



جامعة المسيلة



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

## تأثير تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

حالة - المؤسسة الجزائرية لأنسجة الصناعية والتقنية EATT بالمسيلة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية  
تخصص: إدارة وحكامة محلية

-إشراف الدكتور:

د/ ملوكي سليمان

-إعداد الطالب:

أوصيف إبراهيم وحيد

أعضاء لجنة المناقشة

\*د/ زوبيري عبد الله .....رئيسا

\*د/ ملوكي سليمان .....مشرفا

\*د/ غربي عزوز .....ممتحنا

السنة الجامعية: 2013 / 2014

## مقدمة :-

يشهد العالم حاليا تطورات سريعة أحدثت تغييرات جذرية و شاملة مست مختلف المجالات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والثقافية، ما جعل المنظمات بمختلف أحجامها وأشكالها عرضة لجملة من التحديات والتوجهات الجديدة ألزمت عليها تبني أفكار حديثة وإيجاد سبل عصرية تمكنها من استيعاب هذه المستجدات، ورفع التحدي بتقديم الجديد والأفضل وعصرنة العديد من أنشطتها.

في خضم هذه التحولات زاد الاهتمام بالموارد البشري داخل المنظمة، وأصبح تفعيل دوره ضرورة ملحة لديها، على اعتباره العنصر الفعال والوحيد القادر على خلق الميزة والزيادة للمنظمة. تهتم إدارة الموارد البشرية بوضع مجموعة السياسات والممارسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة باحتياجات المنظمة من الموارد العاملة وتوفيرها بالأعداد الكافية، والعمل على استخدامها بطريقة فعالة تضمن تحقيق أهداف المنظمة القريبة والبعيدة.

إذ تحيط بالمنظمة العديد من العوامل المؤثرة على مختلف أقسامها، ومن بين هذه العوامل، عامل التكنولوجيا التي غزت جل جوانب العمل الإداري، وكان لها الأثر البالغ على إدارة الموارد البشرية وبالتالي أصبحت التكنولوجيا الحديثة أداة حقيقية ووسيلة لخلق التميز في التسيير وفي تأدية الوظائف الإدارية بكفاءة وفاعلية وبالتالي تنمية القدرات البشرية داخل المنظمة.

## أولا - أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من خلال العناصر التالية:

- قلة المواضيع التي عالجت استخدام تكنولوجيا المعلومات وما ارتبط بها في إدارة الموارد البشرية يمكن أن يسهم في تحسيس مديري المنظمات بأهمية تكنولوجيا المعلومات في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية كأداة جوهرية لتحقيق التفوق والتميز.

- محاولة توضيح أهمية عامل تكنولوجيا المعلومات في التأثير على كفاءة أداء الأفراد في المؤسسات العمومية بشكل عام وعلى المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة بشكل خاص.

- هذا البحث اهتم بالكشف عن واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات العمومية بشكل عام وعلى المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة بشكل خاص.

## ثانيا- أسباب اختيار الموضوع:

إن من بين الأسباب التي جعلتنا نختار دراسة مثل هذه المواضيع مايلي :

أ-فيما يخص الأسباب الموضوعية :

- معرفة كيف يمكن لتكنولوجيا المعلومات خدمة وظيفة إدارة الموارد البشرية، كما سبق وأن خدمت وظائف أخرى في المنظمة ، ومن هنا نسعى إلى المزج وربط علاقة بين وظيفة إدارة الموارد البشرية و تكنولوجيا المعلومات.

أ-فيما الأسباب الذاتية فتتمثل في :

- الميل للمواضيع الخاصة بإدارة الموارد البشرية والرغبة في التخصص في هذه الاتجاه مستقبلا.  
-الاهتمام بالمواضيع الحديثة والرغبة في البحث والاطلاع على هكذا مواضيع.

## ثالثا- أهداف البحث:

تتمثل الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها من خلال هذا البحث فيما يلي :

- توضيح أهمية الموارد البشرية في استمرار المنظمات .

- الكشف عن المنافع التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية وكيفية التأثير فيها.

- إعطاء صورة مبسطة على واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية لدى المؤسسات العمومية (حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة).

## رابعا- أدبيات الدراسة:

### 1/- أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية:

أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، من إعداد الطالب "علوطي لمين"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2008. تتناول الطالب من خلال هذه الدراسة خمسة فصول وهي:

الإطار العام لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، نظم معلومات الموارد البشرية، آلية العمل عن بعد لاستخدام الحاسوب، التدريب الالكتروني وأثره على الموارد البشرية.

توصل الطالب من خلال هذا البحث أن تعزيز عملية استيعاب تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإتاحتها للاستخدام الذي يهدف إلى التميز في الأداء ومواكبة عمليات التحديث الإداري يقتضي التحول نحو الإدارة الالكترونية من خلال تبني عمليات التحول وآليات التنفيذ وصياغة الرؤية التي من شأنها أن تعكس استراتيجيات الأعداد لهذا التحول ومستلزمات تنفيذه، وتوفير المنطلقات الفكرية والنماذج التطبيقية التي ترشد القائمين على تخطيط استراتيجيات التحول وتنفيذها واستنباط معايير تقويم التحول، كما ويتطلب التحول إلى مجتمع المعلومات قيام علاقة جديدة تركز على النزاهة والشفافية تحكم علاقة الفرد والإدارة والمؤسسة والدولة في المجتمع.

(2)- أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الموارد البشرية في المؤسسة: دراسة حالة: مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط "DML" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، من إعداد الطالب "رايس مراد"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005.

قام الطالب بطرح المشكلة التالية: ما هي الآثار التي ترتبت نتيجة استخدام تكنولوجيا المعلومات على المورد البشري داخل المؤسسة الجزائرية وبالتحديد بمديرية الصيانة للشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات بالأغواط (سوناطراك).

وتناولت هذه الدراسة أربعة فصول وهي تحليل مفهوم وأدوات عصر المعلومات ، مرتكزات الأعمال في عصر تكنولوجيا المعلومات ، متطلبات الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة " مديريةية الصيانة لسوناطراك بالأغواط DML ".  
توصل الطالب من خلال هذا البحث لأهم الآثار التي ألحقتها تكنولوجيا المعلومات بالموارد البشرية والتي تتمثل بالخصوص في الاتجاه نحو تقليص العمالة خاصة بالنسبة للأنشطة الروتينية نتيجة للجوء لتطبيقات الذكاء الاصطناعي وهذا سيؤدي لرفع كفاءة وإنتاجية المورد البشري داخل التنظيم وذلك كنتيجة لتقليص التكاليف وضغوطات العمل ، كما أوجدت تكنولوجيا المعلومات مهارات معينة ينبغي على العاملين التخلي بها وأبرزها مهارات الحاسوب.

## خامسا- إشكالية البحث:

على ضوء ما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

- ما مدى تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية؟

- تحت هاته الإشكالية يمكن إدراج الأسئلة الجزئية التالية :

1- ما مفهوم إدارة الموارد البشرية؟

2- ما هو تأثير تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية؟

3- كيف تؤثر تكنولوجيا المعلومات على وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية عامة والمؤسسة الجزائرية لأنسجة الصناعية والتقنية بصفة خاصة؟

## سادسا- الفرضيات:

سنحاول الإجابة على الأسئلة الجزئية السابقة من خلال الفرضيات التالية:

1- الفرضية الأولى: تستخدم الموارد البشرية جملة من التقنيات لأداء وظائفها من بينها تكنولوجيا المعلومات.

2- الفرضية الثانية: استخدام تكنولوجيا المعلومات له دور كبير في تنمية الكفاءات البشرية وفي تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات العمومية.

## سابعا- الإطار المنهجي للدراسة:

اعتمدنا في هاته الدراسة وبغية استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم مكوناته وتحليل أبعاده على المنهج الوصفي، وبالتالي تم الاستناد على المسح المكتبي الذي خص الدراسة النظرية والغرض منه الوقوف على ما تناولته مختلف المراجع في خصوص هذا الموضوع والمقالات والدراسات السابقة بالإضافة إلى مواقع الانترنت.

أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على منهج دراسة حالة من أجل إسقاط جانبه النظري المرتبط بالمؤسسات العمومية على حالة المؤسسة الجزائرية لأنسجة الصناعية والتقنية EATIT وحدة المسيلة والكائن مقرها بالمنطقة الصناعية لولاية المسيلة، ومن خلالها قمنا بتوزيع استبيان على عينة من الإطارات والإداريين وتحليل نتائجه المرتبطة بالدراسة.

## ثامنا- خطة الدراسة:

من أجل معالجة هذا البحث ارتأينا تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول:

## - الفصل الأول:

في هذا الفصل تم التطرق إلى الجانب المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات وبالتالي ركزنا على جملة من النقاط تشكل مباحث لهذا الفصل. بحيث يقوم المبحث الأول بعرض مفهوم إدارة الموارد البشرية وما يحتويه من تعريف وأهداف إدارة الموارد البشرية وصولاً إلى إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة. أما المبحث الثاني فقد حاولنا من خلاله إبراز أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وتوضيح العلاقة التي تربط بين هاته الوظائف، وفي نهاية الفصل وكمبحث ثالث تم التطرق إلى مفهوم تكنولوجيا المعلومات خصائصها ومكوناتها.

## - الفصل الثاني:

في هذا الفصل يتم عرض تأثير تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية، بحيث يتناول المبحث الأول نظام معلومات الموارد البشرية وأهم مراحل عمله ، أما المبحث الثاني فيتناول أهمية وتأثير تكنولوجيا المعلومات على وظائف إدارة الموارد البشرية وفي ختام هذا الفصل تطرقنا إلى تحديد أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وسبل تجاوزها .

## - الفصل الثالث:

هذا الفصل هو عبارة عن الدراسة التطبيقية وتجسيدا للإطار النظري وبالتالي أردنا من خلاله عرض واقع استخدام المؤسسات العمومية من خلال دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة لتكنولوجيا المعلومات. وبالتالي سوف نقوم بتقديم المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة كمبحث أول، ثم نستعرض في المبحث الثاني استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة. لنقوم في ختام هذا الفصل وكمبحث ثالث بتقديم استمارة استبيان لفئة معينة من الإداريين تقوم من خلالها بتحليل نتائج دراستنا الميدانية.

وفي الخاتمة نحاول استعراض أهم النتائج المتوصل إليها من هاته الدراسة سواء نتائج متعلقة بالجانب النظري للفصلين الأول والثاني أو نتائج الجانب التطبيقي للفصل الثالث مع الوصول إلى

اقتراح جملة من التوصيات والاقتراحات على مديرية الموارد البشرية للمؤسسة الجزائرية للأنسجة  
الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة.

BROUILLON

## تمهيد:

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج وأكثر مواردها عرضة للتأثر بمختلف التغيرات البيئية، فإدارة الموارد البشرية بشكلها الحالي هي نتيجة مجموعة من التطورات المتداخلة والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة ترعى شؤون العاملين وتعمل على توفير أنجع الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة وتمكن من زيادة الأداء.

من أجل الإحاطة بالمفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات نتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية كمبحث أول نتناول فيه مختلف التعاريف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ، أهداف إدارة الموارد البشرية ثم أهمية إدارة الموارد البشرية . بعدها نتطرق إلى الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة كمبحث ثاني ، وفي آخر الفصل وكمبحث ثالث نتطرق إلى مفهوم تكنولوجيا المعلومات.

## المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مختلف التعاريف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ، ثم بعد ذلك إلى الأهداف المرجوة من هذا الجهاز الإداري وأسباب زيادة الاهتمام به وذلك من خلال النقاط التالية.

## المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية.

لا يمكننا تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية نظرا لاختلاف وجهات النظر فمنهم من يعتبر أن إدارة الموارد البشرية ماهي إلا عمل روتيني يشتمل على مجموعة من المهام التنفيذية،

ومنهم من يعتبر أن إدارة الموارد البشرية من ابرز واهم الوظائف في المنظمة وذلك لأهمية العنصر البشري داخلها.

وبالتالي فلقد أعطيت لإدارة الموارد البشرية عدة تعاريف والتي نوردتها على النحو التالي :

- " إدارة الموارد البشرية تنطوي على تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنشآت ، وكذلك المحافظة على تلك الكفاءات وتميبتها وتحفيزها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفاعلية"<sup>1</sup>

كما تعرف إدارة الموارد البشرية كذلك " بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالعاملين كأفراد أو مجموعات ، وعلاقتهم داخل التنظيم ، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم ، وهي تشمل الوظائف التالية (تحليل التنظيم ، تخطيط القوى العاملة ، التدريب والتنمية الإدارية ، العلاقات الصناعية ، مكافأة وتعويض العاملين ، وتقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية ، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين)"<sup>2</sup>.

- وكتعريف إجرائي "إدارة الموارد البشرية هي مجموعة البرامج و الوظائف والأنشطة المصممة لجعل القوى العاملة في أعلى المستويات الممكنة لها من حيث الكفاءات وذلك بتزويدها بالوسائل والطرق المثلى لتحديد الأهداف المرجوة بأقل قدر ممكن من التكاليف في وقت قصير، وكذا استغلال الطاقات المتاحة للمؤسسة بطريقة سليمة".

- بالنظر إلى التعريفات السابقة، يمكن استنتاج مجموعة المهام التالية التي يجب على إدارة الموارد البشرية القيام بها:

- 1) ضمان تعبئة المنظمة بالكفاءات المطلوبة لمقابلة متطلبات المنشآت .
- 2) وضع التنبؤات باحتياجات المنظمة من القوى العاملة .
- 3) وضع الخطط للقوى العاملة والإشراف على تنفيذها .
- 4) صيانة وتدريب القوى العاملة وتميبتها لكي تستجيب للتطورات الحاصلة في نظم العمل .
- 5) تحقيق التكامل بين مصالح الفرد والتنظيم بالتعرف على رغبات العاملين واتجاهاتهم وتلبيتها .

<sup>1</sup> - فضيل محمد عبد القادر القردوح ، اثر المعلوماتية في أداء الموارد البشرية (دراسة تطبيقية لإدارة ميناء بنغازي البحري)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، دون ذكر تاريخ النشر، ص17.

<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية(مدخل تطبيقي معاصر)، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2004 ص. 16.

6) اقتراح سياسات وأنظمة ولوائح متعلقة بالتوظيف، المكافآت، الأجور، المنافع، برامج التدريب وتقييم العاملين.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن لإدارة الموارد البشرية أهدافاً متعددة ترمي كلها إلى تنمية قدرات الأفراد وتطويرها باستمرار بحيث تلبي احتياجاتهم ورغباتهم وكذا احتياجات المنظمة، وعموماً يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى:

1. **أهداف تنظيمية:** الترابط والتعاون والتنسيق بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في المنظمة.

2. **أهداف وظيفية:** قيام إدارة الموارد البشرية بأداء الوظائف الخاصة بالأفراد ومنها ضمان استمرار تدفق القوى البشرية للمنظمة، وضمان الاستفادة القصوى منها، والمحافظة على استمرار رغبتها في العمل لدى المنظمة.

3. **أهداف إنسانية:** إشباع إدارة الموارد البشرية لحاجات ورغبات العاملين من خلال إتاحة فرص التقدم لهم وتوفير سياسات تخدم مصالحهم.

4. **أهداف اجتماعية:** تحقيق أهداف المجتمع من تشغيل الأفراد حسب قدراتهم، وبما يتناسب مع القوانين والتشريعات الخاصة بالعمال وحمايتهم من أخطار العمل.<sup>4</sup>

### المطلب الثالث : أسباب الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية .

هناك جملة من الأسباب أدت إلى إبراز الأهمية البالغة للعنصر البشري داخل التنظيم. و بالتالي يوفر له هذا الجهاز الإداري المتخصص قصد تلبية حاجاته وتحقيق طموحاته بما يساعد على تعظيم منافع كل من الإدارة والفرد على حد سواء ، أهم هذه الأسباب هي :

<sup>3</sup> - فضيل حمد عبد القادر القردوح ، مرجع سابق ، ص 19 .

<sup>4</sup> - كمال بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع : لبنان ، ط2، 2000 ، ص 13 .

1) التوسع و التطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث ، وبالتالي كبر حجم العمالة الصناعية بما يشترط من مواصفات وتحتاجه من تدريب وإعداد يجعل من العسير التفريط في القوى العاملة التي تم استقدامها وتدريبها ، وضرورة المحافظة عليها من خلال نظم وإجراءات مستمرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة مسؤولة .

2) ارتفاع مستويات التعليم والثقافة بين العاملين بما أدى إلى تغير خصائص القوى العاملة حيث أصبحت أكثر وعياً من ذي قبل مما تطلب وجود خبراء ومتخصصين في إدارة القوى العاملة ، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين .

3) ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث أصبحت الأجور تمثل نسبة عالية ومتزايدة من التكاليف، مما يتطلب الأمر وجود إدارة متخصصة تعمل على الاهتمام بهذا المورد وتفجير طاقاته الكامنة لتغطية هذه التكاليف.

4) اتساع نطاق التدخل الحكومي في مجال الأعمال و العلاقات العمالية، هذا التدخل فرض على التنظيمات بمختلف أشكالها وأحجامها توفير إدارة فعالة تعمل على تطبيق مختلف اللوائح والتشريعات المتعلقة بالأفراد.<sup>5</sup>

5) الاتجاه المتزايد نحو كبر حجم المنظمات، واستخدامها لعمال مختلفين في ثقافتهم، كفاءاتهم وكذا جنسياتهم مما حتم وجود إدارة متخصصة بهذا المورد.

6) زيادة دور وأهمية المنظمات العمالية والنقابية في الدفاع عن حقوق العمال وزيادة حدة الصراع بين الإدارة والعاملين، مما تطلب الاهتمام بإدارة العلاقات بين الإدارة والتنظيمات العمالية، ومن ثم كان ضرورة وجود جهاز يعمل على خلق التعاون بين الإدارة والعمال فعلياً.

7) ارتفاع مستوى تطلعات العاملين نتيجة لارتفاع مستويات معيشتهم ووعيهم وثقافتهم، لذا تطلب الأمر وجود إدارة متخصصة تعمل على استشارة أخصائيين في علم النفس والاجتماع لسبيل الاستجابة لهذه التطلعات.<sup>6</sup>

- إن كل هذه العوامل وغيرها من التحولات ، أدت إلى تغيير النظرة اتجاه المورد البشري ، خاصة في وقتنا الحالي(عصر التكنولوجيا الحديثة )، حيث أصبحت المؤسسات تقاس في تطورها بما تملكه من أفراد مبدعين ومبتكرين قادرين على خلق التميز. وبهذا أصبحت النظرة الحديثة اتجاه الموارد البشرية تقوم على مجموعة من المفاهيم الجديدة ، أهمها :

<sup>5</sup> -عزيزة عبد الرحمن العتيبي، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على اداء الموارد البشرية (دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الاستراية)،الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010، ص44.

<sup>6</sup> - نفس المرجع ، ص 45

- أن العنصر البشري ( على كل المستويات ) هو مصدر الأفكار والأداة الرئيسية في تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية .
- المشاركة الفعالة للعقل البشري وطاقاته الذهنية هي مصدر المعرفة وأساس القدرة الابتكارية ، وتحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات ترضي العملاء .
- أن كل المزايا النسبية التي توفر لدى المؤسسة تبقى بدون فائدة ما لم يتوفر لها العنصر البشري المتميز القادر على الإبداع والابتكار، وهذا قصد تحويلها إلى مزايا تنافسية.<sup>7</sup>

## المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية.

تقوم إدارة الموارد البشرية في سبيل تحقيق أهدافها بعدة وظائف نأتي لذكرها كالتالي:

### المطلب الأول : وظائف أساسية

أولاً- التوظيف: تتكامل عملية التوظيف بإنجاز مجموعة من الأنشطة الفرعية تتمثل في الاستقطاب، الاختيار والتعيين.

