :وتشمل هذه المرحلة على التالي :

- تشخيص المشكلات وتحديد بدقتها .
- تحديد المعوقات الداخلية والخارجية المحتمل تأثيرها على استخدام الآلة.
- تحديد متطلبات التشغيل .
- القيام بالدراسة وتقديم التقرير الأولي .

### 2.2. التصميم الدولي للنظام :وتضمنت هذه المرحلة ما يلي:

- عرض تفصيلي مكتوب للصورة المتوقعة للنظام.
- تحديد بدائل الأنظمة التي تتوافق مع الأهداف والمعوقات.
- تقويم البدائل.
- تقديم التوصيات.

### 3.2. الدراسة الهندسية: وشملت ما يلي :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حرجوش صلاح مؤيد : مرجع سابق ،ص 266.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي: مرجع سابق، ص 553.

<sup>3</sup> حرجوش صلاح مؤيد :مرجع سابق، ص 272.

- تحديد المتطلبات الفنية للمكونات المادية للنظام (الأجهزة، عمليات التشغيل، الأدوات المساعدة).
- دراسة أولية عن تحليل الفعالية لأنظمة التصميم الهندسية البديلة .
- اختيار التصميم المناسب.
- تقديم التوصيات.
- تقديم عرض مفصل لمتطلبات النظام من الأفراد.

#### 4.2 . اختبار النظام ثم التنفيذ : وكانت على الشكل التالي

- اختبار الأنظمة الفرعية.
- اختبار النظام الكلي المقترح لنظم معلومات الموارد البشرية .

#### 5.2 . متابعة وتقييم النظام : وشملت هذه المرحلة

- قياس الأداء.
- تقويم الأداء.
- إجراء التعديلات الضرورية.
- التنفيذ.
- المتابعة المستمرة.

#### 3/ مكونات نظام معلومات الموارد البشرية :

من وجهة نظر آلية عمل النظام من ستة عناصر وهي كالتالي :<sup>2</sup>

#### 1/ المدخلات :

ومدخلات نظم المعلومات الإدارية عبارة عن البيانات المتعلقة بالموظفين والوظائف والبيانات ذات العلاقة .وبالإمكان تقسيم هذه البيانات إلى أربعة أنواع هي :

✓ البيانات المتعلقة بالموظفين: وتشمل البيانات الشخصية والبيانات الخاصة بالخبرات العلمية والعملية للموظف، والبيانات الخاصة بالحياة الوظيفية كاسم الوظيفة ورقمها وتأريخ التحاق الموظف، والتدرج الوظيفي، وتقييم الأداء، الإعارة، الإجازات، والعقوبات .....الخ.

<sup>2</sup>حrchوش صالح مؤيد : مرجع سابق ، ص 268 .269 .

✓ البيانات المتعلقة بالوظائف: وتحتوي على مسميات الوظائف وأرقامها ومواقعها التنظيمية والتعديلات التي تطأ عليها.

✓ بيانات إدارية: وهي بيانات تتعلق بسياسات التوظيف وتتضمن القوانين والتعليمات والقرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

✓ بيانات متعلقة بسوق العمل: مثل البيانات عنة المؤسسات المنافسة في الحصول على ذوي الخبرات والمؤهلات المهمة بالنسبة للمؤسسات وكذلك البيانات الخاصة بسوق العمالة وإعداد الكفاءات وما هو المتوفر حالياً.... الخ.

**2/ العمليات:** وهي النشاطات التي تتم على المدخلات والمتمثلة في العمليات التحليلية الحسابية، والإحصائية بهدف تحويلها إلى صورة واضحة وسهلة حتى يمكن الاستفادة منها في إدارة الموارد البشرية بالشكل الجيد. وتشمل العمليات الخطوات التالية:

- تسجيل ورصد وتخزين البيانات .
- تدقيق ومراجعة وتحديث البيانات
- تحليل وتفسير البيانات.

**3/ المخرجات:** وهي الحصول على المعلومات بعد إجراء العمليات التحويلية عليها وعادة تشمل مخرجات نظام معلومات إدارة الموارد البشرية على ما يلي:

- بيانات ومعلومات عن الموظفين والوظائف.
- بيانات ومعلومات عن العمليات الإدارية من تخطيط وتوظيف.
- بيانات عن أوضاع العاملين، سابق، وحاليا، ومستقبلا.

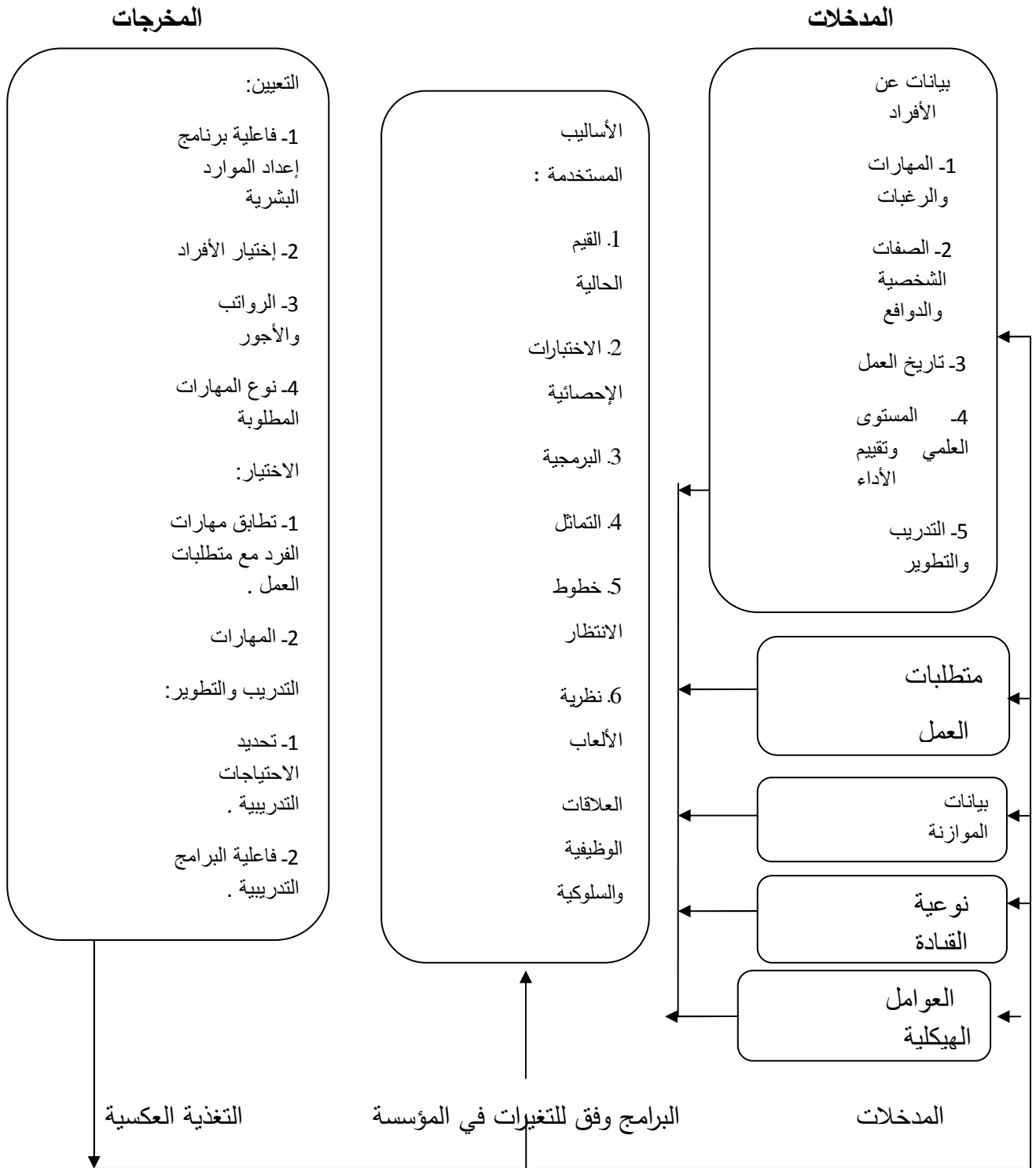
**4/ التغذية الراجعة:** وهي معلومات تحمل رسائل وإرشادات عن كيفية سير العمليات حيث توضح كيفية سير النظام ومدى تطابق إنجازاته ومخرجاته مع الخطط.

إن هذه المعلومات الراجعة تلعب دوراً أساسياً في نظام معلومات الموارد البشرية في إطار أهميتها للنظام الكلي لإدارة القوى البشرية، حيث تدعم المعلومات المرتدة الرقابة على العنصر البشري وهي في الوقت نفسه تتيح متابعة التغيرات في سياسات وإجراءات شؤون الموظفين وتمكن من معالجة المشكلات إلى تعيق فعالية استخدام النظام.

**5/ التحكم:** وهو الجزء الخاص بالتحكم والسيطرة على سير الخطوات كما هو مرسوم لها وينبه عند حدوث أي عطل أو ثغرة أفي مجريات البرنامج، أو في أي توظيف البيانات المدخلة.

**6/ الذاكرة:** وهي الوعاء الذي تختزن فيه مخرجات ومدخلات النظام أي أنه ذاكرة النظام .

شكل رقم (3): نظام معلومات الموارد البشرية المتكامل



المصدر: سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل، عمان، 2007، ص387.

## 4/ تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية:

توجد العديد من التطبيقات لنظم معلومات الموارد البشرية ومن أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

**1/ تطبيقات التوظيف:** تتضمن كل من عملية جذب واستقطاب العاملين والمساعدة في توفير فرص عمل مناسبة والحفاظ على قاعدة البيانات الخاصة بالعاملين.

**أ - جذب واستقطاب العاملين :** يساعد نظام معلومات جذب واستقطاب العاملين والمساعدة في حفظ المعلومات الخاصة بالمرشحين للوظائف وتحديد المرشح المناسب يحقق نظام الاستقطاب الفاعل للمنظمة ما يلي :

- استرجاع المعلومات الخاصة باسم العامل ورقم ضمانه الصحي ....الخ .
- توثيق جميع الإجراءات الخاصة بعملية الاستقطاب (المقابلة، الاختيار...).
- ج- توثق جميع البيانات الأساسية حول فرص العمل المتوفرة.
- د- توفير جميع البيانات الأساسية للقائمين بالمقابلة وإعداد التقارير عن المرشحين للوظائف الشاغرة.

**ب . توفير قاعدة بيانات تدريبية للعاملين :** عادة ما تحتفظ المؤسسة ببيانات حول العاملين في ملف هذه المعلومات يمكن استخدامها لعدة أغراض أهمها:

- إدارة الرواتب والأجور .
- توثيق تكاليف الفوائد والخدمات والحوافز .
- التخطيط للموارد البشرية.

**2/ تطبيقات التخطيط للموارد البشرية:** ويتمثل في ضمان توافر العاملين الذين يمكنهم شغل المناصب الخالية نتيجة تحريك بعض الفئات العالمية بسبب الإحالة إلى المعاش أو الترقية ..الخ. أو تقدير عدد العاملين من تخصصات أو مهارات معينة قد تحتاج إليهم المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة مستقبلاً<sup>2</sup>.

ونظراً لأن عملية تخطيط الموارد البشرية تنطوي على مجموعة من العمليات الحسابية الخاصة مثل : معدلات الدوران، والنمو، وسياسات الترقية فإن تطبيقات تخطيط الموارد البشرية تتطلب تصميم برامج خاصة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس : مرجع سابق ، ص 329.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص330.

<sup>3</sup> جمال الدين محمد المرسي : مرجع سابق، ص 544.

لذلك فإنه لابد من توفر العديد من الملفات منها :<sup>1</sup>

- ❖ ملف خاص بالعمالين مصنفيين حسب الوظائف وحسب الدرجات الوظيفية، وحسب الجنس والعمر، وكذا حسب الخبرة ومدة الخدمة والتدريب .
- ❖ ملف تحليل قوة العمل وتحليل حركية قوة العمل الذي يتضمن ترقيات وتنقلات ومعدلات دوران العاملين وبالتالي توفر المعلومات التالية :
  - عدد التعيينات الجديدة، التنقلات، الترقيات من قسم لآخر.
  - عدد العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة في المستقبل.
  - عدد العاملين الذين ستفقدتهم المؤسسة لأحد الأسباب ( التقاعد، النقل، الإقالة، الاستقالة،.....الخ)

وعليه فإن نظام تخطيط الموارد البشرية يساهم في عملية اتخاذ القرارات بفعالية حسب كل حالة.

**3/ تطبيقات إدارة الأداء:** إن تطبيقات إدارة الأداء تساعد المؤسسة في ربط أنظمة التقييم بخصائص ومواصفات كل وظيفة وتساهم في تحديد ووضع الحلول لمشاكل الأداء . كما يمكن للبرمجيات الخاصة بتقييم الأداء و تحديد نوع الطريقة المناسبة للتقييم وكذا توفير معلومات تبين الفروقات في الأداء الفعلي وفق المعايير المحددة وليتسنى لتطبيقات إدارة الأداء تصحيح الانحرافات ومعالجة مشاكل انخفاض الأداء تتطلب من إدارة الموارد البشرية تحديد مشاكل الأداء وبيئة العمل<sup>2</sup> .

**4/ تطبيقات التدريب و التطور المهني:** يمكن استخدام الحاسب الآلي وما يرتبط به من نظام للمعلومات والانترنت في مجال التدريب كالاتي:<sup>3</sup>

- تحديد الاحتياجات التدريبية بناءا على تقارير الأداء المحتفظ بها في الكمبيوتر ونظام المعلومات
- اعداد الموازنات التدريبية.
- تقييم البرامج التدريبية.

إن قاعدة البيانات تتضمن المعطيات التدريبية كعدد المشاركين، محتوى البرنامج، تكلفة التدريب.... الخ، وكذا معطيات حول البحوث والمجالات العلمية والمصادر المعرفية لمساعدة العاملين على الإطلاع على أحدث المستجدات العلمية. أما فيما يتعلق بتطبيقات التطوير المهني فنتتمثل في تحديد

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس: مرجع سابق، ص 331.

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 332.

<sup>3</sup> جمال الدين محمد المرسي : مرجع سابق، ص 547.

الميول المهنية وقيم العمل والأهداف المهنية كالعاملين وكذا تقديم النصح والإرشاد لهم فيما يتعلق بالفرص المتوفرة في المؤسسة لاستحداث وظائف جديدة.

### النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية

يضم نظام المعلومات الموارد البشرية في ثناياه مجموعة من النظم الفرعية والتي تتعدد تطبيقاتها، حتى يمكن لهذا النظام العمل بشكل أفضل، أهم هذه النظم الفرعية المساعدة يمكن ذكرها كما يلي:<sup>1</sup>

- 1- **النظام الفرعي للتخطيط للقوى العاملة:** يساعد هذا النظام الإدارة في تحديد احتياجات من الأشخاص في المستقبل للمساعدة في التنبؤ للرواتب، والتخطيط، وتحليل وتقييم الوظيفة و موديلات القوى العاملة، والهيكل التنظيمي.
- 2- **النظام الفرعي للتزويد:** هو نظام مسئول عن توفير معلومات حول الأفراد المترشحين للعمل والكفاءات المتوفرة في سوق العمل، وإجراء الدراسات الداخلية والبحث عن موظفين جدد.
- 3- **النظام الفرعي لإدارة القوى العاملة:** هناك عدد قليل من المنظمات التي تستخدم تطبيقات لإدارة القوى العاملة ومن هذه التطبيقات الأداء العام للموظف، والتدريب، والتحكم في مواقع الموظفين (الترقيات)، وتغير موقع الموظفين في المنظمة.
- 4- **النظام الفرعي للمستحقات:** يساعد هذا النظام على توفير معلومات عن الزيادات والاستحقاقات والرواتب والعلاوات.
- 5- **النظام الفرعي للتكوين:** يهتم هذا النظام بتوفير معلومات عن العملية التكوينية التي ستقوم أو قامت بها المنظمة سابقا، والأفراد الذين استفادوا منها والفترات والأماكن التي تمت فيها.
- 6- **النظام الفرعي للتقييم:** يضم هذا النظام معلومات المتعلقة بعملية التقييم لأداء الأفراد، وهو نظام مهم جدا، لأن على أساس مخرجاته تحدد الحوافز والبرامج والفئات التي تحتاج لعملية التكوين وكذا الترقيات.
- 7- **نظام الاستخبارات للموارد البشرية:** وهو نظام يختص في توفير المعلومات صعبة المنال والمتعلقة بحقل إدارة الموارد البشرية سواء داخل التنظيم أو خارجه.
- 8- **نظام معلومات البيئة الخارجية:** يختص هذا النظام في توفير معلومات عن البيئة الخارجية و المتعلقة أساسا بمعطيات سوق العمل وما يتوفر فيه من كفاءات بشرية.

<sup>1</sup>مراد رايس: أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص124.

9- نظام المعلومات الاجتماعي: ويظم هذا النظام كل المعلومات العائلية المتعلقة بالعمال(زواج، مولود،...إلخ) و التي على أساسها يتم منح بعض المنح و العطل أو زيادات تكريماً أو تهنئةً من طرف التنظيم للعامل.

وفي الأخير نشير إلى أن هذه عينة لبعض النظم الفرعية لنظام المعلومات البشرية فقط، وللتنظيم الحرية الكاملة في بناء أنظمتها الفرعية بما يخدم مصالحه، كما نشير كذلك إلى أن هذه النظم تعمل في نسق واحد متكامل بما يحقق أهداف التنظيم، فكل نظام فرعي يكمل الآخر.

## خلاصة:

في خضم التطورات والتحديات التي واجهت ولا تزال تواجه إدارة الموارد البشرية زادت أهميتها داخل المؤسسة، فنجاح المؤسسات اليوم يرتبط بمدى فعاليتها، وباعتبار إدارة الموارد البشرية نسق من النسق الكلي للمؤسسة فهي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية كما أنها تأخذ بعدا هاما في تحديد مستقبل المؤسسة من حيث استمراريتها و المحافظة على استقرارها مع محاولة تحقيق التكيف مع التغيرات الداخلية و الخارجية للمؤسسة.

# الفصل الرابع

**تمهيد:**

تعددت وتتنوع وظائف إدارة الموارد البشرية بتنوع مواردها البشرية داخل المؤسسة، إذ لا بد لها من البحث عن التكنولوجيا التي تجعلها تساير هذا التنوع البشري من خلال تبني نظام معلومات الموارد البشرية الذي يتكون بدوره من عدة نظم فرعية أقل منه في المستوى ويشمل: نظام التوظيف، نظام التكوين ونظام تقييم الأداء، والحوافز وغيرها من الأنظمة التي يجب أن تعمل مع بعضها البعض بصورة مترابطة ومتناسقة بهدف توفير المعلومات عن كل ما يتعلق بالموارد البشرية لمساعدتها في اتخاذ القرارات .

## المبحث الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية

## 1. التكوين:

1/ أهمية التكوين: تكمن أهمية التكوين في ارتباطه بالموارد البشري، فتطوير المؤسسات يتطلب بالدرجة الأولى ضرورة تنمية الأفراد، ويمكن اختصار أهمية التكوين في ثلاث جوانب أساسية وهي:<sup>1</sup>

## 1.1. الأهمية بالنسبة للمؤسسة:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي وذلك يتجلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم.
- يساعد في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة.
- يساعد في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية.
- يساعد في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة والترشيد القرارات الإدارية
- يساعد في تجديد وإثراء المعلومات.
- يساعد في فعالية الاتصال والاستشارات الداخلية.

## 2.1. الأهمية بالنسبة للعمال:

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها.
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- تطوير الدافعية للأداء.
- يساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد.
- يحقق رضا الفرد العامل بما يقوم به من وظائف.
- يقلل من الأخطار المهنية على الأفراد العاملين.

## 3.1. الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين العمال.
- تطوير إمكانيات العمال لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.

<sup>1</sup> نظمي شحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 115.

- توثيق العلاقة بين الإدارة والعمال .
- تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة.

2/ أهداف التكوين: للتكوين أهداف عامة وأخرى خاصة، فأهداف التكوين تساهم في تصميم البرامج التكوينية اللازمة وتحديد تفاصيلها، ويمكن تلخيص أهم أهداف التكون في ما يلي:<sup>1</sup>

- المساهمة في رفع مستوى الخدمات وزيادة الإنتاج وجودته سواء على النطاق الفردي أو الجماعي.
- مساعدة الفرد على أداء عمله بطريقة أفضل وبأقل جهد ممكن.
- التقليل من الوقت والأخطاء، والجهد وكذا النفقات.
- إشاعة روح التعاون بين العاملين نتيجة لتكوينهم كفريق عمل وتقدير مزايا العمل الجماعي وإضفاء قيمة عليه.
- اكتشاف كفاءات مختلفة، ومساعدة الفرد على اكتشاف مواهبه ومهاراته.
- تحسين فعالية أساليب العمل.
- توجيه العاملين الجدد وإدماجهم في المؤسسة.
- تسهيل التكيف مع التغييرات الخارجية والداخلية، وتحسين بيئة العمل.
- تطوير الحركية داخل المؤسسة فيما بين المناصب.
- تهيئة العمال للقيام بالأعمال والوظائف المستقبلية.
- يهدف التكوين<sup>2</sup> إلى تكوين المسؤولين بتعلمهم أصول ومبادئ الإدارة، وأنواع القيادة وأساليب الإشراف، وأسس العلاقات الإنسانية.
- تنويع اليد العاملة، بمعنى جعل المستخدم متنوع الأشغال والوظائف.
- التقليل من درجة التوتر والعمل على ضمان الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.

3/ أنواع التكوين: يصنف التكوين إلى أنواع مختلفة، وسوف نتطرق إلى مجموعة من التصنيفات للتكوين وهي كالتالي:

<sup>1</sup> أحمد منصور: تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، ط1، وكالة المطبوعات، الكويت، ص 97.

<sup>2</sup> عبد الرحمن العيسوي: الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص30.

### 1.3.1. التكوين حسب مرحلة التوظيف

**1.1.3. التكوين التوجيهي:** هذه البرامج توجه إلى الموظفين الجدد فور دخولهم الخدمة وتستهدف هذه البرامج، فهي تعرف الموظف بالمؤسسة التي يعمل فيها، وكيفية أداء العمل بها على أحسن وجه، وأهدافها، وموقعه داخل المؤسسة، وحقوقه وواجباته.<sup>1</sup>

**2.1.3. التكوين أثناء العمل:** وهو التكوين الذي يحصل عليه الفرد من رؤسائه أو زملائه في العمل ممن لديهم خبرة أكثر، ويهدف إلى تزويده بكل جديد من المعلومات والمهارات في العمل الذي يمارسه.<sup>2</sup>

**3.1.3. التكوين بغرض الترقية والنقل:** بمعنى أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحافية للفرد وذلك عن المهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل إليها، هذا الاختلاف أو الفرق مطلوب في التكوين عليه وذلك لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف.<sup>3</sup>

### 2.3. التكوين حسب الوظائف:<sup>4</sup>

**1.2.3. التكوين الفني:** ويهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية، والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، وتمثل التلمذة الصناعية نوعاً من التكوين الفني وفيه تقوم بعض المؤسسات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال ويحصلون غالباً على شهادات فنية وغالباً ما تتعهد المؤسسة بتوظيفهم حال تخرجهم .

**2.2.3. التكوين الإداري:** ويهتم هذا التكوين بالمعارف والمهارات الإدارية، والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا (الإشراف) أو الوسطى، أو العليا. وهي معرف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، رقابة، اتخاذ القرارات، توجيهه،..... الخ.

**3.2.3. التكوين التخصصي:** يشمل هذا التكوين الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة، أو عمل متخصص، ومثال ذلك: وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين وغيرهم. ويهدف هذا التكوين إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

<sup>1</sup> محمد فالج صالح: مرجع سابق، ص 123.

<sup>2</sup> ربيحي مصطفى: إدارة وتنظيم، ط1، دار الصفاء، 2002، ص 319.

<sup>3</sup> أمين الساعاتي: إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، مصر، ص 116.

<sup>4</sup> مرجع نفسه، ص 117.

### 3.3. التكوين حسب العمل:<sup>1</sup>

**1.3.3. التكوين الداخلي:** بمعنى أن التكوين هنا يكون داخل المؤسسة وتحت إشرافها، ويعاب عليه أنه لا يقدم خبرات جديدة ومتطورة.

**2.3.3. التكوين الخارجي:** ويتم خارج المؤسسة وقد يكون خارج الوطن، ويقدم للمتكونين خبرات جديدة مختلفة لكنه مكلف ويعيد عن رقابة المؤسسة.