#### 1/ استقطاب الموارد البشرية:

- يعد استقطاب الموارد البشرية من النشاطات المؤثرة في أداء المنظمة وتحقيق أهدافها ، فاستقطاب الموارد البشرية الكفاء وانتقاء أفضلها وتعيينه في المنظمة ، سوف يؤثر إيجابا في مقدرتها على الأداء في المدى القصير والبعيد .

- يشير استقطاب الموارد البشرية إلى " مجموع نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن جذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب " .

#### ✓ يركز الاستقطاب على النشاطات الآتية :

- البحث عن جذب مرشحين لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة بعد الاطلاع على مواصفات وخصائص الوظائف الشاغرة ونوعية الأفراد الذين ترغب المنظمة باختيارهم وتعيينهم .
- تحديد سوق العمل المستهدف ، بعد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لنجاح عملية الاستقطاب على أساس المهارات والمعارف المطلوبة للوظائف الشاغرة .<sup>8</sup>

#### ✓ يهدف استقطاب الموارد البشرية إلى:

- تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة يرتبط ارتباطا مباشرا بمدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تزويد المنظمة بالأفراد القادرين على وضع الاستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ .
- يقصد بعملية الاستقطاب الجهود التنظيمية الرامية إلى التأثير على:
  - عدد الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف .
  - نوعية الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف .
  - احتمالات قبول هؤلاء الأفراد لشغل تلك الوظائف.

مما سبق يتضح إن الهدف الأساسي من عملية الاستقطاب هو ضمان تزويد المنظمة بالعدد المناسب من ذوي الكفاءات العالية ، لاختيار أفضلهم لشغل الوظائف الشاغرة .<sup>9</sup>

أ/ مصادر استقطاب الموارد البشرية: هناك مصدران رئيسيان للحصول على الموارد البشرية هما : المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

#### أ-1: المصادر الداخلية:

<sup>8</sup> -مهيب وسام، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية (دراسة حالة: مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير: جامعة الجزائر 3، 2012، ص21.

<sup>9</sup> - زايد عبد المولى، "إدارة الموارد البشرية (رؤية إستراتيجية)"، متاح على الموقع، ([WWW.KOTOBARABIA.COM](http://WWW.KOTOBARABIA.COM))، تم الاطلاع عليه في 2014/06/20، ص 240.

من الطبيعي أن تستعين المنظمة أولاً بمواردها البشرية الذاتية في شغل الوظائف الشاغرة على اعتبار هذه الموارد البشرية على دراية ومعرفة بالمنظمة ومكوناتها واتجاهاتها .

عملياً في الحالات التي يظهر فيها شغور لوظيفة أو عدة وظائف ، يتم الإعلان عنها داخلياً حتى يمكن لمن تتوفر فيه شروط شغلها التقدم للترشح لهذه الوظائف ، حتى يتم في نهاية الأمر غربلتهم واختيار من تتوفر فيه المواصفات اللازمة لشغل الوظيفة .<sup>10</sup>  
هذا ويتم استقطاب الموارد البشرية داخلياً من عدة مصادر أبرزها: الترقية، النقل والتحويل.

● **الترقية:** تعني الترقية إسناد عمل أو وظيفة جديدة إلى الشخص ، حيث تختلف في طبيعة ونطاق مسؤولياتها عن العمل الحالي ، وتشكل الترقية إحدى أهم الفرص لشغل الوظائف من الموارد البشرية داخل المؤسسة في إطار ما يسمى بسياسة الترقية تتيح هذه السياسة ارتقاء الموارد البشرية إلى وظائف أعلى.

- يميز بين نوعين من الترقية هما:

- **الترقية بالأقدمية:** تستلزم حساب مدة زمنية معينة تمتد منذ بداية تعيين الفرد في وظيفته، حيث في كل وظيفة يعمل مدة زمنية محددة ثم يترقى إلى وظيفة أعلى.
- **الترقية بالاختيار:** في هذا النوع من الترقية يتطلب من العامل قدراً وكفاءات علمية وفعاليات ابتكار وإبداع بغض النظر عن المدة الزمنية .

● **النقل والتحويل:** يعني النقل تحويل الفرد من وظيفة إلى أخرى أو من قسم إلى آخر أو من إدارة إلى أخرى ، ولكن في نفس المستوى من حيث السلطة والمزايا والتعويضات

-إن الهدف الأساسي من هذه العملية هي أولاً نقل الفرد من وظيفة إلى أخرى حيث الحاجة إلى هذا الفرد تكون أكبر وأفضل في الوظيفة الجديدة ، ثانياً إعادة التوازن بين النقص والفائض من الموارد البشرية في الإدارات المختلفة لتعظيم الاستخدام الأمثل للموارد البشرية داخل المؤسسة.<sup>11</sup>  
كما يعتبر النقل ذلك المسلك المسار الوظيفي والذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد وينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المنظمة ، وذلك إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته أو أفقياً ، ويقع على عاتق إدارة الموارد البشرية التخطيط لهذا المسار الوظيفي من خلال تحديد مجموعة الأنشطة المشتركة بين

10 - عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كلية التجارة: جامعة القاهرة، مصر، 2003 ، ص 260.

11 - علي عبد الوهاب، إدارة الأفراد منهج تحليلي ، مكتبة عين شمس : القاهرة ، 1974 ، ص 16.

الموظف والإدارة لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعد وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب وإرشاد للتوفيق بين أهداف الفرد والمؤسسة في نفس الوقت .

## أ-2- المصادر الخارجية:

تلجأ المنظمة للمصادر الخارجية لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية ذات المهارة الخاصة وغير المتوفرة بداخلها ، فالإكتفاء الذاتي قد لا يتحقق في كثير من الحالات لذا فاللجوء للمصادر الخارجية مسألة ضرورية .

تشكل المصادر الخارجية سوق العمل لكافة المنظمات وقد لا ينحصر هذا السوق محليا لبعضها ، وقد يمتد إلى أسواق ما وراء الحدود بحثا عن المواهب من الموارد البشرية من خارج المنظمة هي : الطلبات الشخصية ، الإعلان ، المدارس ، والمعاهد المهنية والجامعات ، وكالات التوظيف الحكومية والخاصة .<sup>12</sup>

## 2/ اختيار وتعيين الموارد البشرية:

تمثل نتائج تخطيط الموارد البشرية وما تظهره من تقدير لحجم الموارد البشرية المطلوبة ونوعيتها مدخلات لوظيفة الاختيار والتعيين فهي تحدد العدد المطلوب اختياره من الموارد البشرية التي جرى استقطابها ونوعية هذا المطلوب ، ومن ثم السعي لاختياره وتعيينه في المكان المناسب .

## أ/ مفهوم اختيار وتعيين الموارد البشرية :

الاختيار والتعيين وظيفتان منفصلتان ولكن متكاملتان في الآن معا ، فالاختيار يهتم بجمع المعلومات عن الأفراد بهدف تقييمهم واتخاذ القرار المناسب بشأن توظيفهم تحت سقف التشريعات والقوانين المتبعة، كما يقصد بالاختيار تلك النشاطات التي من خلالها تتمكن المنظمة من انتقاء أنسب الموارد البشرية من المترشحين الذين توفرت فيهم كل مقومات الوظائف .<sup>13</sup>

- أما التعيين هو تسكين الفرد في الوظيفة المناسبة التي توفر للفرد مشاعر الرضا نظرا لتوافقها

مع قدراته وإمكاناته ، فهي تقلل من تكلفة التدريب وتفتح مجالات الترقى في المسار الوظيفي

المناسب ، وبالتالي ارتفاع مستوى الأداء الذي يعني الاستثمار الناجح في الموارد البشرية .<sup>14</sup>

12 - عادل محمد زايد ، مرجع سابق ، ص 261.

13 - مهيب وسام ، مرجع سابق ، ص 26.

14 - مهيب وسام ، مرجع سابق ، ص 28.

ب/ خطوات الاختيار: هناك ثمانية مراحل أساسية للاختيار من بين المترشحين وتعيين من يتم اختياره ، وهذه المراحل هي :

#### ب-1- إكمال استمارة طلب التوظيف :

هي مطالبة المترشحين بإكمال استمارة طلب التوظيف وتقديم الوثائق المطلوبة ، إذ تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد استمارة لطلب التوظيف تتضمن كافة المعلومات التي تحتاجها المنظمة ، بحيث تضمن تقديم المترشحين كافة المعلومات المطلوبة بحيث يمكن تقييم هاته المعلومات .

#### ب-2- حصر المرشحين الفعليين للوظيفة :

الخطوة الثانية هي مراجعة استمارات طلب التوظيف ومقارنة المعلومات فيها مع متطلبات شغل الوظيفة، لاستبعاد من يفقدون الشروط الضرورية لشغلها، بعد ذلك يمكن إعداد قائمة رسمية بأسماء المرشحين الذين سيتم الاختيار من بينهم.

#### ب-3- التحري عن المرشحين والتأكد من الشهادات:

بحيث يشمل التحري التأكد من سلامة الشهادات والوثائق المقدمة.

#### ب-4- إخضاع المرشحين للاختبارات المطلوبة :

تستخدم اختبارات التوظيف كوسيلة أساسية لتحديد مدى توافر المهارات والقدرات والمعارف اللازم توافرها في الشخص المتقدم لشغل الوظيفة ، ومن اهم أنواع الاختبارات المستخدمة الأنواع التالية :

- الاختبارات النفسية: تهدف إلى قياس أبعاد شخصية المتقدم.
- اختبارات المعرفة: تقيس مستوى التأهيل العلمي للشخص.
- اختبارات الأداء: تقيس قدرة الفرد على أداء الوظائف.
- اختبارات الصدق: تقيس صدق الفرد في الإجابة عن الأسئلة الموجهة إليه.

#### ب-5- مقابلة المرشحين:

الغرض منها الحصول على معلومات مهمة لا يمكن الحصول عليها من الاستمارات والشهادات والاختبارات وغيرها، كما يكمن غرضها في تعريف المرشح بالوظيفة وبالمنظمة وشروط استخدامه للتأكد من قبوله وارتياحه.

ب-6- الاختيار الفعلي وتقديم عرض مشروط للعمل: يتم الانتقال للخطوة التالية من خلال ترتيب المرشحين حسب تأهيلهم واختيار الأفضل منهم، ثم تقديم عرض أولي لهم بالتوظيف، فمن تم تحديد من سيتم اختياره ، يمكن للمنظمة تقديم عرض مشروط بالعمل يتضمن شروط الاستخدام ، حيث إذا وافقوا على ذلك يتم تعيينهم شرط اجتيازهم للفحوصات الطبية.<sup>15</sup>

#### ب-7- إجراء الفحص الطبي:

تخضع الكثير من المنظمات المرشحين للتعيين في وظائف دائمة للفحص الطبي ، للتأكد من خلو المترشح من مشاكل صحية معينة ، قد يتم إجراء بعض هذه الفحوصات في مرحلة الاختبارات لكونها جزءا من الشروط التفصيلية لشغل الوظيفة .

#### ب-8- إصدار أمر التعيين:

في حالة ما إذا كانت نتائج الفحوص الطبية إيجابية، تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد الوثائق الرسمية للتعيين وإصدار أمر التعيين، وقد تشمل هذه الوثائق توقيع العقد، أما أمر التعيين فغالبا ما يكون على أساس التجريب.

غالبا ما تحدد مدة التجريب تحدد بثلاثة أو ستة أشهر ، يمكن للمنظمة خلالها الاستغناء عن خدمات هذا الشخص، وكلما كانت الوظيفة أعلى وأهم كلما كانت مدة التجريب أطول لتتيح للمنظمة الفرصة للتأكد من سلامة اختيارها .

حينما تنتهي مدة التجريب وتبين كفاءة هذا الشخص لشغل المنصب يمكن إصدار القرار النهائي بالتعيين ، وبهذا يصبح موظفا .<sup>16</sup>

#### ثانيا: التدريب

تتعدد مفاهيم التدريب وتتنوع، إلا أن مضامينه تتشابه إلى حد كبير، فيعرف التدريب على أنه: "الجهود المنظمة والمخططة لتطوير المعارف، وخبرات واتجاهات المتدربين، وذلك يجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم".

كما يعرف التدريب بأنه: " عملية ديناميكية تستهدف في أحداث تغيرات في معلومات وخبرات ، وطرائق أداء سلوك ، واتجاهات المتدربين بغية تمكينهم من استغلال إمكاناتهم وطاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفاءاتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة وإنتاجية عالية".

<sup>15</sup> - متاح على الموقع: <http://www.hrdiscussion.com/hr18560.html> تم الاطلاع عليه في 20/07/2014.

<sup>16</sup> - عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 278.

- إن التدريب أساسا يهتم بنقل الفرد من مستوى معين إلى مستوى أفضل ليس فقط بما يتعلق بالكفاءة وإنما يتعلق أيضا بالفاعلية.<sup>17</sup>
- يعتبر التدريب في حد ذاته وسيلة إدارية وفنية وعملية وعلمية لكي يصل الأداء الإنساني في العمل إلى أقصى حد ممكن بالشكل وبالأسلوب الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة لكل من المجتمع والمنظمة .

### 1- أهمية التدريب:

- لا يمكن لعملية التدريب خلق الإنسان الواعي المنفتح ولكنها فرصة ذهبية تتيح للأفراد الانتقال بهم من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل بشرط توافر الرغبة والقدرة لدى المتدرب .ترجع أهمية التدريب إلى المزايا العديدة التي يتم الحصول عليها من التدريب ، وهذه المزايا هي:
- إتاحة الفرصة لصقل المهارات واكتساب الخبرات .
  - التزود بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل.
  - إمكانية اكتشاف خبرات وطاقت العاملين.
  - رفع مستوى كفاءة وفاعلية العاملين.
  - توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المنظمة .<sup>18</sup>

### 2- أهداف التدريب:

- الأهداف التي يحاول التدريب تحقيقها هي كما يلي:
- زيادة معارف المتدربين ومعلوماتهم .
  - اكتساب المتدربون بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاءاتهم الإدارية.
  - تنمية اتجاهات المتدربين الإيجابية نحو العمل والعاملين معهم .
  - زيادة الاستقرار في العمل بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدربين .<sup>19</sup>

### 3- مبادئ التدريب:

<sup>17</sup> - لمقابلة حمزة 'ادارة الموارد البشرية وعملية التغيير' مذكرة ماجستير تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية 'كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع: جامعة منتوري قسنطينة 'الجزائر' 2010 ،ص71.

<sup>18</sup> - الطعاني حسن أحمد، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان ، 2007، ص22.

<sup>19</sup> - لمقابلة حمزة 'مرجع سابق ، ص72.

تخضع عملية التدريب إلى عدة مبادئ هامة يجب مراعاتها في كل مرحلة من مراحلها المختلفة، وتتلخص فيما يلي:

- الهدف: يجب أن يكون هدف التدريب محددا وواضحا طبقا للاحتياجات الفعلية للمتدربين وأن يكون واقعا وموضوعيا.
- الاستمرارية: ويتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بخطوة، لتطويره وتتميته بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد.
- الشمول : حيث يجب أن يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي للفرد .
- التدرج: فيبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم التدرج إلى الأكثر صعوبة.
- مواكبة التطور: حتى يكون التدريب معينا ولا ينضب يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التدريب.<sup>20</sup>

## المطلب الثاني: وظائف مكملة.

### - أولا: تحليل الوظائف:

يعرف تحليل الوظائف بأنه «هو أسلوب علمي من شأنه تجميع حقائق و معلومات محددة عن متطلبات كل وظيفة عن طريق تفتيتها إلى عناصرها الأولية و تحديد طبيعة و مهام كل عنصر بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها الكمية و المهارات و المؤهلات و القدرات المطلوبة من شاغل الوظيفة لتحقيق مستوى أداء ناجح»<sup>21</sup>

- يتضمن الأسلوب العلمي لتحليل الوظائف جانبين أساسيين هما:

1. وصف الوظيفة : هو وصف مكتوب عن متطلبات الوظيفة كالواجبات و المسؤوليات و ظروف العمل و الأدوات المستخدمة و نوعية الإشراف و المهام الرئيسية .
2. مواصفات شاغل الوظيفة: و تتمثل في تحديد المهارات و المعارف و القدرات

<sup>20</sup> الربيع بوعروبة تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة (دراسة حالة سونلغاز)؛ مذكرة ماجستير في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير : جامعة محمد بوقرة، بومرداس ، 2007 ، ص8

21 - سومر أوتاي، تحليل الوظائف، ماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة و الاقتصاد -جامعة دمشق، دمشق، 2009، ص2

و الخبرات التي يجب توافرها في الوظيفة و المستوى التعليمي و الذكاء و المقدرة العقلية و الجنس و العمر.

و من هنا نلاحظ أنه بقدر ما تعتبر عملية وصف الوظيفة بمثابة معيار للعمل تعد استمارة التوصيف معيارا للأفراد باعتبارها تقوم بتحديد الحد الأدنى من الملامح و المهارات و القدرات و المؤهلات المطلوب توافرها في الموظف لكي يتمكن من تحقيق أعلى و أكفأ مستوى أداء ممكن.<sup>22</sup>

### -ثانيا: تخطيط القوى العاملة-

تخطيط الموارد البشرية يعني التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين.

ويعرف معهد التطوير و شؤون الأفراد ( The Institute of personnel and development ) تخطيط الموارد البشرية كما يلي : « العملية المنهجية المستمرة التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في المؤسسة في ظل الظروف المتغيرة و سياسات شؤون الأفراد المتطورة التي تتناسب مع الفعالية طويلة المدى للمؤسسة وتعتبر هذه العملية جزءا مكملا لإجراءات التخطيط والموازنة المشتركة وذلك لأن التكاليف والتقدير الخاصة بالموارد البشرية تؤثر في الخطط المشتركة الأطول في الأجل وتتأثر بها ».<sup>23</sup>

### ثالثا : تقييم الأداء

أ/ تعريف الأداء : يعد الأداء من المفاهيم الأساسية للمديرين في كافة المستويات التنظيمية ولكافة أنواع المنظمات ، لأن مخرجات هذا الأداء قد تكون ذات آثار ضارة بأرباح المنظمة أو قد تكون الأساس في بقائها وتعزيز قدرتها التنافسية ، ويمكن تعريف الأداء كالاتي :

- الأداء عبارة عن النجاح أي عبارة عن دالة للتمثيل الناجح، فتغير هذه الدالة بتغير المنظمات أو العاملين فيها.

- الأداء هو فعل يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن.

22 - سومر أوتاني مرجع سابق ، ص5

23 - باري كوشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع: القاهرة، مصر، 2006، ص ص 23-24.

- الأداء هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة .<sup>24</sup>

### ب/ مكونات الأداء :

الأداء مرتبط بالفعالية والكفاءة، والمؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها.

● **الفعالية** : مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج ، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة ، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة الأهداف ، وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة ( أي ما تم تحقيقه من أهداف ) أقرب من النتائج المتوقعة ( أي الأهداف المسطرة ) كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية .

● **الكفاءة** : تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة ، كما جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج وتقليل التكاليف .<sup>25</sup>

### ج / أهمية تقييم الأداء :

تتيح عملية تقييم الأداء توفير حصيلة مهمة من المعلومات عن أداء الموارد البشرية لذا فهي تشكل مصدرا يتم الاستناد عليه في اتخاذ مجموعة من القرارات ترتبط مباشرة باتجاهات هذا الأداء ، عموما أهمية تقييم الأداء تحمل بعدين في أهميتها و هما :

#### 1/ - بالنسبة للعامل :

- معرفته لواجباته نحو المنظمة
- معرفته للمعايير و القيم التي يقيم أداءه على أساسها.
- معرفته للأهداف التي يجب أن يساهم في تحقيقها في المنظمة.
- مناقشته لإمكانيات التطوير و التقدم.
- تحديده لسبل و طرق الاهتمام التي يحتاجها في المنظمة .

#### 2/ - بالنسبة للمسيرين :

- تقويم الفرد أثناء تنفيذ عمله و في علاقاته مع باقي الأفراد في المنظمة .

<sup>24</sup> - زاوي صورية ، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم اداء الموارد البشرية في المؤسسة ، مجلة كلية الاداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر: بسكرة، الجزائر، 2010، ص 08

<sup>25</sup> - نفس المرجع، ص 10

- تقويم إمكانية تأقلم الأفراد مع متطلبات العمل الجديدة و عمليات التغيير .
- تعريف الأفراد بمختلف تحديات المنظمة كعمليات تغيير مبرمجة أو غيرها.
- تعريف الأفراد بأهداف المراحل القادمة و إشراكهم في ضبطها .
- معرفة توقعات الأفراد من المسؤولين في المنظمة .
- تقدير الحاجة لبرامج التكوين و التطوير.<sup>26</sup>

### المطلب الثالث : التكامل بين وظائف إدارة الموارد البشرية .

تشكل الأنشطة الوظيفية والأنشطة المدعمة مع بعضها البعض نظاما متكاملا ومتفاعلا ، يشير إلى وجود اعتمادية متبادلة بين ما تقوم به هذه الأنشطة من أعمال والقرارات التي تتخذ في مجال كل منها يكمل بعضه بعضا ، فجميعها يصب في قرار واحد يهدف إلى تحقيق هدف وظيفة إدارة الموارد البشرية وهو توفير وتهيئة قوة عمل مؤهلة مدربة محفزة جيدا ، ذات إنتاجية وفاعلية تنظيمية عالية المستوى ، تتمكن من إنجاز استراتيجية المنظمة وأهدافها ، ويتم التكامل والتفاعل بين أنشطة وظيفة إدارة الموارد البشرية فيما يلي :

#### أ/ وظيفة الاستقطاب:

- استقطاب العدد الكافي من الموارد البشرية لوظيفة الاختيار لتمكنها من تحقيق انتقاء الأفضل منها.
- تعتمد على نتائج تحليل الوظائف وتخطيط القوى العاملة في معرفة عدد ونوع ومواصفات من سوف تقوم باستقطابهم من الموارد البشرية.

#### ب/ علاقات وظيفة الاختيار :

- تعتمد على وفرة الموارد البشرية المستقطبة من قبل وظيفة الاستقطاب .
- تعتمد على وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية التي اختارتهم لتقييم مدى نجاحها في اختيارهم.<sup>27</sup>

#### ج/ علاقات وظيفة التدريب :

- تعتمد على نتائج تقييم الأداء لمعرفة جوانب الضعف في أداء الموارد البشرية للعمل على التقليل منها من خلال برامج التدريب التي تعدها وتنفذها.
- تعتمد على نتائج وظيفة الاختيار لتعد برامج تأهيل الموارد البشرية الجديدة التي جرى تعيينها حديثا في المنظمة.

<sup>26</sup> - لمقابلة حمزة ، مرجع سابق ، ص ص. 69-70

<sup>27</sup> - مهيل وسام ، مرجع سابق ، ص ص. 45-46 .

- تعمل على تدريب العاملين على حماية أنفسهم من مخاطر وإصابات العمل وهذه علاقة مباشرة مع صيانة الموارد البشرية .

#### د/ علاقات وظيفية تحليل الوظائف :

- تم هذه الوظيفة وتوفر لوظيفة الاختيار معايير الانتقاء والمفاضلة لاختيار أفضل المتقدمين لطلب العمل.

- توفر لوظيفة الاستقطاب مواصفات الموارد البشرية التي عليها استقطابها .

- تم وظيفة تخطيط الموارد البشرية بحجم العمل المطلوب الذي على أساسه يجري تحديد حاجة المنظمة من الموارد البشرية.

- توفر لوظيفة التدريب ما سوف تتدرب عليه الموارد البشرية وذلك من خلال تحديدها مهام ومسؤوليات الوظائف ومتطلبات أدائها .

#### هـ/ علاقات وظيفية تخطيط الموارد البشرية :

- توفر لوظيفة الاستقطاب أعداد ونوعيات الموارد البشرية المراد استقطابها .

- توفر لوظيفة الاختيار أعداد ونوعيات الموارد البشرية المراد انتقاؤها وتعيينها .

- تعتمد على نتائج تحليل الوظائف في معرفة عبء العمل لتحديد على أساسه احتياجات المنظمة من الموارد البشرية.<sup>28</sup>

### المبحث الثالث: مفهوم تكنولوجيا المعلومات

التكنولوجيا كلمة يونانية مشتقة من لفظتين ، الأولى هي ( techne ) والتي تعني التقنية ، أما الثانية فهي ( logos ) ومعناها العلم والدراسة، وعليه يمكن التعبير عن التكنولوجيا بأنها علم التقنية أي علم دراسة الفنون التقنية ، هذا من الجانب اللغوي ، أما اصطلاحاً فلا يوجد تعريف محدد بعينه يمكن تبنيه كتعريف واحد شامل ومانع لمفهوم التكنولوجيا ، ومنها (التكنولوجيا مجموعة المعارف والخبرات المتراكمة والمتاحة والأدوات والوسائل التنظيمية والإدارية التي يستخدمها الإنسان في أداء عمل ما أو وظيفة في حياته اليومية لإشباع حاجاته المادية والمعنوية على مستوى الفرد أو المجتمع) .

### المطلب الأول : تعريف تكنولوجيا المعلومات

لم تحظ تكنولوجيا المعلومات بتعريف واحد ، بل تعددت هذه التعاريف وتتنوعت تبعا لرؤية كل واحد لها ، لذا سندرج عدة تعريفات حتى نبرز الاختلافات والاتفاق بينها لنحاول في الأخير إعطاء تعريف إجرائي لها :

- تكنولوجيا المعلومات تشير إلى الوسائل المستعملة لإنتاج، معالجة، تخزين، استرجاع، إرسال المعلومة، سواء كانت في شكل كلامي ( صوتي)، أو كتابي أو صورة.
- تكنولوجيا المعلومات هي استعمال التكنولوجيات الحديثة للقيام بالتقاط ومعالجة، وتخزين، واسترجاع، وإيصال المعلومات سواء في شكل معطيات رقمية، نص، صوت أو صورة.
- تكنولوجيا المعلومات تعد نتاجا مناسباً للتلاحم والتكامل بين كل من تكنولوجيا الحاسبات الآلية وتكنولوجيا الاتصال.<sup>29</sup>

(1) جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم في الاتصالات.

- من خلال التعريفات السابقة نستنتج عنصرين هامين هما:  
(1) أن تكنولوجيا المعلومات هي حقل من حقول التكنولوجيا الحديثة والتي تهتم بمعالجة المعلومات.

(2) التركيز على عمليات الاستقطاب، التخزين والمعالجة، وعملية الاتصال.

**وبالتالي فإن تكنولوجيا المعلومات هي:**

- تلك التكنولوجيا المتولدة نتيجة التقارب أو التلاحم التكنولوجي بين تكنولوجيا معالجة المعلومات ( المعلوماتية ) وتكنولوجيا الاتصال ( أقمار صناعية، فاكس، هاتف، شبكات... الخ ) بهدف جمع، تخزين، معالجة وبتث المعلومات سواء أكانت في شكل صوتي، رموز، أشكال، رسوم ، نصوص ، صور ، وبهذا يمكن التعبير عن تكنولوجيا المعلومات بالمعادلة الآتية :

**تكنولوجيا المعلومات = الحاسوب + الاتصال**

1-فاروق حريزي، دور التكنولوجيات الحديثة للاتصالات في تحقيق اهداف استراتيجية التنمية المستدامة في الجزائر، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير : جامعة عباس فرحات، سطيف ، 2011 ، ص13.

لهذا نجد أن مصطلح تكنولوجيا المعلومات اقترن بهذه الأنواع من التكنولوجيا، فنجد مصطلح أو بمصطلح آخر يشير أكثر إلى ( TIC ) \*تكنولوجيا المعلومات (الإعلام ) والاتصال الديناميكية التي يعرفها هذا القطاع من ابتكارات ب : تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة<sup>30</sup> وذلك للدلالة أكثر على طبيعة هذه التكنولوجيا المتجددة والمتطورة. \* ( NTIC )

### المطلب الثاني: خصائص تكنولوجيا المعلومات

لقد تميزت تكنولوجيا المعلومات عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بمجموعة من الخصائص، أهمها ما يلي:

- 1) تقليص الوقت، فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن إلكترونيا متجاورة..
- 2) قليلة الكلفة، والسرعة معا وتلك هي وتيرة تطور منتجات تكنولوجيا المعلومات.
- 3) الذكاء الاصطناعي، أهم ما يميز تكنولوجيا المعلومات هو تطوير المعرفة وتقوية فرص تدريب المستخدمين من اجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.
- 4) اللاتزامنية: وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.
- 5) التفاعلية: أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت فالمشاركون في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.
- 6) اللامركزية: وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات فالإنترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الإنترنت على مستوى العالم كله.
- 7) قابلية التحرك والحركية: أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماته أثناء تنقلاته أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة مثل الحاسب الآلي النقال، الهاتف النقال... الخ

<sup>30</sup> - عزيزة عبد الرحمن العتيبي ، مرجع سابق ، ص 45

\* Technologies de l'Information et de la Communication

\*\* Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

8) الشبوع والانتشار وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل مساحات غير محدودة من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمطها المرن.

9) العالمية أو الكونية : وهو المحيط الذي تنتشر فيه هذه التكنولوجيات، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم .<sup>31</sup>

### المطلب الثالث: مكونات تكنولوجيا المعلومات

#### 1- المعلوماتية ( العتاد والبرمجيات ) :

1) العتاد : لقد عرف العتاد المعلوماتي تطورات متعددة من مرحلة إلى أخرى كل مرحلة أو محطة من هذه المحطات يعبر عنها في المراجع المتخصصة بـ ( أجيال الحاسوب) أي من الجيل الأول لظهور الحاسوب سنة 1946 إلى الجيل الخامس الحالي .

أ-1- تعريف الحاسوب: يعرف الحاسوب بأنه " آلة تقوم بأداء العمليات الحسابية والمنطقية على البيانات الرقمية بوسائل إلكترونية وتحت تحكم البرامج المخترنة به " كما يعرف كذلك بأنه " عبارة عن جهاز إلكتروني مكون من مجموعة آلات تعمل معا، مصمم لمعالجة وتشغيل البيانات بسرعة ودقة، ويقوم هذا الجهاز بقبول البيانات وتلقيها وتخزينها آليا ، ثم يجري عليها العمليات الحسابية والمنطقية المقارنة بين شيئين أو أكثر ، ثم يستخرج ويستخلص هذه العمليات . كل ذلك وفقا واتباعا لتوجيهات مجموعة تفصيلية بأمر وتعليمات تسمى برامج، وهذه البرامج معدة ومخزنة مسبقا ويقوم الحاسب بأداء مثل هذه العمليات على البيانات الرقمية والأبجدية أو عليهما معا .

#### أ-2- مميزات الحاسوب :

يتميز الحاسوب بعدة خصائص منها :

- الدقة في أداء العمليات
- السرعة العالية التي تساعد على توفير الوقت في أداء العمليات
- المرونة في تأدية العديد من الأعمال وعدم الاقتصار على أداء عمل واحد فقط

<sup>31</sup> -ياسع ياسمينه،دراسة اقتصادية قياسية لاثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الاداء الاقتصادي للمنظمة(دراسة حالة شركة القطن الممتص) ،مذكرة ماجستير

تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير : جامعة محمد بوقرة،بومرداس ، 2011 ،ص35.

- السعة الكبيرة في تخزين البيانات والسرعة في استرجاعها عند الطلب .<sup>32</sup>

## (2) - البرمجيات:

ويعد هذا العنصر من مركبات تكنولوجيا المعلومات بمثابة الروح في الجسد، فبدون برمجيات معينة لا يمكن الاستفادة من العتاد التكنولوجي سابق الذكر. فمن المعلوم أن استخدام الحاسوب في المرحلة الأولى لأغراض الحساب ومعالجة البيانات ، وبذلك اقتصر تطبيقاته على المجالات الإدارية والتجارية كسجلات الأفراد والرواتب . ثم بعد ذلك ليصبح آلة لمعالجة المعلومات، متجاوزا بذلك العمليات الحسابية البسيطة الخاصة بمعالجة البيانات الخام، ليرز العلاقات بينهما من اجل استخلاص المعلومات المصفاة في صور مؤشرات وتحليلات إحصائية. لتأتي بعد ذلك مرحلة جديدة ، خاصة مع ارتفاع أساليب الذكاء الاصطناعي، ارتقت هذه الآلة الصماء لتصبح آلة معالجة معارف، وهكذا خرج إلى الوجود مفهوم هندسة المعرفة ونظمها الخبيرة التي تحاكي الخبير البشري كتلك المستخدمة في تشخيص الأمراض ، ثم ظهور النظم الذكية التي تقرأ وتسمع وترى<sup>33</sup>. وتميز الأشكال والرموز والمسافات ونظم تحل المسائل وتبرهن النظريات وتتخذ القرارات

## -2 إيصال المعلومات :

يهدف نظام الاتصال إلى نقل المعلومات بشكل إلكتروني عبر مسافات بعيدة ويتكون من مرسل يقوم بتهيئة المعلومات ونقلها إلى الوسط حيث ينقل المعلومات إلى المستقبل وهو بدوره يقوم باستلام الإشارة وتحليلها وعرضها " إذ لا يمكن أن تتم عملية الاتصال بين مختلف الحواسيب بدون أن تكون مرتبطة فيما بينها عن طريق ما يسمى بشبكة الحاسبات ، والتي تعتبر أول نظام اتصالات وضع لربط الحاسبات مع بعضها البعض بغرض الاستفادة من المعلومات الموجودة بها، وكذلك الربط بين مختلف مواردها ذلك أن الشبكات قد وضعت مبدأ جديدا وهو الاتصال بدل الانتقال " .<sup>34</sup>

<sup>32</sup> عزيزة عبد الرحمن العتيبي ، مرجع سابق ، ص 25.

<sup>33</sup> صباح بلقيدم، اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية ،رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير : جامعة قسنطينة 2 ، 2013 ، ص141.

2- مهيل وسام ، مرجع سابق ، ص 84

## 2-أ- تعريف الشبكة:

تعرف على أنها نظام لتنسيق مختلف النشاطات من أجل تطوير المعاملات المبنية على أساس علاقات تعاونية تحقيقاً للأهداف المشتركة، حيث تسمح الشبكة بالربط بين عدد من الحاسبات الآلية وملحقاتها المترابطة معاً باستخدام قنوات الاتصال بهدف نقل وتبادل المعلومات ، مما يتيح نوعاً من التشغيل والمعالجة المتكاملة للبيانات والبرامج الخاصة بالتطبيقات المتوفرة في أي كمبيوتر متوافر في الشبكة لدى المشتركين فيها.

- تستخدم المنظمة نوعين أساسيين من أنظمة الاتصال يعبر عنها بشبكات المنظمة، يمكن

الإشارة إليها فيما يلي:

- 1/ **شبكة المنظمة الداخلية** : تعتبر شبكة المنظمة الداخلية \_ الأنترنت \_ قاعدة انطلاق تحتية لقاعدة بيانات المنظمة وذلك من خلال استخدام تكنولوجيا الإنترنت ، فالإنترنت شبكة محلية تستخدم لتلبية احتياجات الموظفين من المعلومات الداخلية أو من أجل تبادل البيانات والمعلومات عن عمليات وأنشطة المنظمة، ولا يستطيع الأشخاص من غير الموظفين بالمنظمة من الدخول إلى موقع الشبكة، وبالتالي " الأنترنت " هي إنترنت صغيرة لكن للاستعمالات الداخلية للمنظمة فقط.تمتاز شبكة المنظمة الداخلية بتوفيرها الوقت والسرعة ، الاقتصاد في التكاليف، توفير المرونة، توفير خدمات الإنترنت وأخيراً تكوين بنية شبكية متكاملة لإدارة وتنفيذ أنشطة المنظمة
- 2/ **شبكة المنظمة الخارجية** : تعتبر شبكة المنظمة الخارجية \_ الأكسترانت \_ شبكة أنترنت مفتوحة على المحيط الخارجي، أي لتوفير السهولة والسرعة في التعامل مع الأطراف الخارجية عن المؤسسة، حيث تستخدم تطبيقات شبكة الإنترنت في نقل وتحويل البيانات والمعلومات.<sup>35</sup>

## تمهيد :

تقوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة والمهام التي من شأنها توفير الموارد البشرية وفقا للاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة فتعمل على استقطابها وتدريبها وتطويرها وتحفيزها وتقييم أدائها وتنظيم علاقتها مع الأقسام الأخرى والعديد من الجهات الخارجية ولإنجاز هذه الأنشطة والمهام بفاعلية وكفاءة عالية يحتاج مدير الموارد البشرية إلى عدد كبير من القرارات التي تعتمد بدورها على معلومات يجب أن تكون دقيقة وملائمة ويمكن الوصول إليها بسرعة واستخدامها بسهولة . إنَّ التأكيد على ضرورة أن تكون إدارة الموارد البشرية إدارة إستراتيجية يستدعي أن يكون لها نظام معلومات بشرية متطور يتلاءم وطبيعة التطورات الحاصلة في المجالات الاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية المحيطة بالمنظمة ، نظام قادر على مواجهة التحديات والعقبات ويساعد الإدارة على اتخاذ القرارات السليمة سواء المتعلقة منها بإدارة الموارد البشرية أو تلك التي ترتبط بالمنظمة بصورة عامة وبالتالي تقليل التكاليف وتوفير الوقت . وبالتالي يعد استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية انعكاسا واضحا لاهتمام المنظمات بالموارد البشرية وتنمية استخدامها ، وذلك من خلال توفير البيانات والحقائق المتعلقة بالعاملين والوظائف والأنشطة وسياسات التوظيف وغيرها، ومعالجتها للحصول على المعلومات والتقارير التي تمكن من اتخاذ القرارات السليمة المتعلقة بكفاءة وفاعلية استخدام الموارد البشرية . من خلال هذا الفصل سنحاول عرض تأثير تكنولوجيا المعلومات على مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية بحيث يتناول المبحث الأول نظم معلومات الموارد البشرية وأهم مراحل عمله ، مكوناته وأهم مزاياه . أما المبحث الثاني فيتناول أهمية وتأثير تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية. وفي ختام هذا الفصل سنتطرق إلى أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وسبل تجاوزها .

## المبحث الأول : نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية

أن الهدف الأساسي لنظم معلومات الموارد البشرية هو الاحتفاظ بقاعدة بيانات دقيقة وكاملة ومتجددة يمكن استخدامها عند الحاجة للتقارير والسجلات وآلية المهام والإجراءات مثل تتبع طلب توظيف .ولقد تعددت التعريفات لمصطلح نظم معلومات الموارد البشرية ومنها:

- نظم معلومات الموارد البشرية هي " قاعدة بيانات متكاملة متعلقة بالموظفين ووظائفهم لمساعدة المدراء في تقييم الوضع الحالي للموارد البشرية في المنظمة ووضع الأهداف للأنشطة الملائمة للموارد البشرية وتقييم نجاح تلك الأنشطة في المستقبل "

- وتعرف نظم معلومات الموارد البشرية بأنها " إجراء منظم لجمع وتخزين وصيانة واستخراج البيانات عن الموارد البشرية في المنظمة وشؤون الأفراد وسمات الوحدات التنظيمية التي تتعامل معها "36

- إن نظام الموارد البشرية " نظام متكامل يصمم لغرض إمداد المعلومات للمستفيدين بما يسهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة.

- يرى (LAUDON) أن نظام معلومات الموارد البشرية " ذلك النظام الذي يحتفظ بسجل الموظف - تتبع مهارات الموظف وأداء العمل والتدريب - ويدعم التخطيط لتعويضات الموظف والتطور الوظيفي"

- وكتعريف إجرائي لنظام معلومات الموارد البشرية هو :

" النظام الذي يتم تصميمه بوظيفة محددة في إطار عمليات المنظمة، وللتحديد بقيام وظيفة إدارة الموارد البشرية والسعي بصفة أساسية إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لاتخاذ القرارات المتعلقة بفعالية وكفاءة واستخدام العنصر البشري والرفع من مستوى أدائه ليؤدي دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية"37

### المطلب الأول: مراحل عمل نظم معلومات الموارد البشرية

إن أي نظام معلومات لا يخلو من ثلاثة مراحل أساسية عند عمله، هي الجمع والحجز ومعالجة وتخزين المعلومات، وأخيرا البث أو التوزيع، ونظام معلومات الموارد البشرية هو أحد هذه الأنظمة ينطبق عليه نفس المبدأ، وفي ما يلي نأتي إلى شرح هذه المراحل:

#### 1-الجمع والحجز:

<sup>36</sup> مين علوطي، اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير فرع إدارة أعمال : كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2008، ص 87.

<sup>37</sup> منيرة قشنيطي، فاعلية استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير نظام المعلومات بالمؤسسة-دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والاعلام : جامعة الجزائر 3، 2012، ص 32.

وهي العملية التي يتم بمقتضاها إدخال مختلف البيانات المتعلقة بالموارد البشرية والتي تم الحصول عليها من مصادر متعددة سواء كانت داخلية ( محاسبة، إنتاج، تكوين، تقييم.. ) أو مصادر خارجية ( سوق العمل ، جامعات، معاهد ومراكز تكوين، جهات حكومية... ) يتم الحصول على هذه المعلومات بواسطة نظام تقني للموارد البشرية، ونشير في الأخير إلى أن هاته العملية تتم من طرف موظفين متخصصين في إدخال البيانات.

## 2- المعالجة والتخزين:

بعد الحصول على البيانات وحجزها، يقوم النظام بمعالجة هذه الأخيرة، حيث يعمل على تحليلها، وترتيبها، وتنسيقها وفق نمط معين حسب الاحتياجات وذلك بالاستعانة بالبرامج المعلوماتية المتوفرة، ثم تخزينها والحفاظ عليها لاستدعائها عند الحاجة.

## 3- البث أو التوزيع :

يعبر عن مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية، حيث يستقبل مستخدموه المخرجات التي طلبوها في شكل تقارير دورية كردود على استفساراتهم لقاعدة البيانات، أما على حوامل تقليدية ( أوراق وسجلات ) أو حوامل إلكترونية ( شاشة ، أسطوانة ) وهو الشكل الأفضل لأنه الأقل كلفة والأسرع والأسلم .<sup>38</sup>

## المطلب الثاني: مكونات نظم معلومات الموارد البشرية

يقوم نظام معلومات الموارد البشرية على ثلاثة عناصر أساسية هي:

### 1) المكون البشري:

يقصد به مجموعة الأفراد العاملين بالأقسام المختلفة بالنظام والذين يعدون أساس النظام ، فيقدر كفاية العاملين يمكن نجاح هذا النظام ، ويمكن تصنيفها إلى صنفين هما: الأخصائيون والمستخدمون النهائيون .

### 2) المكون المادي:

يقصد به جمع الآلات والأجهزة المكونة للنظام والمتمثلة في الحاسوب ولواحقه ، والتي تستخدم في معالجة البيانات ، كما تشمل الشبكات المعلوماتية ومختلف التجهيزات ومحطات العمل ووسائل الاتصال ( الهاتف، الفاكس، النقال، التليفاكس... الخ )

كما يشمل هذا المكون كل العناصر غير المعلوماتية، كالمكاتب، الأماكن المناسبة للعمل وحفظ  
التجهيزات... الخ

### (3) المكون المجرّد :

يشمل هذا العنصر كافة البرامج والتعليمات التي تدير النظام ، ولا يقصد هنا فقط البرامج التي  
تدير وتوجه المكونات المادية للحاسوب، ولكنها تشمل أيضا مجموعة التعليمات التي يحتاجها  
الأفراد لمعالجة البيانات وهي (برمجيات النظم - البرمجيات التطبيقية - الإجراءات )<sup>39</sup>.

### المطلب الثالث: مزايا نظم معلومات الموارد البشرية

لقد كان لنظم المعلومات دور كبير في ترشيد التحكم في تدفق المعلومات، وهذا سيؤثر إيجابا  
على تنافسية التنظيم، ويمكن إبراز أهم الآثار الإيجابية في النقاط التالية :

#### 1- تقليص الآجال والوقت:

وهذا عائد بطبيعة الحال إلى السرعة التي تتم بها معالجة المعلومات عن طريق الحاسوب، حيث  
أمكن اليوم الاطلاع وإجراء العديد من المعالجات فيما يخص ملفات العاملين وتحرير التقارير  
 والمراسلات في وقت وجيز جدا.

#### 2- جودة القرارات :

لقد ساعدت نظم المعلومات البشرية اليوم على سرعة وجودة تداول المعلومات بين الأفراد، وهذا  
شأنه ضمان اتخاذ قرارات صائبة وفعالة خاصة تلك المتعلقة بالأفراد العاملين داخل التنظيم،  
فالمعلومة النافعة هي تلك التي تتوفر في الوقت والمكان المناسب وعند الشخص المناسب، وهذا  
مؤشر على جودة النظام وفعاليته داخل التنظيم خاصة وظيفة حساسة كوظيفة الموارد البشرية.

#### 3- التحكم في التكاليف :

لقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات بإدخال النمط الإلكتروني في الأعمال الإدارية ، بمعنى أن جل  
الأنشطة الإدارية اليوم المتعلقة بالموارد البشرية وغيرها أصبحت تتم عبر الشبكة دون الحاجة إلى

أوراق وتكاليف الطبع والحفظ ، وهذا ما من شأنه المساهمة مباشرة في التحكم في التكاليف والتقليل من استهلاك الأوراق والحبر وغيرها من المواد ( تكاليف نشر المعلومة ).<sup>40</sup>

#### 4- العمل الجماعي :

وهو مصطلح جديد ظهر حديثا خاصة مع غزو تكنولوجيا المعلومات عالم الأعمال وسيطرة نظم المعلومات على محتوى الأنشطة داخل التنظيم، وهو يشير إلى أن تواجد مجموعة من الأفراد في غرفة واحدة أو اشتراكهم في إتمام مشروع ما ، لا يعني بالضرورة أنهم ينتمون إلى مجموعة واحدة ، لكن الذي يجعلهم ينتمون لمجموعة واحدة هو وجود حد أدنى من التنسيق والتعاون فيما بينهم والاتفاق على مجموعة من الآليات التي بها يتم تسيير العمل، وبذلك فإن توافرت هذه العناصر في مجموعة من الأفراد تفصل بينهم مئات الأميال فهم يشكلون جماعة إذن بحيث يكون عمل كل فرد منهم داعما مكملا لعمل الآخر بما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين الأداء ورفع الإنتاجية ، وهذا هو الهدف الرئيس من العمل الجماعي.

#### 5- تثمين رأس المال البشري:

لقد وفرت نظم المعلومات إمكانات غير مسبوقة للأفراد في مجال تنمية وتثمين القدرات والكفاءات البشرية ، حيث أتاحت خدمات التعلم عن بعد ، التدريب عن بعد ، وذلك عن طريق الشبكات المعلوماتية وهذا يساعد في نشر المعرفة والمعلومات للأفراد العاملين.

كما أدت هذه التطبيقات إلى ظهور مصطلح إدارة علاقات العمال والذي يشير إلى أن العامل هو زبون داخلي ينبغي تتبع رغباته وحاجاته بأنجح الطرق وأسرعها حتى يتمكن هذا العامل من الاستجابة لرغبات الزبائن الخارجيين أكثر وبشغف كبير كما أمكن من خلال الشبكات الداخلية إسناد بعض المهام الإدارية إلى العامل بنفسه كمتابعة ملفه ومساره المهني، وتحرير العطل ، تعديل العنوان والهاتف... الخ ، وهذا ما يؤدي إلى تمكين العاملين أكثر، وشعورهم بالمسؤولية أكثر كذلك .<sup>41</sup>

<sup>40</sup> سارة كززة بوحسان، الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة (دراسة حالة مؤسستي nedjma – mobilis قسنطينة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة، 2012، ص 74.

لا يوجد تعريف محدد لهذا المفهوم الجديد ( Workflow ) الذي ظهر خاصة مع غزو تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، يمكن القول بأنها " برمجيات لإدارة مراحل العمل وقياسها وتسجيلها وتنسيقها ومراقبتها، ويعني ذلك أن الأشخاص المناسبين يستلمون المعلومات الصحيحة في الوقت الصحيح، فهو يقدم العون للموظفين على اختلاف وظائفهم، ويقبل تطبيقات متنوعة". كما يمكن تعريف تدفق العمل ببساطة على أنه حركة الوثائق أو المستندات أو الاستثمارات والمهام المتعلقة بها لأداء معاملة عمل معينة.

يحقق تدفق العمل المزايا الآتية :

- تمكنا هذه البرمجيات من التحقق من أن الوثائق تنتقل إلى وجهتها الصحيحة.
- عدم ضياع الوثائق والمعلومات .
- إمكانية العمل على وثيقة واحدة وفي زمن واحد، من طرف العديد من الأشخاص، وهذا يقلص من تكاليف الطبع والتوزيع.
- سرعة انتقال المعلومة بين الأفراد
- متابعة سريان العمل، ومعرفة نقاط الخلل في العمل، وهذا يساعد على معرفة وتحديد الاحتياجات التدريبية.

وهذه التطبيقات تتطلب أساسا جودة وفعالية نظم المعلومات في مختلف الإدارات والمصالح، وتوفير كفاءات بشرية قادرة على التحكم في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات داخل التنظيم.<sup>42</sup>

### المبحث الثاني: أهمية وتأثير تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية

إن لنظام معلومات الموارد البشرية دورا حيويا داخل التنظيم ، خاصة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية نظرا لما يقدمه من معلومات مفيدة لصياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات .

### المطلب الأول: أهمية تكنولوجيا المعلومات في تفعيل إدارة الموارد البشرية.

<sup>42</sup> أحمد النيب ، متاح على: (<http://www.tech-wd.com/wd/2008/12/22/workflow-management-systems-1/>) تم الاطلاع عليه في 2014/08/16.

سنبرز هذه الأهمية من خلال توضيح العلاقة الوطيدة بين نظام المعلومات وبين مختلف الوظائف لإدارة الموارد البشرية.

### أولاً: نظام المعلومات وتخطيط الموارد البشرية:

إن لنظام المعلومات دوراً كبيراً في مجال تخطيط الموارد البشرية نظراً لما توفره من تسهيلات في إعداد الخطط التنبؤية بالاعتماد على الحاسوب والبرامج التي يحتويها خاصة الإحصائية منها. قد تكون هذه الخطط طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل، حيث توجد حالياً في الأسواق العديد من البرامج المعلوماتية التي تساعد في تحليل البيانات الإحصائية.<sup>43</sup>

### ثانياً: نظام المعلومات وعملية التوظيف:

إن التنظيمات تستقبل حالياً أعداداً كبيرة من طلبات العمل، يصعب معالجتها بالطرق التقليدية وهذا من شأنه أن يخلق صعوبة في الاختيار خاصة مع ما أتاحتها الشبكة العالمية من فرص دولية للتوظيف، فنظم المعلومات المحوسبة اليوم تسمح بمعالجة ومتابعة هذه الطلبات بشكل منتظم مع احترام المعايير المتعلقة بالتوظيف، كما تسمح هذه النظم بإحصاء وجرد كل الكفاءات والمناصب المتوفرة داخل التنظيم.<sup>44</sup>

أما فيما يخص عملية الاختيار فهناك تطبيقات عديدة في مجال المعلوماتية لاختيار الأفراد العاملين ولإجراء الاختبارات لتعيين الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة للعمل، وهذا سيؤدي إلى القضاء على المحاباة والتمييز بين المرشحين للعمل، فالحاسوب لا يتعامل بالمشاعر وهذا من شأنه أن يعطي لعملية الاختيار مصداقية أكبر وارتياح لدى الأفراد، كما تقلل الوقت والتكلفة. إن استخدام نظم المعلومات المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات سهلت من هذه العملية فأغلب الطرق المستعملة في التوظيف ( الاختيارات ) هي محوسبة متصلة بقاعدة بيانات بما يسمح بتعديل المعلومات بصفة مستمرة، وهذا ما يؤدي إلى توفير معلومات دورية وحديثة عن الأداء البشري، مما يساعد على ترشيح القرارات.<sup>45</sup>

### ثالثاً: نظام المعلومات وتطوير الكفاءات:

- سارة كنية بوحسان ، مرجع سابق ، ص 72 43

- فضيل حمد عبد القادر القردوح ، مرجع سابق ، ص 73. 44

45- عزيزة عبد الرحمن العتيبي ، مرجع سابق ، ص 56

يعد ميدان تطوير الكفاءات من أهم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية، ونظرا لأهميته فهناك من يرى أن محور عمل إدارة الموارد البشرية هو تفجير الطاقات البشرية الكامنة داخل التنظيم، وبرامج التدريب تعد أهم مدخل مستعمل في هذا المجال ، ولقد استفادت عملية التدريب من التطورات الحاصلة في مجال المعلوماتية ، فهناك العديد من البرمجيات والتطبيقات المتوفرة الآن الغرض منها هو تنمية قدرات العاملين كنظام القيادة والتحفيز وتحديد الأهداف وإدارة الوقت ، وبرنامج DECIDE لتطوير مهارات اتخاذ القرارات .

إن كل هذه البرامج التي سبق ذكرها يمكن للتنظيم الاستفادة منها وتوفيرها للأفراد العاملين داخل التنظيم عبر الشبكة الداخلية ، 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 تدريبية ودروس عن بعد والاستفادة من خبرات الآخرين<sup>46</sup>.

#### رابعاً: نظام المعلومات والمسار المهني:

تتيح اليوم نظم المعلومات متابعة المسار المهني للعامل بطريقة سهلة وأكيدة وبدون تكاليف عالية، عن طريق الولوج إلكترونياً وانطلاقاً من الحاسوب إلى قاعدة البيانات المتاحة حول الأفراد العاملين يمكن معرفة قدرات وكفاءات كل عامل، وما مدى تطوره في أدائه وعمله، وما هي المناصب والأدوار التي تقلدها داخل التنظيم طوال مشواره العملي.

كما هناك بعض التطبيقات المعلوماتية للتقييم الذاتي والتي تسمح وتساعد الأفراد العاملين بصياغة مسارهم المهني والحكم عليهم، ومن بين هذه البرامج في هذا المجال:

CAREER PLANNING CENTER AND CAREER PARYS ، كذلك هناك بعض التطبيقات لأنظمة خبيرة في هذا المجال مثل MIRAM للتدقيق في إدارة الموارد البشرية، ونظام ADEQUAT لتسيير والتنبؤ للأفراد، ونظام ADEQUAT لتسيير تحركات وتنقلات العامل خلال المسار المهني.

#### خامساً: نظام المعلومات والعلاقات العمالية:

لقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات على سرعة تفاعل ودوام العلاقات بين الأفراد داخل التنظيم وخارجه متحدياً في ذلك حاجز الزمان والمكان، وحتى اللغة والثقافة والمستويات العلمية ، فعن طريق تكنولوجيا المعلومات اليوم ، أمكن بمقدور أي شخص الاتصال بالفرد الذي يريده دون

الحاجة إلى التنقل من مكتبه، كما أمكن للعمال التحوار مع رؤسائهم ومرؤوسيهـم عن طريق الشبكة، وعقد الاجتماعات كل في مكانه وفي الوقت المحدد، كما ساعدت كذلك الشبكة على تفعيل عمل المجموعات ، بما أصبح يعرف اليوم بجماعات العمل أو العمل الجماعي GROUP WORK وهذا ما يجعل الأفراد متماسكين في عملهم وعدم الشعور بالوحدة والعزلة أثناء العمل وهذا ما يعزز العلاقات العمالية بين الأفراد.<sup>47</sup>

### المطلب الثالث : تكنولوجيا المعلومات و دورها في تنمية الكفاءات البشرية

لقد أصبحت تحظى التنمية البشرية وتطوير الأداء البشري بأهمية كبيرة في وقتنا الحالي، لذا فإن السبيل الوحيد لأي تنظيم للبقاء في ظل المنافسة هو العمل على تطوير كفاءاته البشرية المتاحة والكامنة داخله. وفي هذا المجال ساهمت تكنولوجيا المعلومات مساهمة فعالة، حتى أصبح يدرج ضمن المؤشرات الفاعلة في عملية التنمية البشرية هي درجة إتاحة والتحكم في هذه التكنولوجيا.

إن العملية التدريبية تعد السبيل الأمثل لرفع وتنمية قدرات الأفراد، ولقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات هنا مساهمة عظيمة ولذا سوف تأتي على ذكر الانعكاسات الإيجابية التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات في هذا المجال، وهذا من خلال مراحل ثلاث هي:

- مرحلة التخطيط والإعداد للعملية التدريبية.
- مرحلة تنفيذ العملية التدريبية.
- مرحلة قياس أو تقييم كفاءة العملية التدريبية.

#### أولاً : مرحلة التخطيط والإعداد للعملية التدريبية:

لقد ساهمت نظم المعلومات الحديثة في تفعيل وترشيد عملية التخطيط للعملية التدريبية، وذلك بتوفيرها لمعلومات حديثة وفي الوقت المناسب للمشرفين على هذه العملية وذلك فيما يخص:

#### (1) قياس الاحتياجات:

وذلك بتوفير معلومات عن :

- الأهداف والتوجهات والسياسات المتبعة، وتحليل عناصر القوة ومواطن الضعف، وهذا أحد المداخل الأساسية لتحديد الاحتياجات.<sup>48</sup>

1- فضيل حمد عبد القادر القردوح ، مرجع سابق ، ص ص 74-76.

1- عزيزة عبد الرحمن العتيبي ، مرجع سابق ، ص 66

- أتاحت شبكة الإنترنت إمكانية تحديد التغييرات الخارجية والتعرف على التهديدات التي تتعرض لها المنظمة.

- أتاحت شبكة الإنترنت إمكانية تتبع إجراء العمليات المختلفة، وتحديد نقاط الحاجة وأسبابها، وهي ناتجة عن نقص الخبرة والمهارة، وهذا ما يمكن من التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات.

## (2) التخطيط للاحتياجات:

وتؤدي هنا كذلك تكنولوجيا المعلومات دورا حيويا وهذا من خلال :

- أن شبكة الأنترنت تتيح للمديرين المسؤولين عن العملية التدريبية معرفة برامج وخطط العمل لكافة الأقسام المتواجدة في المنظمة، وبهذا يمكن وضع خطط واقعية لتنفيذ هذه البرامج.