**4/ طرق التكوين:** تعددت طرق التكوين التي تستخدمها المؤسسات في تكوين العاملين بها للغرض منه ومن طرق التكوين نجد ما يلي:<sup>2</sup>

**1.4. المحاضرات:** وهي أسلوب من أساليب التكوين المتبعة في الدورات التكوينية يمكن من خلاله دعوة محاضر لأعداد كبيرة من المستمعين من الموظفين، حيث يوضح لهم وبطريقة منظمة الموضوعات الجديدة لأكثر كم من المعلومات في أقصر وقت ممكن. و تركز فاعلية المحاضرات كأسلوب للتكوين على عدة عوامل منها درجة معرفة المحاضر ومدى إلمامه بالمادة التي يقوم بنقلها واستخدام معاني ومصطلحات جديدة وكفاءة في نقل المعلومات الفنية أو العلمية إلى الدارسين وقدرته على التأثير عليهم والسيطرة على سلوكهم وانتباههم. ويعتبر التكوين عن طريق هذا الأسلوب ناجحاً، إذ أن موضوع التكوين يتطلب ضرورة دراسة وتحليل الأفكار والاتجاهات في الإدارة، وتنمية القدرات العلمية والعملية، ومواجهة المشاكل والعمل على حلها.

**2.4. أسلوب دراسة الحالات:** أصبح هذا الأسلوب شائع الاستخدام في التكوين، وتتمثل هذه الطريقة هذه الطريقة في أن المكون يقوم باختيار الحالات التي تعرض للمناقشة بدلاً من قيام الحاضرين باقتراح المشاكل التي تتناولها المناقشة ومن ثم اقتراح المشاكل التي تتناولها المناقشة، وتهدف هذه الطريقة إلى تشجيع المتكونين على تحليل أكثر من محاولة الوصول إلى حل معين صحيح للحالات المستخدمة، وذلك عن طريق تشجيع المتكونين على الملاحظة ومحاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى خلق المشكلة والنتائج التي قد تحقق.

**3.4. المؤتمرات والندوات:** تعتمد هذه الطريقة على تجزئة موضوع التكوين إلى مواضيع فرعية، ويعطى للمشاركين وقتاً كافياً للإعداد والتحضير من أجل مناقشة موجهة لموضوعات محددة تحت قيادة أحد الأفراد تختاره المجموعة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خيرى خليل أجميلي: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية - البناءات الاجتماعية للمجتمع ،، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص103.

<sup>2</sup>: المرجع نفسه، ص 104.

**4.4. تمثيل الأدوار:** تقوم هذه الطريقة على أساس تصور المكان موقفا معينا من المواقف التي تحدث عادة، ويتطلب من المتكويين تمثيل هذا الوقف بعد أن يحدد لكل منهم دوره، وفي النهاية يطلب المكون من كل فرد أن يبدي رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله ويقترح ما يراه في هذا الصدد. ودور المدرب هنا في ترشيد سلوك المتكويين نحو التصرفات السليمة والتنبيه إلى الأخطاء التي وقعوا فيها وإرشادهم إلى السلوك السليم.<sup>2</sup>

**5.4. إسناد المهام للأفراد المراد تكوينهم:** وهي عملية يتم فيها تعيين المراد تكوينهم في فترات الغياب، أو عطلة صاحب المنصب الأهلي أو تعيينه في مهام جزئية من المهام العامة للمنصب الأصلي، مع إعطائه نوعا من الحرية في اتخاذ القرارات مكان منصب مكان صاحب العمل الأصلي في بعض الجوانب.<sup>3</sup>

**5/ متطلبات نجاح العملية التكوينية :** لكي تكون العملية التكوينية فعالة لا بد من توفر خمسة خصائص كفيلة أن تساعد هذه العملية أن تحقق أهدافها و هي كما يلي<sup>4</sup> :

**1 . البساطة:** ليس من الضروري أن يكون البرنامج معقدا حتى يكون ناجحا وفعالاً، بل على العكس من ذلك وقد ثبت أن هناك علاقة بين البساطة وفعالية النتائج. ويكون البرنامج التكويني بسيطا إذا كان معرفا تعريفيا واضحا، وإذا كانت العلاقات بين الأجزاء وبعضها وبين الأجزاء والكل وبين النظام نفسه والبيئة التي يعمل فيها إيجابية. كما يساعد على نجاح نظام التكوين وفعالته مثلا وضوح الهدف منه وتعريف نوع العلاقة بين النظام التكويني ووظيفة المتكون واختصاصاته والبيئة التي سيعمل فيها بعد تكوينه وتحديد أدوار المكون والمتكويين وطرق تقييم أداء المتكويين.

**2. المرونة :** وهي قدرة البرنامج على التكيف ومواجهة التغيرات، ويجب أن يكون البرنامج مصمما بحيث يستوعب التغيرات التي تحدث إما في المداخلات أو في الظروف البيئية أو غيرها، وأن يكون لديه الوسائل التي تمكنه من التكيف مع هذه التغيرات.

**3. الثقة :** تتوافر الثقة عندما يكون هناك تماثل في العمليات واتساق في النتائج، فبرنامج اتخاذ القرارات مثلا يعطي منهجا أو مناهج محددة في هذا الموضوع، ويستخدم طرقا ووسائل تكوينية معينة حتى يتخرج المكونون منه بمهارات في اتخاذ القرارات، ويتحقق تماثل العمليات واتساق النتائج إذا كان هناك اختيار دقيق لمكونات برنامج المدخلات والعمليات والترتيب المنظم لها، وتحديد واضح للعلاقات بينهما وبين مراحلها.

<sup>1</sup> أمين الساعاتي: مرجع سابق، ص 163.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، وعبد الغفار حنفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية - مصر، 1988، ص 270.

<sup>3</sup> ناصر داداي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 153.

<sup>4</sup> Johnson Kast and Rosenzweig , *The theory and management of systems*, new york, 1973, p 144

**4. الاقتصاد :** يمكن للبرنامج التكويني أن يكون فعالا إذا اقتصر الإنفاق على الأوجه الضرورية فقط حسب الاحتياجات التكوينية - وإذا استبعدت نواحي الإسراف أو الإنفاق الذي لا تقتضيه مهام البرنامج . فمثلا ليس هناك داع أن يقرر مسئول التكوين شراء عدد كبير من الأجهزة السمعية البصرية إذا لم تكن هناك برامج تستخدمها أو إذا لم تكن هذه البرامج بالعدد والانتشار الذي يستدعي تشغيل هذه الأجهزة بأقصى طاقاتها، إذا لم يكن المتكويين مهدين ذهنيا أو نفسيا لتلقي المعلومات والمهارات عن طريقها، أو إذا كانت الإضافة التي ستضيفها هذه الأجهزة -أي الفائدة الجديدة- قليلة، أو إذا كانت هذه الأجهزة سريعة التلف أو التقادم أو إذا لم يكن هناك متخصصون يحسنون استخدامها.

**5. الإقتناع والقبول:** ربما كانت هذه الخاصية أهم خصائص البرنامج التكويني الفعال، وذلك لأنها تتعلق بقبول العاملين لأهداف البرنامج واقتناعهم بأساليبه وسياسته وحبهم للوظيفة أو الخدمة التي يمارسها النظام. فكلما ارتفعت درجة قبول الأفراد للنظم التي يعملون فيها فإن احتمال النجاح يرتفع إلى حد كبير، وأما إذا لم يقبلوا الأهداف أولم يقتنعوا بأهمية العمل أو مارست الإدارة عليهم ضغطا بقبول أهدافها وقيمتها فإن البرنامج مصيره الفشل. فكيف نتوقع أن يستفيد المتكويين من الموضوع الذي يتكويون فيه إذا لم يقتنع بأهمية هذا الموضوع ؟ أو إذا كان رئيسه قد أرسله للتكويين دون رغبة داخلية أو ذاتية عنده.

## II. التوظيف:

### 1/ أهداف التوظيف: للتوظيف أهداف تتمثل في<sup>1</sup>.

- تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد البشرية داخل المؤسسة.
- تطوير قدرات العاملين في المؤسسة ومهاراتهم.
- إشباع حاجات العاملين الشخصية وربط ذلك بتحقيق أهداف المؤسسة.
- الوصول إلى الحد الأقصى من مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة.

**2/ مراحل التوظيف:** إن عملية التوظيف تقتضي تحليل كافة الوظائف التي تسعى المؤسسة إلى أشغالها، بحيث يتم بناء على هذا التحليل تحديد متطلبات ومؤهلات من سوف يشغل تلك الوظائف وكذلك تحديد وصف لها. وتتمثل أهم مراحل التوظيف فيما يلي:

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، وزهير نعيم الصباغ: مرجع سابق، ص214.

**1.2. الاستقطاب:**

**1.1.2. مفهوم الاستقطاب:** يعني الاستقطاب كافة الأنشطة خاصة الإعلامية التي تجعل من المؤسسة محورا جاذبا لجذب الراغبين في العمل، حيث تتمكن من تعزيز مواردها البشرية بأفضل المتاحين في سوق العمل.<sup>1</sup>

ويعرف على أنه: "يشير إلى تلك المراحل والعمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة، وقبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة ومن مراجعة خطة القوى العاملة بالمؤسسة، ومن وجود تحليل وتصنيف للوظائف حيث توضع البيانات التي يجب توافرها في شغل الوظيفة".<sup>2</sup>

**2.1.2. مصادر الاستقطاب:**

تتعدد المصادر التي يمكن أن تستخدمها إدارة الموارد البشرية في استقطاب العمالة، ويمكن تصنيفها وفق أساس نوع المصدر، إلى مصادر داخلية، ومصادر خارجية والتمثلة فيما يلي:<sup>3</sup>

**1.2.1.2. المصادر الداخلية:** تنطوي مصادر الاستقطاب الداخلية على إتاحة الفرصة للعاملين بداخل المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة في ضوء متغيرات موقفية فاعلة، وتعتمد هذه المصادر على ما يسمى بالمستودع المهاري، كما يمكن اللجوء لهذه المصادر في حالة الوظائف الإشرافية، أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المؤسسة ومن أهم هذه المصادر :

**1.1.2.1.2. النقل:** يعتمد النقل على تغيير الموقع الوظيفي من مكان لآخر يحتاج إلى هذه الخبرة الوظيفية، ويساعد هذا المصدر على إعادة توزيع الأفراد حتى يتحقق الانسجام الوظيفي بدرجة أكبر، كما يصلح هذا المصدر عندما لا تتوفر هذه الخبرات في المصادر الخارجية وغالبا ما لا تتضمن النقل زيادة في الدرجة الوظيفية أو المالية.

**2.1.2.1.2. الترقية:** ويلجأ إلى هذا المصدر في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية حيث يكون لهذا الأسلوب بعض المزايا مثل:

- تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على الترقية.

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية - مصر -، 2007، ص 137.

<sup>2</sup> أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 223.

<sup>3</sup> محمد حافظ حجازي: مرجع سابق، ص 138.

- رفع الروح المعنوية للعاملين لشعورهم بالأمان الوظيفي وأن مؤسستهم توفر لهم فرص الترقى والنمو في المستقبل.
- يوفر للمؤسسة عمالة لديها خبرات بالعمل ولا تحتاج لتدريب.

ويعبر عن الترقية بأنها تحريك الموظف من مستوى إداري أقل إلى مستوى إداري أعلى وعليه، فهناك زيادة في المستوى الوظيفي والدرجة المالية.

**3.1.2.1.2. مخزون المهارات:**<sup>1</sup> يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المؤسسة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوافرة لدى العاملين بها، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات والمهارات والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن تتوافر تلك المهارات والقدرات، ويتم شغل الوظيفة بعد ذلك إما بالنقل أو الترقية.

**4.1.2.1.2. الإعلان الداخلي:** عندما ترغب المؤسسة في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الديني، فإنه يكون من المفيد نشر حاجاتها بلوحات إعلانية بالمؤسسة، هذه الإعلانات يقرؤها العاملون بالمنظمة، وينشرون تلك الأخبار خارج المؤسسة في محيط الأصدقاء والأسرة، حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك يجد نفس مواصفات شغلها.

#### 5.1.2.1.2. مزايا وعيوب التوظيف الداخلي:<sup>2</sup>

##### ❖ مزايا التوظيف من المصادر الداخلية:

- الاستفادة من المستودع المهاري.
- وضوح المسارات الوظيفية للعاملين.
- توفير الرضا الوظيفي في العملية التوظيفية.
- التيقن والتأكد من كفاءة وفعالية العاملين.

##### ❖ عيوب التوظيف من المصادر الداخلية:

- حرمان المؤسسة من الفكر الجديد.
- زيادة الأعباء لتدريب الأفراد المنقولين لوظائف أخرى.
- جمود الرؤى لموظفي المؤسسة، ومن ثم صعوبة تقدمها.

<sup>1</sup> أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 227.

<sup>2</sup> محمد حافظ حجازي: مرجع سابق، ص 140.

**2.2.1.2. المصادر الخارجية:** ويقصد بها المصادر التي تمد المؤسسة باحتياجاتها من الموارد البشرية في سوق العمل، حيث تنقسم تلك المصادر إلى:<sup>1</sup>

**1.2.2.1.2. الطلبات الشخصية:** حيث يسعى الراغبون في العمل للتوجه إلى المؤسسة، وترك بياناتهم لدى وحدة، أو إدارة الموارد البشرية وعندما يتم البحث في الطلبات ترسل المؤسسة للأفراد الذين وقع عليهم الاختيار.

**2.2.2.1.2. الإعلان:** هنا تقوم المؤسسة بالعان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام وتوضع فيه ما هو مطلوب من الفرد الذي سيتقدم للوظيفة، مع مواعيد التقدم ونبذة عن المؤسسة، وعنوانها ونشاطاتها، ويعتبر الإعلان من أهم الوسائل الفعالة في جذب العمالة المناسبة.

**3.2.2.1.2. وكالات التوظيف:** بمعنى أن تقوم المؤسسات بتقديم خدمات مزدوجة للطلب والعرض للباحثين والراغبين في التوظيف، والمؤسسات التي تعاني من الوظائف الشاغرة وذلك عن طريق تحقيق الانسجام بين البيانات لكلا الطرفين، وهناك ثلاثة أنواع من وكالات التوظيف وهي:

❖ **وكالات توظيف حكومية:** لا تسعى إلى الربح بل تقدم خدمات مجانية، حيث تقوم بالتوفيق بين العرض والطلب.

❖ **وكالات التوظيف الخاصة:** تقوم بذلك من أجل الأرباح، حيث تحصل على نسبة معينة من الأجر من الفرد والمؤسسة التي سيعمل لديها.

❖ **الوكالات الاستشارية:** تقوم بتقديم مشورتها في الأعمال المطلوبة، حيث يكون لديها قاعدة بيانات عن الأفراد أصحاب التخصصات النادرة، والخبرات الفنية المتخصصة.

**4.2.2.1.2. الجامعات والمعاهد:** تسعى العديد من المؤسسات إلى استقطاب الخريجين الجدد من الجامعات والمعاهد، وينتج هذا المصدر فرصة كبيرة للمؤسسات في شغل الوظائف في المستويات الدنيا (العمالة الجديدة). وغالبا ما يتم تنظيم معرض فرص العمل الذي تنظمه الجامعات والمعاهد في كل عام، وتتيح مثل هذه المعارض للمؤسسات فرصة تكوين قاعدة بيانات عن العمالة المتوقعة مما يتيح لها فرصة أكبر للاختيار في السنوات القادمة.

**5.2.2.1.2. الاستقطاب الإلكتروني:** تستفيد العديد من المؤسسات من التقدم غير المسبوق في مجال تكنولوجيا المعلومات، وخاصة في مجال الاستقطاب ويتميز هذا المصدر بسرعة الحصول على طلبات التوظيف وسهولة فرز واستبعاد المرشحين غير المؤهلين لشغل الوظائف.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي: مرجع سابق، ص 141.

6.2.2.1.2. مزايا وعيوب التوظيف من المصادر الخارجية:<sup>2</sup>

## ❖ مزايا التوظيف من المصادر الخارجية:

- ضخ وخلق فكر جديد للمؤسسة.
- استجلاب الخبرات المطلوبة مما يقلل من تكاليف تدريب.
- ضمان تقدم ورقي المؤسسة من خلال رؤى جديدة

## ❖ عيوب التوظيف من المصادر الخارجية:

- عدم الاستفادة من المستودع المهاري.
- سيادة عدم الرضا بين العاملين.
- زيادة تكاليف عمليات التوظيف.
- قد لا تتوفر الكفاءة والفعالية في العاملين الجدد.
- التعرض لمشكلات العاملين الجدد من حيث التأقلم والتكيف والانسجام.

## 2.2. الاختيار:

**1.2.2. مفهوم الاختيار:** يقصد به تلك النشاطات التي من خلالها تتمكن المؤسسة من انتقاء أنسب الموارد البشرية من المرشحين، الذين توفرت فيهم كل مقومات الوظائف.<sup>3</sup>

ويعرف على أنه "انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية المناسبة لشغل الوظائف في المؤسسة، أي أنها عملية فحص المرشحين لشغل الوظيفة وتحديد من سيعين فيها".<sup>4</sup>

والاختيار هو: "البحث عن المهارات المطلوبة ثم حثها للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة من أجل الاختيار الأفضل".<sup>5</sup>

**2.2.2. أهمية الاختيار:** ازدادت أهمية الاختيار كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية، فالاتجاه الحالي أصبح يضع وظيفة الاختيار في موضعها الصحيح، وترجع أهمية عملية الاختيار إلى ما يلي:<sup>6</sup>

- تساعد على وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، هذا ما يمكن الفرد من الاستغلال الكامل لإمكانيته وهذا ما يعود بالنفع على المؤسسة ككل.

<sup>1</sup> عادل محمد زايد: مرجع سابق، ص 266.

<sup>2</sup> محمد حافظ حجازي: مرجع سابق، ص 142.

<sup>3</sup> محمد حافظ حجازي: مرجع سابق، ص 144.

<sup>4</sup> محمد الصيرفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1، قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 13.

<sup>5</sup> هالة محمد لبيب: الإدارة العامة، جامعة القاهرة، 2008، ص 279.

<sup>6</sup> محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 154.

- أن وضع الشخص المناسب في ير المكان المناسب يجعل الفرد لا يشعر بالانسجام في العمل الذي يؤديه ولا يتبع ميوله الخاص، ومن ثم يصبح هذا الفرد مصدرا للمتعاب والمشاكل داخل المؤسسة.
  - أن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب له من حيث إمكانياته و قدراته، ومؤهلاته يؤدي إلى جعل تدريبه سهلا واستمراره في المؤسسة وتعرضه لإصابات العمل محدودة.
  - أن الفرز الفعال للأشخاص الذين يقومون بالعمل داخل المؤسسة أمر في غاية الأهمية نظرا للتكاليف العالية التي تتحصل عليها المؤسسة في حال تعيين الأشخاص غير القادرين على أداء العمل.
- ولعل هذه الأهمية البالغة لعملية الاختيار هي التي تدعو للتركيز على أهمية اشتغال الاختيار على نظام للتحقق من حيث القدرات الجسمية والعقلية اللازمة للوظائف الشاغرة إضافة إلى إجراء الفحوص الطبية التي تكون ضمن الفحوص السيكولوجية كأسلوب من أساليب الاختيار.

**3.2.2.3. معايير الاختيار:** تركز جميع الطرق المستخدمة في عملية الاختيار على مجموعة من الأسس التي تختلف في أهميتها من مؤسسة إلى أخرى وذلك تبعاً لأهمية وطبيعة العمل، وفيما يلي مجموعة من العوامل التي يعتمد عليها في عملية الاختيار:

**1.3.2.2. مستوى التعليم والدورات التدريبية السابقة:** فالمؤسسات يجب أن تختار الشخص الذي تتفق معرفه مع متطلبات العمل وجزئياته حتى تتوفر لها قيمة الأنشطة التدريبية، فهي تحتاج إلى مستويات راقية وتخصصات معينة.<sup>1</sup>

**2.3.2.2. المهارات:** ويقصد بها قدرة الفرد على الربط بين قدراته العقلية والذاتية خلال أداءه للعمل ما يستلزم قدراته من المهارة.

**3.3.2.2. الخبرة السابقة:** تعتبر مؤشر لإمكانات نجاح الفرد في عمله وتستهمل في أغلبية المؤسسات لأنها تجعل العمل سهلاً، ويمكن قياس مستوى الخبرة بعدد السنوات التي مارس الفرد فيها نفس العمل.<sup>2</sup>

**4.3.2.2. الصفات الشخصية:** تقوم بها المؤسسات حيث تختار المرشحين الذين تتوفر فيهم خصائص أو صفات شخصية معينة. ويمكن تقسيم الصفات الشخصية إلى قسمين:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أسامة كامل، محمد الصريفي: إدارة الموارد البشرية، ب ط ، مؤسسة لورد العالمية، 2006، ص 83.

<sup>2</sup> وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، ب ط ، بدون دار نشر، 2004، ص 93.

<sup>3</sup> محمد حافظ حجازي: مرجع سابق، ص 146.

- ❖ **صفات داخلية:** والتي تشمل الدافعية للعمل، والالتزان، وتحري الصدق والوضوح والشفافية.
- ❖ **صفات خارجية:** كالعناية بالمظهر، وتصرفات الفرد، التفاهم والتعاون،... الخ.

**5.3.2.2. الصفات البدنية (الجسمانية):** تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة كالطول، القوة، أو بعض الصفات التي تتعلق بالجمال والأناقة فعلى سبيل المثال نجد بعض المؤسسات يفضلون الرجال عن النساء في وظائف معينة داخل الأقسام الإنتاجية، ويرجع ذلك بالطبع إلى قسوة ظروف العمل في تلك الأقسام.<sup>1</sup>

**4.2.2. خطوات الاختيار:** تمر عملية الاختيار بعدة مراحل بادئة بالخطوات اللازمة لعملية الاستقطاب فإذا ما انتهت هذه العملية تأتي مرحلة الاختيار بعد تقدم المرشحين لشغل الوظائف وأهم خطوات الاختيار هي:<sup>2</sup>

**1.4.2.2. الاختبارات:** تعتبر الاختبارات طريقة موضوعية ضمن خطوات الاختيار التي يحدد على ضوءها قبول المرشح للوظيفة أو رفضه، وتتعدد هذه الاختبارات وتختلف استخداماتها حسب الوظيفة التي سيقدم لها المرشح. ومن أهم هذه الاختبارات نجد:

- ❖ **اختبارات خط اليد:** يوضح خط اليد الكثير من السمات الشخصية كالحماس والتحفيز، والسلبيات، والتلقائية، والتوازن النفسي، والحالة المزاجية والعاطفية، وضبط النفس. وينطلق علم الجرافولوجي من أن الخط هو نوع الحركة على الورق، وأن الجهاز العصبي للشخص يملئ على عضلات اليد ما يملئ عليه من إشارات في شكل خطوط وكتابة.
- ❖ **اختبارات الشخصية:** إن الشخصية عبارة عن الصورة المنظمة المتكاملة لسلوك الفرد التي تميزه عن غيره من عادات وأفكار... الخ. وعندما نحاول وصف شخصية فإننا نفرسها على أساس السمات التي تتجلى على صاحبها مثل: البشاشة، السخاء، الصدق، البخل، حب السيطرة... الخ، والشخصية ليست مجرد مجموعة من السمات فهي محصلة تفاعل هذه السمات. ولكل فرد شخصيته، فالبعض يرى أن العمل في الالتزام الحرفي باللوائح، والبعض الآخر يفضل أن يلعب دور الرئيس ويأمر الآخرين، والبعض يحاول تحقيق الحلول الوسط إذا كان ذلك سيجنبهم المشاكل.
- ❖ **اختبارات البصمة الوراثية:** يرى خبراء البصمة الوراثية أن كل فرد ما هو إلا بنك معلومات متنقل، ولتفسير الشفرة لابد من الحصول على خلية للشخص وبإدخال هذه البصمة الوراثية على الحاسب الآلي يمكن الحصول على كم هائل من المعلومات عن كثير من الصفات الوراثية، ومدى العرض للأمراض،

<sup>1</sup> أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 238.

<sup>2</sup> جمال ثابت: مرجع سابق، ص 10.

وطبيعة الشخصية، وأشياء أخرى. ومن ثم يتم استخدام نتائج البصمة الوراثية في اتخاذ قرار التوظيف، هذا الاختبار يكون سري حتى على الموظف نفسه.