- تتيح بعض برامج نظم المعلومات وضع خطط مسبقة للعملية التدريبية أو المساعدة .

- تتيح تكنولوجيا المعلومات التخطيط الديناميكي للبرامج التدريبية بصورة تتناسب مع الواقع الحقيقي.

## (3) تحديد أسلوب ومتطلبات التنفيذ:

حيث تتيح شبكة الإنترنت إمكانية التعرف على البرامج التدريبية المتاحة عالميا وخطط تنفيذ هذه البرامج وأساليب تنفيذها وتكلفتها، بحيث تمكن المسؤول من تحديد الأسلوب الأمثل للتنفيذ ومتطلبات تنفيذ هذه البرامج.<sup>49</sup>

### ثانيا: مرحلة تنفيذ العملية التدريبية:

ساعدت تكنولوجيا المعلومات بطريقة فعالة في تنفيذ البرامج التدريبية ، حيث أتاحت طرق تختلف عن الطرق التقليدية، بحيث أوجدت طرق وأنماط جديدة وسهلة في ممارسة العملية التدريبية في كافة مراحلها وذلك وفق ما يلي:

## (1) التدريب عن بعد:

التدريب عن بعد طريقة اكتساب المعرفة من خلال الآخرين، فالتدريب عن بعد ليس له حدود معينة أو وسيلة واحدة فأى شريط فيديو أو برنامج معلوماتي يمكن أن يعد برنامج تدريب عن بعد.

إن الدور المهم للتدريب عن بعد هو تنشيط وتسهيل العملية التدريبية ، فالיום وعن طريق الشبكة أصبح بمقدور أي شخص تطوير كفاءاته بمختلف أنواعها دون الحاجة إلى التواجد المكاني ، حيث توجد على الشبكة تنظيمات افتراضية تعمل على مد الأفراد المشتركين فيها بالدروس القيمة حول المجال المطلوب ، كما يمكن تقييم هذه البرامج التدريبية داخل التنظيم عن طريق الشبكة الداخلية حيث يستفيد منها عدد كبير من العمال، فالتدريب عن بعد لا يهتم بعدد المتدربين فالقاعات هنا قاعات افتراضية مبنية على الشبكة .

ولعل من أهم مميزات التدريب عن بعد الاعتماد على الشبكة الداخلية هو طابعه التفاعلي الذي يعادل في تأثيره الواقع الحقيقي.<sup>50</sup>

فعن طريق تطبيقات الواقع الافتراضي أمكن خلق بيئة افتراضية للتدريب والعمل تحاكي الواقع الحقيقي في درجة التأثير والتعامل وهذا ما يسمح بتحصيل نتائج أحسن خاصة في بعض الميادين الحساسة التي لا تكفي فقط بالدروس النظرية ولكن بدرجة أكبر بالتطبيق. إضافة إلى ما سبق ذكره فإن التدريب عن بعد يمنح المزايا الآتية:

- (1) أنه موجه للعمال في مكان إقامتهم.
- (2) أنه يسمح بمتابعة العملية التدريبية وفق الأوقات المناسبة، أي خارج أوقات العمل كما يسمح باختيار موضوع التدريب حسب النقاط الغامضة لدى المتدرب.

## (2) التدريب المستمر أثناء العمل :

هذا النمط من العملية التدريبية معروف سابقا لكن بشرط انقطاع العامل عن عمله وتوجيهه لمتابعة برنامجه التدريبي، لكن مع تكنولوجيا المعلومات حولت العملية التدريبية أثناء وقت العمل نفسه دون الانقطاع عن العمل.

فتكنولوجيا المعلومات تتيح اليوم إمكانية تنفيذ البرنامج التدريبي بالموازنة مع العمل الحقيقي دون شعور الفرد بالفارق بين ما يقوم بتنفيذه فعلا للوظيفة وما يقوم بتنفيذه للتدريب حيث التفاعل بين المستخدم وقاعدة البيانات حقيقية في حالة العمل.

وهذا ما يمكن التنظيم من الاستفادة من إنتاجية العامل حتى أثناء المرحلة التدريبية، وبالتالي تقليل التكاليف نتيجة استغلال مخرجات العملية التدريبية أثناء القيام بها والحكم على مدى فعالية البرنامج التدريبي قبل الانتهاء منه.<sup>51</sup>

### ثالثا: مرحلة التقييم:

لقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات في إثراء وتسريع مرحلة تقييم العملية التدريبية حيث يمكن أن نلمس ذلك من خلال النقاط التالية:

- (1) تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية التقييم المستمر لكفاءة العملية التدريبية من خلال التفاعل بين المستخدم والبرنامج التدريبي بصورة كاملة يمكن من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف.
- (2) تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية تتبع المتدرب في جميع حالات التدريب، حيث يقوم برنامج التدريب المعتمد على تكنولوجيا المعلومات بتجميع وتوفير جميع المعلومات أثناء العملية التدريبية وليس فقط أثناء مرحلة التقييم.<sup>52</sup>

## المبحث الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وسبل تجاوزها

هناك جملة من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في التعامل مع الأفراد العاملين حاليا ، خاصة مع الإنتاج العالمي وتأثيرات العولمة ، وما أوجدته هذه الأخيرة في النظرة اتجاه الموارد البشرية .

### المطلب الأول : أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية حاليا

لقد حدثت في الآونة الأخيرة تحولات جذرية ، أثرت في طبيعة الإدارة عموما وإدارة الموارد البشرية خصوصا ، هذه التغيرات أوجدت تحديات جديدة ينبغي على إدارة الموارد البشرية أخذها في الحسبان عند وضع سياساتها ، أهم هذه التحديات ما يلي :

#### (1) زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة:

<sup>51</sup>-احمد السيد الكردي، متاح على الموقع : (<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/334815>) تم الاطلاع عليه في 2014/08/16.

<sup>52</sup>-عزيرة عبد الرحمن العنبي ، مرجع سابق ، ص ص 69-70 .

مما لا شك فيه أن الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات داخل التنظيم قد غيرت جذريا في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها ، بهذا تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية والتنظيم قصد التأقلم مع هذه التغيرات الحاصلة في حين قد يتم الاستغناء عن بعض الأنشطة والعاملين خاصة أصحاب المهارات البسيطة والأعمال الروتينية .

## (2) التغيرات في تركيب القوى العاملة :

نظرا لما أتاحتها تكنولوجيا المعلومات من تسهيلات في القيام بالأعمال الإدارية ، أدى هذا إلى تغير في تركيبة القوى العاملة داخل التنظيم ، فأصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف ، وهذا سيلقي عبئا جديدا على إدارة الموارد البشرية نتيجة المطالبة بتحقيق المساواة بين الجنسين .<sup>53</sup>

كما يسمح هذا الاندماج الكبير للعنصر النسوي بتقلد مناصب عليا داخل التنظيم ، وهذا يتطلب من الإدارة إعداد خطط خاصة بهن ( رعاية صحية ، الأمومة ... إلخ ) لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية ان تكون مستعدة للتجاوب مع عمالة خاصة من الجنس الآخر .<sup>54</sup>

## (3) نظام معلومات إدارة الموارد البشرية:

وهذا يعد من أهم التحديات الأساسية في عصر المعلومات ، فالإدارة تحتاج حاليا إلى نظم معلومات حديثة تشمل كل البيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة لذلك ينبغي ان تتوفر للإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية اعتمادا على خدمات الحاسب الآلي ، فالتحدي الذي يواجه معظم التنظيمات الكبيرة في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذها قرارات رشيدة اتجاه الموارد البشرية .

## (4) تغير القيم والاتجاهات:

تؤدي القيم والاتجاهات دورا مهما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنجاحات الكبيرة التي حققتها الشركات الكبرى كانت نتيجة مباشر لدرجة اهتمام الإدارة بهذه القيم ، لذا فإنه يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية كيفية وضع خطة قادرة على استغلال هذه القيم والاتجاهات ( الولاء ، الالتزام ... إلخ ) في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة خاصة مع الانفتاح العالمي بما أصبح يعرف

53 - عزيزة عبد الرحمن العتيبي ، مجمع سابق ، ص 49

54 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر: الإسكندرية، مصر، 1999، ص 103-105.

بظاهرة العولمة وما أفرزته من آثار حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية اليوم تتعامل مع أفراد متعددي الثقافات واللغات وكذا الأجناس مما يصعب من هذا التحدي أكثر ، إذن فالمطلوب هنا من إدارة الموارد البشرية وضع استراتيجية مناسبة تأخذ في الحسبان كل هذه الاختلافات للقيم بين الأفراد واتجاهاتهم .

## (5) زيادة حجم القوى العاملة :

وهذا يعود لأمرين أساسيين ، الأول هو ارتفاع وتحسين المستوى الصحي للأفراد ، والثاني هو ارتفاع مستوى التعليم بين الأفراد وهذا ما من شأنه توفير أفراد متخصصين ذوو وكفاءات عالية في سوق العمل وهذا يحتم على إدارة الموارد البشرية وضع خطط جديدة وجيدة قصد استقطاب الأفراد المناسبين وتعيينهم في المكان المناسب لهم ، وكذا الرفع من قدرات الأفراد العاملين بإدارة الموارد البشرية حتى يمكنهم التعامل مع عمال متخصصين ومتعلمين .

## (6) التشريعات واللوائح الحكومية:

إن إدارة الموارد البشرية ليست حرة بصفة مطلقة في وضع سياساتها وخططها فيما يخص الأفراد العاملين ، ولكن هناك قيود معينة تفرضها جهات حكومية ينبغي التقيد والالتزام بها ، فهذه اللوائح والتشريعات تمثل الإطار الذي يجب على إدارة الموارد البشرية العمل فيه ، وهذا يفرض تحد على إدارة الموارد البشرية في كيفية صياغة استراتيجية خاصة بها دون تحدي أو تجاوز هذه الحدود المفروضة ، وبما يسمح بتحقيق الأهداف المنشودة .<sup>55</sup>

## المطلب الثاني: الإصلاحات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية

قصد الاستجابة للتحديات السابقة ، هناك جملة من الإجراءات التي ينبغي إتباعها في إدارة الموارد البشرية يمكن الاستفادة أكبر من هذا المورد والتي يمكن إيجازها فيما يلي :

**(1) إيجاد ظروف عمل أفضل :** يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية تحسين ظروف العمل

وإتاحة الفرصة للعاملين قصد تنمية قدراتهم وتحقيق ذاتهم من خلال التدريب، وبرامج

التمنية، وتشجيع العمل الجماعي وأسلوب الفريق الواحد.

**(2) الحاجة إلى تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب وهذا تحد لإدارة الموارد البشرية للتأقلم مع ما يطرأ من تغير في السوق أو التكنولوجيا ، ومتطلبات الجودة والأسعار وعدم تجميد الأفكار والجهود .**

**(3) استخدام نظام معلومات الموارد البشرية والاتجاه نحو استخدام الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في هذا المجال كآتي :**

• **التوظيف :** تمكن قاعدة البيانات المسؤولين من الحصول على معلومات فوريا نحو العمال الحاليين والجدد وبالتالي تحديد الأماكن الشاغرة .

• **التدريب والتنمية:** بمعرفة الفئات المعنية بالتدريب، وكذا استغلال الفرص والإمكانيات التي

تتيحها تكنولوجيا المعلومات في هذا العالم الافتراضي و التعلم عن بعد ... إلخ

• **الأجور :** بالوقوف على الزيادات وتاريخ الحصول عليها ومقارنتها بالمنافسين.

**(4) العلاقات مع النقابات العمالية :**

يستند الاتجاه السلبي اتجاهها ويصبح إيجابيا بالتعامل المشترك لأحداث التغيير وفق

المستجدات وفض النزاعات بأفضل الطرق.<sup>56</sup>

**(5) التركيز على التميز :**

وذلك للنمو والبقاء ومواجهة المنافسة والتحديات البيئية وفق ما يلي :

- زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار .

- تحسين المنافع والحوافز .

- توفير الاستقرار الوظيفي

- تمثيل العاملين في مجلس الإدارة

- تقييم أداء العاملين بطرق أكثر فاعلية .

- توفير تدريب مستمر للأفراد طيلة حياتهم الوظيفية.

<sup>56</sup> - عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة المارد البشرية(دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية بباتنة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم

## تمهيد:

تواجه إدارة الموارد البشرية تحديات القرن الذي يعج بالتغيرات وهذا لما شهدته الآونة الأخيرة من تطورات سريعة وغير مسبوقة في مجال تكنولوجيا المعلومات فزاد الاعتماد المكثف نحو استعمالها وتوظيفها بقوة في معظم وظائف المنظمة ومن خلال هذا الفصل التطبيقي سنحاول تسليط الضوء على إبراز مدى تطبيق تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة كعينة من المؤسسات العمومية الجزائرية .

وبالتالي سنقوم بتقديم المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة كمبحث أول. ثم نستعرض في المبحث الثاني اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة. لنقوم في ختام هذا الفصل وكمبحث ثالث بتقديم استمارة استبيان لفئة معينة من الإداريين تقوم من خلالها بتحليل نتائج دراستنا الميدانية.

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة.

تشكل المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر الوحدة الأساسية في القطاع العام ومحور النشاط الاقتصادي والاجتماعي ، وقد لازم تطورها الخطاب السياسي وواكب أطروحاته وتوجهاته لذا فقد حظيت باهتمام كبير من قبل الدولة نظرا لأهمية الدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف التنمية الوطنية.

لقد مرت المؤسسات الاقتصادية العمومية خصوصا الصناعية منها بعدة مراحل واكبت عملية البناء الاقتصادي والاجتماعي منذ الاستقلال ، وأفرزت العديد من المكاسب المحققة في ظل القطاع العام الذي عرف عملية تقويم متواصل نتيجة التجارب والإصلاحات المتكررة.

تعد المؤسسة العمومية الخلية الأساسية للاقتصاد الوطني، رأس مالها تابع للدولة ويكون التسيير فيها بواسطة أشخاص تختارهم الجهة الوصية ، وتتميز بأن لديها إمكانيات مالية وإدارية ضخمة توفرها الدولة ولديها عدة تسهيلات وإعفاءات قانونية وإدارية ولديها الحرية في وضع القواعد والضوابط الخاصة بالعمل ولديها استقلالية إدارية.

يمكن تصنيف المؤسسات العمومية حسب شكلها إلى مؤسسات عمومية وهي التي يكون رأس مالها تابعا للقطاع العام، ومؤسسات وطنية وهي مؤسسات تابعة للوزارات ومؤسسات شبه عمومية (مختلطة) تتكون من طرفين الأول يمثل الدولة والطرف الثاني يمثل القطاع الخاص.

### **المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة**

إن فكرة إنشاء مؤسسة الأقمشة الصناعية في الجزائر جاء نتيجة الإستراتيجية المتبعة من طرف الحكومة قصد إنعاش الاقتصاد الوطني وذلك بعد سنوات عديدة من الاستقلال بسبب الأوضاع التي عاشتها البلاد. تعود أول خطوة اتبعتها الحكومة في انجازها للمؤسسة لسنة 1970 حيث تم دراسة الخطوات المتعلقة بالمواد النسيجية لإنتاج 4500 طن سنويا أي ما يعادل 500.500.15 متر طولي من القماش ، وكان هذا من طرف وزير الصناعة والطاقة آنذاك ولقد تم تسجيله في برنامج خاص بولاية سطيف سنة 1971، ولكن بعد التقسيم الإداري 1975/1974 الذي نتج عنه ميلاد ولاية مسيلة، حيث تم إنشاء هذا المشروع بولاية المسيلة الذي سجل بعقد مؤرخ في 1975/11/13، وقد بدأت الأشغال بتاريخ 1977/04/11 وانتهت سنة 1979، وفي 1980/12/01، تم الدخول الفعلي في الإنتاج<sup>57</sup>.

وقد عرفت EATIT عدة تطورات أثناء وجودها، وذلك من خلال التحولات التنظيمية، الصناعية، القانونية والمالية التي مرت بها، حيث كانت هذه المؤسسة الأم وهي سونيتيكس (SONITEX)، وفي 1998/02/22 انتقلت إلى المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية INDITEX والتي تحتل المرتبة 32 في ترتيب مؤسسات صناعة الأنسجة الصناعية بإفريقيا، حيث كانت مؤسسة EATIT أكبر المؤسسات التابعة لها وذلك حسب رقم الأعمال، وقد تطورت المؤسسة لتصبح ما يعرف عبر السنوات الماضية بالمؤسسة الوطنية للأقمشة الصناعية TINDAL، التي اشتغلت وفق نظام العمل المتواصل، إلى أن تم إعادة هيكلتها سنة 2012 فانبثق عنها ما يسمى الآن بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT، حيث أنها تتكفل بما يحتاجه القطاع العسكري من ألبسة وخيم على مستوى التراب الوطني، فحوالي 80% من إنتاجها موجه إلى هذا القطاع سنويا<sup>58</sup>.

**الفرع الأول: بطاقة تقنية عن المؤسسة:**

**أولاً: التسمية:**

المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية والتقنية

« EATIT » Entreprise Algérienne des Textiles Industriels et Technique

**ثانياً: العنوان**

المنطقة الصناعية بالمسيلة

BP 52 Zone Industrielle M'sila 28000 Algérie (DZ)

Tel : 213 0 35 10 15/ 15 50 Fax : 213 0 35 55 04

**ثالثاً: الموقع**

تقع المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمنطقة الصناعية بعاصمة ولاية المسيلة وبالضبط في الجهة الجنوبية للمدينة، حيث يحدها شمالاً المؤسسة الوطنية للبناء، ومن الشرق سوناطراك، ومن الجنوب المؤسسة العمومية للنقل الحضري بالمسيلة والمؤسسة الوطنية للحديد والإسمنت، ومن الجهة الغربية حي 160 مسكن، وتستحوذ على ساحة إجمالية تقدر بحوالي 329.800 متر مربع منها ما يقارب 65.561 متر مربع مغطاة.<sup>59</sup>

**رابعاً: الممتلكات**

<sup>58</sup>- وثائق مقدمة من طرف دائرة التكوين بالمؤسسة

<sup>59</sup>- وثائق مقدمة من طرف دائرة التكوين بالمؤسسة

بالنسبة لممتلكات المؤسسة فهي تحتوي أساسا على مصنع النسيج والأقمشة محل الدراسة، أما عن ممتلكات المؤسسة خارج المصنع فهي تمتلك :

- الإقامة الجامعية للإناث "ملحق النسيج" بالمسيلة مؤجرة لمديرية الخدمات الجامعية بالمسيلة.
- سكنات وظيفية بحي 124 مسكن بمدينة المسيلة موجهة لعمال المؤسسة مقابل مبلغ رمزي.
- 20 سكن فردي خاص بإطارات المؤسسة ويقع بجوار المؤسسة.
- 20 سكن فردي للعمال العاديين ويقع بجوار المؤسسة.

## المطلب الثاني: أهداف ونشاط المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية

### بالمسيلة.

من خلال اسم المؤسسة تبين لنا نشاطها الأساسي وهو صناعة وتوزيع الأقمشة

الصناعية وهي تنتمي للصناعات الخفيفة، وتحتوي على أربعة أقسام وهي:

- قسم الغزل
- قسم النسيج
- قسم التكملة
- قسم الخياطة والتفصيل

حيث تقوم الأقسام الأربعة بإنتاج المنتجات التالية:

القماش (TEXTILES) والذي يوجه لصناعة الأغطية والخيم، منتجات مختلفة (قماش مفصل) (TEXTILES CONFECTIIONNE) كالخيم بمختلف الأحجام، ومختلف أغطية السيارات والشاحنات والمظلات، الخيط بحيث ينتج الخيط بأنواع عديدة ومتنوعة ذات الاستخدامات المختلفة ويستعمل في إنتاج هذه المنتجات مواد أولية أساسية تتمثل في القطن الطبيعي، بالإضافة إلى الصباغات والمواد الكيميائية.<sup>60</sup>

يكتسب نشاط المؤسسة طابع إنتاج تسويقي، فهي تقوم بالإنتاج حسب الطلب ( أي كل ما ينتج يباع)، وتعتبر موردا للعديد من المؤسسات الإنتاجية الصغيرة والمتوسطة، ووحدات الخياطة والخواص. أما فيما يخص التصدير فلم تجر إلا تجربتين كانتا ضمن تسوية الديون تجاه روسيا وبلغاريا.

## الفرع الثاني: أهداف المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة

- إن النشاط الرئيسي الذي أنشأت من أجله المؤسسة هو إنتاج الأقمشة الصناعية ، لذلك فهي دائما تسعى من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها ومنها:
- توفير الكميات المناسبة من المنتجات لتغطية احتياجات السوق المحلية
  - توفير مناصب الشغل وبالتالي تخفيض نسبة البطالة.
  - تكوين العمال وتأهيلهم والرفع من مستواهم المهني
  - جلب العملة الصعبة عن طريق التصدير
  - تلبية رغبات المستهلكين على المستوى الوطني، والحرص على النوعية الجيدة للمنتجات.
  - التقليل من فاتورة الاستيراد التي تؤثر سلبا على تحقيق طموحات المؤسسة ، أما على المدى البعيد فهي تسعى إلى تحقيق العديد من المشاريع الاستثمارية وعقد اتفاقيات شراكة للحصول على موقع فعال في الأسواق العالمية.
  - توفير الطلبات في الوقت المناسب.<sup>61</sup>
  - وتسمى مؤسسة « EATIT » أيضا إلى:
  - تقديم مجموعة متكاملة من المنتجات ذات الجودة العالية.
  - مطابقة منتجاتها للمعايير الدولية
  - تقديم منتجات تتميز بالقوة والتصميم الملائم.
  - التحكم في تقنية 3i ما يميز مؤسسة « EATIT » عن غيرها من المؤسسات الناشطة في هذه الصناعة هو التحكم في تقنية 3i ويقصد بها:

\* عدم النفاذية (imputrescibilité): أي أن القماش مقاوم لمرور الماء من خلاله.

\* عدم الاحتراق (ignifugation): أي المقاومة للاحتراق، فمنتجات « EATIT » تتطلب مدة طويلة لتتوسع النيران فيها في حالة حدوث الحريق.

\* عدم الاهتراء ( التلف) (impermeabilité): أي المقاومة للعوامل الطبيعية والبقاء أطول فترة.

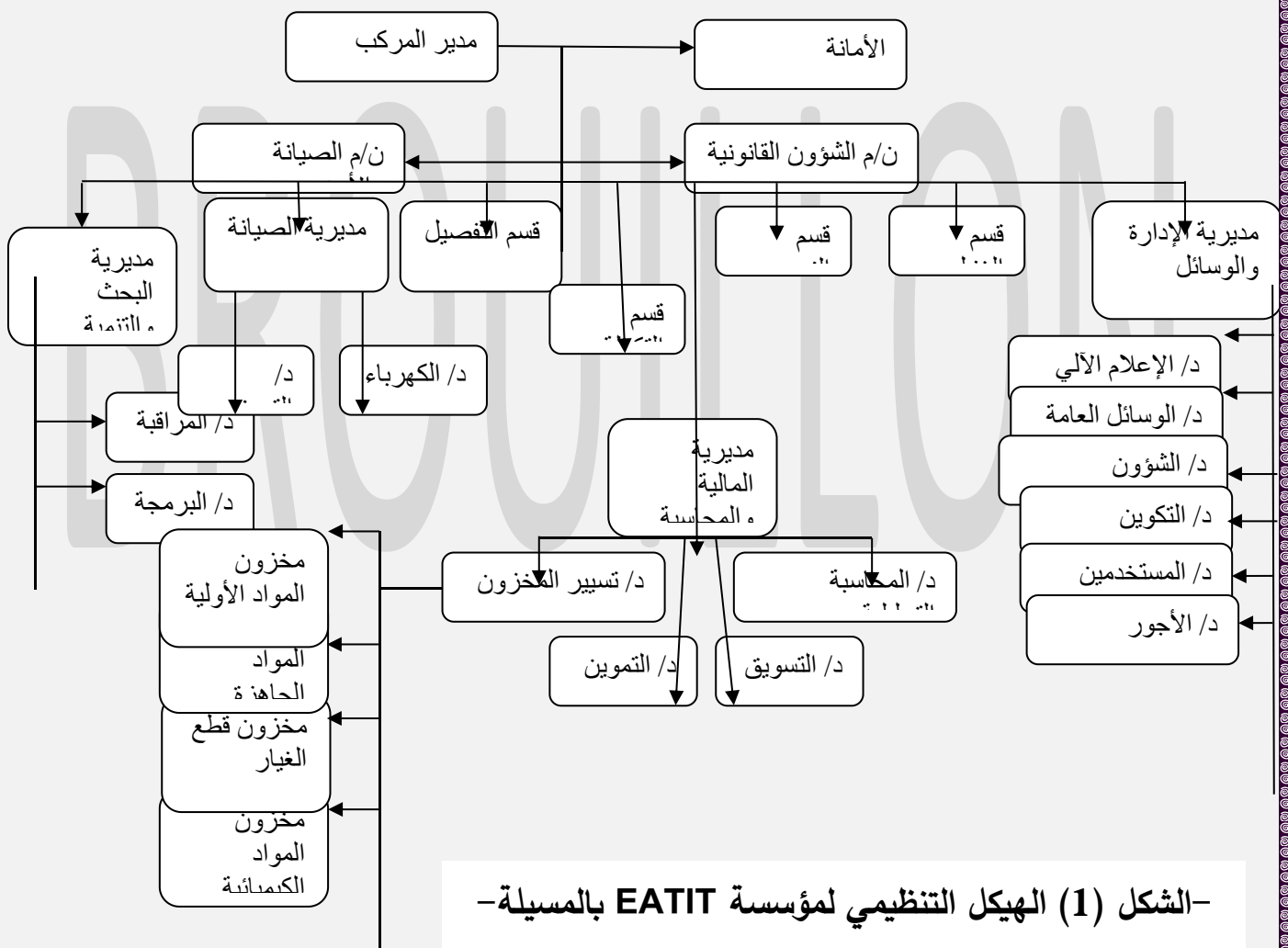
**المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة**

**الفرع الأول: شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة**

من خلال الهيكل التنظيمي الموضح في الشكل (1) يمكن لنا ملاحظة من النظرة الأولية

له هو وجود مركزية في اتخاذ القرار، أي الرئيس المدير العام وحده فقط من يحق له اتخاذ

القرارات، أما المصالح التابعة له فتربطه علاقات سلمية أي حسب التدرج السلمي للهيكل وبالتالي للسلطة، كما نلاحظ إتباع أسلوب التصميم الوظيفي للمهام أي الاعتماد في إعداد الهيكل على طبيعة ونوعية المهام الموجودة في المؤسسة وتخصيص لكل واحدة مديرية فرعية خاصة بها وترتبط بين تلك الوظائف علاقات وظيفية، لأن معظم الوظائف تحتاج إلى بعضها البعض، وبالتالي ما يمكن الخروج به هو تميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بنوع من التعقيد وعدم التجانس في المهام وتعتمد المؤسسة في تنظيم أقسامها على الهيكل التنظيمي الهرمي والذي نوضحه في الشكل التالي:<sup>62</sup>



-الشكل (1) الهيكل التنظيمي لمؤسسة EATIT بالمسيلة-

## الفرع الثالث: المهام والوظائف

تمثل المهمة الرئيسية لمؤسسة EATIT في إنتاج الأقمشة الصناعية، وعليه لابد من توفر برنامج إنتاجي يحقق كل سنة وهذا باستعمال وسائل مادية، مالية وبشرية. من خلال الهيكل التنظيمي الموضح سابقا يتضح أن المؤسسة تضم عددا من المديريات والدوائر ، وهذا راجع إلى ضخامة قاعدتها الصناعية، ويمكن شرح الهيكل التنظيمي كالتالي:<sup>63</sup>

أولاً: الأقسام الإدارية:

1- الإدارة العامة:

تعتبر السلطة الأعلى لاتخاذ القرار في المؤسسة ممثلة في الرئيس المدير العام، وتشرف مباشرة على المديريات التالية:

- الأمانة ( السكرتارية): هي همزة وصل بين مدير المركب وباقي المديريات والمصالح.
- نيابة مديرية الشؤون القانونية: تهتم بالأمر القانونية التي تخص المؤسسة كإبرام العقود وحل النزاعات.
- نيابة مديرية الحماية والأمن: تشرف هذه الدائرة على حماية ممتلكات المؤسسة وسلامة العمال وهذا وفقا للقوانين المعمول بها بحيث يقوم مساعد الأمن بتنظيم عمل الأفواج وتقديم التقارير اليومية والأسبوعية للإدارة ، بالإضافة إلى الإشراف على التنظيف الداخلي للورشات التي تحتوي على مواد خطيرة.

2- مديرية الإدارة والوسائل D.A.M : تشرف على المصالح التالية:

- دائرة الإعلام الآلي: تعتبر من بين أهم مصالح المؤسسة لأنها تهتم بمعالجة حفظ المعلومات.
- دائرة الوسائل العامة: تهتم بكل ما له علاقة مع الوسائل المادية للمؤسسة.
- دائرة الشؤون الاجتماعية D.A.S.C: تشرف على جميع البرامج الثقافية، الرياضية، والاجتماعية التي تهتم بها العمال.
- دائرة التكوين: تعمل هذه الدائرة على تكوين ومتابعة وتحسين المستوى المهني للعاملين في مختلف الورشات الداخلية للمؤسسة .
- دائرة المستخدمين: تعمل هذه الدائرة على تسيير الموارد البشرية، وذلك بوضع البرامج للتوظيف، الترقية، التأجير، التحفيز، تقييم الأداء وتحسين ظروف العمل، كما تشارك في النمو

والتسيير الاستراتيجي للمؤسسة، وتساعد في تحقيق الأهداف المتوسطة وطويلة المدى، وتعتبر ركنا أساسيا من أركان الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما تقوم بالتصريح عن العمال لدى هيئة الضمان الاجتماعي، بالإضافة إلى جميع التصريحات الخاصة بحوادث العمل والعطل المرضية ودفع ملفات التعويضات، كما تقوم بمتابعة ملفات العمال فيما يخص الشؤون الاجتماعية من زواج ازدياد وغيرها، بالإضافة إلى ذلك تتم في هذه الدائرة معالجة الأجور وتحضيرها واستخراج اليوميات وأوامر الدفع ومختلف التصريحات الشهرية والسنوية الخاصة بتسيير العمال، وهي المشرفة على ملفات العمال وكذلك متابعتهم من حيث الحضور والغياب وتحضير قرارات الترقية والعقوبات ومتابعة العطل السنوية وإبلاغ جميع المصالح بالمذكرات والقوانين الجديدة الخاصة بتسيير العمال.<sup>64</sup>

• **دائرة الأجور D.S** :وتتم في هذه الدائرة معالجة الأجور وتحضيرها واستخراج اليوميات وأوامر الدفع ومختلف التصريحات الشهرية الخاصة بصندوق الضمان الاجتماعي ومديرية الضرائب.

3- **مديرية البحث والتنمية D.R.D** : تضم الدوائر التالية:

• **دائرة المراقبة D.C** : ودورها الرقابة على المخرجات لتحديد رتبها على جميع الأقسام الإنتاجية.

• **دائرة البرمجة D.P** :تعتبر هذه الدائرة عمدة الإنتاج، حيث تشرف على تنفيذ برنامج الإنتاج السنوي لتحقيق الأهداف المرسومة، ومعالجة الانحرافات عن الخطة المتوقعة.

4- **مديرية المالية والمحاسبة D.C.F**:

تشرف على كل مدا خيل ومصاريف المؤسسة، وذلك بتحديد النتائج في كل فترة، كما تشارك في وضع التقديرات في الفترات اللاحقة وتوفير الاحتياجات المالية المثلى على المدى القصير ، المتوسط والطويل، وتعتبر من أهم المديريات حيث تشرف على كافة العمليات التي تتم داخل المؤسسة ومراقبة كامل العمليات المصرفية من المقبوضات والمدفوعات وتتكون من الدوائر التالية:

• **دائرة المحاسبة التحليلية D.C.A** :حيث تقوم هذه الدائرة بـ:

- إجراء القيود المحاسبية لجميع المبيعات والخدمات في اليوميات.
- إجراء القيود الخاصة بالتنازلات ما بين الوحدات ومراقبة مدخلات المخزون من حيث السعر والكمية وتحديد السعر المرجعي وإشعار الدائن والمدين
- تقوم بتجميع كل العمليات التي قامت بها الدوائر والفروع وتدوينها
- يقوم هذا الفرع بإجراء القيود المحاسبية الخاصة بالأجور<sup>65</sup>.

- **دائرة التسويق D.M:** حيث تتكفل هذه الدوائر بعملية بيع المنتجات وتسويقها إلى السوق الوطنية بالإضافة إلى تصدير بعض الأنواع إلى الأسواق الدولية.
- **دائرة التموين:** تهتم بتحضير المزيادات الدولية لتموين المؤسسة بالمواد الأولية مثل القطن الطبيعي والمواد الكيماوية و مواد التلوين
- **دائرة تسيير المخزون D.G.S:** تقوم هذه الدائرة بتموين المؤسسة بكل المواد اللازمة لعملية الإنتاج، وتهتم هذه الدائرة باستقبال المواد والمنتجات وتخزينها سواء داخل المؤسسة أو خارجها وفقا للحجم الأمثل الذي يضمن استمرارية النشاط وتقادي الانقطاع في المخزون، وتتألف من المخزونات التالية: مخزون المواد الكيماوية، مخزون قطع الغيار مخزون المواد الجاهزة، مخزون المواد الأولية.
- **ثانيا: لأقسام الإنتاجية.**

تعتبر القلب النابض للمؤسسة وتضم:  
**1- قسم الغزل: (D/ FILATURE)**

يعتبر هذا القسم مهم بالنسبة للمؤسسة وهذا نظرا لمساهمته في استمرار العملية الإنتاجية، يتكون من مجموعة من المغازل والمقدر عددها بـ 29376 مغزل، وتتمثل الوظيفة الأساسية له في غزل القطن حيث يتم فيه خلط وتنظيف القطن ثم برمه وغزله ثم يجمع ويرحل إلى القسم الموالي، يشغل بقسم الغزل 132 عامل منهم 01 عامل متقاعد.<sup>66</sup>

**2- قسم النسيج (D/ TISSAGE)**

يستخدم الخيوط الناتجة من مرحلة الغزل، وفي هذه الدائرة المخصصة في نسيج الأقمشة مختلفة الألوان والأشكال توجد بها ماكينات خاصة بالنسيج حيث يبلغ عددها 349 ماكينة، ويشغل بهذا القسم 158 عامل من بينهم 25 عامل متقاعد.

<sup>65</sup>- وثائق مقدمة من طرف دائرة التكوين بالمؤسسة

<sup>66</sup>- وثائق مقدمة من طرف دائرة التكوين بالمؤسسة

### 3- قسم التكملة (D/ FINISSAGE)

تختص هذه المديرية بصباغة الأقمشة، الغسل، التبييض، والمعالجة الكيماوية للأقمشة المضادة للحرائق ومنع التآكل، وهي تهدف إلى تحسين مظهر الأقمشة، حيث يوجه قسم كبير من هذا القماش إلى القطاع العسكري، ويشغل بهذا القسم 41 عامل منهم 12 عامل متعاقد.

### 4- قسم الخياطة والتفصيل (D/ CONFECTION)

إن هذا القسم لا يقل أهمية عن باقي الأقسام، إذ يهتم بتفصيل وخياطة القماش المنتج والمعالج حسب الطلبات فقط، حيث يتم تجهيزها على شكل خيم، أغطية سيارات والشاحنات والمظلات وغيرها من المنتجات، وينقسم إلى الرسم، التقطيع، التلحيم، الخياطة، ويشغل بهذا القسم 73 عامل منهم 01 عمال متعاقدون، يشغلون بصفة مؤقتة فقط.

### 5- مديرية الصيانة (D/ MAINTENANCE)

تعتبر هذه المديرية الأكثر أهمية بالنسبة لأقسام الإنتاج الأخرى، وهذا نظرا لمساهمتها في استمرار العملية الإنتاجية، وهي المسؤولة عن ضمان الوضعية الجيدة للمعدات التقنية والآلات وصيانتها من التلف والعطب، وتقوم أيضا بصنع بعض قطع غيار التي لا تتوفر في السوق الوطنية، يشغل بهذه المديرية 75 عامل من بينهم 05 عمال متعاقدين، وتتكون من دائرتي الكهرباء والتصنيع.

### الفرع الثالث: خصائص الهيكل التنظيمي لمؤسسة EATIT

إن الهيكل التنظيمي صمم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، حيث توجد هناك علاقة قوية من خلال قنوات الاتصال بين مراكز إصدار المعلومات ومراكز التنفيذ محددة من خلال شبكة اتصالات اعتمدت لتسهيل عملية التسيير والإشراف والرقابة.<sup>67</sup>

يعكس الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة جوانب متعددة أهمها:

- تعريف وتحديد ومسؤوليات والمهام عن طريق تمثيل الأنشطة المختلفة الأساسية في وحدات إدارية.

- تحديد السلطات من حيث التنفيذ أو الاستشارة أو مركزية أو لا مركزية تفويض السلطة.

من بين الخصائص التي تميز الهيكل التنظيمي لمؤسسة EATIT نجد:

- هيكل آلي حيث سلطة اتخاذ القرار مركزية، حيث أن كل فرد في مؤسسة EATIT يعرف مسؤوليته، وكل وظيفة من الوظائف المنفصلة عن غيرها.

- كثرة المستويات التنظيمية داخل المؤسسة مما يزيد من تعقيد الاتصال، وصعوبة نقل وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات، وكذا طول مدة الاتصال إذا أخذنا بعين الاعتبار أن المؤسسة لا تستخدم التقنيات الحديثة في الاتصال داخل المؤسسة (الشبكات الداخلية، الانترنت) نتيجة لهذا فإن نطاق الإشراف ضيق مما قد يؤدي إلى التأثير السلبي على الروح المعنوية للموظفين حيث أن الأفراد عادة يرغبون في أن يقعوا تحت نطاق إشراف في أعلى مستوى إداري للمؤسسة.

- وجود تداخل في بعض المناصب لا تظهر في الهيكل التنظيمي، فعلى سبيل المثال بين دائرة الأجور ودائرة المحاسبة التحليلية فهما تهتمان بمعالجة الأجور في نفس الوقت.

- طغيان الجانب الرسمي في التنظيم وعدم الاعتماد على فرق العمل.<sup>68</sup>

## **المبحث الثاني: استخدام تكنولوجيا المعلومات المتعلق بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة.**

من أهم التطورات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية هو الاتجاه عن تصميم وتشغيل نظام معلومات هدفه الأساسي رسم واتخاذ القرارات في كل ما يتصل بشؤون الأفراد داخل المؤسسة.