❖ **اختبارات محاكاة الأداء:** وهي اختبارات تم تصميمها لقياس قدرة المرشح على أداء سلوك مشابه للسلوك المطلوب لأداء الوظيفة.

❖ **اختبارات تعتمد على استخدام عينة العمل:** وهي تحاول خلق صورة مصغرة من الوظيفة في بيئة العمل عن طريق أخذ عينة ممثلة لها. وقياس مواهب المرشح وقدرته على أداء مهام الوظيفة .

❖ **مراكز التقييم:** تهدف لقياس القدرات الإدارية للمرشحين للوظائف القيادية. ويتم ذلك من خلال تعريض المرشحين لمجموعة من الاختبارات والقياسات الفردية والجماعية لتحديد مهاراتهم الإدارية. ومن بين المهارات المطلوب توفرها ( مهارة الاتصال الشفهي والمكتوب، مهارة العلاقات مع الآخرين، مهارة التخطيط والتنظيم، وغيرها من المهارات)، كما أنه لا بد أن يقضي المرشحين فترة تتراوح بين ثلاثة إلى ستة أيام في المركز.

**2.4.2.2 المقابلات:** تستخدم المقابلات في معظم المؤسسات كخطوة هامة وعملية، فهي تدعم وتساند المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال الخطوات الأخرى لعملية الاختيار، وتهدف إلى تحديد مدى توافق المتقدم مع الوظيفة المراد شغلها. وهناك أنواع متعددة من المقابلات التي تستخدمها المؤسسات وهي:<sup>1</sup>

❖ **المقابلة المجدولة والمهيكلية:** يتم فيها تحديد الأسئلة، وصياغتها، وترتيبها، ويتم توجيهها لكل شخص يتم مقابلته بنفس الأسلوب. هذا يساعد على التأكد من أن اختلاف الإجابات لا يرجع لاختلاف الأسئلة ولكن لاختلاف من توجه إليه الأسئلة.

❖ **المقابلة غير مجدولة وغير مهيكلية:** هذا الشكل من المقابلة لا يتم تحديد أي أسئلة محددة مسبقاً، ولا يتم توجيه الأسئلة في نسق وترتيب معين، ويقليل من التوجيه من القائم بالمقابلة يتم إتاحة الفرصة وتشجيع المقابل على عرض خبرته، ووصف الأحداث الهامة، والكشف عن اتجاهاته، وقيمه، وللقائم بالمقابلة له قدر كبير من الحرية في توجيه العديد من التساؤلات خلال المقابلة.

❖ **المقابلة التفوقية:** تستخدم كعامل مساعد للتقليل من أعداد المرشحين الذين تتاح لهم الفرصة للمقابلة الشخصية. علاوة على أنها تتيح الوصول إلى أعداد كبيرة من المرشحين المتواجدين في أماكن بعيدة جغرافياً، وتقليل تكاليف المقابلة الشخصية .

<sup>1</sup> جمال ثابت: مرجع سابق، ص 317-318.

3.4.2.2. **التأكد من المصادر المرجعية:** يمكن الرجوع للمصادر المرجعية للتأكد من صحة المعلومات التي تم الحصول عليها من المتقابل، فمعظم المؤسسات تتصل بمجموعة من المصادر كالأشخاص، المدارس والجامعات، ومؤسسات التوظيف السابقة.<sup>1</sup>

### 3.2. التعيين:

1.3.2. **مفهوم التعيين:** هو تسكين الفرد في الوظيفة المناسبة التي توفر للفرد مشاعر الرضا نظرا لتوافقها مع قدراته وإمكانياته، ونقل من تكلفة التدريب وتفتح مجالات الترقى في المسار الوظيفي المناسب، وبالتالي ارتفاع مستوى الأداء وعليه الاستثمار الناجح في الموارد البشرية.<sup>2</sup>

ويعرف بأنه: " عملية إصدار القرار بتعيين المرشح في وظيفة معينة أو بإدارة محددة اعتبارا من تاريخ محدد، ويرتب هذا القرار حقوق الموظف في الأجر والمزايا الإضافية وأيضا واجبات ومسؤوليات الوظيفة".<sup>3</sup>

### 2.3.2. خطوات التعيين: <sup>4</sup>

1.2.3.2. **الفحص الطبي:** تطلب الكثير من المؤسسات الفحص الطبي قبل تعيين أي موظف جديد لتحديد مدى قدرته الجسمانية والصحية لأداء العمل المطلوب منه، ويعتبر الفحص الطبي كخطوة أخيرة في عملية الاختيار.

2.2.3.2. **اتخاذ القرار النهائي للاختيار:** في هذه الخطوة يتم اختيار فرد واحد لشغل الوظيفة، وتقع مسؤولية اتخاذ القرار النهائي للاختيار على عاتق مستويات إدارية ففي كثير من المؤسسات يقوم قسم الأفراد بتحميل مسؤولية إكمال بيانات الموظف، وفي معظم المؤسسات يقوم مدير الإدارة المعنية على اتخاذ قرارات الاختيار بناء على توصية من مدير الموارد البشرية.

3.2.3.2. **مباشرة إجراءات التعيين:** كتحديد عقد عمل بين الموظف الجديد والمنشأة، وتختلف هذه العقود في مدتها ونصوصها، وشروطها من مؤسسة إلى أخرى ومن وظيفة إلى أخرى، فالوظائف ذات الأهمية الكبيرة تعطي مزايا أكثر من الوظائف المتدنية. وبعد تحديد العقود يقوم كثير من المؤسسات بإصدار إجراءات ذاتية تورد فيها كافة البيانات الرئيسية في العقد كالراتب، العلاوات... الخ، ويجري تعميم ذلك على الإدارات المتخصصة مثل: الإدارة المالية لدفع الرواتب، الإدارة التي يتبعها الموظف، إدارة الموارد

<sup>1</sup> راوية حسن: مرجع سابق، ص 145.

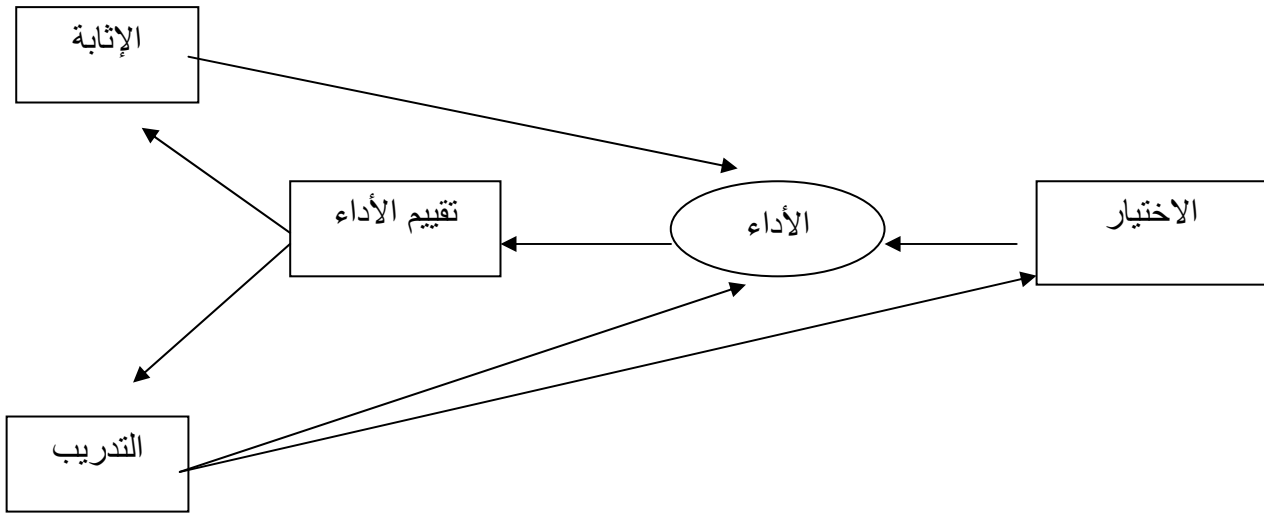
<sup>2</sup> محمد حافظ حجازي: مرجع سابق، ص 115.

<sup>3</sup> وسيلة حمداوي: مرجع سابق، ص 95.

<sup>4</sup> محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار حامد، عمان، 2004، ص 155.

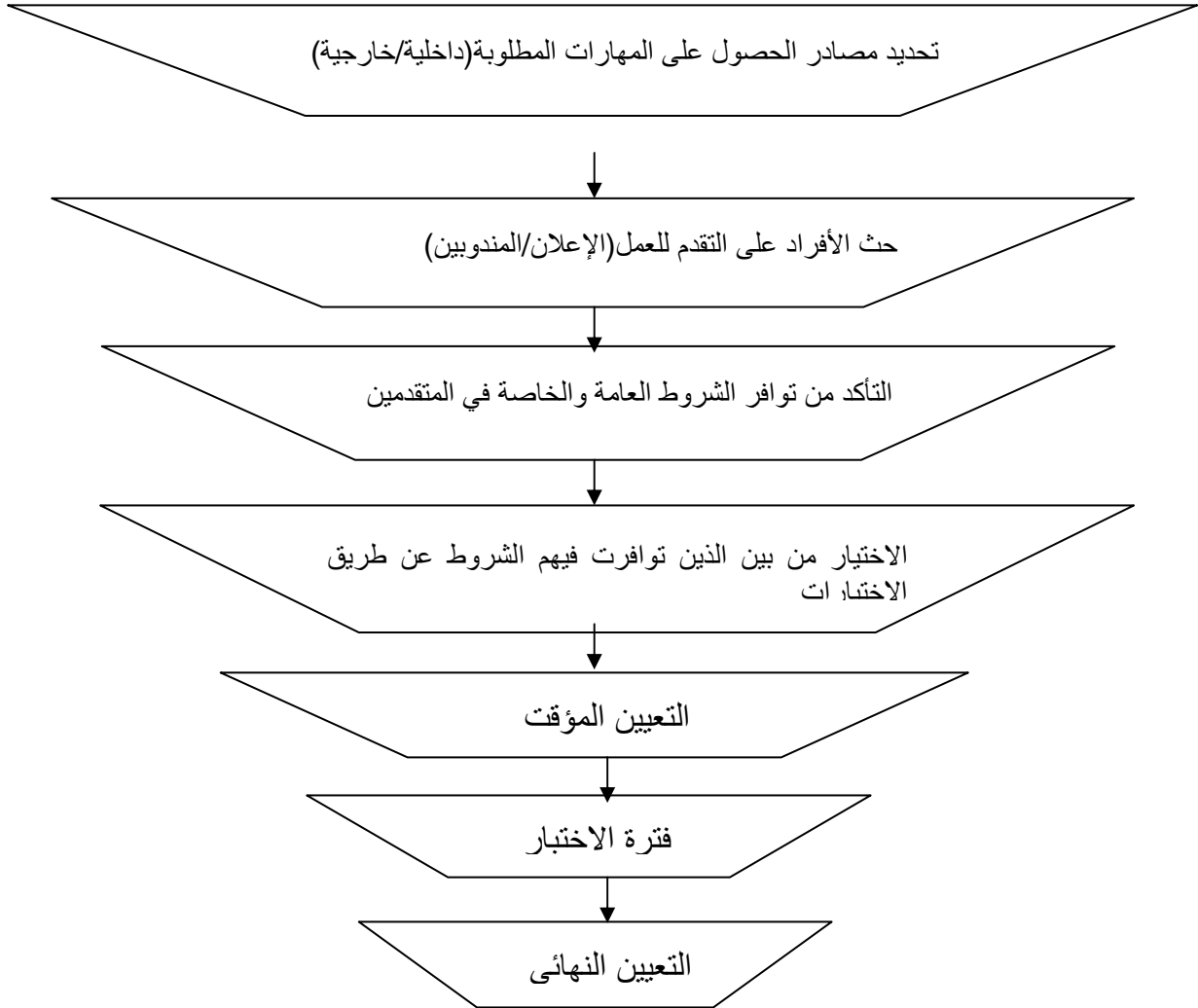
البشرية ليوضع الملف الخاص بالموظف وهناك الكثير من التنظيمات التي تعتمد سياسة الفترة التجريبية مستندة إلى القوانين الحكومية. وخلال هذه الفترة على الموظف أن يثبت كفاءته ليتم تثبيته في عمله وإلا فإن للمؤسسة الحق في إنهاء خدماته دون إنذار مسبق، كما يحق له ترك العمل خلال نفس الفترة.

شكل (4) يوضح: عناصر دورة انتقاء الموارد البشرية وتطوير آليات التوظيف.



المصدر: جمال ثابت: المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (أعمال المؤتمرات)، مصر، 2007، ص 29.

## الشكل (5) يوضح: مراحل عملي الاختيار والتعيين.



المصدر: هالة محمد لبيب: الإدارة العامة، جامعة القاهرة، 2008، ص 289.

### III. اتخاذ القرار:

1/ حالات اتخاذ القرار: تتعدد الظروف البيئية التي يتم في ظلها اتخاذ القرار، وتختلف تبعاً لذلك حجم و نوع و طبيعة المعلومات المتاحة في كل مرحلة. ويتم اتخاذ القرار من خلال مجموعة من البيانات والمعلومات، هذه الأخيرة تخضع لأحد الظروف التالية:<sup>1</sup>

#### 1-1. حالة التأكد:

بيئة القرار حيث (الظروف) مستقرة وبسيطة حيث تحتوي على عدد قليل من العوامل و المؤثرات المتشابهة والتي تبقى نفسها خلال فترة اتخاذ القرار و خلال تنفيذه وذلك كما في القرارات الروتينية.

#### 2.1. حالة المخاطرة:

بيئة القرار مستقرة و معقدة و تحتوي على عدد كبير من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار، وهذه العوامل تكون مختلفة و لكنها تبقى ثابتة خلال عملية اتخاذ القرار وأثناء تنفيذ القرار كما في القرارات التشغيلية.\*

#### 3-1. حالة عدم المخاطرة وعدم التأكد (المتغيرة):

بيئة القرار متغيرة و بسيطة وتحتوي على عدد قليل من العوامل والمؤثرات والتي تتشابه فيما بينها إلى حد كبير لكنها تتغير بصورة مستمرة مثل القرارات الإدارية.

#### 3/ العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

هناك عدة عوامل تؤثر في اتخاذ القرار نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

1.3. عوامل البيئة الخارجية: وتتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المنظمة والتي لا تخضع لسيطرة المنظمة بل أن إدارة المنظمة تخضع لضغوطها. وتتمثل هذه لعوامل فيما يلي:

- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع.
- التطورات التقنية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية.
- الظروف الإنتاجية مثل المنافسين والموردين و المستهلكين.

<sup>1</sup> كاسر منصور: الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار حامد، عمان - الأردن -، ص 36.

\* القرارات التشغيلية: هي التي تعنى بتنفيذ مهام محددة لضمان إجراء التنفيذ بكفاءة و بفعالية و غالباً ما تكون مبرمجة حسب معايير مسبقة لأغراض التنفيذ.

<sup>2</sup> عبد الهادي الجوهري: مرجع سابق، ص 85.

- العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية والرأي العام والسياسة العامة للدولة وشروط الإنتاج.
  - درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق...
- 2.3 عوامل البيئة الداخلية:** وتتمثل في العوامل التنظيمية و خصائص المنظمة وهي عوامل كثيرة نذكر منها:

- عدم وجود نظام للمعلومات داخل المنظمة يفيد متخذ القرار بشكل جيد.
  - عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات و الأقسام.
  - درجة المركزية، وحجم المنظمة ودرجة انتشارها الجغرافي.
  - درجة وضوح الأهداف السياسية للمنظمة.
- غير أن هذه الأخيرة تعد من العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار حيث مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ وينفذ لابد وأن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة أو بها، لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي تبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكتيكية أو الإستراتيجية.
- مدى توافر الموارد المالية و البشرية و الفنية للمنظمة.
  - القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى.
- ويظهر تأثير هذه العوامل بنواح متعددة ترتبط بما يلي:

- الظروف المحيطة بمتخذ القرار .
  - تأثير القرار على مجموع الأفراد في المنظمة.
  - الموارد المالية والبشرية و الفنية المتاحة أمام إدارة المنظمة.
- 3-3 عوامل نفسية و شخصية:** وهذه العوامل تشمل كل من له علاقة باتخاذ القرار ابتداء بالرجل الإداري متخذ القرار و مستشاريه ومساعديه الذين يشاركونه في صنع القرار، وهذه العوامل تقسم إلى نوعين هما:<sup>1</sup>

أ- **عوامل نفسية:** وهذه العوامل تنتشعب فمنها ما يتعلق ببواعث داخلية للشخص ومنها ما يتعلق بالمحيط النفساني المتصل به و أثره في عملية اتخاذ القرار و بخاصة في مرحلة اختيار البدائل من مجموعة البدائل المتاحة.

<sup>1</sup> كاسر ناصر منصور: مرجع سابق، ص 39.

**ب- عوامل شخصية:** تتعلق بشخصية متخذ القرار و مقدراته وهناك الكثير منها التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات، فالقرار يعتمد على كثير من المميزات الفردية الشخصية للفرد التي تطورت معه قبل وصوله إلى التنظيم، وعليه تشكل عمليات اختيار الأفراد و تدريبهم عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة في التنظيم. إن السلوك الشخصي يؤثر تأثيرا مباشرا في كيفية صناعة القرار. فكل مدير له أسلوب حتى ولو تساوت الكيفيات و المهارات ... كما أن أنماط السلوك تؤثر تأثيرا مباشرا على القرار و يتم تصنيف أنماط سلوك المديرين في أربعة أنماط وهي: المجازفة، الحذر، التسرع، التهور.

**4.3. عوامل ظروف القرار:** يعد التردد في اتخاذ القرار من العوامل التي تعيق إصدار القرارات السليمة في الوقت المناسب مما يؤثر على المشكلة و فعالية حلها، و سبب التردد في اتخاذ القرار هو علاقة القرارات بالمستقبل الذي يتميز بعدم القدرة على تحديد ما سيحدث فيه بشكل دقيق، مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات في ظروف عدم التأكد أو في ظروف التأكد أو تحت درجة المخاطرة أو الظروف المتغيرة .

#### 5. عوامل أخرى:

**أ) تأثير عنصر الزمن:** يشكل عنصر الزمن ضغطا كبيرا على متخذ القرار، فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار لاتخاذ قراره كلما كانت البدائل المطروحة أكثر والنتائج أقرب إلى الصواب و إمكانية التحليل للمعلومات متاحة أكثر، و كلما ضاقت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار كما تطلب منه السرعة في البت في القرار مما يقلل البدائل المتاحة أمامه.

**ب) تأثير أهمية القرار:** كلما زادت أهمية القرار زادت ضرورة جمع المعلومات الكافية عنه، وتتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل التالية:

- عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار و درجة هذا التأثير.
- كلفة القرار و العائد، حيث تزداد أهمية القرار كلما كانت التكاليف الناشئة عنه أو العائد المتوقع الحصول عليه نتيجة هذا القرار مرتفعا.
- الوقت اللازم لاتخاذ، فكلما ازدادت أهمية القرار احتاج الإداري إلى وقت أطول ليكتسب الخبرة والمعرفة بالعوامل المختلفة المؤثرة على القرار.

**د. الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة:** لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع و ما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل.

وفي رأي "سيمون" أن القرارات هي شيء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبله هناك تفضيل لها لحالة على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى خلقيا بالإضافة إلى محتواها الواقعي.<sup>1</sup>

#### 4/ خطوات اتخاذ القرار:

لا تختلف عملية اتخاذ القرارات عن عملية حل المشاكل الإدارية، فكلاهما يمر بنفس الخطوات، إلا أن البعض يحاولون تقديم خطوات مختصرة والبعض الآخر يرغب في تفصيل هذه الخطوات. ويمكن تحديد تلك الخطوات بالآتي:<sup>2</sup>

**4-1. تحديد الهدف أو المشكلة:** تعتبر مرحلة تجديد الهدف من أصعب المراحل، وهي تحتاج إلى الكثير من الإبداع و النظرة الواسعة و البعيدة المدى و التنبؤ الصائب، و هناك ثلاثة أسباب تستوجب تحديد الهدف لكل قرار وهي:

- تركيز الاهتمام و تسليط الضوء على المشكلة الحقيقية.
- التأكد من اتفاق كل ذوي العلاقة بخصوصه.
- تحديد النتائج التي يراد تحقيقها.

**4-2. جمع المعلومات و تحليلها:** بعد تحديد الهدف يصبح من الضروري جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة وتحليلها، و إن أكثر الأخطاء التي تقع فيها بعض الإدارات عند اتخاذها للقرارات يعود سببها إلى عدم وجود المعلومات الكافية أو جمع المعلومات خاطئة، أو وجود معلومات كثيرة جدًا لا علاقة لها لأكثرها بالمشكلة، وعليه يجب الحصول على كل المعلومات ذات العلاقة بالموضوع.

**4-3. إيجاد البدائل وتقييمها:** ليس هناك حل أو بديل واحد لحل المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها و إلاّ فلا داعي لعملية اتخاذ القرارات، وبعد تحديد الهدف أو المشكلة و تحليل كامل المعلومات عنها، و يتم إيجاد البدائل لحلها وهناك عدة طرق لإيجاد البدائل منها:

- طريقة عصف الأفكار.
  - طرق التقييم والأساليب الكمية و الكيفية.
  - الخبرة السابقة.
- 4-4. اختيار البديل المناسب:** في هذه المرحلة يتم اتخاذ القرار:

<sup>1</sup> عبد الهادي الجوهري: مرجع سابق، ص 87.  
<sup>2</sup> جمال الدين لعويسات: مرجع سابق، ص 86-87.

- تم مراجعة الهدف ومطابقته مع البديل الذي تم اختياره و التأكد من أن هذا البديل سيحقق الهدف المطلوب.
- يتم التأكد من أن هذا البديل لا يحتوي على أخطاء.
- **4-5. تنفيذ القرار:** الخطوة الأخيرة في عملية اتخاذ القرار، هي تنفيذ القرار ومراقبته، لكي يتم التأكد من أن القرار سيحقق الأهداف الموضوعه له، وهناك عدة عوامل لابد من مراعاتها في هذا المجال هي:
  - توقيت القرار توفيقا ملائما لكي يحقق الهدف المنشود.
  - تحديد التنظيم الملائم لتنفيذ القرار.
  - مراعاة اقتصادية التنفيذ.
  - تحديد عدد الأشخاص الذين سيتأثرون بالقرار الجديد.
  - أهم مسألة في هذه الخطوة هي أن على المدير أن يعرف النتائج المحتملة من اتخاذ و تنفيذ القرار.

**6.4. تقييم نتائج القرار:** بعد وضع القرار موضع التطبيق لا تكون مرحلة اتخاذ القرار قد انتهت و لكن تظل مرحلة أخرى هامة وهي تقييم نتائج تطبيق القرار و التحقق من أن القرار المتخذ يحقق النتائج المرغوبة و الأهداف المرجوة.<sup>1</sup>

#### 5/ أساليب اتخاذ القرار:

**1.5. التفاعل التبادلي:**<sup>2</sup> من بين أهم طرق اتخاذ القرارات الجماعية طريقة التفاعل التبادلي أو كما تسمى بأسلوب "عصف الأفكار". بمعنى أن اتخاذ القرار يمر عبر المناقشة الجماعية إذ يتيح الفرصة للجميع لإبداء الرأي، وتفاعل الآراء ينتج عنها تقديم الاقتراحات، و البدائل المحتملة لكل فرد في المجموعة، و الطريقة كما أوردها " عبد الغفار حنفي و محمد فريد الصحن "هي:

أن يلتقي أعضاء الجماعة في اجتماع حيث يتم عرض المشكلة من طرف رئيس المؤسسة على الجماعة ويترك لها الحرية في المناقشة و تقديم الاقتراحات، و الأساليب المنهجية للتعامل مع المشكلة، وينتهي الاجتماع باختيار منهج التعامل مع المشكلة، أو تحديد البدائل المتاحة، وفي أحسن الأحوال اختيار البديل المفضل بناء على اعتبارات، وحسابات مقدرة وفق رغبة الأكثرية.

<sup>1</sup> جمال الدين لعويسات، مرجع السابق، ص 88.

<sup>2</sup> سرير عبد الله رابح: القرار الإداري، ط1، برج الكيفان، الجزائر، 2011، ص 140.

إنّ مهمة الرئيس الإداري في هذه الطريقة هي تسجيل الملاحظات، ومحتوى الملاحظات، والأفكار الجديدة، وتسجل كما هي دون نقد أو تفسير خاص، وهذه الطريقة حتى تكون أثر موضوعية وفعالية قيّدتها دراسات بثلاث شروط هي:

- تشجيع النقاش الحر، و قبول أي فكرة حول الموضوع و النظر فيها، وعدم اعتبارها بعيدة عن موضوع النقاش.
- اعتبار الأفكار والآراء و الحقائق التي عرضت للمجموعة بكاملها، وليست لشخص واحد.
- منع النقد والرد على الآخرين .لأن الهدف هو جمع المعطيات والحقائق و الاستماع إلى الآراء والأفكار التي من شأنها تسلمهم في حل المشكلة.

إنّ الشروط السابقة توفر الجو المناسب لاتخاذ قرار واقعي و تحميه من الوقوع في أوجه قصور (انحرافات) قد تؤدي بالقرار إلى عدم الجدوى منه.إنّ جدوى القرار-الذي يتخذ بناء على طريقة التفاعل التبادلي- يدرك عمقها و يقدرها الموظفين والعاملون بالمؤسسة - والذين شاركوا بأرائهم في إثراء النقاش حول موضوع القرار - أثر من غيرهم، وقوة هؤلاء تكمن في معرفتهم بظروف القرار و عوامل تنفيذه وقدرة المنفذين.

إنّ قادة المؤسسات يتأثرون بعوامل ذاتية و أخرى موضوعية مما يجعل التحيز و الأنانية تلعب الدور الكبير في إخراج القرار عن الهدف الذي من أجله وجد.و إشراك إطارات عاملة بالتنظيم في حوار تبادلي تقوم سلوك هؤلاء القادة، وتجعلهم أكثر موضوعية وعقلانية في اتخاذ القرار. و قادة المؤسسات قد لا يمتلكون المعلومات الكافية عن موضوع القرار أو لديهم معلومات محرفة أو مشبوهة، ثم أن إحساسهم وشعورهم اتجاه القرار قد لا تكون هي الحقيقة ومشاركة الآخرين كفيلة بتصحيح الاعتقاد و الاتجاهات وتصحيح المسار و تخفيف الأهداف المحتملة.

إن مشاركة الأفراد داخل المؤسسة في القرار في -حوار تبادلي- تدعم عامل الثقة المتبادلة بين الرئيس ومرؤوسيه، وتقوي الثقة بينهما، كما ترفع من درجة الولاء والانتماء للمؤسسة فيشعر أفرادها بأنهم جزء لا يتجزأ منها.و أنهم غير مهمشين بل أنهم إيجابيون و أساسيون في التنظيم.

**2.5. المشاركة الرسمية:**<sup>1</sup> تأتي المشاركة الرسمية على ضوء النصوص و القواعد و الأعراف المعمول بها داخل التنظيم الرسمي للمؤسسة، وكقاعدة عامة نجد داخل التنظيم مجالي ولجان دائمة أو مؤقتة - منتخبة أو معينة- تعمل وفق قواعد قانونية محددة في وثيقة إنشائها... وعلى مستوى تلك المجالس نجد لجان دائمة و أخرى مؤقتة تؤسس لأجل حضور الرأي الجماعي كضرورة ملحة. فالمجالس واللجان تقوم

<sup>1</sup> سرير عبد الله رابح: مرجع المرجع، ص 142-143.

بدور المشاركة الرسمية في اتخاذ القرار إما على مستوى الاستشارة و تعتبر قراراتها غير ملزمة، و إما أن تكون استشارتها إلزامية. وفي كل الحالات فإنها تنجز أعمالها وفقا لأسلوب الاجتماع، والنقاش و التصويت ثم اتخاذ قرار أو تقديم توصيات في محاضر تحفظ في سجلات رسمية.

إن المشاركة الرسمية أسلوب إداري قديم له إيجابيات و سلبيات في التأثير على القرار ترتبط هذه الإيجابيات و السلبيات بعملية الإعداد للاجتماعات التي تتعقد، و الأعضاء الذين يشكلونه، وعملية سير الاجتماع، وقدرة الرئيس الإداري على التحكم فيه و الاستفادة من الأعضاء المتواجدين فيه، ومدى تنفيذ ما توصل إليه الاجتماع. إن الدراسات العديدة التي تناولت أسلوب المشاركة الرسمية في اتخاذ القرار ركزت على اللجان من جوانب عديدة يذكر "سريير عبد الله رابح" منها على سبيل المثال ما يلي:

- انتشار اللجان هل هي ظاهرة صحية من الناحية المنطقية والعقلية و يتطلبها بالفعل الواقع؟
- تشكيل اللجان ومتى تصبح تلك اللجان ضرورية أو غير ضرورية.
- ظاهرة تعدد اللجان تكاملها أحيانا و تعارضها أحيانا أخرى اعتبارا أن عمل اللجان هو عمل المجالس المنتخبة و المعينة على حد سواء.
- معايير اختيار أعضاء اللجان. أو انتخابها، و درجة الولاء من عدمه.
- ازدواجية العضوية في اللجان، و إشكالية بين الاستشارة و التنفيذ.
- إدارة و تنسيق أعمال اللجان. و هي مهمة الرئيس الإداري الذي يتولى مسألة التنسيق و المتابعة.
- فاعلية اللجان. وتظهر من خلال فاعلية الأعضاء و واقعية المعطيات والحقائق و جدوى القرارات التي تبني على كل ذلك.

وبالمقابل من تلك الحقائق نجد أن للجان اتخاذ القرار مشاكل متنوعة يذكر "سريير عبد الله رابح" منه

إن دراسة موضوع المشاركة الرسمية في اتخاذ القرار و انتشار ظاهرة المجالس واللجان، لدليل على أن أسلوب المشاركة الرسمية في اتخاذ القرار بواسطة اللجان هو ظاهرة صحية متى التزمت بأطر عقلانية تشكيلا و أداء، ومتى كان اللجوء إليها أمر لا مفر منه، ولا بديل عنه.

**3.5. تقنية دلفي:**<sup>1</sup> تنسب تقنية دلفي Technique Delphi إلى معبد يوناني قديم، واستخدمت التقنية من قبل Olaf helmer و Norman Dalky بمعنى: "استخراج أقوى التوقعات المتضاربة حول موضوع ما و تبيان كافة الدلائل التي تدعم كل توقع من هذه التوقعات".

نلاحظ في هذا الأسلوب أنه لا يتم جمع المشاركين في مكان واحد وجها لوجه، مع ذلك يوجد أسلوب منظم لجمع الاقتراحات الخاصة بموضوع القرار، وذلك بواسطة استخدام مجموعة من قوائم

<sup>1</sup> سريير عبد الله رابح: مرجع سابق، ص 146.

الاستبيان المتسلسلة، التي تشمل كل منها على مجموعة من الأسئلة الجيدة، والمعدة بعناية من قبل رئيس المؤسسة، وتطرح تلك الاستمارة على الخبراء الذين لهم دراية بالموضوع و الذين يمكنهم أن يقدموا اقتراحات وتوقعات مفيدة، ويستحسن في مثل هذه الحالة أن يكون هؤلاء الخبراء في مناطق جغرافية متباعدة و مختلفة، فهذا الافتراض يجعل أنه من الصعوبة بإمكان جمع هؤلاء الخبراء في مكان معين أو تكرار لقاءهم في الآجال القصيرة.

وتوصف دراسات هذه التقنية بأنها أسلوب للاجتماع عن بعد، لمناقشة القضايا ذات الأهمية في المؤسسة. لكن هذه الطريقة مكلفة، وطويلة الأجل، المشاركين غير معروفين و آراءهم معروفة من خلال سلسلة من التساؤلات ثم تنظم إجاباتهم ليعاد طرحها من جديد عليهم لإمكانية التعديل أو التغيير، وحتى تكون هذه الطريقة أكثر فعالية في اتخاذ قرار يوصف بالرشاد فلا بد أن يمر بالخطوات التالية:

- تحديد المشكلة و ضبطها زمانا ومكانا .
  - تحديد الخبراء الذين سوف توجه إليهم الاستمارة.
  - تصميم قائمة الأسئلة الموجهة لكل خبير على حدى .
  - تحليل الإجابات، وتركيبها في مجموعات متشابهة و كتابة تقرير بشأنها.
  - إرسال التقرير مرة ثانية إلى الخبراء لمعرفة رد فعلهم، و موقفهم من البدائل المقترحة، وما هي توقعاتهم النهائية.
  - تجميع الإجابات، ورأي الخبراء مرة ثانية حيث يشكل الرأي الأخير قاعدة لاتخاذ قرار نهائي.
- من خلال هذه الخطوات يلاحظ أن "تقنية دلفي" هي تقنية حديثة و معقدة لا يمكن استعمالها إلا في الأهداف ذات الأهمية والحيوية. وفي مجالات عديدة المحلية والدولية، و بالذات في القرارات ذات الطابع الإستراتيجي، والتي تحتاج إلى ترو وتبصر بآثار ونتائج القرار المحسوبة والمقدرة وفق تقديرات إستراتيجية.

**4.5. الإدارة بالأهداف:** <sup>1</sup> منهج الإدارة بالأهداف Management by objectives و التقييم بالنتائج أسلوب تنظيمي تطورت مبادئه منذ المدارس الكلاسيكية ثم السلوكية ثم المدارس الحديثة حيث تأثرت الإدارة العلمية بأفكار تايلور، وفايول، فيبر، و مايو.

إن ما تحتاج إليه المؤسسات الإدارية هو تنمية الإحساس بالمسؤولية لدى الأفراد العاملين بها، و يوفر لهم في نفس الوقت التوجيه الكافي، و يكون روح الفريق، و يجعل أهدافهم الشخصية منسجمة مع الأهداف العامة للتنظيم. و يرى "Drucker" أن القائد الفعال هو" الذي يوجه مرؤوسيه إلى أن يكتبوا

<sup>1</sup> سرير عبد الله رابح: مرجع سابق، ص 147.

أهدافهم التي ينوون تحقيقها مرتين على الأقل في السنة - في رسالة موجهة إلى الرئيس الإداري بقائمة من الأعمال التي يجب القيام بها".

أما "جريجور" فقد تعرض للمفهوم ذاته من خلال مناقشته لبرنامج تقييم الأداء، و قد ركز فيه على التقييم الذاتي للمنجزات الشخصية، دل التركيز على تصرفات الأفراد، و سلوكهم في الماضي، ويظهر تحليل "ماك جريجور" أكثر في تفسيره للحاجات والدوافع من خلال الافتراضات التي تقوم عليها نظريتي (x) و (y).

إن الطرح السابق يجعل من الإدارة بالأهداف أداة ديناميكية تربط بين حاجات المؤسسة و حاجات الأفراد، و من ثم حاجات التنمية و الاستقرار، وتبعاً لفلسفة و نظام الإدارة بالأهداف فإنها تصبح بالفعل أسلوباً ونظرية اتخاذ القرار. وذلك بالنظر إلى المزايا و الأهداف التي حققتها تطبيق النظرية في مؤسسات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية و من بين تلك المزايا ما يلي:

- الاتفاق المشترك بين الإداري و المرؤوسين على تحديد الأهداف و من ثم اتخاذ القرار، وهو مدخل المشاركة في اتخاذ القرار.
- تشجيع المرؤوسين على حل مشكلاتهم بأنفسهم، وتدريبهم على الرئاسة و تحمل المسؤولية .
- تشجيع مبادئ التسيير الديمقراطي و تحديد أفضل الأساليب لتحقيق النتائج المتفق عليها خلال السنة الحالية.

وفقاً لهذه النظرية يتمكن الرئيس الإداري من تقييم النتائج تبعاً للأهداف المحددة، أي الأهداف تكون بمثابة المعايير لقياس مستوى الأداء. كما يمكن هذا الأسلوب الأفراد من المقدره على استخدام التصور والابتكار لإنجاز الأهداف المحددة و في الوقت و بالتكلفة المعينة لها. إن هذه الإيجابيات لأسلوب الإدارة بالأهداف تجعل منها طريقة لاتخاذ القرار في المؤسسة العامة بالجزائر غير أن هذا يحتاج إلى توعية و توجيه يجعل من القادة ينزلون إلى مستوى الأفراد و محاورتهم، وتدريبهم على كيفية تحديد الأهداف الفرعية في ظل الأهداف العامة للمؤسسة. و هذا ما يبدو بعيد المنال. ويزيد الأمر تعقيداً إذا تعصب المديرون لأرائهم و مواقفهم الشخصية، وعدم مشاورتهم ومشاركتهم لمرؤوسيههم، ولحل مثل هذا الإشكال في نظام الإدارة العامة بالجزائر لابد من تنظيم دورات تدريبية للرؤساء، وإقناعهم بمثل هذه الأساليب التي تقضي على عوائق التسيير البيروقراطي، و انتشار المظاهر والأساليب البالية في التسيير...<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سرير عبد الله راجح، مرجع سابق، ص 149-150.

المبحث الثاني: تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف إدارة الموارد البشرية.

### 1. إدارة الموارد البشرية والتكنولوجيا:<sup>1</sup>

التكنولوجيا الحديثة بمختلف مظاهرها واقع وضرورة تنافسية لا يمكن تجاهلها أو الاستغناء عنها. وإدارة الموارد البشرية كجزء أساسي من المؤسسات الحديثة تواكب بشكل واسع مختلف التطورات التكنولوجية خاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث أنها تصنف من أول وأكثر الإدارات باستعمال لهذه الوسائل، لكننا اليوم ومع الاندماج المتزايد لإدارة الموارد البشرية في بناء الإستراتيجية العامة للمؤسسة يزداد التوجه نحو دمج وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل كبير في تطبيقات تسيير الموارد البشرية، وذلك عبر ثلاث مراحل أساسية وهي:

1. استعمال برامج خاصة لتسيير الموارد البشرية مثل: \* People SAP إضافة إلى استحداث مواقع إدارة الموارد البشرية على شبكة الانترنت تدعمها برامج خاصة مثل: "People softs Version"، وغيرها من البرامج الحاسوبية.

2. جعل المضامين عبر المواقع الخاصة بإدارة الموارد البشرية أكثر شخصية وتفاعلية بين أماكن ومع مستعملين مختلفين.

3. استعمال المؤسسات لشبكة الانترنت لتنظيم العمل في إطار تحويل العلاقات بين العاملين والمسيرين إلى صفة غير رسمية عبر استعمال الانترنت ووسائل اتصال أخرى تجعل العامل يحصل باستمرار على مختلف المعلومات.

إن هذه المراحل تؤكد مدى حدة التغيرات التي تعيشها إدارة الموارد البشرية خاصة إذا عرفنا أن التطورات التي تحدث في تكنولوجيا الاتصال باتت سريعة وفرص التطور فيها واسعة ولا متناهية ، وهذا ما يجعل من الصعب التنبؤ بشكل إدارة الموارد البشرية المستقبلي على اعتبار أنه يرتبط بهذا المجال، لكن المؤكد هنا أن هناك فرص كبيرة للتطور و التحسين يتمكن أن تستغلها إدارات الموارد البشرية في تطوير أساليبها وأنشطتها عبر استغلال هذه التطورات التكنولوجية، خاصة وأن الأدوار الجديدة لها تفرض عليها مثل التوجهات الإستراتيجية.

\* برامج حاسوب عبارة عن أنظمة معلوماتية تستعمل في تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة.

<sup>1</sup> لمقالة حمزة: إدارة الموارد البشرية وعملية التغيير، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع - تنمية وتسيير الموارد البشرية - جامعة منتوري، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، قسنطينة، 2010، ص 77-78.

## II. تأثير تكنولوجيا المعلومات على وظائف إدارة الموارد البشرية:

إن المتضرر الأول قبل أن يكون المستفيد هو العامل حسب ما توصلت إليه "بومزال" حيث تصرح "لم تنحصر آثار تكنولوجيا المعلومات في تغيير وسائل وطرق الإنتاج، بل تعدتها إلى التأثير على الفرد العامل في المؤسسة تأثيرات تتراوح بين الإيجابية والسلبية بين تجنيبه الأعمال المتعبة والمملة وطرده من العم، كما تمكنت من تغيير طريقة تسييره... بإحداث وسائل جديدة للتكوين وفلسفة جديدة لتسيير الموارد البشرية فأحدثت بذلك ثورة حقيقية في حياة العامل". ويمكن حصر تأثير تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في ما يلي:<sup>1</sup>

**1. تأثير تكنولوجيا المعلومات على التوظيف:** سواء كان التوظيف داخليا كحالة عرض المناصب الشاغرة على المستخدمين إذا توفرت فيهم الكفاءات المطلوبة، أو خارجيا عند لجوء المؤسسة إلى سوق العمل، فإن هذه التكنولوجيا تلعب دورا معتبرا إذ تقف إلى جانب المسير وتساعده في انتقاء العناصر المؤهلة لذلك بالرجوع إلى قاعدة المعطيات المتوفرة بالمؤسسة. كما تساعده في مختلف مراحل عملية التوظيف الخارجي وإجراء الاختبارات للمرشحين.

ولتبيان هذا الدور يكفي تصور الطريقة التقليدية المتبعة في عروض العمل المتمثلة في نشر الإعلان في الجرائد، والمجلات، ومكاتب التوظيف ثم تلقي الرغبات بنفس الطريقة، وهي طريقة أصبحت غير علمية تماما. فيكفي لكل ذلك نرى الإعلان على شبكة الانترنت والشبكة المحلية للحظات وتلقي الرغبات في اللحظات الموالية سواء كان ذلك في مختلف أنحاء الوطن أو خارجه. كما أن التكنولوجيا الحديثة كان لها أثر على عملية التوظيف أدى هذا إلى القضاء على الحواجز البيروقراطية وخلق علاقة مباشرة ما بين المؤسسة، أو المسير المكلف بالعملية التوظيف والشخص المتقدم لشغل المنصب من خلال استخدام شبكة الانترنت، حيث يمكن لهذا الأخير الدخول إلى الموقع الالكتروني للمؤسسة والاتصال المباشر بالمسير المسئول عن عملية التوظيف بطريقة سهلة وسريعة.

إن الإعلان عن الشبكة وتلقي الطلبات عملي وناجح بالإضافة إلى توفير مختلف المعلومات عن كل مرشح مما يسمح بانتقاء في وقت قصير ومن ثم اتخاذ القرار المناسب واختيار أحسن المرشحين، كما أنه هناك برامج اختبار الذكاء و يحاول المرشح الإجابة عن تلك الأسئلة، كما أنه هناك برمجيات اختبار الجوانب النفسية للفرد ومدى ملائمته للمنصب.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوتين محمد: أثر تكنولوجيا المعلومات على عملية اتخاذ القرارات والأداء - واقع المؤسسة الجزائرية -، الملتقى الدولي، أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، جامعة الجزائر، 2/31 جوان 2013، ص 12.

<sup>2</sup> حياة صغيور: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2009، ص 03.

2. تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التكوين: تعتبر اليد العاملة أكبر عناصر الإنتاج تكلفة سواء كان ذلك من حيث كلفة الأجور أو من حيث مصاريف التكوين والرسكلة المستمرة للعمال. وإذا كانت التكنولوجيا تتطلب تكوينًا متواصلًا للعامل لمواصلة الרכب وفي نفس الوقت قد أتت بحلول كالتعليم عن بعد بواسطة الحاسوب والشبكات كإمكانية حضور دروس في أماكن العمل وإمكانية استعمال نظم خبيرة دون اللجوء إلى الإنسان المكون الخبير.

وقد عرفت شركة "Cisco Systems" التكوين الإلكتروني على أنه: " عملية تتم عن طريق استخدام شبكة الانترنت المعتمدة على بث ونشر المحتويات في أشكال مختلفة، و إدارة العملية التكوينية ومجموعة المتدربين عبر الشبكة، ووجود مختصين في تطوير وتنمية المحتويات، فعلمية التكوين الإلكتروني تزيد من إمكانية وصول الموظفين إلى التكوين والتعلم ويتم ذلك عن بطريقة سريعة وبتكاليف منخفضة إضافة إلى إشراكهم في العملية التكوينية".<sup>1</sup>

3. تأثير تكنولوجيا المعلومات على عملية اتخاذ القرارات: يمكن التفريق بين ثلاث مستويات تتخذ فيها القرارات في المؤسسة كنظام مفتوح:<sup>2</sup>

- ❖ **المستوى العلمي:** إذ تتخذ فيه القرارات بدون صعوبة على اعتبار أن العمليات المراد انجازها متكررة وروتينية، والمشاكل معروفة وحلولها مبرمجة أو قابلة للبرمجة .
- ❖ **المستوى التكتيكي:** نجد هنا أن الدراسة العمليات غير الروتينية، والعمليات المحولة له من القاعدة لعدم تمكن المستوى التنفيذي من الفصل فيها، واتخاذ القرارات اللازمة لذلك.
- ❖ **المستوى الاستراتيجي:** وهو الذي يتولى تحديد إستراتيجية النظام الحقيقي للمؤسسة حيث أن عدم الرؤية الواضحة في الغالب، فهذا المستوى يواجه مشاكل معقدة جديدة ومتجددة وهي غير مبرمجة أو غير قابلة للبرمجة.

وتقف تكنولوجيا المعلومات إلى جانب متخذ القرارات في أي مستوى وتساعد على اتخاذها، فهي تحسن نوعية القرار وتسهل مهام المسير عن طريق توفير المعلومات اللازمة وتقليص زمن البحث عليها بفضل قواعد المعطيات.

وقد أثبتت التجارب أن صانع القرار يعاني من كثرة المعلومات غير المفيدة وصعوبة العثور على المعلومات المفيدة المبعثرة، كما أثبتت تجربة أجريت في كندا عام 1994 أن هذا الأخير يضيع ستة

<sup>1</sup> بوتين محمد: مرجع سابق، ص 13.

<sup>2</sup> نفس المرجع: ص 14-15.

أسابيع في البحث عن معلومات متوفرة لكونها غير مرتبة مما يفيد نجاعة قراراته ويعود بالسوء على الأداء لولا تكنولوجيا المعلومات.

## خلاصة:

إن نجاح المؤسسات في عالمنا اليوم يتوقف على ما تملكه من موارد بشرية ذات كفاءة عالية؛ من حيث التعليم، والتدريب، والخبرة، وما تملكه هذه المؤسسات من تكنولوجيا حديثة ومتطورة، تستطيع تسخيرها لخدمة استراتيجياتها وما تحتويه من رؤية ورسالة وأهداف وبرامج، ومن أهم وسائل الاستفادة من التكنولوجيا إيجاد علاقات متداخلة بينها وبين الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة، وليس إيجاد العلاقة فقط، بل إدارة تلك العلاقة على أحسن ما يكون. وهذه الإدارة تتطلب من القائمين على المؤسسة تحديد والتعرف الدقيق على كل ما يتعلق بهذه العلاقات المتداخلة بين التكنولوجيا والموارد البشرية. ومن هذه العلاقات، تأثير التكنولوجيا على وظائف إدارة الموارد البشرية، وذلك من حيث سياسات التوظيف والتكوين، وتأثير التكنولوجيا المعلومات على عملية اتخاذ القرارات.

# البيان المصنف

الفصل الخامس

## 1. مجالات الدراسة:

## 1. المجال الجغرافي(المكاني):

## • التعريف بالمؤسسة:

مؤسسة كوندور عبارة عن شركة ذات الأسهم تعرف باسم: **كوندور إلكترونيكس**، يتمثل نشاطها في صناعة وتسويق وخدمة مابعد البيع للأجهزة الالكترونية والكهرو منزلية ، المدير العام للشركة هو : **عبد الرحمان بن حمادي** ، يقع المركز بالمنطقة الصناعية و منطقة الأنشطة التجارية بولاية برج بوعرييج كما أن لها وحدات إنتاج بالمنطقة الصناعية بواد السمار بالجزائر العاصمة، تمتد الشركة على مساحة قدرها 80104 م<sup>2</sup> ، ويقدر رأسمالها ب 250000000 دج، بدأت نشاطها في أفريل 2002 تسوق المؤسسة منتجات عدة منها : أجهزة التلفاز، الاستقبال الرقمي، الأجهزة الكهرومنزلية ثلاثيات و مكيفات الهواء ، وقارئ الأقراص المضغوطة وإنتاج أجهزة الحاسب الآلي المحمول بعد حصولها على النسخة الأصلية للويندوز من شركة ميكرو سوفت العالمية في أواخر 2008 ، كما حصلت على شهادة الجودة ISO 9001 نسخة 2000 من منظمة AFAQ AFNOR بتاريخ 27\_03\_2007 و تحصلت على الجائزة الجزائرية للجودة لسنة 2011 ، وفي بداية السنة 2012 تحصلت على شهادة أخرى للجودة من منظمة TUV Rheinland مع العلم أنها الشركة الوحيدة في قطاع الصناعة الالكترونية .تستورد كوندور المواد الأولية من : كوريا،الصين، ألمانيا، تسوق منتجاتها في السوق الوطنية بالإضافة إلى ما يتم تصديره إلى : تونس ليبيا، وبعض الدول الأوربية، وتتميز شركة كوندور بالريادة في تقديم خدمات ما بعد البيع من خلال عنصر المصداقية سننتين ضمان و ثلاث سنوات توفير قطع الغيار .وتملك كوندور 7 وحدات إنتاج وهي :وحدة إنتاج التلفاز وتمثل 40% من الحصة السوقية، وحدة إنتاج جهاز الاستقبال الرقمي وغير الرقمي وتمثل 25% ، وحدة إنتاج مكيفات الهواء وأجهزة كهرومنزلية وتمثل 10% ، وحدة إنتاج الثلاجات وتمثل 35% وحدة إنتاج مواد التغليف، وحدة إنتاج مواد البلاستيك، كما تمتلك الشركة ورقتين مريحتين لتحقيق التميز: نوعية المنتج عالية الجودة وسياسة أسعار مدروسة بدقة، و اعتماد سياسة التكوين المستمر للعمال لتجديد المهارات ،و شعار الشركة : الإبداع هو الحياة . ولقد فاق حاليا عدد عمال الشركة بمختلف وحداتها 1500 عامل بعد أن كانت تشغل 90 عامل في بداية نشاطها.، إضافة إلى 600 عامل خارج ولاية برج بوعرييج. وقد بدأت المؤسسة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال مع بداية سنة 2006 وذلك لمسايرة التطور من خلال تطبيقات التكنولوجيا في مجال العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف إدارة الموارد البشرية لمؤسسة كوندور.

- **أهداف الشركة و آفاقها المستقبلية :** تسهر شركة كوندور على تحقيق الأهداف التالية:<sup>1</sup>
  - العمل على تحقيق اجتماعية واقتصادية كتوفير الرفاهية الاجتماعية ، توفير فرص عمل وتحسين جودة المنتجات و الخدمات.
  - محاولة تحقيق مستويات عليا في الإنتاج باستثمار كل الموارد و بالأخص الموارد البشرية منها.
  - البحث عن كل ما هو جديد من المعرفة و التكنولوجيا وتوظيفه في ترقية العامل من جهة وتطوير ميدان العمل من جهة أخرى باعتبار أن العامل ينتمي لأسرة الشركة.
  - الرفع من مستويات الأداء و الاستثمارات في إطار إدارة الجودة الشاملة.
  - العمل على إرضاء الزبون باعتباره قيمة مشتركة لدى جميع العاملين فهو أساس نجاح المؤسسة.
  - \_ تسعى المؤسسة مستقبلا لتوجه نحو انتاج الطاقة البديلة بالتعاون مع دول أجنبية.
- **واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال بإدارة الموارد البشرية لمؤسسة "كوندور" :**

#### **Hardware : الأجهزة**

تشتمل الإدارة على بنية تقنية مهمة تسمح بأن يقوم النظام بأداء دوره على أكمل وجه خاصة إذا ما توفرت الكفاءات اللازمة التي تجيد استخدام هذه التكنولوجيا الحديثة . وتتمثل مع الأجهزة التي تحوز عليها الشركة في جهاز الحاسوب الخادم والحوايب الآلية ، والتي تدخل في بناء الشبكة المعلوماتية للشركة حيث تملك 67 جهاز حاسوب ، مبروطة بالشبكة والتي تغطي جميع الوظائف في بالإدارة . هذه الحوايب ذات تكنولوجيا عالية إضافة إلى أجهزة أخرى :كالطابعات ،الهواتف ، الفاكس. وتعمل إدارة على تغيير الأجهزة بعد مدة زمنية ، فهي حريصة على مواكبة التطورات التكنولوجية ، كما أنها تدرك مدى أهمية إدماج التكنولوجيا في التسيير كوسيلة لتحقيق الفعالية والنجاح.

#### **Software : البرامج التطبيقية**

تستخدم التكنولوجيا حاليا برنامج حاسوبي يعرف باسم "SAGE100"والخاص بالتسيير التجاري والذي يطبق في التسيير ابتداء من شراء المادة الأولية حتى تسليم المنتج النهائي للزبون بدأت الشركة بتطبيقه في 2006 و يتميز هذا البرنامج بأنه يتكيف مع نشاط المؤسسة حتى وإن اتسع نشاطها وزاد حجمها ، كما أنه يغطي جميع الوظائف في المؤسسة إضافة إلى استخدام البرامج المعلوماتية المكتبية (EXCLE/WORD)

#### **Network : الشبكة المعلوماتية**

تعتمد الشركة على استخدام شبكة الاتصال المحلي ، وهي شبكة حاسوب محلية مصممة لربط عدد من أجهزة الحاسوب على مستوى دوائر ومصالح الشركة. وتعتمد هذه الشبكة على نظام (زيون/خادم)، ونظام ألي يقوم من خلاله الحاسوب الخادم بتقديم جميع الخدمات الشبكية (طبغ،اتصال،ملفات،قواعد بيانات...)إلى الحواسيب الأخرى الموجودة ضمن الشبكة والتي تسمى بحواسيب الزبائن.

كما أن الحاسوب الخادم يقوم بكل أنشطة السيطرة وحماية موارد البيانات .بينما تنتج حواسيب الزبائن عملية الاتصال المرن والسريع للمستخدم النهائي لكي يتم استرجاع البيانات والمعلومات ومعالجتها.فشبكة (LAN)مرتبطة بالشبكة العالمية الانترانت.

### قاعدة البيانات : BASE DE DONNEES

تتمثل قاعدة البيانات الإدارة في كل البيانات والمعلومات التي تتعلق بنشاطها سواء كانت داخلية أو خارجية وبفضل استخدام برنامج "سايج100" فان هذه البيانات والمعلومات يتم تركيزها في شكل ملفات بطريقة نظامية ومنهجية في ذاكرة الحاسوب الخادم .وذلك لضمان الامن والحماية لها. كما يتيح وجود برمجيات نظام تسيير قواعد البيانات للمستخدم إمكانية التسيير السهل للبيانات والمعلومات سواء بالإنشاء ، المعاينة ،التخزين ،المعالجة ،أو الحذف.

فوجود قاعدة بيانات يمكن الإدارة من:

- \_ تجميع البيانات والمعلومات في موقع واحد للاستفادة منها.
- \_ ترتيب البيانات والمعلومات بشكل منهجي منظم .
- \_ ضمان دقة المعلومات وسرعة الحصول عليها .
- \_ التقليل من المساحات المخصصة لحفظ البيانات.
- \_ ضمان أمن وحماية المعلومات من الاستخدام غير المخصص.

### \_العنصر البشري :

يمثل المورد البشري الجزء الأهم إذ لا يمكن بدونه أن يشتغل النظام . فكل فرد داخل الإدارة يعتبر جزء من نظام المعلومات ،فهو يساهم في جمع وإعداد البيانات والمعلومات كما أن نظم المعلومات الحالية المبنية على استخدام الحاسوب وبرمجياته تتطلب وجود محلي ومصممي النظم ومطوري البرامج<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف موظفي إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.

## 2. المجال الزمني:

تمت دراسة هذا الموضوع على مرحلتين موزعتين على الشكل التالي:

**المرحلة الأولى:** شملت الجانب النظري للموضوع حيث كانت هناك قراءات أولية عن الموضوع ، ومن ثم جمع المادة العلمية للموضوع بعد تحديد الإشكالية وصياغة الفروض. وقد امتدت من 20 جانفي إلى 18 أفريل 2014.

**المرحلة الثانية:** وشملت الجانب التطبيقي للموضوع ، حيث تم زيارة المؤسسة محل الدراسة لتأكد من تطبيقها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بعد زيارة عدد من المؤسسات ،وقد كانت مؤسسة " كوندور" الأنسب لموضوعنا فتم إجراء الدراسة بها بعد أخذ الموافقة على ذلك من نائب مدير إدارة الموارد البشرية وامتدت على فترتين هما:

\_ امتدت الفترة الأولى من 15 إلى 20 مارس ، حيث تم إعداد وصياغة استمارة الاستبيان المتعلقة بالموضوع وذلك وفقا للإشكالية والتساؤلات الفرعية للدراسة.

\_ امتدت من 07 إلى 20 أفريل حيث تم توزيع الاستمارات ووضع المعطيات الناتجة عن الفرز في جداول باستخدام برنامج SPSS ومن ثم تحليلها.

## II. المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

**1. المنهج:** تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ،والذي يعتبر من أكثر مناهج التحليل أساليب من العلوم الاجتماعية ملائمة للواقع الاجتماعي وخصائصه. ويعرف على أنه: "أسلوب من أساليب التحليل والمرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة ،وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية"<sup>1</sup>.

## 2. أدوات وتقنيات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة:

**\_المقابلة :** تعتبر المقابلة إحدى أهم أدوات جمع المعلومات ، وتعرف على أنها: " مواجهة بين الباحث والمبحوثين لتحقيق هدف محدد وهو جمع البيانات المراد جمعها عن موضوع البحث"<sup>2</sup>. وقد تم استخدامها مع نائب مدير الموارد البشرية وبعض الموظفين بغرض الحصول على بعض المعلومات.

**\_الملاحظة:** وقد عرفها رشيد زرواتي بأنها" وسيلة يستخدمها الباحث في جمع المعلومات عن الظاهرة المدروسة، على أن يتبع منهاجا محددًا يعينه في ملاحظته بهدف المعرفة"<sup>3</sup>، وتعتبر بمثابة نقطة البداية

<sup>1</sup> عبيدات محمد وآخرون: منهجية البحث العلمي \_ القواعد ومناهج التطبيقات \_ ط2، دار وائل للطباعة والنشر، 1999، ص 04.

<sup>2</sup> رشيد زرواتي : مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية \_ ط1، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، الجزائر، 2007، ص 247.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 257.

لأي بحث لأنها تساهم في الحصول على بيانات لا يمكن للباحث الحصول عليها من خلال الأدوات الأخرى لجمع البيانات.

**الاستمارة:** "مجموعة أسئلة تطرح لأفراد عينة البحث، والتي تعطينا إجابات قابلة التحليل، والتفسير، والتعليل والتركيب للوصول إلى نتائج تجيب على تساؤلات الإشكالية، فرضيات البحث، كما تخدم هدف البحث"<sup>1</sup>. وقد تمت صياغة أسئلة الاستمارة بشكل يعكس مضمّن الإشكالية والفرضيات أين تضمنت 32 سؤالاً موزعاً على أربعة محاور.

**المحور الأول:** تضمن البيانات السوسيو مهنية للمبحوثين وتحتوي على أربعة أسئلة.

**المحور الثاني:** وتضمن أسئلة حول الفرضية الأولى والتي تدور حول استخدام الحاسب الآلي وتأثيره على تضمين العملية التكوينية بالمؤسسة، ويحتوي على اثنا عشر سؤالاً من السؤال رقم 05 إلى السؤال رقم 16.

**المحور الثالث:** ويتعلق بتأثير استخدام الانترنت/الانترنت على تامين العملية التوظيفية في المؤسسة وتم فيه اعتماد ستة أسئلة، من السؤال رقم 17 إلى السؤال رقم 23.

**المحور الرابع:** وقد تمحورت أسئلته حول تأثير استخدام نظام معلومات الموارد البشرية على تفعيل القرار داخل المؤسسة. وخصص له تسعة أسئلة من السؤال رقم 24 إلى السؤال رقم 32.

### III. العينة وطريقة اختيارها:

بخصوص نوع العينة فقد تم الاعتماد على العينة القصدية الموجهة لفئة موظفي إدارة الموارد البشرية. وتعرف العينة القصدية أو المقصودة (الهدفية) بأنها: "العينات التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث، نظراً لتوافر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة، كما يتم اللجوء إلى هذا النوع من العينات في حالة توافر البيانات اللازمة للدراسة لدى فئة محددة من مجتمع الدراسة الأصلي"<sup>2</sup>.

وتم تحديد أفراد العينة ب 70 فرداً لدى موظفي إدارة الموارد البشرية بمؤسسة كوندور، حيث تم توزيع استمارات الاستبيان على جميع أفراد العينة، وقد تم استرجاع 63 استمارة وعليه ستشمل دراستنا 63 مفردة إذ سيتم بناء الجداول وتحليلها على أساسها.

<sup>1</sup> رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص 220.

<sup>2</sup> محمد عبيدات، محمد أبو نصار: منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل للنشر، عمان \_ الأردن \_ 1999، ص 63.

عرض وتحليل البيانات:

1. تحليل الجداول الخاصة بالفرضية المتعلقة باستخدام الحاسب الآلي وتأثيره على العملية التكوينية".

الجدول (02) يوضح الخصائص الشخصية والاجتماعية للمبحوثين.

الجنس			السن			المستوى التعليمي			الأقدمية		
قيم المتغير	التكرار	النسبة المئوية	قيم المتغير	التكرار	النسبة المئوية	قيم المتغير	التكرار	النسبة المئوية	قيم المتغير	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	48	76.9%	20-30	42	66.7%	ثانوي	23	36.5%	أقل من سنة	39	61.9%
أنثى	15	23.1%	30-40	21	33.3%	جامعي	40	63.5%	أكثر من سنة	24	38.1%
المجموع	63	100%	المجموع	63	100%	المجموع	63	100%	المجموع	63	100%

من خلال الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

**الجنس:** بالنسبة لهذا المتغير أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر من مجتمع البحث بنسبة 76.9% أما نسبة الإناث فقد بلغت 23.1%. وعليه فإن أغلبية موظفي إدارة الموارد البشرية بمؤسسة كوندور هم ذكور، وذلك بحكم طبيعة نشاطهم، إذ أنه يتطلب منهم الاحتكاك المباشر بالعمال خاصة وأن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة منعزلة عن باقي الإدارات الأخرى. فحسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة كوندور هي متصلة مباشرة مع المصنع، كما أن هذا التباين بين المتغيرين يعود إلى أن بعض الأعمال تتطلب القدرة على تحمل المسؤولية إذ لا يمكن للمرأة أن تتحمل ذلك، كما يعود إلى خصوصية المرأة بالمجتمع الجزائري.

**السن:** من خلال الجدول السابق سجلنا نسبة 66.7% أعلى نسبة وهي تمثل الفئة العمرية من [20 - 30]، بينما تم تسجيل نسبة 33.3% بالنسبة للفئة العمرية من [30 - 40]. وعليه يمكن تفسير ذلك بأن أغلبية العمال بإدارة الموارد البشرية بمؤسسة كوندور هم شباب وذلك باعتبار أن الشباب لهم إمكانيات وقدرات للعمل والاجتهاد، والمثابرة، إضافة إلى أن الوقت الراهن يتطلب العمل من أجل

توفير احتياجات العصر التكنولوجي، والشباب يعتبرون ركيزة للمؤسسة ويبني على أساسهم مستقبل المؤسسة. حيث تتنافس المؤسسة على الحصول على العاملين الجيدين، لأن في إغراء ومكافأة وتوظيف العاملين أثر مباشر على إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة، فالتغيرات في معدلات الأجور والتشريعات الخاصة بها، وطرق التوظيف والتكوين، وسمعة المنافسين كلها تؤثر على القرارات الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية وهذا خاصية من خصائص مدخل النظم.

**المستوى التعليمي:** النسبة الغالبة في متغير المستوى التعليمي عادت إلى الصنف الجامعي وذلك بنسبة 63.5%، فيما سجلت نسبة 36.5% للمستوى الثانوي، وهذا ما يفسر أن العمال مثقفون والعمل داخل الإدارة يتطلب مستوى عالي من المعرفة والقدرة على العمل وخصوصاً أنها تعتمد على أحدث التكنولوجيات المتطورة التي تتطلب بدورها عمالاً ذوي اختصاصات ومهارات عالية، كما أن للتوظيف عبر شبكة عقود ما قبل التشغيل دور كبير في توظيف خريجي الجامعات، والمؤسسة على تواصل مستمر بالشبكة وهذا ما لحظناه واطلعنا عليه عند زيارتنا إلى مكتب عقود ما قبل التشغيل لأنه هناك اتفاق بين المؤسستين بخصوص موظفيها.

**الأقدمية:** من خلال الجدول أعلاه سجلنا نسبة 61.9% لدى صنف أقل من سنة، في حين سجلنا نسبة 38.1% لدى صنف أكثر من سنة وعليه فإن غالبية موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة كوندور لديهم خبرة لا تتجاوز سنة وذلك باعتبار أن أغلبهم شباب حديثي التوظيف وهذا ما تم توضيحه في متغير السن. كما أنها تسعى إلى تكوينهم من أجل إكسابهم المهارة والخبرة المطلوبة بطريقتها الخاصة عن طريق التكنولوجيا التي تستخدمها، فهي تعمل على هندستهم حسب احتياجاتهم الخاصة وهذا ما سنشرحه في الجداول الخاصة بفرضية التكوين عبر الحاسب الآلي.

**الجدول (03) يوضح طريقة استخدام الحاسب الآلي في إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة كوندور.**

النسبة المئوية	التكرار	إستخدامات الحاسوب
19%	12	الأرشفة
38.1%	24	الحوسبة
<b>42.9%</b>	27	التكوين
100%	63	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 42.9% يستخدمون الحاسب الآلي من أجل التكوين، وفي المقابل نجد نسبة 38.1% سجل لدى مستخدمي الحاسب في عملية الحوسبة، في حين عادت نسبة 19% لمستخدمي الحاسب في القيام بالأرشفة .

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن المؤسسة كوندور وبالتحديد إدارة الموارد البشرية تهتم اهتماما كبيرا بالعملية التكوينية باعتبارها أن تساهم في تنمية قدرات العمال وترفع من مستوى أدائهم خاصة و أن المؤسسة تعتمد لتحقيق التميز وسياسة التكوين المستمر للعمال من أجل تجديد المهارات وهذا ما وجدناه خلال التعريف ميدان الدراسة. كما أن من أهداف المؤسسة هو توظيف التكنولوجيا من أجل تطوير ميدان العمل، وهذا ما أكد عليه "وليام أوغبرن" عندما تحدث عن التنمية حيث أقر بأن التنمية لا تتحقق إلا من خلال بناء قاعدة صناعية متينة وتكنولوجيا عالية ومتخصصة. أما بخصوص مستخدمي الحاسب في الحوسبة فنلاحظ أن هناك تقارب بينها وبين استخدام الحاسب للتكوين، ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تعتمد في جل نشاطاتها على التكنولوجيا المتطورة فهي تعتمد على إدارة إلكترونية في جميع أعمالها وهذا ما لاحظناه خلال فترة إجراء دراستنا، كما أنها تستخدم الحاسب في الحوسبة لما له من مزايا وخصائص كالسرعة، وعدم الوقوع في الخطأ وهذا من خصائص الحاسب الآلي التي تطرقنا إليها في الجانب النظري كما أنه يساعد على الموظف على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها في حينها باستخدام برمجيات وشبكات معينة. وفيما يخص الأرشفة فقد كانت النسبة الأضعف وذلك راجع إلى أن الإدارة تستخدم نظام خاص بالموارد البشرية، فهذا النظام يسمح لهم بالحصول على المعلومات الدقيقة والكافية وهذا ما سنوضحه في تحليل الجداول الخاصة بنظام معلومات الموارد البشرية.

الجدول (04) يوضح استخدام الحاسب الآلي لتفعيل التكوين ونوع التغير الذي يحدث عند استخدام الحاسب في التكوين.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	
		سهل ونظم التكوين	نعم
63.5%	40	سهل ونظم التكوين	نعم
25.4%	16	قلص من الجهد والوقت	
<b>88.9%</b>	56	المجموع	
11.1%	7	لا	
100%	63	المجموع	

جاءت الشواهد الكمية في الجدول أعلاه لتؤكد أن التكوين عبر الحاسوب فعّل العملية التكوينية وذلك بنسبة 88.9% من إجمالي المبحوثين، حيث تم تسجيل نسبة 63.5% من الذين صرحوا بأن التكوين عبر الحاسب الآلي سهل ونظم التكوين بالمقارنة مع ذي قبل، وبالمقابل سجلت نسبة 25.4% من الذين صرحوا بأنه قلص من الجهد والوقت. في حين عادت نسبة 11.1% للذين عبروا بأن التكوين لا يتم تقديمه عن طريق الحاسوب.

وتحمل هذه النتائج العديد من التفسيرات السوسولوجية بأن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا للتكوين وهذا ماساهم في تفاعل الموظفين مع العملية التكوينية عبر الحاسب الآلي، وقد كان لها أثر عليهم من خلال أدائهم المحترف والمهارة التي يتمتعون بها في القيام بأعمالهم ووظائفهم وهذا ما لاحظناه أثناء تواجدهم بالمؤسسة، ومما ساهم في تفعيل العملية التكوينية أكثر هو وجود ثقة وتمائل في العمليات واتساق في النتائج وهذا ما أكد عليه مدخل النظم الذي تطرقنا له في الجانب النظري في مداخل إدارة الموارد البشرية، ويتحقق هذا الاتساق من خلال الاختيار الملائم للبرامج التكوينية وكيفية تقديمها للموظفين، مع مرونتها وقابليتها للتغير خاصة وأن المؤسسة محل الدراسة على إطلاع وتواصل مع كل المستجدات التي تحدث في البيئة الخارجية، وترتبط فعالية التكوين بمشاركة وتفاعل العمال معها وذلك من خلال تطبيق ما تم اكتسابه في الجانب الميداني، فالتكوين عبر الحاسب يسمح لهم بالإطلاع على محتواه متى كان لدى الموظف الرغبة والدافعية للتلقي وإمكانية استعمال نظم خبيرة دون اللجوء إلى المشرف في كل تفصيل. عكس الطرق التقليدية التي تفرض عليهم الحضور في وقت محدد. ومن هنا يمكن القول بأن التكنولوجيا جاءت بحلول بما أنها تتطلب التكوين والتدريب المستمر عليها وهذا ما يعرف بالتكوين عن بعد فهو يساهم في تخفيض الجهود والنفقات الناتجة عن المتابعة

الدقيقة للموظفين التي جاء بها " فريدريك تايلور" في النظرية العلمية، فالتكنولوجيا جاءت لتحرر الموظف من القيود التقليدية.

الجدول (05) يوضح تأثير طريقة تقديم المحتوى التكويني على التكوين الإلكتروني.

القيمة المعنوية	درجة الخطأ (a)	درجة الحرية	المجموع	بدون إجابة	قلص من النفقات	خفض من الجهد	قلص الزمن	استخدام الحاسب
0.000	0.05	6	17	0	3	7	7	الانترنت/ الاكسترنات
			%31.8	%0	%9.6	%11.1	% 11.1	
			36	0	12	15	9	البريد الإلكتروني
			%57.1	%0	%19	%23.8	%14.3	
			7	7	0	0	0	بدون إجابة
			%11.1	%11.1	%0	%0	%0	
			63	7	15	25	16	المجموع
			%100	%11.1	%23.8	<b>%39.7</b>	%25.4	

يبين الجدول السابق أن الاتجاه العام سجل لدى صنف قلص من الجهد بنسبة 39.7% بحيث سجلنا نسبة 23.8% لدى الذين أقرروا أن التكوين عبر البريد الإلكتروني، مقابل 11.1% لدى التكوين عبر الانترنت والاكسترنات. في حين سجلنا لدى صنف قلص من الزمن نسبة قدرة ب 25.4%، وكان لتكوين عبر البريد الإلكتروني نسبة 14.3% وعادت نسبة 11.1% للتكوين عبر الانترنت

والاكسترنانت، وفي صنف الذين أقروا أنه قلص من النفقات سجلنا نسبة 23.8% وقد أقرروا المبحوثين هنا بأن التكوين يقدم عن طريق البريد الإلكتروني بنسبة 19%، و سجلنا لدى صنف الانترانت/ الاكسترنانت نسبة 7.9%، وعادت نسبة 11.1% للذين صرحوا بأن التكوين لا يقدم عن طريق الحاسب الآلي.

وباستخدام برنامج SPSS سجلنا قيمة معنوية قدرها 0.000 وذلك عند درجة حرية 6 ودرجة خطأ قيمتها 0.05، وبما أن القيمة المعنوية المسجلة أصغر من قيمة  $\alpha$  وهذا ما يؤكد وبنسبة 95% بأن هناك تأثير واضح لطريقة تقديم التكوين على العملية التكوينية عند استخدام الحاسب الآلي.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن تكنولوجيا الاتصال تعمل على نقل البيانات والمعلومات، ومن خصائصها التفاعلية وهذا ما تم عرضه في الجانب النظري في خصائص تكنولوجيا الاتصال ، إذ أنه يمكن للمرسل والمستخدم تبادل المعلومات عن طريق الشبكة المحلية أو البريد الإلكتروني ، فتكنولوجية المعلومات والاتصال تعمل من أجل تفعيل العملية الإنتاجية من خلال تشكيل بنية تنظيمية تتميز بالمعرفة والمهارة الفنية من أجل تطوير وبلورة الأداء وذلك بهدف بلوغ الكفاءة والفعالية التنظيمية، وهناك العديد من الدراسات والنظريات السوسيولوجية التي حاولت الوقوف على هذا الجانب وفي هذا الإطار عمد " تايلور " إلى الاهتمام بالعملية التكوينية في خضم مبادئ الحركة والزمن.

وتكمن أهمية شبكات الحاسوب تكمن في أنها وسيلة لتكوين وتبادل المعلومات ، والتشارك بالبرامج والأنظمة وهذا ما يزيد من سرعة تنفيذ الأعمال وتحسين الأداء، كما أن من أهم وأبرز مزايا شبكات الالكترونية بالمؤسسة أنها نظام مفتوح على البيئة الداخلية والخارجية مما جعل إدارة الموارد البشرية نظام مفتوح يؤثر ويتأثر ومن أهم وظائفها التي تأثرت هو التكوين الإلكتروني الذي حققت به مؤسسة كوندور نقلة نوعية في تقليص الوقت، الجهد والنفقات. كما تسمح الشبكات المعلوماتية بالعمل الجماعي وتخطي عقبات المكان والزمان، وهذا ما من شأنه توسيع دائرة المعارف والخبرات وتبادلها بين العمال كما تسمح الشبكات المعلوماتية اليوم بتلقي برامج تكوينية ودروس عن بعد والاستفادة من خبرات الآخرين.

الجدول (06) يوضح تأثير لغة التكوين على تحديث المحتوى الالكتروني بعد إدخال تكنولوجيا جديدة.

القيمة المعنوية	درجة الخطأ	درجة الحرية	تحديث التكوين			لغة التكوين
			المجموع	بدون إجابة	نعم	
0.000	0.05	2	30	0	30	محاضرات
			%47.6	% 0	%47.6	
			25	0	25	منشورات
			%30.7	%0	%39.7	
			8	8	0	بدون إجابة
			%12.7	%12.7	%0	
			63	8	55	المجموع
			%100	%12.7	<b>%87.3</b>	

من القراءة الإحصائية لبيانات الجدول السابق تم تسجيل نسبة 87.3% لصنف نعم، حيث يمكن لهم تحديث المحتوى الالكتروني عن طريق الحاسب الآلي، وعادت نسبة 47.6% لمن صرحوا بأن لغة التكوين تكون على شكل محاضرات، وفي المقابل عادت نسبة 39.7% لمن صرحوا بأن لغة التكوين في شكل منشورات. أما بخصوص نسبة 12.7% فقد شملت الأفراد (المبحوثين) الذين أقرروا بأن التكوين لا يقدم عن طريق الحاسب الآلي.

وباستخدام برنامج SPSS تم تقدير القيمة المعنوية ب 0.000 عند درجة حرية 2 وبهامش خطأ قدره 0.05 وبهذا الشكل يتضح لنا أن  $\alpha$  أكبر من القيمة المعنوية، ومنه فإن الباحث متأكد بنسبة 95% بوجود تأثير للغة التكوين المقدمة عن طريق الحاسب على تحديث المحتوى التكويني بعد إدخال التكنولوجيا الجديدة.

أما الدلالة السوسيولوجية التي يمكن أن تغطي النتائج المتحصل عليها ، فتمثل في أن لغة التكوين عبر الحاسب لها دور كبير في تجديد أو تحديث المحتوى التكويني، حيث أنها لا يمكن أن تتعرض للتلف إذ يمكن إحداث تغييرات به وذلك باعتبار أن الحاسوب لديه القدرة على تخزين كم هائل من المعلومات والبيانات، وذلك باعتبار أن التكوين ضروري أمام التطور التكنولوجي والتغيرات السريعة وذلك بموجب أن البيئة الخارجية للمؤسسة في تغير مستمر سواء في سوق العمل، والمنافسة الشديدة مع باقي المؤسسات الأخرى. و لإرساء ثقافة صناعية داخل المؤسسة لا بد من إعداد برامج تكوينية عبر الحاسب وربطها بواقع الصناعة والتكنولوجية المستخدمة.

جدول (07) يوضح تأثير لغة التكوين على تغير طريقة العمل بعد استخدام الحاسب الآلي.

القيمة المعنوية	درجة الخطأ	درجة الحرية	تفعيل التكوين				لغة التكوين
			نعم	لا	بدون إجابة	المجموع	
0.000	0.05	4	30	0	12	18	محاضرات
			%47.6	%0	%19	%28.6	
			4	0	4	21	منشورات
			%39.6	%0	%6.3	%33.3	
			8	8	0	0	بدون إجابة
			%12.7	%12.7	%0	%0	
			63	8	16	39	المجموع
			%100	%12.7	%25.3	%61.9	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ نسبة 61.9% مثلت صنف نعم من مجموع المبحوثين الذين أقرروا أن العمل قد تغير بعد استخدام الحاسوب في التكوين، إذ تراوحت النسب بين 33.3% للذين صرحوا بأن التكوين يقدم على شكل منشورات، ونسبة 28.6% الذين صرحوا بأن التكوين يكون على شكل محاضرات وبالمقابل نجد نسبة 25.3% مثلت صنف المبحوثين الذين صرحوا بأن لغة التكوين لا تغير أو تفعل من طريقة العمل ، وعادت نسبة 12.7% صرحوا بأن التكوين عبر الحاسب غير موجود بالمؤسسة محل الدراسة.

وباستخدام برنامج SPSS تم تقدير القيمة المعنوية ب 0.000 عند درجة حرية 4 وبهامش خطأ 0.05، ومن فإن درجة الخطأ أكبر من القيمة المعنوية، فإن الباحث هنا متأكد بنسبة 95% بوجود تأثير للغة التكوين على تغير طريقة العمل وتفعيلها ، وفي هذا الصدد يقول " شنايدر ووليام أوغبرن " اللذان ينظران إلى التكنولوجيا على أنها العنصر الوحيد المسئول عن كل التغيرات الاجتماعية<sup>1</sup>، وبما أن مؤسسة كوندور هي جزء من النظام الكلي فيشملها هذا التغير والتطور التكنولوجي يصاحبه تغير في الأبنية الاجتماعية الأخرى، وهذا ما يدل على العلاقة المتبادلة بين المتغيرين فهو يؤثر ويتأثر ومن خصائص النظام المفتوح التفاعل بين العناصر من أجل الفعالية، وقد ساهمت لغة التكوين بشكل كبير في تغيير التكوين وهذا ما تم توضيحه في الجدول رقم (04) . ويعتقد " مور " أن التكنولوجيا تمثل قمة التطور والتقدم مؤكدا على أنها أهم مظهر للتحديث باعتبارها قاعدة الإقلاع الاقتصادي فبواسطتها يرتفع الإنتاج وما يتبعه من ممارسات كالدقة والانضباط والمواظبة، ويعتبر "مور" التكنولوجيا على أنها منهجا وعملية تتبنى الصناعة كوسيلة للتنمية التي تؤدي إلى الإنتاج المتزايد وإتباع أساليب اجتماعية جديدة في العمل تضبط علاقة العامل بالإدارة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي غربي، يمينة نزار: مرجع سابق، ص 43.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص 36.

الجدول (08) يوضح تأثير استخدام الحاسب في تكرار التكوين على تطوير مهارات العاملين داخل المؤسسة.

تطوير المهارات	نعم	بدون إجابة	المجموع	درجة الحرية	درجة الخطأ	القيمة المعنوية
تكرار التكوين						
نعم	45 %71.4	0 %0	45 %71.4	2	0.05	0.000
لا	10 %15.9	0 %0	10 %15.9			
بدون إجابة	0 %0	8 %12.7	8 %12.7			
المجموع	55 %87.3	8 %12.7	63 %100			

من القراءة الإحصائية لبيانات الجدول أعلاه تم تسجيل نسبة 87.3% من المبحوثين الذين صرحوا بأن التكوين عبر الحاسب ساهم في تطوير مهارات العاملين موزعة على حالتين، حيث أكدت الأولى أن تكرار أنشطة التكوين عبر الحاسب الآلي نسبة 71.4% و تقابلها نسبة 15.9% تؤكد

العكس. وبالمقابل نجد نسبة 12.7% من الذين صرحوا بأن التكوين لا يقدم بالأصل عبر الحاسب الآلي.

وباستعمال برنامج SPSS تم تقدير القيمة المعنوية ب 0.000 عند درجة حرية 2 وبهامش خطأ قدره 0.05، من خلال هذه النتائج وبما أن  $\alpha$  أكبر من القيمة المعنوية فإن الباحث متأكد وبنسبة 95% بأن تكرار أنشطة التكوين عبر الحاسب الآلي له تأثير على تطوير مهارات العاملين داخل المؤسسة. وهذا ما أكد عليه "إلتون مايو" الذي ينظر إلى التكوين على أنه جزء لا يتجزأ من المكانة الاجتماعية للعمال، فكلما حسن العامل وضعه المهني أتاحت له فرصة التكوين ويساعد ذلك على زيادة وتيرة الولاء التنظيمي والدافعية للعمل الأمر الذي يزيد من الإنتاجية، فالغرض الوحيد من تطوير المهارات هو زيادة وتنمية وتيرة الإنتاجية لأن هدف مؤسسة كوندور هو تضمين معالم الريادة داخل السوق، وفي هذا الصدد يضيف "داقز" أن حاجة التنظيم إلى مهارات عالية تلقي عبئاً على العملية التكوينية، حيث ازدادت حاجة المؤسسة إلى عمالة لديها المعرفة والمهارة ذهنية على حساب المهارات اليدوية.<sup>1</sup> كما أن مؤسسة كوندور - إدارة الموارد البشرية - تحرص من خلال التكنولوجيا المستخدمة على تنمية روح الإبداع من خلال تشجيع الموظفين على استخدام التكنولوجيا للقيام بوظائفهم إذ أن المؤسسة تعتمد في ذلك شعار "الحياة ابتكار"، وبهذا يمكن القول أن التكنولوجيا تجاوزت حدودها من حيث طرق العمل وأنظمتها وفنياتها، وزيادة الخبرات وأمام هذا الوضع يتحتم على العامل التفكير الجدي في التكوين للتحكم في الوظيفة والسرعة في الإنتاج مع اختصار الوقت وتحقيق الجودة في المردودية من ناحية الأداء والإنتاج على المستوى الكلي للمؤسسة.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية -، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 282.

2. تحليل الجداول المتعلقة بفرضية" استخدام شبكة الانترنت/ الانترنت وتأثيرها على العملية التوظيفية:

جدول(09) يوضح نوع الوظائف التي تنشر على الموقع الالكتروني وتأثيرها على تقديم طلبات التوظيف.

القيمة المعنوية	درجة الخطأ	درجة الحرية	المجموع	السن		
				لا	نعم	طلبات التوظيف
0.099	0.05	1	42	5	37	[30_20]
			%66.7	%7.9	%58.7	
			21	0	21	[40_30]
			%33.3	%0	%33.3	
			63	5	58	المجموع
			%100	%7.9	%92.1	

يظهر الجدول السابق أن الاتجاه العام سجل لدى صنف نعم بنسبة 92.1% وسجلت أعلى نسبة لدى فئة [30\_20] بنسبة 58.7%، وبالمقابل نجد نسبة 33.3% لدى فئة [40\_30]، أما بخصوص صنف لا فقد تم تسجيل نسبة 7.9% بالنسبة لفئة [30\_20] في حين انعدمت بالنسبة لفئة [40\_30].

وباستعمال برنامج SPSS تحصلنا على قيمة معنوية قدرت ب 0.099 عند هامش حرية 1 وهامش خطأ قيمته 0.05. وبما أن القيمة المعنوية أصغر من درجة الخطأ فالباحث متأكد وبنسبة 95% أنه هناك تأثير لمتغير الجنس على تقديم طلبات التوظيف الالكترونية. وتحمل هذه الإحصائيات دلالة سوسولوجية إذ أنه وبحكم أن المؤسسة في وسط تسوده المنافسة الشديدة في شتى

المجالات وخاصة العمال المهرة التي تتميز بقدرات ومؤهلات تميزهم عن غيرهم ، هذا ما فرض عليها مسايرة التطورات من أجل التفوق والاستمرار، وقد كان لتكنولوجيا الاتصال التي تعتمد عليها دور في ذلك، إذ أنها تسعى إلى استخدام هذه التكنولوجيا لجذب أكبر عدد ممكن من العمال عن طريق موقعها الإلكتروني الذي تستخدمه في عملية التوظيف وذلك لاستقطاب أكبر عدد ممكن من العمال ، - وأثناء تواجدها في المؤسسة كان هناك من يأتي من أجل البحث عن عمل وكان يتم توجيههم إلى التسجيل عبر الإنترنت - ، كما أن طبيعة سوق العمل في الوقت الحاضر تتطلب وتعتمد على التكنولوجيا وقد أخذت مؤسسة كوندور بعين الاعتبار أن خريجي الجامعات و المعاهد لديهم مهارات وقدرات تستطيع أن تنافس من خلالها باقي المؤسسات التي تعمل في نفس المجال، وقد كان للتغير الاقتصادي دور في ذلك. وكان لفئة الشباب الحظ الأوفر في التوظيف وذلك ما تم توضحه في الجدول (2) في متغير الأقدمية إذ وجدنا أغلبية الموظفين شباب وذلك باعتبار أنهم الأكثر استخداما للتكنولوجيا والخصوص لشبكة الانترنت وفي ظل مجتمع يعاني من البطالة.

جدول (10) يوضح نوع الوظائف التي تنشر إلكترونياً وتأثيرها على عملية الاستقطاب.

القيمة المعنوية	درجة الخطأ	درجة الحرية	المجموع	جيدة	مقبولة	الاستقطاب
						نوع الوظائف
0.071	0.05	1	38	8	30	التوظيف
			%60.3	%12.7	%47.6	
			25	0	25	التكوين
%39.7	%0	%39.7				
			13	8	55	المجموع
			%100	%12.7	%87.3	

من خلال البيانات الموجودة في الجدول أعلاه يظهر لنا أن الاتجاه العام مسجل لدى صنف نعم وبنسبة 87.3%، حيث سجلنا نسبة 47.6% لدى مفردات المجتمع الذين صرحوا بأن التوظيف الإلكتروني له تأثير على عملية الاستقطاب، وعادت نسبة 39.7% للذين أدلوا بأن التكوين له تأثير على عملية الاستقطاب عليه (خاص بالموظفين الدائمين داخل المؤسسة). وبالمقابل سجلنا في صنف لا نسبة 12.7% من المجموع الكلي حيث صرحوا بأن نوع الوظائف لا يؤثر على عملية الاستقطاب وقد عادت هذه النسبة للتوظيف في حين انعدمت لدى التكوين.

وباستخدام برنامج SPSS تم التوصل إلى قيمة معنوية قدرت ب 0.014 عند درجة حرية 1 وهامش خطأ قيمته 0.05. وبما أن القيمة المعنوية أصغر من  $\alpha$  فإن الباحث متأكد وبنسبة 95% بأن هناك تأثير لنوع الوظائف التي تنشر إلكترونياً على عملية الاستقطاب.

وتحمل هذه النتائج العديد من التفسيرات، فتكنولوجيا الاتصال فتحت إمكانية أداء الأعمال بدون ضرورة لتواجد المتقدم للوظيفة كما سهلت للمسير القيام بالعمل في الوقت المناسب له بدون أي ضغط أو تواجده في الوقت المحدد الذي كان يفرض في الإجراءات التوظيفية التقليدية ، فالتوظيف الالكتروني يعتبر من أحسن طرق التوظيف حيث أنه يساهم في جذب أكبر قدر من طالبي العمل وهنا تكون لدى المؤسسة ( إدارة الموارد البشرية) قاعدة معلومات عن الموظفين وهذا من شأنه يقلل من الوقت للبحث عن المتقدمين لشغل الوظائف، وقد فتح هذا النوع من التوظيف الفرصة للشباب للالتحاق بالعمل وهذا ما أكد عليه الجدول (2) الذي يؤكد أن معظم موظفي إدارة الموارد البشرية بمؤسسة كوندور هم شباب. كما يتم في التوظيف الالكتروني اللجوء إلى برمجيات خاصة بمعالجة طلبات التوظيف وبذلك ستنتم العملية التوظيفية في وقت قياسي مع توفير معتبر للأموال ، وقد أكدت لنا مديرية الموارد البشرية بمؤسسة كوندور أن الإعلان عن الوظائف عن طريق الشبكة الالكترونية وتلقي طلبات التوظيف من شأنه أن يوفر مختلف المعلومات عن كل مرشح وهذا ما سمح بالانتقاء في وقت قصير ومن ثم اتخاذ القرار المناسب للاختيار من أجل المناصب الشاغرة. كما أن الاستقطاب الالكتروني ساعد على التغلب على معوقات المكان والزمان، حيث يمكن استقطاب المورد البشري من أي مكان سواء كان بعيد أو قريب، وتلقي السير الذاتية وطلبات التوظيف. ويعتبر الانترنت من المصادر الجد متطورة في عملية استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات والمهارات التي تتناسب مع المنصب الشاغر. كما أن الاستقطاب الالكتروني يتميز بسرعة الحصول مزايا التوظيف الالكتروني خلق فكر جديد داخل المؤسسة خاصة وأننا في عصر التطور والرقى .

#### جدول (11) يوضح استخدام الوسائط التكنولوجية المستخدمة في الإعلان عن الوظائف

الوسائط التكنولوجية	التكرار	النسبة المئوية
الانترنت	58	92.1%
الانترنت/الاكسترنات	5	7.9%
المجموع	63	100%

من خلال الجدول أعلاه تبيننا لنا أن الاتجاه العام مسجل لدى صنف الانترنت بنسبة 92.1% وبالمقابل فقد سجلنا نسبة 7.9% في صنف الانترنت والاكسترنات .

ويمكن تفسير ذلك سوسولوجيا أن المواقع الالكترونية التي تعتمد وبشكل كبير على الانترنت ساعدت على تقديم المشورة والنصح في عملية انتقاء الموارد البشرية، فهناك الكثير من قواعد البيانات التي تحتوي على كم هائل من السيرة الذاتية لطالبي الوظائف، وهذا ما أتاح أمام إدارة الموارد البشرية بمؤسسة كوندور من البحث عن عمالة ذات قدرات ومؤهلات مقبولة، واختيار من بينهم من يصلح للعمل، كما أعطت فرص لدى طالبي الوظائف الذين يبعدون عن أماكن العمل وذلك من خلال إرسال السير الذاتية الخاصة بهم للقاعدة بيانات المؤسسة من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة قبل إصدار القرار النهائي للتوظيف الشخص المناسب في المكان المناسب. وفيما يخص شبكة الانترنت/ الاكسترنانت فإنها تستخدم وبشكل كبير في عملية التكوين وهذا ماتم توضيحه في الجداول الخاصة بفرضية التكوين الالكتروني وذلك باعتبارها الشبكة التي تربط أجهزة الكمبيوتر في نطاق جغرافي محدد مما يتيح للمستخدمين إمكانية مشاركة الموارد المتاحة فيما بينهم وقد تم التطرق إليها في الجانب النظري في الصفحة 38.

جدول (12) يوضح الإعلان الإلكتروني للوظائف ومساهمتها في جذب المهارات وتأثيره على توفير الوقت والتقليل من الإجراءات التقليدية.

القيمة المعنوية	درجة الخطأ	درجة الحرية	المجموع	لا	نعم	التقليل من الإجراءات الإعلان الإلكتروني
0.01	0.05	1	46	2	44	نعم
			%73	%3.2	%69.8	
			17	6	11	لا
			%27	%9.5	%17.5	
			63	8	55	المجموع
			%100	%12.7	%87.3	

من خلال الجدول أعلاه تم تسجيل أعلى نسبة 87.3% لدى صنف نعم، حيث عادت نسبة 69.8% من مجموع المبحوثين الذين صرحوا بأن الإعلان الإلكتروني للوظائف ساهم في توفير الوقت من خلال التقليل من الإجراءات، وعادت نسبة 17.5% لمن صرحوا بأنه لم يوفر من الوقت. وبالمقابل سجلنا نسبة 12.7% من مجموع المجتمع الكلي للدراسة صرحوا بأنه لا يساهم في توفير الوقت. وباستخدام برنامج SPSS تم تسجيل القيمة المعنوية ب 0.01 عند هامش حرية 1 ودرجة خطأ 0.05، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من  $\alpha$  فإن الباحث متأكد وبنسبة 95% بأن هناك تأثير للإعلان عن الوظائف إلكترونياً على توفير الوقت وبالتالي التقليل من الإجراءات التقليدية.

ويمكن تفسير ذلك من خلال المزايا التي تتمتع بها الشبكات الالكترونية من الاقتصاد في التكاليف وتوفير الوقت والسرعة في الاتصال وقد شرحنا هذا بشيء من التفصيل في الصفحة 39\_41. والمورد البشري يمثل قوة تنافسية سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها، فالتوظيف الداخلي في حالة عرض المناصب إذا توفرت فيهم الكفاءات الذي يتم عن طريق الترقية أو النقل وهذا ما تم توضيحه في مصادر الاستقطاب الداخلي في الجانب النظري في الفصل الرابع في المبحث الأول، وبخصوص التوظيف الخارجي فيكون من خلال مصادر الاستقطاب الخارجي ومن بين مصادره الاستقطاب الالكتروني إذ أنه يقف إلى جانب المسير ويساعده في انتقاء العناصر المؤهلة وذلك بالرجوع إلى قاعدة بيانات المؤسسة وهذا ما يساعد على التخلص من الطرق التقليدية للإعلانات في الجرائد مثلا مع توفير الوقت والتقليل من التكلفة.

**جدول (13) يوضح إجراء مقابلات واختبارات التوظيف عبر شبكة الانترنت/الانترنت.**

مقابلات واختبارات التوظيف الالكترونية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	44.4%
لا	35	55.6%
المجموع	63	100%

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 55.6% عادت إلى من صرحوا بأنه لا يتم إجراء مقابلات واختبارات التوظيف عبر شبكة الانترنت/الانترنت ، في حين سجلت نسبة 44.4% حيث صرحوا بأن هناك مقابلات واختبارات توظيف تجرى عن طريق شبكتي الانترنت /الانترنت.

وتحمل هذه النتائج تفسيرات عديدة من حيث أن المقابلات واختبارات التوظيف لابد وأن تكون مباشرة بين طالب الوظيفة والمسئول عن التوظيف لأن ذلك يحمل في طياته الكثير من المعاني خاصة أن المقابلة تحمل إيماءات لا يمكن ملاحظتها إلا بوجود المرشح كحركة الأيدي ، طريقة الكلام والأجوبة عن الأسئلة وغيرها، والمقابلات تستخدم في مؤسسة كوندور فهي تدعم المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال طلبات التوظيف وهذا ما أكدت عليه نائبة مدير إدارة الموارد البشرية كما أن

الهدف النهائي منها هو تحديد مدى توافق المتقدم للوظيفة مع مواصفات الوظيفة، ومن شروط الاختبارات حضور المرشح لأن حضوره ضروري بحكم أن هناك اختبارات تتطلب وجوده كاختبار خط اليد، واختبارات البصمة الوراثية وغيرها فقد تناولنا مختلف هذه الاختبارات في الفصل الرابع في المبحث الأول.

جدول (14) يوضح الإعلان عن الوظائف من خلال الانترنت/الانترنت ومساهمتها في جذب المهارات.

النسبة المئوية	التكرار	جذب المهارات
100%	63	نعم
0%	0	لا
100%	63	المجموع

يظهر الجدول السابق أن معظم مفردات العينة وبنسبة 100% أن الإعلان عن الوظائف من خلال الانترنت/ الانترنت ساهم في جذب المهارات ، في حين انعدمت لدى صنف لا . ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الإعلان عن الوظائف من خلال الوسائط التكنولوجية ساهم في جذب المهارات والكفاءات المطلوبة ، خاصة فيما يخص الاستقطاب الداخلي ، ونظرية التكوين الإداري ل"هنري فايول" ومن أهم المبادئ التي جاءت بها النظرية الاحتفاظ بالكفاءات ، إذ لا بد على المؤسسة أن تحتفظ بالعمال المتميزين وهذا ما تم عرضه في الجانب النظري في نظرية التكوين الإداري في الفصل الثالث (المبحث الثاني). ويعتبر التوظيف من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية إذ بواسطته تتحصل المؤسسة على ما يلزمها من قدرات ومهارات لأداء أعمالها بدرجه عالية من الأداء وهو هدف من الأهداف التنظيمية الذي تسعى له مؤسسة كوندور، وذلك في خضم الاعتماد على أسس ومعايير

علمية وعملية . وقد قامت إدارة العمل الأمريكية<sup>1</sup> بدراسة ميدانية سمحت لها بتحديد سبع مهارات أساسية ينبغي للفرد العامل أن تتوفر فيه للنجاح في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال وهي: الإبداع، التعاون، التفكير الناقد(حل المشاكل)، فهم التداخلات الثقافية،الاتصال مع الغير، استخدام الكمبيوتر،تعلم الاعتماد على النفس.

جدول (15) يوضح مساهمة الشبكات الالكترونية في تحقيق رضا العمال عن العملية التوظيفية.

رضا العمال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	57	90.5%
لا	6	9.5%
المجموع	63	100%

من خلال الجدول أعلاه تبين أن نسبة 90.5% ممن صرحوا بأن الشبكات الالكترونية ساهمت في تحقيق رضا العمال عن التوظيف ، وبالمقابل سجلنا نسبة 9.5% من مفردات مجتمع البحث الذين صرحوا بأنهم ليسوا راضين عن التوظيف الالكتروني.

ويمكن تفسير ذلك سوسيولوجيا من خلال مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التقليل عن الحواجز البيروقراطية حيث أنها خلقة علاقة مباشرة بين الشخص المتقدم لشغل المنصب والسير أو المكلف بالعملية التوظيفية في إدارة الموارد البشرية خاصة وأننا نعيش بمجتمع يسوده الكثير من الأعمال غير المرغوبة كتقديم الرشوة من أجل توظيفه، أو توظيفه على أساس المحاباة والتميز بين المرشحين، وذلك بحكم أن أنظمة الحاسوب لا تتعامل بالمشاعر وهذا من شأنه أن يعطي لعملية الاختيار مصداقية أكبر وارتياح لدى الأفراد . وتحقيق الرضا الوظيفي يساعد على رفع الإنتاجية وهو الهدف النهائي الذي تسعى لتحقيقه المؤسسة محل الدراسة ، وفي هذا الصدد يقول " فروم" الرضا

<sup>1</sup> مراد رايس: مرجع سابق، ص 185.

"شعور الشخص نحو وظيفته أو عمله، فالشعور الايجابي يتبعه الرضا الوظيفي، بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي"<sup>1</sup>. وهذا بدوره ما يساهم في التقليل من شكاوي العمال داخل المؤسسة.

جدول (16) يوضح تسجيل حضور وانصراف العمال إلكترونياً.

النسبة المئوية	التكرار	حضور العمال وانصرافهم إلكترونياً
100%	63	نعم
0%	0	لا
100%	63	المجموع

من خلال الجدول أعلا سجلنا نسبة 100% وقد عادت هذه النسبة لمن صرحوا بأن حضور وانصراف العمال يتم بطريقة إلكترونية. ويمكن تفسير ذلك من خلال أن تسجيل الالكتروني للحضور والانصراف هو نظام لجأت إليه مؤسسة كوندور من أجل توفير المعلومات والتي يتم على أساسها تقييم أداء الموظفين وهنا تكمن أهمية المعلومات ، فمن خلال البطاقة الالكترونية يتم الحصول على معلومات دورية وحديثة عن أداء العمال مع وجود بعض المعايير الأخرى في تقييم أداء العامل ، إذ لا حظنا انضباط جد كبير داخل المؤسسة من خلال التعليمات التي كانت على لوحة الإعلانات إذ بينت لهم العقوبات لمن يتهاون في عمله مهما اختلف مركزه الوظيفي.

<sup>1</sup> محمد قاسم القبروتي: السلوك التنظيمي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1989، 48.

3. تحليل الجداول المتعلقة بفرضية " استخدام نظام معلومات الموارد البشرية وتأثيرها على تفعيل القرارات.

جدول (17) يوضح الأنسب لاتخاذ القرارات.

النسبة المئوية	التكرار	الأنسب لاتخاذ القرارات
100%	63	نظام معلومات الموارد البشرية
0%	0	نظام المعلومات اليدوية التقليدية
100%	63	المجموع

جاءت الشواهد الكمية في الجدول لتؤكد أن الأنسب لاتخاذ القرارات هو نظام معلومات الموارد البشرية وذلك بنسبة 100% في حين انعدمت لدى نظام المعلومات اليدوية التقليدية.

وتحمل هذه الإحصائيات دلالات سوسيولوجية إذ يمكن تفسيرها على أنها المؤسسة - إدارة الموارد البشرية - تعتمد في جل نشاطاتها على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهذا ما تم توضيحه في الجداول السابقة. وقد فرض عليها وجود نظام معلومات الموارد البشرية والهدف من وجود هذا النظام هو الاستخدام والاستغلال الفعال والكفاء للأفراد العاملين داخل المؤسسة وذلك باعتبار أن المورد البشري يعتبر مورد ثمين لذا لا بد من وجود معلومات كافية يمكن الوثوق بها من أجل التخطيط، وإعداد البرامج التكوينية، وتحديد الاحتياجات الوظيفية ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة. لأن من وظائف إدارة الموارد البشرية اتخاذ القرارات فيما يخص موظفيها لكي تتناسب القرارات مع قدرات ومهارات الأفراد العاملين ، ومن مزايا نظام معلومات الموارد البشرية داخل المؤسسة الاعتماد عليه من أجل الوصول إلى قرارات ذات جودة عالية ، فهو يساعد على سرعة وجود وتداول المعلومات بين الأفراد وهذا من شأنه يضمن اتخاذ قرارات صائبة وفعالة ، فالمعلومة لا بد أن تتوفر في الوقت

والمكان المناسب، ومن أنواع نظم المعلومات هناك نظم دعم القرارات حيث سيهدف هذا النظام إلى مساعدة المديرين عند اتخاذ القرارات. وقد تم التطرق إليه في الجانب النظري في الفصل الثاني، في المبحث الأول .

جدول (18) يوضح أهمية نظام معلومات الموارد البشرية.

أهمية نظام معلومات الموارد البشرية	التكرار	النسبة المئوية
جمع المعلومات	40	<b>63.5%</b>
تحديد المشكلة	23	36.5%
المجموع	63	100%

يوضح الجدول السابق أن نسبة 63.5% من المجتمع الكلي صرحوا بأن أهمية نظام معلومات الموارد البشرية تكمن في جمع المعلومات ، وبالمقابل سجلنا نسبة 36.5% من مفردات المجتمع صرحوا بأن أهميته تكمن في تحديد المشكلة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن نظام معلومات الموارد البشرية يهدف إلى تدعيم عملية اتخاذ القرار وبالتالي المساهمة في تحديد المشكلة وحلها ، فأهمية النظام تكمن في استقبال المعلومات كمدخلات حيث يتم إدخال مختلف البيانات المتعلقة بالموظفين، والتي تم الحصول عليها من مصادر متعددة سواء كانت داخلية أو خارج المؤسسة ومن ثم معالجتها وتخزينها ومن ثم استخدامها كمعلومات لاتخاذ القرارات التي تكون على شكل مخرجات وهذا ما يميز النظام المفتوح. ومؤسسة "كوندور" تسعى إلى استخدام هذا النظام وتطبيقه في ميدان العمل (اتخاذ القرارات) وذلك من أجل الإلمام بكافة البيانات المتعلقة بعمالها ووظائفهم . وكما أشرنا سابق في الجدول رقم (15) فهي تستخدم بطاقة الكترونية لتسجيل حضور وانصراف الموظفين ، وهذا ما ساعدها على حفظ وتوفير المعلومات وتكوين قاعدة بيانات عن موظفيها. كذلك ومن أهم مصادر الحصول على المعلومات هناك التقارير

والتعليمات واللوائح، كما تتجلى أهمية النظام داخل المؤسسة في استخدامه من طرف الإدارة العليا لاتخاذ قراراتها.

جدول (19) يوضح مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في الحصول على المعلومات الدقيقة والكافية لاتخاذ القرارات.

النسبة المئوية	التكرار	المعلومات الدقيقة والكافية لاتخاذ القرار
100%	63	نعم
0%	0	لا
100%	63	المجموع

من خلال الجدول أعلاه تم تسجيل نسبة 100% من مجموع مجتمع البحث الذين صرحوا بأن نظام معلومات الموارد البشرية يساهم في الحصول على المعلومات الدقيقة والكافية لاتخاذ القرارات خاصة القرارات القصير الأجل وذلك باعتبار أنها تستخدم معلومات تتعلق بالماضي والحاضر مقارنة بالقرارات طويلة الأجل التي تختص بها الإدارة العليا. وقد وضح لنا الجدول رقم (17) أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في جمع المعلومات وتكوين قاعدة بيانات لاتخاذ القرارات خاصة وأن من أهم المشكلات التي تواجه متخذ القرار هي صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب. وهذا النوع من النظام قائم على برمجيات خاصة، حيث لديه القدرة على تخزين أكبر قدر من المعلومات ويحافظ عليها من التلف أو التعرض للتشويه. ويرى علماء الإدارة أن عملية اتخاذ القرار تمر بمراحل وخطوات متعددة (وتعرضنا إلى مراحل عملية اتخاذ القرار في المبحث الأول من الفصل الخامس) وعلى متخذ القرار مراعاتها إذ لا بد من الإحاطة بكل جوانب المشكلة وتوفير المعلومات الدقيقة والكافية من أجل حلها، غير أنه يجب التأكيد على أن هذه المراحل تحكمها عوامل متعددة تؤثر فيها وهذا ما تم التطرق إليه في اتخاذ القرار في الفصل الخامس.

جدول (20) يوضح تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على الرضا عن القرارات التي تتخذ بناءا عليه.

القيمة المعنوية	درجة الخطأ	درجة الحرية	الرضا عن القرارات			حل المشكلة
			المجموع	غير راضي	راضي	
0.000	0.05	1	11	5	39	نعم
			%69.6	%7.9	%61.9	
			19	10	9	لا
			%30.2	%15.9	%14.3	
			63	15	48	المجموع
			%100	%23.8	<b>%76.2</b>	

من خلال الجدول أعلاه تبيننا لنا أن الاتجاه العام سجل لدى صنف راضي بنسبة **76.2%** حيث سجلنا نسبة **61.9%** لدى المفردات البحث الذين صرحوا بأنهم راضون عن القرارات التي تتخذ بناءا على نظام معلومات الموارد البشرية ، في حين سجلنا نسبة **14.3%** لدى من صرحوا عكس ذلك ، وبالمقابل سجلنا نسبة **23.8%** في صنف غير راضي حيث عبر فيها المبحوثين على أن القرارات التي تتخذ بناءا على نظام معلومات الموارد البشرية هم غير راضون عنها.

وباستخدام برنامج SPSS تم الحصول على قيمة معنوية **0.000** وذلك عند همش حرية **1** ودرجة خطأ **0.05** وبما أن القيمة المعنوية أصغر من درجة الخطأ فالباحث متأكد وبنسبة **95%** أنه هناك تأثير لنظام معلومات الموارد البشرية في حل المشكلة على الرضا عن القرارات التي تتخذ بناءا عليه. ويحمل هذا الأخير الكثير من المعاني السوسولوجية وذلك باعتبار أن نظام معلومات الموارد

البشرية يعتبر العمود الفقري داخل المؤسسة لأنه يهتم بجمع وتخزين، ومعالجة البيانات المتعلقة الموارد البشرية من حيث القدرات والمؤهلات في ميدان العمل، وكما يوضح الجدول (20) حيث تتخذ الإدارة العليا من المصادر الجد مهمة لصناعة القرارات الإستراتيجية داخل المؤسسة، فالقرارات التي تتخذ بناء على معلومات صحيحة تلقى القبول والتنفيذ خاصة القرارات التي تتخذ بناء على المعلومات الصحيحة عن الموظفين. ومما لاشك أن القرارات التكتيكية والتنفيذية التي تعنى بتسيير موارد المؤسسة والاستغلال الأمثل، ونظرا للأهمية و لدور الاستراتيجي الذي أصبحت تلعبه هذه الإدارة أصبحت مشاركتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ضرورة لا بد منها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ماسهم وبشكل كبير في رضا الموظفين عن القرارات التي تتخذ بناء على هذا النظام.

#### جدول(21) يوضح نقص نظام معلومات الموارد البشرية

النسبة المئوية	التكرار	نقص نظام معلومات الموارد البشرية
52.4%	33	نعم
47.6%	30	لا
100%	63	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 52.4% من مجموع المبحوثين الذين صرحوا بأن نقص نظام معلومات الموارد البشرية يعيق عملية اتخاذ القرار، وبالمقابل سجلنا نسبة 47.6% من مجموع مجتمع البحث الذين أقرروا بأن نقص نظام معلومات الموارد البشرية لا يعيق عملية اتخاذ القرار.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أهمية نظام معلومات الموارد البشرية التي تم التطرق إليها في الجانب النظري إضافة إلى المميزات التي تمتاز بها المؤسسة من حيث الحجم الكبير في هيكلها التنظيمي، وعدد العمال الكبير فنقص أو غياب هذا النظام سيعرقل العديد من الأعمال والوظائف وهذا ما أكد عليه الجدول(21) الذي وضح كيفية اعتماد الإدارة العليا عليه من أجل اتخاذ قراراتها بالإضافة إلى ذلك فإن جل النشاطات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بمؤسسة "كوندور" تعتمد وإلى حد كبير على هذا النظام باعتباره مخزن لبيانات ومعلومات الموظفين فبدونه يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل المؤسسة نجدها جد ضعيفة أو متردية، ويعتبر من جهة ثانية هذا النظام

هو المسئول بالدرجة الأولى عن فحص البيئة الخارجية للمؤسسة من حيث التطور التكنولوجي، والقدرة على التحكم في التكنولوجيا المستوردة (كوندور). فمن خلال المعلومات التي يؤمنها نظام معلومات الموارد البشرية عن منافسي المؤسسة يمكن على ضوءها تقييم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكيف أنها تساهم في توجيه وتنمية المورد البشري داخل المؤسسة.

جدول(22) يوضح تقييم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في توجيه الموارد البشرية داخل المؤسسة.

التقييم	التكرار	النسبة المئوية
جيدة	30	47.6%
حسنة	33	52.4%
المجموع	63	100%

من خلال الجدول السابق سجلنا نسبة 52.4% من مجموع الباحثين الذين صرحوا بأنهم يرون أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعتبر على العموم حسنة في توجيه الموارد البشرية داخل المؤسسة، في حين سجلنا نسبة 47.6% من المبحوثين الذين صرحوا بأن التكنولوجيا يرونها جيدة .

وتحمل هذه النسب تفسيرات إذ يمكن تفسير ذلك من خلال تصريح أحد المبحوثين إن استعمال التكنولوجيا وبالخصوص نظام المعلومات هاما جدا في مجال إدارة الموارد البشرية إذ أنه ساعد على الرقي بوظيفة إدارة الموارد البشرية بكل فروعها.

جدول (23) يوضح استعانة الإدارة العليا بنظام معلومات الموارد البشرية عند اتخاذ قراراتها.

النسبة المئوية	التكرار	الإدارة العليا لاتخاذ القرارات
100%	63	نعم
0%	0	لا
100%	63	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن معظم مفردات البحث صرحوا بأن الإدارة العليا تستعين بنظام معلومات الموارد البشرية تستعين بنظام معلومات الموارد البشرية عند اتخاذ قراراتها وذلك بنسبة 100% . ويمكن تفسير ذلك من خلال أن المورد البشري المحرك الأساسي لباقي موارد المؤسسة فعلى أساء تتخذ القرارات. والهدف النائي للنظام هو خدمة عملية صنع القرار وذلك من أجل تحقيق الريادة داخل محيطها ، وتحسين أداء الخدمات وذلك من خلال قيامها بتوليد معلومات تتناسب مع خصائص المشكلة . ومؤسسة كوندور كغيرها تسعى إلى اتخاذ قرارات تتناسب وإستراتيجيتها العامة حيث يعتقد "هاربرت سيمون" بأن الإدارة هي عملية اتخاذ قرارات وأن العمود الفقري للمؤسسات هو اتخاذ القرارات. خاصة وأن الإدارة العليا تتخذ قرارات على المدى الطويل ، والقرارات الإدارية تحتاج إلى معلومات غالبا ما تكون متعلقة بالماضي، الحاضر، والتنبؤ بما يمكن أن يحدث من تغييرات سواء فيما تعلق بالبيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة وذلك باعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر. والمؤسسة تحتاج إلى هذا النوع من النظام وذلك لتحديد احتياجاتها من الموظفين في سوق العمل ، وما مدى نجاح التكنولوجيا المستوردة مع مهارات وقدرات العمال، وقد افترضت النظرية الكلاسيكية أن مدير أي مؤسسة هو إنسان اقتصادي رشيد يسعى للحصول على أكبر المنافع من خلال القرارات الرشيدة التي تتخذها بعد دراسة جميع البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل الذي يحقق أقصى المنافع.<sup>1</sup> فعملية صنع القرار في المؤسسة لا يمكنها أن تستغني عن نظام معلومات الموارد البشرية في تزويد فريق التخطيط الاستراتيجي بالمعلومات التي تعبر عن حقيقة القدرات البدنية والمعنوية

<sup>1</sup> صبرى فايق عبد الجواد أبو سبت: تقييم دور نظام المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005، ص 59.

والفكرية للعاملين في المؤسسة، فهذه المعلومات تساعد في صياغة البدائل الإستراتيجية، حيث تركز هذه البدائل على قدرات العاملين وإمكانية مساهمتهم في خلق ميزة وقدرة تنافسية داخل البيئة المتغيرة.

جدول (24) يوضح استخدام البريد الإلكتروني كقناة اتصال بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	البريد الإلكتروني
<b>76.2%</b>	48	نعم
23.8%	15	لا
100%	63	المجموع

يبين الجدول السابق أن نسبة 76.2% من مفردات البحث صرحوا بأن البريد الإلكتروني كوسيلة أو قناة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى داخل مؤسسة كوندور ، وبالمقابل سجلنا نسبة 23.8% ممن صرحوا بأنه لا يعتمد عليه للتواصل بين الإدارات . ويمكن تفسير ذلك من خلال أن إدارة الموارد البشرية بمؤسسة كوندور منفصلة عن باقي الإدارات المؤسسة، وهذا ما تطلب منها استخدام هذه الوسيلة التكنولوجية نظرا لما يتميز به من سرعة في وصول المعلومات وعدم تعريضه للتشويه أو التلف، كما أنه بالإمكان طباعة هذه المعلومات وقد أصبح البريد الإلكتروني وسيلة حيوية، وسريعة، وملائمة للاتصال والتواصل، بالإضافة إلى دوره الحاسم في بناء علاقات إستراتيجية مع بين الإدارات وحتى بين المؤسسات. كما تم تحويل البريد الإلكتروني إلى وسيلة مهمة لنقل الوثائق الإلكترونية ، وملفات البيانات وغيرها ، وهذا يتضمن قيام مديعي الشبكة بدفع المعلومات آليا من مصادر الإنترنت والإنترنت إلى صندوق بريد المؤسسة الإلكتروني أو الإدارة المعنية .

## مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات :

انطلاقاً من تحديد الإشكالية وصياغة الفرضيات والتمحيص النظري، والتحليل الميداني، والاختبار والتحقيق من وجزء تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف إدارة الموارد البشرية بمؤسسة "كوندور" تم التوصل إلى نتائج حول موضوع البحث وهي كالتالي:

## الفرضية الأولى: " استخدام الحاسب الآلي وتأثيره على العملية التكوينية".

جاءت نتائج الجدول (02) لتوضح أن إدارة الموارد البشرية بمؤسسة كوندور تستخدم الحاسب الآلي في عملية التكوين بنسبة 42.9%

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد نسبة 88.9% من مجموع الباحثين صرحوا أن استخدام الحاسب الآلي فعل من العملية التكوينية. وهذا ما أوضحه الجدول (04).

كما أن نسبة 39.7% من مجموع المبحوثين يرون أن هناك تأثير لطريقة تقديم التكوين عبر الحاسب على التكوين داخل المؤسسة وهذا حسب نتائج الجدول (05).

إضافة إلى ذلك فإن أغلبية المبحوثين صرحوا بنسبة 87.3% بأن لغة التكوين مستخدمة عبر الحاسب الآلي له تأثير على تحديث المحتوى الإلكتروني بعد إدخال التكنولوجيا الجديدة، وهذا ما تم توضيحه في الجدول (06).

كذلك يبين الجدول (07) بأن لغة التكوين لها تأثير على تغيير طريقة العمل بعد استخدام الحاسب الآلي في عملية التكوين وذلك بنسبة 61.9%.

كما أن نتائج الجدول (08) جاءت لتؤكد على وجود تأثير لاستخدام الحاسب في تكرار البرامج التكوينية على تطوير مهارات العاملين داخل المؤسسة وذلك بنسبة 87.3%

وفي الأخير ومن خلال النتائج السابقة اتضح لنا أن الفرضية الجزئية الأولى تحققت، وذلك باعتبار أن معظم المبحوثين صرحوا بأن استخدام الحاسوب في التكوين له تأثير على تضمين العملية التكوينية داخل المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال أنه ساهم في تقليص الوقت والجهد، وساهم وبشكل كبير في تنظيم عملية التكوين بمؤسسة كوندور.

الفرضية الثانية: "استخدام شبكة الانترنت/ الانترنت وتأثيرها على تامين العملية التوظيفية.

جاءت نتائج الجدول (09) لتوضح تأثير متغير السن على تقديم طلبات التوظيف الالكتروني إذ أن هناك تأثير وبنسبة 92.1% .

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول (10) نجد أن أغلبية المبحوثين يرون بأن نوع الوظائف التي تعرض على الشبكة الالكترونية لها تأثير على عملية الاستقطاب وبنسبة 87.3%.

وجاء الجدول (11) ليوضح استخدام الوسائط التكنولوجية في الإعلان عن الوظائف وقد بلغت النسبة 92.1%. ويبين الجدول (12) تأثير الإعلان الالكتروني للوظائف على توفير الوقت والإجراءات التقليدية حيث سجلت نسبة 87.3%.

في حين أن الجدول (13) وضح بأن إدارة الموارد البشرية بمؤسسة كوندور لا تقوم بإجراء مقابلات أو اختبارات التوظيف عبر شبكتي الانترنت/الانترنت وذلك بنسبة 55.6%.

وجاء الجدول (14) ليبين أن الإعلان عن الوظائف من خلال الانترنت/الانترنت ساهم في جذب المهارات والعمالة الكفأة وبنسبة 100% وان قلت خبرتهم في ميدان العمل وذلك باعتبار أن معظم مفردات مجتمع البحث يصنفون من فئة الشباب. كما يبين الجدول (15) أن التوظيف الالكتروني ساهم في تحقيق رضا العمال عن العملية التوظيفية داخل المؤسسة وذلك لإضفاء طابع الشفافية والمصداقية في العمل وكانت النسبة 90.5%.

وجاءت نتائج الجدول (16) لتبين لنا أن يتم تسجيل حضور وانصراف العمال من العمل بطريقة الكترونية وبنسبة 100% وهذا ما يدل على وجود طرق علمية وموضوعية في تقييم الأداء، فالإدارة تعتمد في عملها على إدارة إلكترونية.

من خلال ما سبق من المناقشة فقد توصلنا أن استخدام الانترنت/الانترنت في التوظيف له تأثير على العملية التوظيفية داخل المؤسسة حيث يساهم في التقليل من الوقت والنفقات وكذا الجهد، إضافة إلى جذب مهارات عالية تتمتع بقدرات ومهارات تساهم في رقي وتقدم المؤسسة، ومنه فالفرضية قد تحققت.

الفرضية الثالثة: "استخدام نظام معلومات الموارد البشرية وتأثيره على تفعيل القرارات داخل المؤسسة.

جاءت نتائج الجدول (17) لتوضح الأنسب لاتخاذ القرارات وقد تم تسجيل نسبة 100% بمعنى أن كل مفردات مجتمع البحث صرحوا بأن نظام معلومات الموارد البشرية الأنسب لاتخاذ القرارات.

أما فيما يخص الجدول (18) فقد جاءت نتائجه لتوضح أهمية نظام معلومات الموارد البشرية ،وقد تبين أن أهميته تكمن في جمع المعلومات وبنسبة 63.5% وذلك باعتبار أن توفر المعلومات يساعد على تحديد المشكلة ومن ثم العمل على حلها.

كما يوضح الجدول (19) مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في الحصول على المعلومات الدقيقة والكافية لاتخاذ القرارات وذلك بنسبة 100% حيث أدلوا أفراد المجتمع بأن النظام يساهما فعلا في توفير المعلومات وهذا ما أكده الجدول (18).

وقد جاءت نتائج الجدول (20) لتوضح تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على رضا العمال عن القرارات التي تتخذ بناءا عليه ،وقد تبين أن هناك تأثير واضح لرضا العمال عن القرارات التي تتخذ عليه وبنسبة 76.2% .

ويبين الجدول (21) بأن نقص نظام معلومات الموارد البشرية يعيق عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وبنسبة 52.4%. كما جاء الجدول (22) لتوضيح تقييم المبحوثين لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية توجيه الموارد البشرية داخل المؤسسة إذ اعتبروها حسب وجهة نظرهم أنها "حسنة" وبنسبة 52.4%.

كما جاء الجدول (23) ليوضح أن الإدارة العليا تستعين بنظام معلومات الموارد البشرية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة وبنسبة 100% وذلك لما له من أهمية كبيرة في تخطيط مستقبل المؤسسة ومركزها بين المؤسسات التي تعمل في نفس المجال. و يبين الجدول (24) ليوضح أن إدارة الموارد البشرية بمؤسسة كوندور تستخدم البريد الالكتروني كوسيلة اتصال بينها وبين الإدارات الأخرى داخل المؤسسة وذلك بنسبة 69.2%.

ونخلص من النتائج التي تم عرضها سابقا أن الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت بنسبة كبيرة وذلك باعتبار أن نسبة 63.5% من المبحوثين صرحوا بأن لنظام معلومات الموارد البشرية أهمية كبيرة في جمع المعلومات وهذا ما يمكن من تحديد المشكلة ومن ثم العمل على اتخاذ القرار من أجل حلها وهو ما يوضحه الجدول (18).

### نتائج الدراسة:

بعد عرض أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على وظائف إدارة الموارد البشرية ،وبعد تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة "كوندور" تم التوصل إلى النتائج التالية.

1. يعتبر الحاسب الآلي أحد أهم مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، إذ أنه يعتبر السبيل الأمثل للخروج أو التخلي عن الطرق التقليدية للتكوين وذلك لما له من قدرات على تخزين وحفظ البيانات والمعلومات والمحافظة عليها ،وقد ساهم في تفعيل العملية التكوينية داخل المؤسسة بين موظفين إذ يتم بواسطته عرض المحاضرات والمنشورات الخاصة بالبرامج التكوينية باستخدام البريد الالكتروني الذي يعتمد في أرسالاته على شبكة الانترنت/الانترنت ،كما أنه ساهم في التقليل من الوقت والجهد وكذا النفقات وساعد على تطوير مهارات وقدرات العاملين بفعل تكرار المحتوى التكويني ومما زاد من أهميته أنه ساعد الموظفين بالتطبيق العملي وخلق بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال .

2. يعتبر التوظيف الالكتروني من أحدث ما توصلت إليه تكنولوجيا الاتصال، وقد ساهم هذا في تلمين العملية التوظيفية داخل المؤسسة من خلال استقطاب أكبر عدد ممكن من طالبي العمل في زمن جد قصير مقارنة بالطرق التقليدية، مع جذب مهارات وقدرات عالية من أجل الرقي في الإنتاج مع تحقيق الجودة التي تعتبرها المؤسسة من بين أهم أهدافها الإستراتيجية .وتكمن أهميته أيضا في مساهمته في التقليل من الإجراءات في التوظيف كما أنه يسمح بتوفير أكبر قدر من المعلومات المتعلقة بالمرشحين وقد ساهم في القضاء على الحواجز البيروقراطية وإضفاء طابع الشفافية والمصداقية في التوظيف.

3. يلعب نظام معلومات الموارد البشرية دوراً أساسياً فيما يتعلق باتخاذ القرارات سواء على مستوى إدارة الموارد البشرية خاصة وأن الإدارة تعتمد على إدارة الكترونية لتسيير وظائفها، أو على مستوى المؤسسة خاصة فيما تعلق بالتنبؤ بالاحتياجات وتقديم آراء استشارية بطريقة أو توماتيكية لمساعدة المسيرين في اتخاذ القرارات خاصة وأن أغلبية القرارات تتم بصورة مستمرة في فيما تعلق بنشاط المؤسسة .

#### الاقتراحات والتوصيات:

\_ لا بد على المؤسسات تطوير مهارات ونوعية الموارد البشرية بالشكل الذي يتطابق مع تكنولوجيا المتطورة باستمرار خاصة وأن هناك ما يعرف اليوم باقتصاد السوق.

\_ لا بد من تدعيم إدارة الموارد البشرية بموارد بشرية مختصين في تصميم البرامج المعلوماتية وتسيير شبكات المؤسسة خاصة فيما تعلق بالنظم الفرعية لإدارة الموارد البشرية.

\_ إن التجديد ومواكبة التغيرات والتقدم التكنولوجي ضرورة حتمية لذا لا بد من مسايرة هذا التطور والتقدم من أجل الرقي بالمستوى.

\_ لا بد من دعم المؤسسة لنجاح الإدارة الالكترونية الخاصة بالموارد البشرية فالقيادة الداعمة هي شرط لنجاح المؤسسة.

\_ يقترح متابعة وإكمال هذه الدراسة لتشكيل تطبيقات الإدارة الالكترونية لوظائف إدارة الموارد البشرية خاصة وأن هناك دراسات سوسولوجية جد قليلة فيما يخص الموضوع، كما أن الموضوع لم يحط بجميع أبعاده وجوانبه.

## خاتمة:

إن التطور العلمي الذي حدث في عصر الصناعة كان في الحقيقة تمهيدا لظهور فترة أخرى أرقى و أسمى من سابقتها أصطلح على تسميتها بعصر المعلومات و المعرفة أو بعصر ما بعد الصناعة، عصر تحقق فيه من التطور و التقدم في المجال التكنولوجي -خاصة في مجال معالجة المعلومات وبثها عن طريق وسائل الاتصال - ما يتضاءل أمامه كل ما تم إنجازه في الحقب السابقة حيث وظفت فيه تكنولوجيات عالية التقنية (تكنولوجية المعلومات) بشكل قوى ومكثف وغير مسبوق.

فالمعلومة ثروة لا بد من تداولها وانتقالها عن طريق وسائل الاتصال بمختلف أنواعها وأشكالها، فأى إدارة في عصرنا الحالي هي إدارة إلكترونية قائمة على وسائل جد متطورة وسريعة في القيام بالوظائف والأعمال، فلا يمكن لأي مؤسسة مهما كان نوعها أو نشاطها النجاح أو التقدم بدون وجود نظام معلومات يعتمد على الدقة والسرعة خاصة في ظل التغييرات المتسارعة وهذا ما دفع الكثير من المؤسسات إلى تغيير طريقتها في العمل .كما أن التطور الذي شهدته المؤسسات هو نتيجة تطبيقها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال التي ساهمت وبشكل كبير في نجاح المؤسسات وتطورها من خلال توفير الوقت وتقليص النفقات وغيرها من المزايا، كما أنها سمحت برصد ومعالجة، وتوزيع المعلومات على اختلاف أنواعها ومصادرها وقد أدت هذه التكنولوجيا إلى طريقة عمل جديدة سهلت وجود ما يعرف بمجتمع المعلومات الذي مس جميع مجالات سواء كانت سياسية أو اقتصادية، ثقافية، اجتماعية وباعتبار أن المؤسسة نسق من أنساق المجتمع فهي تأثر وتتأثر بالبيئة الخارجية والداخلية . ومن أهم العوامل المساهمة في تطور المؤسسات إضافة إلى ما سبق هو كيفية استيعاب وتوظيف التكنولوجيا بالشكل الذي يتلاءم مع متطلبات العصر الذي يشهد العديد من التحولات لذا كان لا بد من تكوين الكوادر البشرية لاستخداماتها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال خاصة مع التطور المتزايد لوسائل الاتصال والنظم الرقمية في مجال تخزين المعلومات ومعالجتها لاستخدامها في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة. وقد حاولنا في هذه الدراسة التطرق إلى استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية ، وقد كشفنا في دراستنا على بعض وظائف إدارة الموارد البشري وتأثرها باستخدامات التكنولوجيا وقد وجدنا لها تأثير وبشكل كبير وهذا ما ساهم في تطور المؤسسة وقد فرضت نفسها في سوق العمل بفعل استخداماتها للتكنولوجيات المتطورة ، وهذا ما فتح الباب أمام دراسات مستقبلية لمعرفة تأثير هذه التكنولوجيا على باقي وظائف إدارة الموارد البشرية خاصة في الحقل السوسولوجي .

# الفرامین

## قائمة المراجع:

أولاً\_ مراجع باللغة العربية:

1. المعاجم والقواميس:

1. إبراهيم مذكور: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، 1970.
2. أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصر، ط1، دار عالم الكتب، القاهرة. مصر . . 2008.
3. القاموس المنجد: في اللغة العربية والإعلام، ط2، دار المشرق، لبنان، 1986.
4. محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة، مصر، 1993
5. محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، دار الفجر، القاهرة، 2004.
6. مسعود جبران: الرائد، ط1، دار المعلم الملايين، بيروت، لبنان، 2003.
7. هاشم إسماعيل: المعجم الوسيط، ب ط، دار الفكر، المجلد، القاهرة. مصر.

II. الكتب:

8. إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
9. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، ط5، الدار الجامعية، 2001.
10. أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
11. أحمد منصور: تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، ط1، وكالة المطبوعات، الكويت.
12. أسامة كامل، محمد الصريفي: إدارة الموارد البشرية، ب ط ،مؤسسة لورد العالمية، 2006.
13. أمين الساعاتي: إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، مصر،
14. السيد مصطفى أحمد أبو الخير: عقود نقل التكنولوجيا، ط1، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2007.
15. بحي مصطفى: إدارة وتنظيم، ط1، دار الصفاء، 2002.
16. بسيوني محمد أليبرادي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ط1، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
17. بشير عباس العلق: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال التجارة النقالة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007.
18. جابر عوض السيد وأبو الحسن عبد الموجوع: الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجماعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003.
19. جعفر حسن الطائي: التطبيقات الاجتماعية لتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان. الأردن . . 2006.

20. جمال الدين عويصات : إدارة الجودة الشاملة ، دار الهومة ، بوزريعة ، الجزائر 2005 .
21. جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ،، الدار الجامعية،الإسكندرية، 2006.
22. جيهان أحمد رشتي: الأسس العلمية لنظريات الإعلام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1978.
23. هناء حافظ بدوي: إدارة المؤسسات الاجتماعية، ب ط، دار المعارف الجامعية، 1999.
24. هاني شحادة الخوري: تكنولوجيا المعلومات على أعتاب القرن الحادي والعشرين ،ط1،مركز الرضا للكمبيوتر دمشق،1997.
25. هالة محمد لبيب: الإدارة العامة، جامعة القاهرة، 2008.
26. وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، ب ط ، بدون دار نشر، 2004.
27. زايد مراد: نظم المعلومات \_ الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات \_ ، دار الخلدونية ،2013.
28. حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي،ط1،دار النهضة العربية،2002.
29. حسن حليبي: تدريب الموظف، ط1،منشورات كويدات، لبنان، 1982،.
30. حسن صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية\_مدخل تطبيقي معاصر\_،الدار الجامعية،الإسكندرية ،2005.
31. حسن عماد مكاوي،وليلي حسين: الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط1،الدار المصرية اللبنانية،القاهرة، 2003.
32. حسين عماد مكاوي: تكنولوجيا الاتصال في عصر المعلومات، ط1، الدار المصرية اللبنانية، 1997.
33. يوسف حجي الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية \_ مدخل استراتيجي متكامل \_، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن . عمان ، 2010.
34. كاسر منصور: الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار حامد، عمان . الأردن .
35. مجدي عريف : نظم المعلومات الإدارية ودورها في حل مشكلات الإدارة العامة ،رسالة ماجستير،كلية الاقتصاد، جامعة تشرين،2000.
36. محمد إبراهيم درويش، ومحمد محمد بدران:مبادئ الإدارة العامة ،ط1،دار النهضة، القاهرة، 2008.
37. محمد الدقس: علم الاجتماع الصناعي، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
38. محمد الصيرفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ،ط1،قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
39. محمد جمال مرعي: التدريب والتنمية، ب ط، عالم الكتب، القاهرة، 1993.

40. محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية . مصر . 2007.
41. محمد صالح سالم: العصر الرقمي وثورة المعلومات \_دراسة في نظم المعلومات وتحديث المجتمع\_، ط1، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية،مصر .
42. محمد صلاح سالم :العصر الرقمي وثورة المعلومات ، ط1، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية ،مصر ،2002.
43. محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار حامد، عمان، 2004.
44. محمد محمد الهادي :تكنولوجيا الاتصالات وشبكات المعلومات ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ،2001،
45. محمود حامد خضر: الإعلام والانترنت، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، 2012.
46. محمود علم الدين : تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومستقبل صناعة الصحافة ،دار الرحاب ،القاهرة، 2005 .
47. محمود علم الدين : تكنولوجيا المعلومات وصناعة الاتصال الجماهيري، ط1، دار العربي للنشر والتوزيع، 1990.
48. منذر صلاح : نظم المعلومات الإدارية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان . الأردن.
49. مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية .، الدار الجامعية، مصر، 2006.
50. مؤيد سعيد السالم، وعادل حرحوش: إدارة الموارد البشرية \_ مدخل استراتيجي\_، ط2، دار عالم الكتب الحديث، الأردن، 2005.
51. ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة، ط1 ،دار المحمدية العامة ، الجزائر 1998.
52. ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
53. نزار الرئيس : سؤال وجواب في العلم والتكنولوجيا، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع ،عمان . الأردن .، 2008.
54. نظمي شحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
55. نوري منير: الوجيه في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
56. سرير عبد الله رابع: القرار الإداري، ط1، برج الكيفان، الجزائر، 2011.
57. سعد غالب ياسين : الإدارة الالكترونية ، دار اليازوني للنشر والتوزيع ،عمان . الأردن . ، 2010.

58. سعيد سبعون، وحفصة جرادي: الدليل المنهجي في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر.
59. سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى أبردعي: إدارة الموارد البشرية . المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، مصر، 2007.
60. سهيلة محمد عباس و علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان .الأردن ،، 2007.
61. علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة. مصر.، 2007.
62. علي غربي، يمينة نزار: التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية،مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة.
63. عادل حرحوش صالح ،ومؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية \_ مدخل استراتيجي \_ ط2، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
64. عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية \_رؤية إستراتيجية \_ ، بدون طبعة، بدون دار النشر، القاهرة، 2003.
65. عبيدات محمد وآخرون: منهجية البحث العلمي \_ القواعد والمناهج التطبيقات \_، ط 2 ، دار وائل للطباعة والنشر، 1999.
66. عبد الأمير الفيصل: الصحافة الالكترونية في الوطن العربي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
67. عبد الباري إبراهيم درة، و زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
68. عبد الباسط محمد عبد الوهاب : استخدام تكنولوجيا الاتصال الإذاعي والتلفزيوني ، المكتب الجامعي الحديث، 2005.
69. عبد الرحمان العيسوي: الكفاءة الإدارية ،الدار الجامعية ،مصر، 1999.
70. عيسى حيرش: الإدارة الإستراتيجية الحديثة ،ط1، دار الهدى ،عين مليلة ،الجزائر، 2012.
71. صلاح الدين عبد الباقي، وعلي الهادي مسلم: إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.
72. صلاح الدين عبد الباقي،وعبد الغفار حنفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية \_ مصر \_، 1988.
73. تامر موسى يونس :شبكات الحاسوب ،دار الراتب الجامعية ،بيروت ،1994.

74. خالد عبد الرحيم الهيتمي: إدارة الموارد البشرية، ب ط، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

75. خيرى خليل أجميلي: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية \_ البناءات الاجتماعية للمجتمع \_، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.

76. راوية حسن: إدارة الموارد البشرية \_ رؤية مستقبلية \_، الدار الجامعية، الإسكندرية . مصر.

77. رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى، عين مليلة \_ الجزائر \_، 2007.

78. رضا صاحب ، و سنان كاظم الموسوي: الإدارة \_ لمحات معاصرة \_، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان . الأردن ،، 2006، ص 27.

79. فداء محمود حامد: الإدارة الالكترونية، ط1، دار البداية، عمان، 2012.

80. فضيل دليو: وسائل الاتصال وتكنولوجياته، منشورات جامعية، الجزائر، بدون سنة.

### III. الرسائل والمذكرات:

81. إسمهان خلفي: دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2009.

82. برعودي يسمينة: التعليم العالي وعلاقته بالتغيرات التكنولوجية الحديثة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.

83. حياة صغيور: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2009.

84. لمقابلة حمزة: إدارة الموارد البشرية وعملية التغيير، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع \_ تنمية وتسير الموارد البشرية \_، جامعة منتوري، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، قسنطينة، 2010.

85. محمد الفاتح حمدي: استخدام تكنولوجيا الاتصال والإعلام وانعكاساته على الشباب الجزائري، مذكرة ماجستير، قسم أصول الدين، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.

86. مهيبيل وسام: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2012.

87. مراد رايس: أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.

88. صبرى فايق عبد الجواد أبو سبت: تقييم دور نظام المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005.

#### .IV الملتقيات:

89. أحمد قايد نور الدين: المؤشرات الإبداعية والإبداع التكنولوجي، الملتقى الدولي الرابع حول، المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

90. بوتين محمد: أثر تكنولوجيا المعلومات على عملية اتخاذ القرارات والأداء \_ واقع المؤسسة الجزائرية \_، الملتقى الدولي، أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، جامعة الجزائر، 2/31 جوان 2013.

91. شعيب بغداد: تنمية الموارد البشرية وسيلة لتحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية، ملتقى حول تنمية الموارد البشرية، جامعة تلمسان .

92. جمال ثابت: المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال ومؤتمرات، مصر، 2007.  
ثانيا \_ الكتب بالغة الأجنبية:

93. SKIOU .L ; **Gestion du Personnel** ; les editions d'organisation ; paris.

94. Johnson Kast and Rosenzweig , **The theory and management of systems**, new york, 1973.

ثالثا \_ مواقع أنترنت:

95. [www.condor.dz](http://www.condor.dz)



# السلامة

# الطالح

01

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاجتماعية

جامعة المسيلة

تخصص: تنمية الموارد البشرية

قسم علم الاجتماع والديمقراطية

## استمارة استبيان

استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على وظائف

إدارة الموارد البشرية

دراسة ميدانية بمؤسسة "كوندور" بولاية بج بوعريبيج

محاولة منا كطلبة جامعيين ورغبة في المساهمة في المجال العلمي وخدمة المؤسسة الجزائرية ولو بجزء بسيط، يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم ملاءها بكل صدق وأمانة، وذلك بالإجابة على الأسئلة المطروحة بوضع علامة (X) في المكان المناسب .

ملاحظة: إن المعلومات التي تدلون بها تبقى سرية، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. كما نتقدم لكم بجزيل الشكر لتعاونكم معنا من أجل إنجاز هذا العمل.

تحت إشراف:

د/رحاب مختار

إعداد الطالبة :

بن ضياف حنان

السنة الجامعية: 2014/2013

أولاً : البيانات الشخصية .

أنثى

ذكر 1. الجنس :

2. السن : .....سنة .

3. المستوى التعليمي : .....

4. الأقدمية : .....

ثانياً : البيانات المتعلقة باستخدام الحاسب الآلي وتأثيره على تضمين العملية التكوينية .

5. فيما تستخدمون الحاسب الآلي ؟

الأرشفة .

الحوسبة .

التكوين .

6. عن طريق ماذا تقدمون التكوين ؟

الإنترنت .

الانترنت / الاكسترانت .

البريد الالكتروني .

..... أنواع أخرى ،أذكرها .....

7. هل استخدام الحاسب الآلي في عملية التكوين؟

قلص من المدة الزمنية للتكوين .

قلص من الجهد (كالسفر) .

قلص من النفقات .

8. هل استخدام الحاسب الآلي فعل العملية التكوينية داخل المؤسسة؟

لا

نعم

9. إذا كانت الإجابة بنعم. أين تكمن الفعالية؟

.....  
.....  
.....

10. هل لغة التكوين المستخدمة عبر جهاز الحاسب الآلي ؟

. محاضرات

. منشورات

. ندوات ومؤتمرات

أخرى أذكرها

.....

11. هل التكوين عن طريق الحاسوب يتطلب التواصل المستمر بالقائم أو المشرف على المتكولين؟

لا

نعم

12. هل يسمح التكوين عبر الحاسوب للمتكولين بتكرار أنشطة التكوين من أجل تطوير مهاراتهم؟

لا

نعم

13. هل يوفر التكوين عبر الحاسب الآلي إمكانية تحديث المحتوى التكويني مع إدخال تكنولوجيا جديدة؟

لا

نعم

14. هل استخدام الحاسوب في العلية التكوينية ساهم في تطوير مهارات العاملين داخل المؤسسة؟

لا

نعم

15. كيف تقيم عملية التكوين عن طريق الحاسوب؟

جيدة  مقبولة نوعا ما

16. هل تغيرت طريقة العمل بعد استخدام الحاسب الآلي في عملية التكوين؟

نعم  لا

ثانيا: البيانات المتعلقة باستخدام شبكة الانترنت والانترنت وتأثيرها على تامين العملية التوظيفية؟

17. ما نوع الوظائف التي يتم نشرها على الموقع؟

. التوظيف

. التكوين

أخرى أذكرها.....

18. ما هي أهم الوسائط التكنولوجية التي تستخدمونها من أجل الإعلان عن الوظائف؟

. الانترنت

. الانترنت/ الاكسترنات

. أخرى أذكرها.....

19. هل تقومون بإجراء مقابلات واختبارات التوظيف عبر شبكة الانترنت /الانترنت؟

نعم  لا

20. كيف تقيم عملية الاستقطاب من خلال استخدام التكنولوجيا المتطورة باعتبار أننا نشهد ثورة في هذا

المجال؟

جيدة  مقبولة  ضعيف

21. هل الإعلان عن الوظائف من خلال التكنولوجيا الجديدة ساهم في جذب المهارات؟

نعم  لا

22. هل التوظيف الالكتروني ساهم في توفير الوقت والتقليل من الإجراءات التقليدية؟

نعم  لا

23. هل ساهمت الشبكات الالكترونية في تحقيق رضا العمال عن العملية التوظيفية؟

نعم  لا

رابعاً : البيانات المتعلقة باستخدام نظام معلومات الموارد البشرية وتأثيره على تفعيل القرارات داخل المؤسسة.

24. ما هو الأنسب لاتخاذ القرارات؟

نظم المعلومات اليدوية التقليدية .

نظم معلومات الموارد البشرية .

25. ما أهمية نظام معلومات الموارد البشرية؟

جمع المعلومات الدقيقة .

تحديد المشكلة .

26. هل يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في الحصول على المعلومات الدقيقة والكافية؟

نعم  لا

27. هل تستخدمون نظام معلومات الموارد البشرية من أجل حل المشكلة؟

نعم  لا

28. هل تعتقد بأن نقص نظام معلومات الموارد البشرية يعيق عملية اتخاذ القرار؟

نعم  لا

29. ما درجة رضاك عن القرارات التي تتخذ بناء على نظام معلومات الموارد البشرية؟

غير راضي

راضي

30. هل تستعين الإدارة العليا بنظام معلومات الموارد البشرية عند اتخاذ قراراتها؟

لا

نعم

31. هل تستخدمون البريد الإلكتروني كوسيلة اتصال بين إدارتكم وباقي إدارات المؤسسة؟

لا

نعم

32. كيف تقيم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في توجيه الموارد البشرية داخل المؤسسة؟

.....

.....

.....

.....

.....

# المطابق

02