- يهتم نظام المعلومات المرتبط بالموارد البشرية بجميع أنشطة العنصر البشري من اختيار وتعيين وترقية ونقل وتخطيط للقوى العاملة وغيرها، وبالتالي أن الهدف النهائي لهذا النظام هو تعظيم وترشيد عملية صنع واتخاذ القرارات في أعلى ما تملك المؤسسة ألا وهو العنصر البشري.

### **المطلب الأول: مهام وأهداف مديرية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة.**

تسعى مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة إلى عصنة تسيير وتنمين الموارد البشرية، وتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية الضرورية وفقا لمتطلباتها وتوفيرها بالعدد والنوع الذي يحقق الأهداف المسطرة لها.

أولاً: مهام مصالح مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية التقنية بالمسيلة تكلف كل مصلحة من مصالح مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية التقنية بالمسيلة بأداء مهام معينة كما يلي<sup>69</sup>:

(1) - **مصلحة المستخدمين**: تكلف بالمهام التالية:

- ضمان تسيير المسارات المهنية لمستخدمي المؤسسة.
- تحديد أعداد العاملون بكل مصلحة في المؤسسة.
- إعداد وتحليل ونشر المعلومات والمعطيات المتعلقة بمستخدمي المؤسسة.

(2) - **مصلحة التكوين**: وتكفل بالمهام التالية:

- وضع مخطط توجيهي للتكوين وتقييم تنفيذه في المؤسسة.
  - السهر على وضع الوسائل الضرورية لتلبية احتياجات التكوين في المؤسسة.
  - تطبيق وتصميم نشاطات التكوين لمستخدمي مصالح المؤسسة.
- (3) - **مصلحة الأجور**: وتتم في هذه المصلحة معالجة الأجور وتحضيرها واستخراج اليوميات وأوامر الدفع ومختلف التصريحات الشهرية الخاصة بصندوق الضمان الاجتماعي ومديرية الضرائب.

(4) - **مصلحة تثمين الموارد البشرية**، وتكلف بالمهام التالية:

- تحديد وإعداد نموذج لتخطيط الموارد البشرية والتحكم في القوى العاملة.
- القيام بأي دراسة استشرافية حول تطوير المهن والكفاءات داخل المؤسسة.
- اقتراح وإعداد مرجعيات المهن والفروع المهنية ومسارات الحياة المهنية.

ثانياً: أهداف مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية التقنية بالمسيلة.

تتكفل مديرية الموارد البشرية بما يأتي:

- ترقية وتوجيه وتنسيق سياسة عصرية الموارد البشرية بالمؤسسة<sup>70</sup>.
- تقييم الاحتياجات من الوسائل البشرية الضرورية لسير المصالح وتحقيق الأهداف المسطرة لها.

**المطلب الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة.**

<sup>69</sup>- وثائق مقدمة من طرف دائرة التكوين بالمؤسسة

<sup>70</sup>- وثائق مقدمة من طرف دائرة التكوين بالمؤسسة

من أهم التطورات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية هو الاتجاه نحو تصميم وتشغيل نظام المعلومات هدفه الأساسي رسم السياسات واتخاذ القرارات ي كل ما يتصل بشؤون الأفراد داخل المؤسسة.

- أن نظام معلومات الموارد البشرية داخل المؤسسة يعبر عن جملة الإجراءات الخاصة بتجميع وتخزين وحفظ واسترجاع البيانات الصحيحة والفعالة عن الموارد البشرية وأنشطة الأفراد وخصائصهم داخل المنظمة بما يدعم كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في إنجاز القرارات الخاصة بالعنصر البشري.

#### أولاً: نظام معلومات الموارد البشرية الخاص بالمستخدمين:

يضم هذا النظام كل المعلومات الشخصية للموظفين فهو بمثابة الملف الإداري للموظف، وهو قابل للتحديث والتجديد يعتمد على جملة من المعلومات الأساسية من بينها:

- الاسم، العنوان، رقم الهاتف.

- رقم الضمان الاجتماعي.

- تاريخ الميلاد، تاريخ التوظيف.

- صورة الموظف.

- السيرة الذاتية للموظف.

#### ثانياً: نظام معلومات الموارد البشرية الخاص بالمسار الوظيفي:

تبنى سيرة الحياة المهنية للموظف انطلاقاً من هذا النظام، حيث في كل مرة يحدث فيها حركة داخلية للموظف (نتيجة تثبيت، إدماج، ترقية، نقل، ...) يتم حجز البيانات الخاصة بهذا التغيير في نظام معلومات الموارد البشرية الخاص بالمسار المهني، فينشأ بذلك تسجيل جديد يضم تفاصيل هذه الحركة مباشرة في ملف المسار المهني الخاص بالمعني (ملف EXCEL) .

#### ثالثاً: نظام معلومات الموارد البشرية الخاص بالتخطيط للترقية.

يعتبر من أهم النظم المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة، لما ، لما يوفره من اقتصاد للجهد والوقت، فإعداد جداول الترقية يتطلب توافر مجموعة من المعلومات من بينها:

- اسم ولقب الموظف.

- السلك، الرتبة، الدرجة.

- رقم وتاريخ مرجع الإدماج.

- رقم وتاريخ مرجع الترسيم، وتاريخ الترسيم.

- تاريخ السريان في الدرجة.

- حالات الإحالة على الاستيداع والعطل المرضية طويلة المدى.

يتطلب إعداد جداول الترقية المعرفة التامة بتفاصيل ملف كل موظف، في حين استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الخاص بالتخطيط للترقية يوفر لمدير الموارد البشرية الجهد والوقت واستخراج مباشر لجداول الترقية متضمنة كل التفاصيل.

رابعاً: نظام معلومات الموارد البشرية الخاص بمتابعة الغيابات.

يسمح هذا النظام بمتابعة غيابات كل موظف بتسجيلها على حسب نوعها (غياب نتيجة عطة مرضية، غياب نتيجة عطة سنوية، غياب نتيجة متابعة برنامج تدريبي...) كما يمكن تجميع الإحصائيات لاتخاذ الإجراءات التأديبية أو معرفة رصيد العطل.

خامساً: نظام معلومات الموارد البشرية الخاص بالصحة والسلامة المهنية.

يتم في ظل هذا النظام الاحتفاظ بالملفات الطبية لكل موظف التي تسمح بتسيير الحوادث والأمراض المهنية وتسيير الإجراءات الوقائية لذلك.

سادساً: نظام معلومات الموارد البشرية الخاص بالتدريب.

يسمح هذا النظام والخاص بالتدريب بمعالجة جزء كبير من إجراءات التدريب التالية:

- تحليل احتياجات التدريب: من خلال توصيف الوظيفة بتحديد المهارات والمعارف والقدرات والخبرات التي لابد من توافرها في شاغل الوظيفة.

- تحليل احتياجات الموظف: من خلال مقارنة كفاءاته ومعارفه مع متطلباته الوظيفية التي يشغلها.

- إعداد قائمة بأهداف البرنامج التدريبي.

- مرحلة إنجاز وتصميم البرنامج التدريبي.

- تحديد الأفراد المعنيين بهذه البرامج التدريبية وشروط الالتحاق بها ومعايير تقييم المتدربين.

يسمح نظام معلومات الموارد البشرية الخاص بالتدريب بمتابعة تطور كفاءات الموظفين من

أجل تحسين مردوديتهم.

سابعاً: نظام معلومات الموارد البشرية الخاص بمتابعة مداومة الموظفين.

يسمح هذا النظام بحجز ساعات العمل للموظفين أو غيابات وتأخرات العاملين وتحويل

هذه البيانات لنظام المعلومات الخاص بالأجور.

- يقوم هذا النظام بمتابعة مداومة الموظفين بفضل قواعد التسيير المدمجة به بحساب رصيد العطل المرضية، ساعات العمل الإضافية بالأيام والساعات وما يقابلها من قيمة نقدية، فهذا النظام الخاص بمتابعة مداومة الموظفين يسمح ب: - حجز ساعات العمل والغيابات.

- حساب رصيد العطل والعطل المرضية.

- تغذية نظام تسيير الأجور.

- إنتاج المعلومات على شكل تقارير مطبوعة وجداول.

**ثامنا: نظام معلومات الموارد البشرية الخاص بالتخطيط لساعات العمل:**

يسمح هذا النظام بتحديد مجمل ساعات العمل، والتخطيط لجدول الأعمال وتنظيم الموظفين وفقا لذلك، بما فيها ساعات العمل القانونية للموظفين الدائمين المقدره بأربعين (40) ساعة/ الأسبوع. إضافة إلى ساعات عمل الموظفين المؤقتين، وأيام العطل السنوية.

**المطلب الثالث: نتائج استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة.**

**أولا: فوائد استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة:**

- يوفر نظام المعلومات الموارد البشرية بمختلفة أشكاله مجموعة من الفوائد يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الحجز للمعلومات من المصدر.

- تقادي تكرار حجز المعلومات.

- الاسترجاع السهل للمعلومات (تقارير مطبوعة، جداول، رسومات بيانية... الخ)

- سهولة الاستخدام بالنسبة للمستعملين.

- تطوير جودة التسيير بالتخفيف من ضغط العمل على المستعملين.

- سرعة وسهولة استعمال نظام معلومات الموارد البشرية.

- اختصار الوقت والتكاليف والأخطاء الناجحة عن حجز المعلومات.

- رؤية أكثر وضوحا عن حالة الموارد البشرية.

- لنظام الموارد البشرية دورا أساسيا "جوهري" فيم يتعلق بالتنبؤ، المتابعة، وقيادة الموارد البشرية.

- المساعدة في اتخاذ القرار من خلال السرعة في استخلاص المعلومات.

- تحديث المعلومات المتعلقة بالملف الشخصي أو السيرة المهنية للموظف.

- متابعة حركة دخول وخروج الموظفين بطريقة أفضل.
- ثانيا: سلبيات استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة :
- نقص التنسيق بين مختلف المصالح.
- نقص في وسائل التجهيز والموارد البشرية التقنية في المؤسسة.
- ارتكاب بعض الأخطاء عند المعلومات والبيانات والتهاون في مراجعتها.
- نقص في تكوين المستخدمين (المسيرين - الموظفين).

**المبحث الثالث: تحليل البيانات الميدانية المتعلقة بأثر تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة EATIT بالمسيلة.**

#### **1- مصادر جمع البيانات الميدانية:**

وتتمثل في الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية والمتمثلة في أجوبة أفراد العينة على أسئلة استمارة الاستبيان.

#### **1-1- المجال المكاني والزمني:**

##### **أ- المجال المكاني:**

قمنا بإجراء الدراسة الميدانية الخاصة بالبحث على موظفي المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية والكائن مقرها بالمنطقة الصناعية بالمسيلة.

- تركز الدراسة أساسا على فئتين من الموظفين هما الإطارات والإداريين لأنهم الأكثر استعمالا لتكنولوجيا المعلومات أخذنا منهم عينة تتكون من 30 موظف، حيث قمنا بتوزيع 30 استبيانا يتكون من 21 سؤالاً وللمستجوب الحرية في اختيار الإجابة المناسبة.

##### **ب- المجال الزمني:**

تم إجراء الدراسة في الفترة الممتدة من شهر ماي إلى غاية شهر اوت، حيث خصصت الأشهر الثلاثة الأولى (ماي، جوان، جويلية) للجانب النظري أما الجانب التطبيقي للدراسة فقد كان في شهر

اوت تم من خلاله تحضير الأسئلة الخاصة بالاستمارة الاستبائية وتوزيعها على العينة المختارة، ثم بعد ذلك قمنا بعملية جمع النتائج وتحليلها.

## 2- أدوات الدراسة:

أ/ الاستبيان: هو وثيقة ينجزها الباحث في إطار البحث العلمي والتي تتضمن مجموعة من البيانات الشخصية ومجموعة من الأسئلة، فهي أداة للحصول على البيانات حول المبحوثين، فيقدم الباحث عددا من الأسئلة التي يجيب عليها المستجوبين بكل موضوعية.

- ومن خلال موضوعنا هذا تطرقنا إلى انجاز مجموعة من الأسئلة نتحدث فيها عن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة.

## - تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان:

### 1- تحليل البيانات الشخصية

- أولا : الجنس

البيانات	التكرار	النسبة %
ذكر	20	66.67
أنثى	10	33.33
مج	30	100

نلاحظ من خلال الاستبيان أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث إذ تمثل نسبة 66.67% مقارنة بنسبة 33.33% للإناث.

-وبالتالي نستنتج أن عملية التوظيف تعتمد على الذكور وذلك لطبيعة الأعمال التي تنجز بالمؤسسة.

-ثانيا: الأقدمية

البيانات	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	07	23.33
من 5 إلى 10 سنوات	16	53.33
أكثر من 10 سنوات	07	23.33
مج	30	100

نلاحظ من هذا الاستبيان أن نسبة الأقدمية التي تتراوح بين ( 5 إلى 10 ) سنوات تمثل نسبة عالية بالمقارنة بباقي الفئات في حين الباقي.

-وبالتالي نستنتج أن المؤسسة تعتمد على الخبرة للقيام الإدارية خاصة ماتعلق بوظائف إدارة الموارد البشرية.

-ثالثا: المؤهل العلمي:

البيانات	التكرار	النسبة %
ماستر	01	3.33
ليسانس	07	23.33
تقني وتقني سام	22	73.33
مج	30	100

من خلال هذا الاستبيان نلاحظ أن نسبة المستقضى منهم الحائزين على شهادة تقني وتقني سام 73.33% وهي أعلى نسبة، في حين أن نسبة المستقضى منهم الحائزين على شهادة ماستر و ليسانس هي 3.33% و 23.33% على التوالي.

ومنه نستنتج أن نسبة التوظيف في المؤسسة تعتمد بكثرة على حاملي مؤهلات تقني وتقني سام وهذا مرتبط بغياب الامتيازات الموجهة لاستقطاب حملة الشهادات العليا من طرف المؤسسة.

\* - تحليل الأسئلة:

1- تحليل الأسئلة الشخصية:

1- هل تملك جهاز كمبيوتر؟

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	30	100
مج	30	100

من خلال هذا الاستبيان نلاحظ أن كل العينة المستقصى تمتلك جهاز كمبيوتر النسبة 100% وذلك لأهميته البالغة بالنسبة للأفراد في المؤسسة.

2- هل تستخدم الحاسوب في القيام بنشاطك اليومي ؟

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	28	93.33
لا	02	6.67
مج	30	100

نلاحظ من خلال هذا الاستبيان أن معظم المستقصى منهم يستخدمون الحاسوب في القيام بنشاطهم اليومي بنسبة 93.33%، في حين نسبة الذين لا يستخدمون الحاسوب في القيام بنشاطهم اليومي هي 6.67% وذلك لمساعدتهم في إعداد نشاطاتهم .

3- ما هي مرونة استخدامك للحاسوب؟

البيانات	التكرار	النسبة %
جيدة جدا	15	50
جيدة	11	36.67
متوسطة	04	13.33

من خلال النتائج نرى أن الإجابات بجيد جدا تحتل نسبة 50 % فهي النسبة الأكبر على الإجابات بجيد التي تمثل نسبة 36.67 % والإجابات بمتوسطة بنسبة 13.33 % . وبالتالي نستنتج ان جل الموظفين على دراية باستخدامات أجهزة الحاسوب

4- ما هو تأثير استخدام الحاسوب عليك؟

البيانات	التكرار	النسبة %
إيجابي	28	93.33
سلبي	0	0
لا يؤثر	02	6.67

من خلال النتائج نلاحظ أن الحاسوب يؤثر إيجابا بنسبة 93.33 % في حين لا يؤثر سلبا إلا بنسبة 6.67%

ومنه نستنتج أنه لا يوجد تأثير سلبي للحاسوب على المستخدمين بل توافق كلي على ايجابيات الحاسوب بالنسبة للأفراد.

5- ماهي قدرتك على تخزين المعلومات واسترجاعها من الحاسوب ؟

البيانات	التكرار	النسبة %
جيدة	25	83.33
جيدة جدا	05	16.67

من خلال النتائج نلاحظ أن قدرة المستخدمين في توسيع وتخزين المعلومات وباسترجاعها جيدة تمثل بنسبة 83.33 % وعدم قدرة المستخدمين في توسيع المعلومات واسترجاعها جيدة جدا تمثل نسبة 16.67%.

ومنه نستنتج أن قدرة المستخدمين على تخزين المعلومات واسترجاعها في الغالب جيدة.

6- هل استعمال تكنولوجيا الإعلام الآلي يقلل من التعقيدات الإدارية؟

البيانات	التكرار	النسبة %
نعم	26	86.67
لا	04	13.33

نلاحظ من خلال النتائج أن استعمال تكنولوجيا الإعلام الآلي يقلل من التعقيدات الإدارية تمثل نسبة 86.67 % ونسبة المستخدمين الذين يعتقدون أن تكنولوجيا الإعلام الآلي يقلل من التعقيدات الإدارية تمثل نسبة 13.33 %.

وبالتالي نستنتج ان استخدام تكنولوجيا المعلومات يسهل من القيام بالوظائف الادارية.

7- هل يمكن الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات من إعداد تقديرات العمالة اللازمة للمؤسسة؟

البيانات	التكرار	النسبة %
أحيانا	11	36.67
لا	04	13.33
نعم	15	50

من خلال النتائج نلاحظ أن إمكانية الإدارة والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في إعداد التقديرات اللازمة تمثل نسبة 50 % والذين يقولون إن الإدارة لا تمكن الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات تقدر نسبتهم بـ: 4 % والذين يقولون أحيانا تمثل نسبة 13.33%.

ومنه نستنتج أنه يمكن للإدارة الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في إعداد تقديرات العمالة اللازمة من اجل عملية التوظيف.

8- هل يساعد تكنولوجيا المعلومات في إعداد كشوف الرواتب والأجور للعاملين في المؤسسة ؟

البيانات	التكرار	النسبة %
نعم	28	93.33
لا	02	6.67

نلاحظ من النتائج أن تكنولوجيا الإعلام الآلي يساعد في إعداد كشوف ورواتب الأجور للعاملين بنسبة 93.33% و الذين لا يساعدهم تكنولوجيا الإعلام الآلي يمثلون نسبة 6.67%. ومن خلال هذه الأسئلة والنتائج المحصل عليها نلاحظ أن تكنولوجيا المعلومات وسيلة مهمة في اعداد الاجور والتي هي مهمة اساسية من مهام ادارة الموارد البشرية.

ب- الأسئلة الخاصة بالتوظيف :

9- على أي أساس تم توظيفك؟

البيانات	التكرار	النسبة %
مسابقة	25	83.33
تعيين مباشر	05	16.67

من خلال الاستبيان نلاحظ أن نسبة المستقصى منهم الذين تم توظيفهم بالمسابقة هي 83.33%، في حين نسبة الذين تم تعيينهم مباشرة هي 16.67%. ومنه نستنتج أن الإدارة تعتمد في توظيفها على المسابقات بنسبة كبيرة.

10- على ماذا يعتمد المسؤول الإداري عند التوظيف؟

البيانات	التكرار	النسبة %
الخبرة	15	50
المستوى	15	50

من خلال النتائج يعتمد المسؤول الإداري عند التوظيف على 50% من الخبرة و 50% من المستوى.

نستنتج أن الإدارة تعتمد على الخبرة والمستوى في آن واحد وبنفس المستوى.

11- هل استفدت من الوظيفة التي تشغلها خبرة ومهارات ذهنية؟

البيانات	التكرار	النسبة %
نعم	25	75
لا	05	25

لقد تم الإجابة بنعم من المستقصى منهم لاستفادتهم من الوظيفة خبرة ومهارات ذهنية بنسبة 75 % ونسبة 25 % لغير المستفيدين من الوظيفة. ومنه نستنتج أن أغلب الموظفين يستفيدون من عملهم ويكتسبون خبرة ومهارات ذهنية خلال فترة عملهم. ومنه نستنتج ان غالبية الموظفين استفادو من الخبرة المحصل عليها مايسهل عليهم تادية واجباتهم الادارية.

#### 12- خلال عملك بالمؤسسة هل تلقيت تدريب أو تكوين؟

البيانات	التكرار	النسبة %
نعم	08	26.67
لا	22	73.33

من خلال الاستبيان نلاحظ أن نسبة 73.33% لم يتم تلقيهم أي تدريب أو تكوين ونسبة 26.67% تم تلقيهم تدريباً ونستنتج أن أغلبية الموظفين لا يتلقون تدريب أو تكوين لمزاولة عملهم هذا ما من شأنه ان يغيب الموظفين عن مواكبة التطورات الحديثة والاساليب العصرية للقيام بوظائفهم.

#### 13- أي نوع من التدريب تفضل؟

البيانات	التكرار	النسبة %
داخلي	15	50
خارجي	15	50

نلاحظ من خلال هذا الاستبيان أن نسبة المفضلين للتدريب الداخلي تتساوى مع نسبة المفضلين للتدريب الخارجي حيث تمثل 50 % لكل منهما.

ومنه نستنتج أن عملية التدريب مهمة بالنسبة للموظفين من بغض النظر عن كيفية التدريب

#### 14- هل يحسن التدريب من أداء الموظفين داخل المؤسسة ؟

البيانات	التكرار	النسبة %
نعم	30	100

لا	0	0
----	---	---

نرى من خلال النتائج أن التدريب يحسن من أداء الموظفين داخل المؤسسة بنسبة 100% وذلك لاستفادتهم خبرات ومهارات ذهنية كبيرة تفيد المؤسسة.

نستنتج أن التدريب يحسن من أداء الموظفين داخل المؤسسة ويزيد من قدراتهم .

#### 15- على أي أساس تفضل الترقية؟

البيانات	التكرار	النسبة %
الخبرة	18	60
المستوى	12	40

نلاحظ أن نسبة 60% من المستقصى منهم تفضل الترقية على أساس الخبرة ، في حين أن نسبة 40% تفضل الترقية على أساس المستوى.

ونستنتج أن معظم المستخدمين يفضلون الترقية على حساب الخبرة وهذا لافتقادهم الشهادات المطلوبة عادة في الترقية.

#### 16- هل تمت ترقيةك منذ دخولك للمؤسسة ؟

البيانات	التكرار	النسبة %
نعم	18	60
لا	12	40

من خلال النتائج نلاحظ أن نسبة 60% تم ترقيةهم منذ دخولهم المؤسسة ، في حين أن نسبة 40% لم يتم ترقيةهم منذ دخولهم المؤسسة.

نستنتج أن عملية الترقية تتم داخل المؤسسة إذا كان الموظف مؤهل لذلك.

#### ج- الأسئلة الخاصة بنظام المعلومات:

#### 17- هل يوجد لدى مديرية الموارد البشرية نظام معلومات ؟

البيانات	التكرار	النسبة %
نعم	18	40
لا	12	60

إن النتائج المتحصل عليها تظهر بنسبة 60% لوجود نظام معلومات على مستوى مديرية الموارد البشرية وبنسبة 40% ، لعدم وجود نظام معلومات لدى المؤسسة.

نستنتج أن مديرية الموارد البشرية تعتمد على نظام معلومات الموارد البشرية للقيام بوظائفها.

## 18- هل المؤسسة مربوطة بشبكة الأنترنت؟

البيانات	التكرار	النسبة %
نعم	26	86.67
لا	04	13.33

تظهر النتائج أن النسبة الكبيرة والتي تمثل 86.67%، ترى أن المؤسسة مربوطة بشبكة الأنترنت، في حين نرى أن النسبة الأقلية والتي هي 13.33% من المستقصى منهم أن المؤسسة غير مربوطة بشبكة الأنترنت.

نستنتج أن أغلبية المصالح تستعمل الأنترنت في المعاملات الإدارية على اعتبارها شبكة اتصال داخلي وخارجي.

## 19- ما هي استعمالات الأنترنت داخل المؤسسة ؟

البيانات	التكرار	النسبة %
للعمل	26	86.67
للاتصال	02	6.67
للترفيه	02	6.67

إن استعمالات الأنترنت داخل المؤسسة من خلال هذا الاستبيان للعمل بنسبة 86.67 % في حين نسبة استعماله للترفيه تساوي 6.67 % ، أما بالنسبة للاتصال فهي 6.67 % . نستنتج أن أغلب الموظفين في المؤسسة يستخدمون الأنترنت للعمل والاتصال الداخلي بين مختلف المصالح او الخارجي بين مختلف الوحدات .

## 20- هل لديك تكوين في استخدام نظام المعلومات و الأنترنت ؟

البيانات	التكرار	النسبة %
نعم	08	26.67
لا	22	73.33

من خلال هذا الاستبيان نرى أن نسبة 26.67% من المستقصى منهم تم تلقيهم تكوين في استخدام نظام المعلومات و الأنترنت ونسبة 73.33% لم يتم تلقيهم تكوين في استخدام نظام المعلومات و الأنترنت .

نستنتج أن معظم الموظفين لا يوجد لديهم تكوين في استخدام نظام المعلومات و الأنترنت ولكن لهم خبرات شخصية في استخدام هاته التقنيات.

21- هل تولي المؤسسة أهمية كبيرة لاستخدام نظام المعلومات ؟

البيانات	التكرار	النسبة %
لا	10	33.33
نعم	20	66.67

من خلال النتائج نرى أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لاستخدام نظام المعلومات بنسبة 66.67%. نستنتج أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لاستخدام نظام المعلومات على مختلف المصالح ومن بينهم مديرية الموارد البشرية.

BROUILLON

## - قائمة المراجع:

### 1- الكتب:

1. يُنْهَى كَسْهَىءُ إِدَارَة الْمَوَارِد الْبَشْرِيَّةِ خِيْذِءُ كَفْغُذْهَف كَكْمَسْذِ هِيءْة هِرَاط: هِيءْة قُذْهَب لَشْذ 2006.
2. بَرَبِر كَمَال ، إِدَارَة الْمَوَارِد الْبَشْرِيَّة وَكَفَاءَة الْإِدَاءِ التَّنْظِيْمِي ، الْمَوْسَسَة الْجَامِعِيَّة لِلنَّشْر وَالتَّوْزِيْع : لِبْنَان ، ط2، 2000
3. رِيءِي خ عَدْخ ك لِحْخ إِدَارَة الْمَوَارِد الْبَشْرِيَّة رُؤْيَة اسْتِرَاتِيْجِيَّة كَكْ هِيءْة جُنْب: جُنْجَلْب هِيءْة قُذْهَب لَشْذ 2003.
4. سَلْطَان مَحْمَد سَعِيْد ، إِدَارَة الْمَوَارِد الْبَشْرِيَّة، الدَّار الْجَامِعِيَّة، الْإِسْكَنْدَرِيَّة: مِصْر، 2008.
5. الطَّعَانِي أَحْمَد حَسَن ، التَّدْرِيْب الْإِدَارِي الْمَعَاْصِر، دَار الْمَسِيْرَة لِلنَّشْر وَالتَّوْزِيْع وَالتَّطْبَاعَة: عَمَان ، 2007.
6. عِبْد الْبَاقِي صِلَاح الدِّيْن ، إِدَارَة الْمَوَارِد الْبَشْرِيَّة (مَدْخَل تَطْبِيْقِي مَعَاْصِر)، الدَّار الْجَامِعِيَّة: الْإِسْكَنْدَرِيَّة، مِصْر، 2004.
7. عِبْد الْوَهَاب عَلِي ، إِدَارَة الْأَفْرَاد مَنَهْج تَحْلِيْلِي ، مَكْتَبَة عَيْن شَمْس: الْقَاهِرَة ، 1974 .
8. مَحْمَد عِبْد الْبَاقِي صِلَاح الدِّيْن ، إِدَارَة الْمَوَارِد الْبَشْرِيَّة ، الدَّار الْجَامِعِيَّة لِلنَّشْر: الْإِسْكَنْدَرِيَّة، مِصْر، 1999.

### 2- الرسائل الجامعية:

1. آهْءَمِي زَهْلَذ ، تَحْلِيل الْوِظَافِءِ ، لُدْجَرَة يِذْ وُخِيءِب هِيءْة لَعْلَعْلَك، كَكْ هِيءْة جُنْب هِيءْة لَإِمْفَة شِخْ: جُنْجَلْب خَلْهِيْم، خَلْهِيْم، 2009.
2. اِكْوِي خَهْل شِيْجْ آَثْر تَكْنُوْلُوجِيَا الْمَعْلُومَات وَالاتِّصَالَات الْحَدِيْثَة (NTIC) عَلِي التَّسْيِيْر الْاسْتِرَاتِيْجِي لِلْمَوْسَسَات الْاِقْتِصَادِيَّة تَزْنَكْ بَلْق خَلْب كَمِيْف سَهْءُخْب خَكْة هَنْوْن غِي

عكهل ءكقزي يذ ءكق ءكعكهل ءلإفةشءخ هءكفةءنءب هعكهل ءكقزي يذ :  
ءلعب فرمضي مء 2 ء 2013.

3. اهرءم زئب كمرب الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات  
تسيير الموارد البشرية في المؤسسة (دراسة حالة مؤسستي -nedjma mobilis-  
'قسنطينة') لءكب لككب كميف سهءب ءكلاءءة يذ غى عكهل ءكقزي يذ: ككق  
ءكعكهل ءلإفةشءخ هعكهل ءكقزي يذ ءلعب لمة هفء ء فرمضي مء 2012.

4. بوعريوة الربيع ءاثير التريب على اناءة المؤسسة (دراسة حالة سونلغاز) ء مذكرة  
ماجستير في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير : جامعة امحمد بوقرة بومرداس ء 2007

5. حءارى ءنءهف ءور التكنولوجيا الحديثة للاتصالات في تحقيق اهداف استراتيجية  
النامية المستدامة في الجزائر ءلءب لءءة يذ ءكق ءكعكهل ءلإفةشءخ هءكعكهل  
ءكفةءنءب هعكهل ءكقزي يذ : ءلعب عئز ءنءة رض يذ ء 2011.

6. عاخ ءكشلخ زلي ب ءهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية (دراسة حالة  
شركة الكهرباء الريفية والحضرية بباتنة) لءكب كميف سهءب ءكلاءءة يذ غى  
عكهل ءكقزي يذ ءنظ ءمطل ءكلاه ءنء ءكيد ءنءب ءلعب ءكح ءنء ك ءصءء:  
يء مء ءكءرى ء 2008.

7. ءكعة ياي عراب عاخ ءكءلم ءاثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على اداء الموارد  
البشرية ( ءنءب لى ءى مء عكو ءلأءءءل ءكءهكء ءلإءة ءكء) ءلأءءءل ءكءنء  
ءك اناض مء ككة ءكل ءكءكى ء 2010.

8. عكهضى كليم ءاثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على إدارة الموارد البشرية  
بالمؤسسة ءض ذهءب ءكفة هفءن غى عكهل ءكقزي يذ ءنظ ءنءب ءكءك : ككق  
ءكعكهل ءلإفةشءخ هعكهل ءكقزي يذ ءلعب ءكءرى ء 2008.

9. القردوح فضيل حمد عبد القادر ، اثر المعلوماتية في أداء الموارد البشرية (دراسة تطبيقية لإدارة ميناء بنغازي البحري)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، دون ذكر تاريخ النشر .

10. فسمضى لميىب فاعلية استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير نظام المعلومات بالمؤسسة-دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية لدكذب كميف سهذخب ءكلكجزةيذ غى عكهل ءلإعلال هىلإةشك ككپ ءكعكهل ءكزىذ هىلإعلال : جئلع ب ءكجرى ءذ 3 ~2012.

11. كلقذكب حارب آدارة الموارد البشرية وعملية التغيير، مذكرة ماجستير تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ككپ ءكعكهل ءلإمزئم هىكعكهل ءلإجقئع فزل عكل ءلإجقئظ: جئلع لمة هفء فمضى مبد ءكجرى ءذ 2010.

12. لهياف هزئل، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة ادارة الموارد البشرية(دراسة حالة: مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية) ، لدكذب لقخب كميف سهذخب ءكلكجزةيذ غى عكهل ءكقزىذ ءخشش قزىذ علهى ككپ ءكعكهل ءلإقئشذ هىكعكهل ءكقئذاب هعكهل ءكقزىذ: جئلع ب ءكجرى ءذ 3 ~2012.

13. بظ بظلى مبد دراسة اقتصادية قياسية لاثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الاداء الاقتصادي للمنظمة(دراسة حالة شركة القطن الممتص) لدكذب لذكجزةيذ ءخشش قزىذ ءكلمطئة ككپ ءكعكهل ءلإقئشذ هىكقئذاب هعكهل ءكقزىذ : جئلع ب ءلح لخ اهفب آهلذخىز ~2011.

3/- المجالات والدوريات:

1. رىهى شهذابِ دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم اداء الموارد البشرية في المؤسسة لجد ككي وإخىا هىكعكهل وإمزئمپ هى لإجقلاءع وإكعخخ وإكزئط جئلع لخالخ خصذ: زگب وإكجریئذ 2010.
2. فضمب آسذ البعد الإنساني المعوق الأول لبرمجيات أتمة الإدارة لجدك وإكلعكهلئقى وإكعخخ 83 زاملاذ 1999.

#### 4- المواقع الإلكترونية:

1. احمد السيد الكردي لةئج عكو وإكلهفظ :  
(<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/334815>) تم الاطلاع عليه في 2014/08/16.
2. زايد عبد المولى، "إدارة الموارد البشرية (رؤية إستراتيجية)"، متاح على الموقع: ([WWW.KOTOBARABIA.COM](http://WWW.KOTOBARABIA.COM))، تم الاطلاع عليه في 2014/06/20.
3. متاح على الموقع : ([www.hrdiscussion.com/hr18560.html](http://www.hrdiscussion.com/hr18560.html)) ( تم الاطلاع عليه في 2014/07/20
4. آخالخ وإكمي ا ، متاح على الموقع : (<http://www.tech-wd.com>) تم الاطلاع عليه في 2014/08/16.

## الخاتمة :

لم تعد أهمية الموارد البشرية في أي مؤسسة موضع شك أو نقاش، فقد تغيرت المفاهيم التي كانت تعرفه فيما مضى والنظرة المحدودة لها، وأصبح العنصر البشري اليوم المورد الأساسي والوحيد في المؤسسة الذي يتمتع بالقدرة على التفكير والإبداع والتجديد والتطوير وهو بذلك سلاح مهم في يد المؤسسة لتحقيق الريادة والتميز.

ولزيادة أداء العاملين وكسب رضاهم والتحكم فيهم عملت المؤسسة على تسيير هذه الموارد بشكل فعال من خلال المهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فيها ، من تحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم ، وإرساء ثقافة التعاون والعمل الجماعي فيهم والإصغاء لاقتراحاتهم وأفكارهم وتزويدهم بالمعارف والمهارات، مستخدمة نظام معلومات الموارد البشرية وسيلة لترشيد قراراتها وتحسين نشاطاتها.

وبالتالي فإن نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة يحتاج دائما إلى تطوير حتى يتمكن من تحقيق المهام المفترض به تأديتها والقيام بالوظائف المسندة إليه بأكثر فعالية.

- ومما سبق يمكن عرض النتائج المتوصل إليها من خلال إعداد هذا البحث العلمي سواء ماتعلق بالجانب النظري أو الجانب التطبيقي ثم كما يلي:

- عرفت إدارة الموارد البشرية من حيث الوظيفة والأهداف والأدوار تغيرات متعددة، تلازمت مع التغيرات التي شهدتها الصناعة والعلوم وكل ما ارتبط بالحاجات المتعلقة بالموارد البشرية كل هذه التطورات ساهمت إلى حد كبير في تنامي دور إدارة الموارد البشرية و لأهميتها ومكانتها.

- تشكل وظائف إدارة الموارد البشرية نظام متكامل ومتناسق تهدف هذه الوظائف إلى زيادة كفاءة العاملين وتحقيق متطلباتهم وبالتالي الرفع من أداء المنظمة بشكل عام.

- تعتبر المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة مؤسسة اقتصادية عمومية غنية بالموارد البشرية، تضم مزيجا من الفئات العمرية والمستويات العلمية والفنية وبالرغم من أن المؤسسة المبحوثة تحتوي على قوة هائلة من العنصر البشري، إلا أنها تعاني من انخفاض في عدد حملة الشهادات العليا (المهندسين- الماجستير والدكتوراه) ذلك لأن الشركة لا تضع امتيازات لحملة الشهادات العليا والمبدعين.

- اتضح من خلال الدراسة الميدانية أن غالبية المبحوثين لم يلتحقوا بأية دورة تدريبية في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات بصفة عامة، ونظام معلومات الموارد البشرية بالنسبة لموظفي هذه الإدارة بصفة خاصة، وهذا له أثر سلبي على إعداد وتهيئة الموارد البشرية في عصر التكنولوجيا.

- اتضح من خلال إجابات المبحوثين حول درجة معرفتهم بأجهزة الإعلام الآلي وهي جزء من تكنولوجيا المعلومات، أنها عالية ومتوسطة وخصوصا الأجهزة الأكثر شيوعا والأسهل استخداما من الحاسب الشخصي والأنترنترنت والطابعة...

- أشار غالبية المبحوثين من أن استخدام نظام المعلومات يعمل على توفير الجهد والوقت وسهل في إنجاز المعاملات بدقة وبالتالي استخدام نظام معلومات الموارد البشرية وترفع من كفاءتها.

- أظهرت الدراسة الميدانية إلى وجود معوقات عديدة تواجه العمل بتكنولوجيا المعلومات البشرية منها ضعف المستوى التعليمي للموظفين، والاعتماد على الخبرات الشخصية في تأدية الوظائف الإدارية، بالإضافة إلى ضعف اهتمام الإدارة بصفة عامة بأهمية استخدام أدوات التطور التقني.

من النتائج السالفة الذكر يتم تقديم الاقتراحات والتوصيات التالية لمديرية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة:

- إخضاع العاملين في إدارة الموارد البشرية بدورات تدريبية تمكنهم من مواجهة ومسايرة التغيرات التكنولوجية والاستفادة منها لتأدية مهامهم.

- إنشاء موقع إلكتروني للمؤسسة على الأنترنت يساعدها على نشر المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية كإعلانات التوظيف، الإعلان عن نتائج اختبار التوظيف، نشر معلومات عن مكانة وأهمية المؤسسة بهدف استقطاب المهارات.

- أهمية نشر الوعي والتثقيف لموظفي إدارة الموارد البشرية بأهمية استخدام نظام معلومات الموارد البشرية وأثرها في سرعة ودقة إنجاز الأعمال التي يقومون بها، وأهمية مواكبتهم للتطورات الحديثة.

وبالتالي لما كان ميدان البحث يفتقر إلى البحوث والدراسات التي تتناول موضوعات مماثلة كموضوع هذا البحث وسعيا منا إلى إثراء هذا الميدان بالبحوث ذات الصلة فإن الباحث يقترح ما يلي:

- إجراء المزيد من البحوث والدراسات النوعية حول تأثير تكنولوجيا المعلومات على مجال الموارد البشرية بصفة عامة وخاصة في المؤسسات العمومية في الجزائر.

- ضرورة متابعة وإكمال هذه الدراسة لأنه لا يمكن اعتبارها قد أحاطت بكل جوانب الموضوع بل تمت معالجته في حدود المشكلة المطروحة وحسب المعطيات والمعلومات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها.