

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاجتماعية  
فرع: علم الاجتماع  
نخصص: تنظيم وعمل



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع  
رقم: .....

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب:

مراد دوغة

تحت عنوان:

دور الأتمتة في تحسين أداء الموارد  
البشرية في المؤسسة الصناعية

- دراسة ميدانية بالشركة المغاربية للأنايب بالمسيلة-

رئيسا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	د. جعيج سعاد
مشرفا ووقرا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	د. زلاقي وهيبة
عضوا وناقشا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	د. بوساق هجيرة

السنة الجامعية: 2017-2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِمَّا كَسَبَ  
فَإِنَّا نَجْعَلُ لَهُ  
وَجْهًا يُرِيدُ



## شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

"قل عملوا لغيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

صدق الله العظيم

بعد رحلة جهد واجتهاد تكلمت بإنجاز هذا الجهد، بحمد الله عز وجل على الذمة التي منّ بها عليهما فهو العليّ التقدير، كما لا يسعنا إلا أن نخص بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة "**زلاقي وهيبه**" لما قدمته لي من جهد ونصح ومعرفة طيلة انجاز هذا الجهد. وكذلك الشكر الخاص لرئيس قسم علم

الاجتماع "**عزوز عبد الناصر**"

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا الجهد، ونخص بالذكر **يوسف معزوز** ومساعدته في كتابته هذا الجهد، إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات والمعلومات، فلمن منا كل الشكر وخاصة عمال شركة مغاربية الأنابيب بالمسيلة ونخص بالذكر مسؤول الأجهزة والصيانة "**رياض وضاح**"

أما الشكر الذي هو من النوع الخاص إلى زملاء الدراسة وأخص بالذكر **محمود، أيوب، العيد، أحمد، فؤاد، ليلى، نبيلة، أميرة**، وكل طلبة علم اجتماع تنظيم وعمل

ماستر 2

إلى كل أستاذة قسم علم اجتماع وموظفين وأخص بالذكر عمي **دراجي ونادية**

**مسلم**

# قائمة الموضوعات

قائمة المحتويات	
الصفحة	الموضوع
	شكر
	إهداء
أ	مقدمة
الفصل التمهيدي: الإطار المنهجي للدراسة	
4	1-الإشكالية
5	2-فرضيات الدراسة
6	3-أسباب اختيار الموضوع
6	4-أهمية الموضوع
6	5-أهداف الدراسة
7	6-تحديد المفاهيم
10	7-الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة	
13	I-الأتمتة:
13	1-لمحة تاريخية عن الأتمتة
15	2-أسباب الاهتمام بالأتمتة
15	3-ظهور عصر المعلومات
17	4-أهداف تطبيق واستخدام نظام الأتمتة
18	II-إدارة الموارد البشرية:
18	1-نشأة الموارد البشرية
18	2-أهمية إدارة الموارد البشرية
19	3-أهداف إدارة الموارد البشرية
20	4-الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية
21	5-الاتجاهات النظرية لإدارة الموارد البشرية
الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة	
25	I-الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
25	1-مجالات الدراسة
26	2-المنهج المستخدم للدراسة
26	3-أدوات جمع البيانات

27	4-العينة وطرق اختيارها
29	II-عرض وتحليل النتائج
52	III- تفسير وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات
53	IV-النتائج العامة
55	خاتمة
57	قائمة المراجع
/	الملاحق

# قائمة الجداول والأشكال

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
29	يوضح توزيع مفردات البحث حسب فئات العمر والجنس	01
30	يوضح توزيع مفردات الدراسة حسب فئات المستوى الدراسي والوظيفة	02
31	يوضح توزيع المفردات حسب الحالة العائلية	03
32	يوضح توزيع المفردات حسب الأقدمية في العمل	04
33	يوضح الاعتماد على مورد بشري مؤهل ودوره في وضع خطة شاملة لأتمتة الأجهزة الموجودة	05
34	يوضح الخبرة ودورها في الاعتماد على الأتمتة في عملية التخطيط والاستقطاب	06
35	يوضح تبني الشركة إستراتيجية واضحة في مجال أتمتة الموارد البشرية	07
36	يوضح بأن الشركة تستخدم الوسائل التقنية الحديثة	08
37	يوضح الوسائل التقنية المستعملة في توكبها التطور التكنولوجي	09
38	يوضح بأن الوسائل التقنية الحديثة أحسن من التقليدية	10
39	يوضح وجود صعوبات التكيف مع الوسائل الحديثة	11
40	يوضح الدورات التكوينية ودورها في عقد ندوات للتعرف على تطبيق الأتمتة	12
41	يوضح دور شراكة التدريب والاعتماد على الأتمتة في عملية التخطيط والاستقطاب	13
42	يوضح اعتقاد العمال أن تعقد اتفاقيات بينها وبين صيانة الآلات والأجهزة على تدريب العاملين	14
43	يوضح استغلال الأجهزة والوسائل بالشكل الأمثل بما يخدم المورد البشري	15
44	يوضح وجود مشكلات في استخدام العمال للأجهزة والتحكم فيها	16
45	يوضح لصيانة الأجهزة دور في زيادة الاهتمام بالظروف الفيزيائية	17
46	يوضح معانات الشركة من قلة الاعتمادات المالية اللازمة لتلبية متطلبات الأتمتة	18
47	يوضح ارتفاع التكلفة دور في عدم استخدام الأجهزة المتطورة	19
48	يوضح موقفة العمال على إعداد برامج تدريبية يقوم عليها مختصون في الأتمتة	20
49	يوضح موافقة العمال على الاهتمام بالحالة النفسية للعاملين	21
50	يوضح موافقة العمال على زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين العاملين ورؤسائهم	22
51	يوضح موافقة على الاستماع للأفكار المبدعة التي يقدمها العاملون وتشجيعها	23

## قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يمثل طريقة هيرو لفتح باب المعبد	13
02	يبين توزيع مفردات البحث حسب فئات العمر والجنس	29
03	يبين توزيع مفردات الدراسة حسب فئات المستوى الدراسي والوظيفة	30
04	يبين توزيع المفردات حسب الحالة العائلية	31
05	يبين توزيع المفردات حسب الأقدمية في العمل	32
06	يبين الاعتماد على مورد بشري مؤهل ودوره في وضع خطة شاملة لأتمتة الأجهزة الموجودة	33
07	يبين الخبرة ودورها في الاعتماد على الأتمتة في عملية التخطيط والاستقطاب	34
08	يبين تبني الشركة إستراتيجية واضحة في مجال أتمتة الموارد البشرية	35
09	يبين بأن الشركة تستخدم الوسائل التقنية الحديثة	36
10	يبين الوسائل التقنية المستعملة في توكبها التطور التكنولوجي	37
11	يبين بأن الوسائل التقنية الحديثة أحسن من التقليدية	38
12	يبين وجود صعوبات التكيف مع الوسائل الحديثة	39
13	يبين الدورات التكوينية ودورها في عقد ندوات للتعرف على تطبيق الأتمتة	40
14	يبين دور شراكة التدريب والاعتماد على الأتمتة في عملية التخطيط والاستقطاب	41
15	يبين اعتقاد العمال أن تعقد اتفاقيات بينها وبين صيانة الآلات والأجهزة على تدريب العاملين	42
16	يبين استغلال الأجهزة والوسائل بالشكل الأمثل بما يخدم المورد البشري	43
17	يبين وجود مشكلات في استخدام العمال للأجهزة والتحكم فيها	44
18	يبين لصيانة الأجهزة دور في زيادة الاهتمام بالظروف الفيزيائية	45
19	يبين معانات الشركة من قلة الاعتمادات المالية اللازمة لتلبية متطلبات الأتمتة	46
20	يبين ارتفاع التكلفة دور في عدم استخدام الأجهزة المتطورة	47
21	يبين موفقة العمال على إعداد برامج تدريبية يقوم عليها مختصون في الأتمتة	48
22	يبين موافقة العمال على الاهتمام بالحالة النفسية للعاملين	49
23	يبين موافقة العمال على زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين العاملين ورؤسائهم	50
24	يبين موافقة على الاستماع للأفكار المبدعة التي يقدمها العاملون وتشجيعها	51

صغلا صا

## مقدمة:

أصبحت التكنولوجيا والوسائل التقنية الحديثة عنصرا أساسيا ومهما في المؤسسات الصغيرة والكبيرة لغرض مواجهة كافة الظروف وكذلك إنجاز الأعمال بشكل كفاء ودقيق وبشكل سريع وكذلك مواجهة ظروف المنافسة وزادت أهمية تكنولوجيا والوسائل التقنية الحديثة حيث أدت هذه النقلة النوعية الحادة الناجمة عن التطور السريع في التكنولوجيا إلى اختراق هذا التقدم التكنولوجي والتقني موضع القلب في منظومة المجتمع، وقد انعكست هذه النقلة على الأفراد والمؤسسات العمومية والخاصة، فالانفجار المعرفي والتكنولوجي وثورة الوسائل التقنية الحديثة تزداد يوما بعد يوم، كل ذلك فرض وجود ضرورة الإعداد له وهذه الضرورة اليوم لا تتمثل فقط في الزيادة الإنتاجية، بل في إعداد كوادر بشرية مهمة للتعامل مع تحديات ومتغيرات العصر.

ويعد قطاع الصناعة من أهم القطاعات التي أصبحت تعتمد على النظم الآلية بشكل أساسي بالنظر إلى التغير والتجديد المستمر الذي تشهده هذه الأخيرة بالإضافة إلى توفر عنصر المنافسة في هذا القطاع.

ومما لا شك فيه أن الإنسان أو الفرد هو أساس كل نهضة إذ يمثل الرقم الصعب في معادلة التنمية بمختلف أبعادها، وانطلاقا من المؤشرات الأساسية الثلاثة لتنمية الموارد البشرية المعتمدة من قبل برنامج الأمم المتحدة للتنمية وهي اكتساب المعرفة ومستوى معيشي لائق وحياة صحية، وحتى يكون هذا الفرد مواكبا لمختلف التغيرات المحيطة به والتي تشهدها البيئة الخارجية في ظل ما يسمى بالعولمة فإنه وجب على الدولة الاهتمام بهذا العنصر الذي يعتبر الوسيلة المهمة من وسائل التنمية وغايتها في الوقت نفسه.

فالشركة المغربية للأنايبب وكغيرها من المؤسسات الصناعية العمومية والخاصة تبنت هذا التوجه باستغلالها النظم الآلية والتحكم الآلي وتطبيقها قصد استخدامها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المراد الوصول إليها بالعمل على تسخيرها لتنمية موردها البشري من خلال عملية تكوينية قصد التحكم في التقنيات والوسائل المستخدمة والاستخدام الأمثل لها والاستثمار في قدراته الفكرية والمعرفية والإدارية وتطويرها ما يؤثر بالإيجاب على أهداف المؤسسة المختلفة.

وعليه من خلال كل ما سبق ذكره حاولنا في هذه الدراسة التعرف على مساهمة استخدام نظم الآلية (الأتمتة) في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية من خلال تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول، الفصل التمهيدي وتم فيه تحديد الإشكالية والفرضيات وأهداف الدراسة وأهمية الدراسة وأهم المفاهيم المتعلقة بالموضوع مع عرض بعض الدراسات المشابهة لموضوع دراستنا.

أما الفصل الثاني فقد تناولنا في الجانب النظري للدراسة والذي احتوى الجزء الأول منه ماهية الأتمتة، لمحة تاريخية وأسباب ظهورها ووصولاً إلى أهداف تطبيق واستخدام الأتمتة، أما الجزء الثاني فاحتوى إدارة الموارد البشرية والذي تضمن نشأة الموارد البشرية وأهمتها وأهدافها والوظائف الأساسية للموارد البشرية وصولاً إلى الاتجاهات النظرية.

أما الفصل الثالث فكان للدراسة الميدانية لهذا البحث فقد تناولنا فيه التعريف بميدان الدراسة والمنهج المستخدم وكذا أدوات جمع البيانات وتحديد العينة وبعدها قمنا بعرض وتحليل البيانات في ضل فرضيات الدراسة، ثم في الأخير قمنا بسرد لأهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة.

# الفصل التمهيدي

## الإطار المنهجي للدراسة

- 1- الإشكالية
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أسباب اختيار الموضوع
- 4- أهمية الموضوع
- 5- أهداف الدراسة
- 6- تحديد المفاهيم
- 7- الدراسات السابقة

## 1- الإشكالية:

شهدت الآونة الأخيرة تطورات سريعة وغير مسبوقه في كافة مناحي الحياة أبرز هذه التطورات والتي ميزت وقتنا الحالي، هي الديناميكية التي عرفها المجال التكنولوجي خاصة تلك المتعلقة بالنظم الآلية وبثها أو بما أصبح يعرف بالتحكم الآلي (الأتمتة)، والاعتماد المتزايد والمكثف نحو استعمالها وتوظيفها بقوة في جل إن لم نقل كل الأنشطة البشرية والتي من المتوقع أن تفرض سيطرتها لعقود لاحقة.

ولقد كان لاقتحام التحكم الآلي (الأتمتة) لحياتنا أثارا عميقة سواء على المستوى الجزئي أو الكلي حيث أدى هذا الاقتحام إلى وضع حد لسياسة الجمود والثبات للمؤسسات.

هذا الوضع الجديد فرض على المؤسسة تحديات جديدة تختلف شكلا ومحتوى عن الفترات السابقة، وتزداد شدة هذه التحديات على الدول النامية أكثر فأكثر منه من الدول بما فيها الجزائر لم تتأثر بما أفرزته هذه التكنولوجيا، فالعالم اليوم وبفضل التسهيلات والمزايا أصبح يشبه قرية صغيرة يستطيع من خلالها أن يطبق الإنسان هذه التكنولوجيا.

وتشهد الجزائر تقدما علميا ومعرفيا وتقنيا في مختلف ميادين الحياة تتزايد سرعتها يوما بعد يوم، وفي ظل هذا التقدم المتواصل ينبغي أن يصاحبه أيضا تطور في المؤسسات العامة كي تستطيع مواكبة التكنولوجيا الحديثة والتفاعل معها، في حين يشير الواقع إلى أن معظم المؤسسات وبنيتها التحتية ما زالت تعاني الكثير من المشكلات البشرية الخاصة بإعادة هيكلة تنظيم المؤسسات حقيقة واقعة بفعل العديد من التغيرات التي شهدتها بيئاتها على الصعيدين الداخلي والخارجي، وعلى المستوى المحلي والعالمي، ولنجاح هذه المؤسسات في مواجهة هذه التغيرات فإن هذا يتطلب استخدام فعلي للتكنولوجيا الحديثة عموما والنظم الآلية والتحكم الآلي (الأتمتة) خصوصا، وضرورة قيام المؤسسات بتحديد عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات ودراسة المنافسين وذلك من خلال تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية بما يضمن لها تحقيق أهدافها وزيادة قدراتها على مواجهة المشكلات والتغلب على المنافسين بغرض الحصول على مزايا تنافسية وتحقيق الاستمرارية في التميز وتحسين أداء المورد البشري، وفي ضوء محدودية الموارد والتحديات المعاصرة، اتجهت المؤسسات للاهتمام بالتحكم الآلي (الأتمتة) وأتمتة إدارة الموارد البشرية كأساس لتحقيق الميزة التنافسية.

ورغم أن النظم الآلية والتحكم الآلي أي الأتمتة تحمل آمالا واعدة لمساندة ودعم كافة المؤسسات الإدارية عموما والصناعية خصوصا مما تساعد على رفع مستوى الأداء في المؤسسة.

حيث كشفت نتائج الدراسة من فارق ملحوظ بين مستويات الإنتاج قبل وبعد إدخال الأتمتة حيث وصل التحسن في بعض المؤسسات إلى مستوى مشجع بعد استخدام الأتمتة. ويفتضي توظيف الأتمتة في المؤسسات الصناعية الاستمرارية في التطوير والتغيير في الأفراد والهيكل والتقنيات والأساليب والإجراءات لرفع كفاءتها وفعاليتها ولهذا أصبح التحديث والتطوير جزءا من العملية الإدارية ووظيفة رئيسية من وظائف المؤسسة الناجحة فليس بالإمكان أية مؤسسة تحقيق النجاح في ظل إتباع سياسة الجمود والثبات بل لابد من التكيف مع التطورات والأحداث المتغيرة في محيط البيئة الداخلية والخارجية واستيعاب وتوظيف الأساليب التكنولوجية الحديثة وتقنيات العصر المتعددة والمتنوعة بتعدد المجالات والتخصصات، وهذا بطبيعة الحال أن تستجيب لمتطلبات المجتمع والتطور العلمي والتكنولوجي الحاصلة، وتعد أتمتة إدارة الموارد البشرية أحد المتطلبات التي يجب أخذها بعين الاعتبار في بيئة العمل الحديثة والتي تعتمد على استخدام النظم الآلية والتقنيات الحديثة في العديد من المجالات، ونظرا لتنامي حجم المؤسسات والموارد البشرية، فإن الأمر تطلب ضرورة تطبيق الأتمتة في إدارة الموارد البشرية في سبيل تحقيق كفاءة وفاعلية أكبر من خلال الاستفادة من مميزات وخصائص التقنية الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على "دور الأتمتة في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية بالشركة المغربية لصناعة الأنابيب" وكذا معرفة واقع تطبيق الأتمتة وإدارة الموارد البشرية وكذا أهم المتطلبات الأساسية للتغلب على معوقات الأتمتة في إدارة الموارد البشرية وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- هل للأتمتة دور في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة المغربية للأنابيب؟

كما يمكن بلورة التساؤل في الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما واقع تطبيق الأتمتة وإدارة الموارد البشرية في الشركة المغربية للأنابيب؟  
2- ما هي المتطلبات الأساسية للتغلب على أهم معوقات الأتمتة في إدارة الموارد البشرية في الشركة المغربية للأنابيب؟

2-فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

- للأتمتة دور في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في شركة مغربية للأنابيب.

الفرضيات الجزئية:

- لتطبيق الأتمتة دور في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في شركة مغربية للأنابيب.

- للمتطلبات الأساسية للأتمتة دور في التغلب على معوقاتنا في إدارة الموارد البشرية في شركة مغربية للأنايب.

### 3- أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لموضوع الدراسة لم يكن اعتباطيا بل جاء نتيجة عدة أسباب وهي:

- الفضول والرغبة الشخصية للاطلاع على واقع تطبيق الأتمتة في إدارة الموارد البشرية وتحسين أدائه.

- أن موضوع البحث يثير الانتباه باعتباره موضوع حديث فهو جدير بالدراسة.

### 4- أهمية الموضوع:

- تظهر أهمية الموضوع من خلال قيمته العلمية، حيث يجمع بين متغيرين هامين في الوقت الراهن، فالأتمتة أصبحت عنصرا هاما في عملية تنمية الموارد البشرية فهي العنصر الأساسي في النظم الإدارية والصناعية والخدماتية التي تستعملها المؤسسة.

- تكمن أهمية الدراسة النظرية من خلال الاطلاع على المؤلفات والكتب التي تناولت موضوع الأتمتة وإدارة الموارد البشرية بحثا ودراسة بهدف ملء الفراغ البحث الأكاديمي لمساعدة الباحثين والمهتمين في هذا المجال وسعيا إلى إثراء المعرفة العلمية في موضوع من أكثر المواضيع أهمية تنقصه حيوية في التطبيق فقط. فضلا عن خصوصية وحساسية في المجال الاجتماعي والاقتصادي اللذان يواجهان ظروفًا وتحديات تتطلب رفع كفاءة وزيادة فعاليته لتحقيق متطلباته.

- كذلك تتجسد الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال الدور الذي تلعبه لأتمتة في الحياة العملية وتأثيرها على الأفراد وسلوكياتهم وأدائهم في ظل ما يتم التوصل إليه من نتائج وتوصيات يأمل أن تستفيد منها المؤسسات العمومية والخاصة.

### 5- أهداف الدراسة:

- المساهمة في الإثراء العلمي.

- التعرف على مدى توظيف الأتمتة وتطبيقها في سبيل تحسين أداء المورد البشري.

- محاولة توضيح دور الأتمتة في تحسين أداء تنمية الموارد البشرية.

- التعرف على واقع تطبيق الأتمتة بإدارات الموارد البشرية في المؤسسات.

- التعرف على المتطلبات الأساسية للتغلب على أهم معوقات الأتمتة في إدارة الموارد البشرية.

## 6- تحديد المفاهيم:

إن لتحديد المفاهيم أهمية كبيرة في أي بحث علمي حيث يعطي للبحث الإطار النظري والبناء الفكري كما يعتبر نقطة بداية التحليل والتفسير قصد توضيح وتجنب اختلاطها وعدم فهمها فهما صحيحا.

إن الباحث يبدأ من المكاتب ملاذا له لتوفرها على الكم الهائل من الإرث العلمي والمعرفي في مختلف المجالات والتخصصات حسب درجة المعالجة والإسهام، من هنا فقد وضعنا بعض التعاريف والمفاهيم لبعض الباحثين حيث خرجنا كذلك بتعاريف إجرائية.

## 1- مفهوم الأتمتة:

- الأتمتة: هو مصطلح مستحدث يطلق على كل شيء يعمل ذاتيا بدون تدخل بشري فيمكن تسمية الصناعة الأتوماتيكية بالأتمتة الصناعية مثلا: وهي تعني حتى في أتمتة الأعمال الإدارية وأتمتة البث التلفزيوني<sup>1</sup>.

- الأتمتة هي استخدام الكمبيوتر والأجهزة المبنية على المعالجات أو المتحكمات والبرمجيات في مختلف القطاعات الصناعية والتجارية والخدماتية من أجل تأمين سير الإجراءات والأعمال بشكل آلي دقيق وسليم بأقل خطأ ممكن<sup>2</sup>.

- الأتمتة: هي تنفيذ مجموعة من الأعمال المتتابعة دون تدخل الإنسان ما لم يكون ذلك من مقتضيات الأتمتة<sup>3</sup>.

- الأتمتة تعرف أيضا بأنها فن جعل الإجراءات والآلات تسير وتعمل بشكل تلقائي ومؤخرا باستخدام المعالجات الصغرى (PLC).

كما يمكن القول أن مفهوم الأتمتة يعكس الأتمتة بشكل أكثر شمولاً من غيره ورغم تباين تعاريف المصطلح نفسه غير أن الاتفاق بات واضحا في تعريب المراد منه ودلالاته وأن اختلف في مسماه فمن المتفق عليه أن "Automation" يقصد منه عامة استخدام الحاسب الآلي وبرمجياته في عمليات وأنشطة المؤسسات المختلفة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - العتيبي ناصر بن منيف، الأتمتة ودورها في تحسين إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 25.

<sup>2</sup> - العباس وشقرة، التنظيم الإداري وإدارة الإنتاج، مطبعة الطربين، دمشق، 1976، ص 1.

<sup>3</sup> - سالمى علاء عبد الرزاق النعيمي، محمد عبد العال، أتمتة المكاتب، دار النشر والتوزيع، ط1، الرياض، 1999، ص 35.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص 15.

## تعريف الأتمتة إجرائيا:

هي الاعتماد على الوسائل والتقنيات الحديثة والنظم الآلية للقيام بمهام وتحسين أداء المورد البشري.

## مفهوم الأداء:

يعد الأداء مفهوما جوهريا بالنسبة لمنظمات الأعمال، ويكاد أن يمثل الظاهرة الشمولية المجل فروع وحقول المعرفة الإدارية.

"لغويا مصطلح الأداء مستمد من اللغة الإنجليزية "to perform" والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة "performer" والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل<sup>1</sup>. ولقد اهتم العديد من الباحثين (Druker, p, Iorrinopt) من خلال دراساتهم بمفهوم الأداء إلا أنه لم يتوصل إلى إجماع حول مفهوم محور للأداء، ولا تزال الاهتمامات قائمة في مناقشة الأداء كمصطلح فني، لتعدد أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم نظرا لاختلاف إيديولوجيات الباحثين والأهداف التي يريد مل واحد الوصول إليها، فمنهم من يميل إلى الجانب الكمي، وبالتالي وسائل تحليلية تكون في أغلبها تقنية، ومنهم من يميل إلى الجانب التطبيقي فلا يكتفي بالتعبير عن الأداء بمجرد نسب وأرقام.

أما "Druker, p" فيعرف الأداء بأنه "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"<sup>2</sup>، ويتفق معه في هذا التعريف كل من (Roblins) و (Wierseman) حيث يعتبران "الأداء بكونه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل"، ويستمد من هذا التعريف أنه تم التركيز على الأهداف طويلة الأمد والتي تتمثل باتفاق معظم الباحثين في البقاء والنمو.

## تعريف الموارد البشرية:

تحولت النظرة إلى الأفراد في المنظمات من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد، إلى كونها أصل من أصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمنظمة، وقد أدى هذا التحول في النظرة إلى اعتبار الأفراد عنصر أساسي في المنظمة.

يعرف "حسن إبراهيم بلوط" الموارد البشرية على أنها "مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات الإنجازات التي تقوم بها المؤسسات وتقسّم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات وهي التالية"<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - Ecosip, dialogues autour de la performance en Enterprise, édition harmattan, paris, 1995.

<sup>2</sup> - Druker peter, l'avenir du management selon Druker, editions village mondial, paris, 1999.

<sup>3</sup> - بلوط حسن إبراهيم: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة، بيروت، ص 12.

- 1-الموارد الاحترافية  
2-الموارد القيادية  
3-الموارد الإشرافية  
4-باقي الموارد المشاركة  
5-الاتحادات العمالية

يقصد بالموارد البشرية تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع، من ذلك نتعرف إلى صنفين أساسيين في تركيب الموارد البشرية<sup>1</sup> هما:

أ- صفة القدرة على أداء الأعمال.

ب- صفة الرغبة على أداء الأعمال.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص أن الموارد البشرية:

أ- مجموعة الأفراد يمتلكون المهارة لأداء أنواع معينة من الأعمال.

ب- هؤلاء الأفراد يمتلكون الرغبة لأداء أعمالهم.

ج- بذل جهود معتبرة من أجل تحقيق أهدافهم.

من خلال هذه النقاط، يمكننا استخلاص التعريف الإجرائي للموارد البشرية على أنها «مجموعات الأفراد الذين يسهمون بطريقة فعالة في تنمية المجتمع ويمكنهم استلام مسؤوليات مختلفة، وأداء أعمالهم على أحسن وجه».

وقسم آخر من المفكرين (Miller. Bromily, 1990) يرى أن الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد العادية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها<sup>2</sup>.

من خلال سرد تعاريف المفكرين للأداء يمكن أن يستنتج مهما اختلفت الألفاظ والاتجاهات لإعطاء مفهوم محدد لمصطلح الأداء، فهي في الواقع تصب في اتجاه واحد، بحيث اتفق معظم الباحثين على اختلاف اتجاهاتهم على أن مصطلح الأداء هو مرادف للنجاح.

فتحقيق التفوق الاستراتيجي حسب تعريف costlnou وإتباعه، ما هو السبيل لبقاء ونمو المؤسسة وهو ما ينص عليه Druker.p والذي بدوره يتأتى من خلال تعظيم قيمة المنتجات الذي يتضمن الاستقلال الكفاء لموارد المؤسسة وتحقيق الأهداف بفعالية، فهذه التعاريف هي في الأصل مكملة لبعضها، إذن فالأداء يمثل نشاط شمولي مستمر، الذي يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها

<sup>1</sup> - غربي علي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى الجزائر، 2002، ص 13.

<sup>2</sup> - عداي الحسيني فلاح حسن «الإدارة الإستراتيجية»، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2000، ص 19.

وقدرتها على التكيف مع البيئة وفق أسس ومعايير محدودة تضعها المؤسسة، ووفقا لمتطلبات نشاطها، وعلى ضوء الأهداف طويلة الأمد.<sup>1</sup>

### تعريف الموارد البشرية إجرائيا:

يقصد بها تدريب وتحسين وتطوير المعرفة والمهارات وقدرات القوى البشرية العاملة في المؤسسة الصناعية على تطبيق الأتمتة والتحكم فيها وذلك من أجل تحسين الأداء.

### التعريف الإجرائي لأتمتة إدارة الموارد البشرية:

هي نظام يعتمد على التفاعل بين العنصر البشري والنظم الآلية في تنفيذ مهام والقيام بالأساليب العملية المتطورة التي تخدم العنصر البشري في الشركة.

### 7- الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة إرثا نظريا مهما لبناء البحث السوسيولوجي بناء على علميا ومنهجيا، فهي خطوة من أهم الخطوات في البحث الاجتماعي لما تكتسبه من أهمية في سبيل تدعيم وتوجيه مسارات البحث من حيث تزويد الباحث بالمعايير والمفاهيم التي يحتاجها في توضيح أبعاد المشكلة من جهة ووضوح البحث أكثر من جهة أخرى، حيث يصبح باستطاعته اختيار الطرق والإجراءات المنهجية الملائمة للدراسة، كما تساعد أيضا تفادي الأخطاء الآخرين وتأسيس الموضوع المدروس تأسيسا علميا وبالتالي سوف نتعرض إلى بعض الدراسات والتي هي دراسات مشابهة لموضوع دراستنا حيث سنتناول دراستين عربيتين ودراسة أجنبية.

### 1- الدراسة الأولى: دراسة زغرب (2007)، بعنوان: "الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية بقطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية البالغ عددها (22) وزارة من أصل (24) وزارة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق عينة الحصر الشامل لكل من (المدراء، نوابهم، ورؤساء الأقسام) البالغ عددهم (110) الذين يمارسون مهام وأنشطة إدارات شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية، وقد خلصت الدراسة في مجموعة من النتائج من أهمها: أن درجة تطبيق أو استخدام عناصر الأتمتة مقبولة في الوزارات الحكومية، وأن الأتمتة تسهم في تخطيط واستقطاب واختيار وتقييم وتحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في الوزارات الحكومية بشكل جيد، وأن عناصر تطبيق الأتمتة في إدارات

<sup>1</sup> - عداي الحسيني فلاح حسن، مرجع سابق، ص 20.

شؤون الموظفين المقترحة في هذه الدراسة ستؤدي إلى زيادة فعالية أئمة إدارات، كما أن هناك مجموعة من التحديات والصعوبات التي تواجه تطبيق الأئمة في إدارات شؤون الموظفين.

2- الدراسة الثانية (2008): بعنوان: الأئمة ودورها في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية السعودية.

استهدفت الدراسة لمعرفة دور الأئمة في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية، وكشفت تحديات تطبيقها ومتطلبات تفعيلها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي، وتم إجراء الدراسة الميدانية باستخدام استبيان مناسب للدراسة أعد كأداة للدراسة، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن استخدام الأئمة بالأجهزة الأمنية بصفة عامة كانت بدرجة ضعيفة، وأن الأئمة يمكن أن تسهم في تخطيط واستقطاب الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات التدريبية بدرجة كبيرة، وأن الأئمة يمكن أن تسهم في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية بدرجة كبيرة وتقترب من درجة كبيرة جداً، وأظهرت النتائج كذلك وجود صعوبات تحد بدرجة كبيرة من تطبيق الأئمة بإدارة الموارد البشرية كما اكتشفت الدراسة أن متطلبات تطبيق الأئمة بإدارة الموارد البشرية والمقترحة في هذه الدراسة ستؤدي إلى زيادة فعالية أئمة إدارات الموارد البشرية بدرجة كبيرة جداً، وتبين أن (70%) من أفراد الدراسة التحقوا بدورات تدريبية في مجال نظم المعلومات والاتصالات ويحملون مؤهل باكالوريا فأكثر، كما وضعت الأطروحة نموذج تنظيمي من شأنه المساهمة في تفعيل الأئمة في الأجهزة الأمنية في السعودية.

الدراسات الأجنبية:

دراسة رول وآخرون "Ruel & others" (2008) بعنوان: فاعلية دور التقنية في إدارة الموارد البشرية نتائج دراسة كمية في الوزارة الهولندية.

هدفت الدراسة إلى قياس مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية HRM في كفاية إدارة الموارد البشرية من خلال دراسة كمية أجريت على وزارة الداخلية في هولندا، وهل كانت عملية التحول مفيدة للوزارة أو لا؟، وتوصلت الدراسة إلى التطبيق الفعلي لإدارة الموارد البشرية HRM، مرتبط بكفاية إدارة الموارد البشرية، ومن خلال تحليل الانحدار توصل الباحث إلى أن جودة تطبيقات الموارد البشرية الإلكترونية من حيث المحتوى والمضمون، هي العامل التفسيري الأكثر أهمية في كفاية تكنولوجيا وإستراتيجية الموارد البشرية.

# الفصل الثاني

## الجانب النظري للدراسة

### I. الأتمتة:

- 1-لمحة تاريخية عن الأتمتة
- 2-أسباب الاهتمام بالأتمتة
- 3-ظهور عصر المعلومات
- 4-أهداف تطبيق واستخدام نظام الأتمتة

### II. إدارة الموارد البشرية:

- 1- نشأة الموارد البشرية
- 2-أهمية إدارة الموارد البشرية
- 3-أهداف إدارة الموارد البشرية
- 4- الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية
- 5-الاتجاهات النظرية لإدارة الموارد البشرية

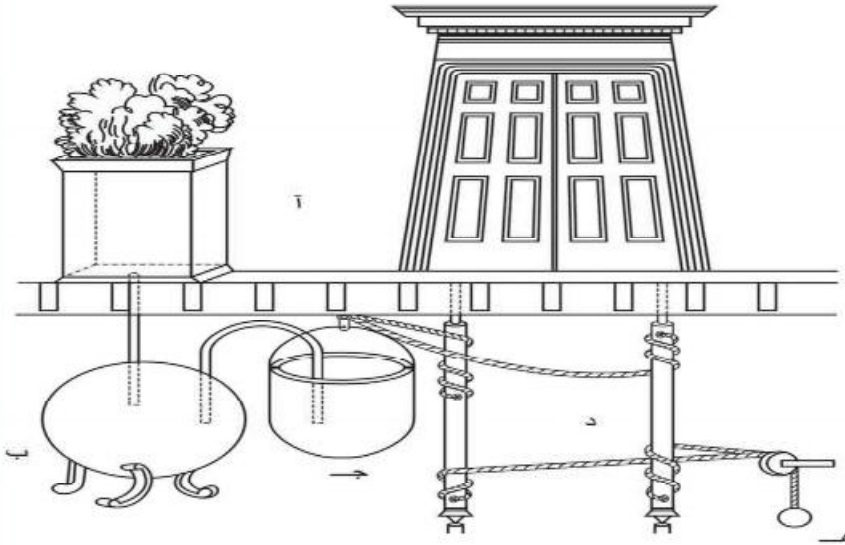
## I. الأتمتة.

## 1-لمحة تاريخية عن الأتمتة:

يعد مفهوم الأتمتة هي نتاج التطور الفكري منذ القدم ولا يمكن القول بأنها بدأت في وقت محدد<sup>1</sup> ويعد مفهوم الأتمتة من المفاهيم والمصطلحات التي انتشر استخدامها نهاية القرن العشرين بوصفه معبراً عن مرحلة جديدة من مراحل التقدم الفني والتقني<sup>2</sup> وذلك لأن ما أدى إلى وصول الأتمتة إلى واقعها المتطور الحالي هو تراكم الإسهامات في محاولة التقليل من جهد الإنسان المبذول لإنجاز الأعمال اليومية وابتكار الأدوات اللازمة لذلك أو تطوير ما كان متوافراً منها.

من أقدم Hero إن طريقة الروماني هيرو (الشكل 1) لفتح باب المعبد عن بعد والموضحة في المحاولات لإنجاز نظام مؤتمت وفق المعايير الحالية.

شكل رقم (1): يمثل طريقة هيرو لفتح باب المعبد



المصدر: العباس وشقرة "التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج"، جامعة دمشق، 1976، ص 21.

ليؤدي «أ» إن الدخل التحكمي لهذه الطريقة هو النار التي يضرمها الراهب في شعلة المذبح ويزداد ثقل. «ج» إلى الدلو «ب» تمدد الهواء الساخن تحت النار إلى دفع الماء من المرجل الدلو بتزايد كمية الماء فيه فيؤدي ذلك إلى هبوطه نحو الأسفل فاتحاً باب المعبد بوساطة الحبال نحو الأعلى. أما إغلاق الباب فكان يتم بإطفاء النار الذي «ه» ورافعاً الثقل المعاكس «د» يؤدي إلى تبريد الهواء في

<sup>1</sup> - العباس وشقرة، التنظيم الإداري وإدارة الإنتاج، مطبعة الطربين، دمشق، 1976، ص 1.

<sup>2</sup> - العتيبي ناصر منيف، الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في الأجهزة المنية، رسالة دكتوراه، جامعة الرياض، 2008، ص 12.

المرجل و من ثم رجوع الماء إليه من الدلو مقللاً ثقله ليصبح أخف وزناً من الكتلة المعاكسة فتهبط الكتلة شاذةً الحبال بالاتجاه المعاكس للحالة الأولى ومغلقة باب المعبد.

وبعد قرون كثيرة، استطاع الأمريكي أوليفر إيفانز (oliver Evans, 1784) بناء مطحنة حبوب مؤتمتة إذ استخدم أدوات ميكانيكية لنقل الحبوب من العنبر إلى دلو المطحنة بوساطة سيور ميكانيكية لتطحن وتعبأ آلياً ولم يكن للإنسان من دور في هذه سوى المراقبة. ولقد كانت جميع المنظومات المؤتمتة تعتمد مبدأ التحكم ذي الدارة المفتوحة حتى ذلك التاريخ. ومع تطور المنظومات المطلوب أتمتها وازدياد تعقدها بدت الحاجة إلى استخدام التغذية الخلفية (الراجعة) السالبة negative feedback لما لها من مزايا في تحسين استجابة المنظومات واستقرارها.

ويمكن أن تعد منظومة التحكم في سرعة المحرك التي اخترعها جيمس واط ( James Watt, 1788) أولى المنظومات المؤتمتة التي تستخدم نظريات التحكم ذي التغذية الخلفية. ولم يعط برهان رياضي تحليلي يثبت صحة ما أنجزه واط واستقرار منظومته إلا في يد ماكسويل Maxwell عام 1868 ثم بعد ذلك أيضاً، وبصيغة أدق، على يد المهندس الروسي فيشنغرادسكي (Wischnegradsky) عام 1876.

إن من أهم الإسهامات التي قدمت إلى التحكم الآلي ذي التغذية الخلفية والأتمتة هي تلك التي قدمها هازين Hazen عام 1934 إذ طور ما يسمى بالآلية المؤازرة Servomechanism.<sup>1</sup> وقد شاع استخدام المصطلح الانجليزي Automation رغم ما اكتتفه من غموض وإشكاليات لغوية في العربية بين الباحثين فنحى البعض إلى الخلط بين عدد من المفاهيم فجعلها بعضهم مترادفة كمن ذهب إلى أن الأتمتة قد يراد بها آلية أتوماتية أو تشغيل أتوماتي/ آلي. ويتناسب المصطلح الانجليزي Automation مع المفاهيم التالية: أتمتة، ميكنة، مكننة، حوسبة وقد يعكس مصطلح حوسبة استخدام الأجهزة الحاسوبية والبرمجيات.<sup>2</sup>

ولهذا فإن استخدام مصطلح الأتمتة يعكس مفهوم الأتمتة بشكل أكثر شمولاً من غيره ورغم التباين في تعريف المصطلح نفسه غير أن الاتفاق بات واضحاً في تعريب المراد منه ودلالاته وإن اختلف في مسماه فمن المتفق عليه أن Automation يقصد منه عامة استخدام الحاسب الآلي وبرمجياته في عمليات وأنشطة المنظمات المختلفة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - العباس وشقرة، مرجع سابق، ص 11.

<sup>2</sup> - السريحي حسن عواد وآخرون، أتمتة أعمال المكاتب، دراسة تطبيقية على إمارة مكة المكرمة، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 1999، ص 11-12.

<sup>3</sup> - العتيبي، مرجع سابق، ص 13.

إلا أن مفهوم الأتمتة الأكثر وضوحاً هو: "التشغيل الآلي لجهاز أو عملية أو نظام يتم التحكم به آلياً بواسطة أجهزة آلية أخرى تحل محل الإنسان في المراقبة والجهد واتخاذ القرارات المبرمجة"<sup>1</sup>.

## 2- أسباب الاهتمام بالأتمتة:

تعدد الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالأتمتة فلا تقتصر الأسباب إلى الأسلوب التقني على الجوانب المادية بل يتجاوز الأمر ذلك إلى جوانب واعتبارات نوجزها في الآتي<sup>2</sup>:

1- التأثير التلقائي بتقنية المعلومات من خلال تصنيع أجهزة ومعدات حديثة وبشكل مستمر ومتطور.  
2- فعالية الأتمتة في خدمة الوظائف والأنشطة الإدارية استجابة مع تزايد المعلومات التي تتدفق بشكل هائل وضخم إضافة إلى تزايد العاملين المعتمدين على المعلومات عن العاملين الذين لا يعتمدون على المعلومات مما أدى إلى زيادة فعالية الأتمتة.

3- إن الأتمتة جزء من التغيرات المصاحبة لظهور الحاسب واستخداماته الواسعة في المجالات كافة والتطور في تصنيع الحاسبات بتسارع مستمر مما سهل من الاستفادة منها لانخفاض أسعارها.

4- أن الأتمتة تؤدي إلى رفع فعالية التعاون بين فرق العمل المختلفة مما يدعم العملية الإنتاجية ويسهم في رفع كفاءتها حيث لوحظ زيادة الإنتاجية بجانب أن رأس المال المستثمر في مجال الأتمتة أقل بكثير من رأس المال في الأعمال الغير المؤتمتة<sup>3</sup>.

كما أن لتزايد الاهتمام بأتمتة الأعمال الإدارية في ذات الوقت أسباب وعوامل أخرى متعددة منها:

## 3- ظهور عصر المعلومات:

بعد ظهور الثورة الصناعية ظهرت ظاهرة انفجار أو ثورة المعلومات وما صاحبها من استمرار تزايد عدد الأفراد العاملين في قطاع إنتاج المعلومات كما صاحب عصر انفجار المعلومات ظاهرة التزايد الضخم في حجم المطبوعات المنشورة وتنوعها وتعاضم حجم المعلومات المخزنة على وسائط إلكترونية عبر الحاسبات، ولهذا يتضح أن هذا التطور المعرفي كان سبباً في الاعتماد على الأتمتة في الأنشطة الإدارية المختلفة بحيث لم تعد الإدارة التقليدية مجدية للتعامل مع معطيات وتطورات العصر<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - الحسنية سليم، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 1997، ص 190.

<sup>2</sup> - العتيبي، مرجع سابق، ص 13-14-15.

<sup>3</sup> - السالمي علاء عبد الرزاق، نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، ديناميك للطباعة، القاهرة، 2003، ص 35.

<sup>4</sup> - السالمي وآخرون، مرجع سابق، ص 35.

## أ- التطورات التقنية المتلاحقة:

يعد أثر التطورات التقنية الحديثة تأثيراً على الأتمتة بمفهومها الحديث أربعة تطورات رئيسة تمثلت في<sup>1</sup>:

- ظهور الحاسبات الالكترونية الرقمية وانتشار الحاسبات الشخصية على نطاق واسع من الثمانينات.
- التطورات الهائلة في مجال الاتصالات.
- الاتجاه المتزايد نحو بناء وتطوير شبكات الحاسبات Networking.
- ظهور وتطور الشبكة المعلوماتية Inter Net.

مما يؤكد التطور السريع في مجال الاتصالات وتطوير شبكات الحاسبات والشبكة المعلوماتية (الانترنت) على ضرورة أتمتة كافة الأنشطة المختلفة لاسيما الأنشطة الإدارية بهدف تحقيق أهداف العاملين والأهداف لتنظيمية بفعالية.

## ب- الرغبة في تحسين إنتاجية العاملين:

السبب الرئيس وراء ظهور وانتشار نظم أتمتة الأعمال الإدارية الرغبة في تحسين إنتاجية العاملين فقد كشفت نتائج العديد من الدراسات تحقيق العاملين مستويات عالية من الإنتاجية في بعض الأعمال المؤتمتة تصل نسبتها إلى (90%) فيما بلغت الإنتاجية في الأعمال غير المؤتمتة إلى مستويات متدنية.

## ج- تزايد أعداد العاملين الإداريين:

من عوامل تزايد أهمية الأتمتة حديثا النمو الهائل في إعداد العاملين الإداريين حيث أن نسبة الأعمال الإدارية من إجمالي العاملين ارتفعت من 35% إلى 45% ويرتبط بظاهرة الميل المستمر لتزايد العاملين إلى حقيقتين هامتين هما:

- **الحقيقة الأولى:** أنه كلما تزايد عدد العاملين كلما تزايدت التكاليف الإجمالية للعمل كمصروفات إدارية وعمومية وبالتالي فأي تحسين في الإنتاجية للأعمال الإدارية من خلال الأتمتة هي تحقيق وفر ملموسة في التكلفة الكلية على مستوى المنظمة ككل.

- **الحقيقة الثانية:** أنه رغم التزايد المستمر فواقع حال المنظمات الفعلي يفتقر إلى قوى عاملة ذات خبرة ومهارة مناسبة تستوعب تطبيق أساليب التقنية الحديثة للأتمتة.

<sup>1</sup> - العتيبي، مرجع سابق، ص 16.

#### 4- أهداف تطبيق واستخدام نظام الأتمتة:

هنالك عدة أهداف لتطبيق واستخدام الأتمتة منها:

- أ. زيادة السرعة و الدقة بإجابة المراجعين والاقتصاد من وقتهم.
- ب. عدم الحاجة إلى المراجعة الحضورية من أجل عرض الطلب ومتابعة جوابه.
- ت. ترتيب و تنظيم دوران المراسلات في الدائرة.
- ث. إيصال المراسلات الورقية إلى حدها الأقل في داخل و خارج الدائرة.
- ج. خلق الطرق الصحيحة و قياس دوران الأعمال في الدائرة و متابعة تحسنهم المستمر.
- ح. زيادة السرعة و إيجاد السهولة في مراسلات ما بين الدوائر.
- خ. الإيصال السريع للمراسلات التي قد صنفت.
- د. زيادة تمرين الموظفين عن طريق تأمين إمكانية التنظير وقياس الأنشطة.
- ذ. خلق المهيد المناسب من أجل استقرار جميع الأنظمة الموحدة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - الحجى عثمان يوسف، أثر تطبيق الأتمتة في الأداء الوظيفي للمؤسسات الحكومية المستقلة بدولة الكويت، جامعة البحرين، 1993، ص55.

**II. إدارة الموارد البشرية.****1- نشأة الموارد البشرية:**

لقد استهلكت الدراسات المعمقة الخاصة بإدارة الموارد البشرية مع القرن العشرين حيث ظهرت إيديولوجية جديدة تخص عنصر الأفراد كعنصر أساسي في تحريك العجلة الاقتصادية وكان رائد هذه الدراسات هو فريدريك تايلور<sup>1</sup>.

وذلك لأن ارتفاع تكلفة الفرد والتكاليف الرأسمالية جعل المنظمات تهتم بالكفاءة الإنتاجية للعاملين، حيث أن الحاجة إلى تطور أساليب العمل وإيجاد معايير للحكم على مدى كفاءة الفرد مما أدى إلى ظهور الحركة العلمية ونشأت مع أفكار تايلور صاحب نظرية الإدارة العملية التي تعني استخدام المعرفة والاستقصاء العلمي وتهدف إلى مبدأ تقسيم العمل.

فكانت مساهمة تايلور في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال ما توصل إليه من نتائج أدت إلى تغيير النظرة اتجاه العنصر البشري، وظهور قاعدة جديدة تعتبر العنصر البشري عاملاً هاماً في تنمية المنظمة وبالتالي بناء الاقتصاد ما لم تكن الحاجة إلى إنشاء جماعة أو نقابة عمالية متخصصة في حل النزاعات الإنسانية إلا أن في الحرب العالمية التي كانت تمثل عمال المؤسسات وتمارس على العمال سلطة كاملة وبسبب الضغوطات مثل الإضراب والنزاعات انتعشت حركة العمل مما دفع بحكومات الدول المتقدمة في تلك الفترة جماعة قادرة على حل المشاكل المتعلقة بظروف العمل والمنظمة ومنه ظهرت وظيفة جديدة لها مهمة إدارة الموارد البشرية في المنظمة<sup>2</sup>.

وقد عمل تايلور على تطبيق مبادئ رئيسية اعتبرها سر نجاح المؤسسات، أهم هذه المبادئ:

- العمل بمبدأ العمل وتوزيع المسؤوليات.
- إتباع السبيل العلمي في اختيار العمال مع تعهدهم بالتدريب والتعليم لتحسين مستوياتهم.
- تشجيع التخصص في المهارات.

**2- أهمية إدارة الموارد البشرية.**

إن أهمية الموارد البشرية لا جدال فيها ولا يوجد خلاف حولها نظراً للنتائج والمساهمات التي تنتج عنها، فتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية بصورة عامة في كل ما يتعلق بالموظف والعامل وذلك

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، (بدون ذكر المكان)، 1999، ص 43.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 120.

بدءاً من اختيارهم، وتعد هذه الخطوة من أهم الوظائف الإدارية للموارد البشرية، حيث يتم اختيار الموظفين المؤهلين للقيام بأعمال محددة، ووضعهم في المكان المناسب<sup>1</sup>. ويمكن تلخيص أهمية إدارة الموارد البشرية في العناصر التالية:

- تهتم بالموارد الرئيسي في المنظمة وهم الأفراد.
  - لا توجد أي مؤسسة دون إدارة الموارد البشرية.
  - تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين في المؤسسة.
  - دراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها مع اختيار الأفراد المنامين لشغل الوظائف.
  - تزويد إدارات الإنتاج والشوق والشؤون المالية باحتياجاتهم من الإعداد والتخصصات المتناسبة مع طبائع أو خصائص الأعمال المؤداة ومع أعباء العمل بكل إدارة.
  - دعم أداء الإدارات الأخرى بالمنظمة وتسيير بلوغ أهدافها والأهداف العامة للمنظمة.
  - توفير آليات للإجابة على تساؤلات الأفراد المتأثرين بالتغيير، وتحديد التغييرات وتأثيرها عليهم والتوقعات المحتملة ومحاولة حل الصراع والضغوط التي يتعرض لها الأفراد أثناء التغيير.
- هذه العناصر لها أهمية على مستوى المنظمة<sup>2</sup>.

كما أنه تظهر أهمية الإدارة الفاعلة للموارد البشرية في المنظمة أيضاً على المستوى القومي،

ويمكن أن نوجزه في المحاور الرئيسية التالية:

- الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي.
- الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية.
- العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.
- الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات.
- الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الأمن القومي<sup>3</sup>.

### 3- أهداف إدارة الموارد البشرية:

تتمثل أهم أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- تهيئة ظروف عمل مناسبة.
- صيانة القوى العاملة وتنميتها وتطويرها.

<sup>1</sup> راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية رواية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر، دار التوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 6.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، أساسيات علم ومهنة الإدارة، مكتبة دار السلام، القاهرة، 2007، ص 64.

<sup>3</sup> راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ص 29.

- حل مشكلات العاملين الخاصة بالعمل.
- الاهتمام بمقترحات العاملين وتطبيق المناسب منها.<sup>1</sup>
- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين الأفراد.
- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المشروع.
- إيجاد الحوافز لدى القوى العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المشروع.
- تحقيق العدالة والتكافؤ لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية والأجور، التدريب والتطوير...
- بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين وتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لديهم.
- توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية ودفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة.<sup>2</sup>

#### 4- الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية:

- وظيفة إدارة الموارد البشرية بطبيعتها وظيفية تتلخص مهمتها في مساعدة المديرين التنفيذيين على وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وأيضاً تتمثل في التعامل مع قضايا ومشكلات العنصر البشري بما يمكنهم من تحقيق الأهداف المحددة لوحداتهم.
- وعليه فإن وظائف إدارة الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:
- الرقابة على ظروف العمل وتسيير الخدمات الخاصة بالأفراد، وإعداد السجلات، المرتبطة بهم وتتبع حياتهم الوظيفية.
  - الإشراف على موازنة الأجور، المرتبات، الحوافز والمكافآت والعلاوات.
  - العمل على حل مشاكل الأفراد في كافة مجالات العمل.
  - اعتماد عقود العمل والأوامر الإدارية الخاصة بالجزاءات في حدود اللوائح المعمول بها.
  - التنسيق مع كافة المنظمات في قطاعات العمل الأخرى، فيما يتعلق بتسيير العنصر البشري ورعايته صحياً ومهنياً، بما يكفل تكوين قوة عمل راضية ومنتجة.
  - تطبيق إجراءات الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وكل ما يتعلق بعمليات الاختيار، التعيين وتكوين الأفراد.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، المرجع نفسه، ص 65 - 66.

<sup>2</sup> جمال محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية القرن المادي والعشرين)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 16.

- تلقي شكاوي ومقترحات الأفراد، ودراستها والرد عليها.
- الاعتراف على تنفيذ القرارات المتعلقة بالترقيات، وتنظيم عمليات حضور وانصراف الأفراد، وعلى إعداد وتنظيم السجلات المرتبطة باستخدام الأفراد وتقدير كفاءاتهم.
- القيام بالدراسات الخاصة بتحليل سياسات تسيير الموارد البشرية، ولوائح استخدامها والخاصة ببحوث الأفراد بما يساعد على:

- تنسيق التنظيم وتحديد تفصيلات الهيكل التنظيمي.
- اكتشاف وسائل أفضل لرفع القدرة الإنتاجية للمنظمة وتحقيق أهدافها في مجال الأرباح.<sup>1</sup>

### 5-الاتجاهات النظرية لإدارة الموارد البشرية:

لم يجري التطور في الأفكار السابقة في العالم مجرد، وإنما هي محيط اقتصادي واجتماعي متغير، حيث عرفت المؤسسة تطورات عديدة، فقبل الحرب العالمية الثانية كان معيار المر دودية المالية الدليل على صحة المؤسسة والميزان الاقتصادي و أسلوب القياس المثالي، كما أن الاقتصاد كان يحتاج إلى يد عاملة كثيرة وكانت غالبيتها من الأرياف دون أي عرف أو تقاليد صناعية، ودون أي تطبيق تقني، مما دفع بالتاليورية إلى تقسيم المهام ثم تلتها نظرية العلاقات الإنسانية لتأتي بعدها نظريات أخرى ساهمت و لو بالقليل في تنظيم الحياة الصناعية .

#### أ-مدرسة الإدارة العلمية:

إن بداية الحركة العلمية مقترن باسم «فريدريك تايلور» حيث يعتبر المنظر الأساسي والرئيسي لأفكار هذه الحركة، ولقد اهتم تايلور خلال عمله بالإنتاج بأقصى حد ممكن من خلال مجموعة العمل التي يشرف عليها، فلم يكن مرتاحاً لنظام الأجر حسب القطعة، لاعتقاده أن هذا النظام لا يقوم على تقدير سليم لطاقة العمل الإنتاجية، بل مبني على سجلات عمل سابقة.

وتميز سنة 1898 م بداية تجاربه المشهورة في مجالات رفع الكتل المعدنية وقطع المعادن، ومن نتاج دراسته ادر كان الإدارة يمكن أن تكون علماً له قوانين ومبادئه وأن الدارة العلمية ثورة ذهبية لأنها طريق لمواجهة مشاكل الإدارة اليومية. وقد بين أن الإدارة مسئولة عن اختيار العاملين وتدريبهم على كيفية أداء العامل بدلا من ترك المسؤولية لهم، إلا أن الإدارة العلمية تجاهلت العامل الإنساني ونظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكية، إلا أن مولى إدارة الموارد البشرية قد يرتبط بظهور

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 69.

الحركة الإدارة العلمية وما لعبته من دور في معالجة مشكلة العاملين التي أخذت تظهر كمشكلة اجتماعية.

أما «فايول» فقد بين أن العمليات الإدارية لا تتم من قبل مصلحة مختصة، حيث يمكن للعمال المشاركة أيضا في العملية الإدارية، ولقد وضع فايول أربعة عشر مبدءا للإدارة كما اهتم كثيرا بمبدأ تقسيم العمل ومبادئ تسيير الموارد البشرية تحت أشكال الاستقرار والمبادرة والاتحاد أو روح الجماعة، كما يجب أن يتلقى المرؤوس أوامره من رئيس واحد وان السلطة تتركز حول الرئيس مثله في ذلك مثل تايلور<sup>1</sup>.

#### ب- مدرسة العلاقات الإنسانية:

على أنقاض الأفكار السابقة التي جعلت من الإنسان العامل جزء كباقي الأجزاء الأخرى المكونة للهيكल التنظيمي للمؤسسات الصناعية، ظهر فكر موازي جعل من هذا الإنسان المحور الرئيسي لكل تحليلاته للعمل و مشاكل التنظيم، ومن الرواد الأوائل لهذا الاتجاه نجد الاسترالي «آلتون مايو» الذي قام بسلسلة من الدراسات والتجارب الميدانية من اجل إثبات أن العوامل المادية وحدها لا يؤدي إلى الزيادة في الإنتاج ولا إلى تحسينه ومن أهم دراساته «دراسة هاوثورن الشهيرة» التي أجريت بمصانع "الو يسترن إلكتروك" وقد كانت هذه الدراسات تهدف في البداية إلى دراسة الظروف الفيزيائية للعمل وعلاقتها بالإنتاج ثم تحولت اهتماماته لدراسة العوامل الاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي، وقد خلصت الدراسات إلى نتيجة هامة و هي ضرورة البحث الدائم عن تغير اتجاهات العمال وسلوكهم<sup>2</sup>، ومن جهة ثانية فقد ركزت على مجموعة من الأبعاد كالمؤسسة وهي عبارة عن بناء اجتماعي يؤدي إلى تحقيق أهداف اجتماعية، وكما ركز على الشكل غير الرسمي للمؤسسة، وكذا الاهتمام بالقادة من حيث الاختيار والإعداد والتدريب إلى جانبها على الرجل الاجتماعي بدل الاقتصادي وأن إشباع الحاجات الخاصة بالتنظيم غير الرسمي سيؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم الرسمي تلقائيا، ولقد دفعت هذه النتائج التون مايو إلى صياغة فلسفة عامة حلل من خلالها مشكلات الحضارة الصناعية الحديثة، وأن حل هذه المشكلات هو ظهور مجتمع جديد.

كما أن اتجاه «مايو» عكس بصورة دقيقة الوضع العام الذي كان سائدا في المجتمعات والتنظيمات الاقتصادية في أوروبا وأمريكا، إلا أن النتائج التي توصل إليها الفريق الباحث لم تسلم بدوره من النقد، فقد ذهب البعض إلى أن تجارب «الو يسترن» لم تكشف لنا عن ظواهر جديدة، لكن هذا

<sup>1</sup> - نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص ص 51-53 .

<sup>2</sup> - صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 150.

النقد لم يؤخذ في الحسبان، كما أن هذه الدراسات كشفت لنا بشكل علمي ولأول مرة عن وجود ما أصبح يسمى باسم "التنظيم غير الرسمي" للعمل و تأثير الجماعة على سلوكيات العمال و الإنتاج. ولقد جاءت هذه النتائج بعد استخدام فريق البحث لأداتي المقابلة والملاحظة التي ساعدت على كشف أمور أخرى (الحوافز المعنوية وأهميتها، نمط الإشراف والعلاقات الحسنة على مردود العامل)، حيث أصبح هناك تأكيد على النواحي الإنسانية التي أصبح على المديرين والمشرفين إعطائها مزيداً من الاهتمام<sup>1</sup>.

### ج- إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة:

بنيت الإدارة المعاصرة أهمية وحتمية وجود التطور المستمر، لأن هذا الأخير يعتبر سبيل بقاء واستمرارية المؤسسة في عالم التقنيات الجديدة المعاصرة، وما تتيحه من إمكانيات وتقوضه من تحديات، حيث يشمل التطور المستمر كل مجالات النشاط بما فيها وأهمها نشاط الموارد البشرية، فهذه الأخيرة تتطور وتتغير مع المتغيرات والتحويلات التي يشهدها العالم، حيث أدت هذه التحويلات إلى مزيد من التغيير في الاهتمامات ومناطق التركيز في عمل الإدارة المعاصرة إذ يتحول اهتمام هذه الأخيرة إلى التركيز على قضايا الحاضر واستثمار انجازات الماضي إلى الانطلاق للمستقبل وابتكار الجديد في كل مجال، فمجال إدارة الموارد البشرية كذلك تغير في طريقة التعامل وكيفية تسيير الأفراد. ويمكن القول أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة تقوم على دراسة مختلف المفاهيم والتي من أهمها: العولمة والتي تعتبر الاندماج والتفاعل في الأنشطة الإنسانية وكذلك مفهوم التحدي والرؤية الشاملة من أجل تكوين صورة واضحة وشاملة لما يجري حولها، وكذا دورة الحياة والمحركات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 152.

<sup>2</sup> - بن يمينه السعيد، مرجع سابق، ص 82.

# الفصل الثالث

## عرض وتحليل نتائج الدراسة

I. الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1-مجالات الدراسة

2-المنهج المستخدم للدراسة

3-أدوات جمع البيانات

4-العينة وطرق اختيارها

II. عرض وتحليل النتائج

III. تفسير وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات

IV. النتائج العامة

## I. الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

## 1-مجالات الدراسة:

## المجال الزماني:

في إطار البحث المتعلق بدور الأتمتة في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة المغربية للأنابيب وتم اختيار هذه الشركة كمجال للدراسة حيث تم النزول إلى ميدان الدراسة على مرحلتين:

-**المرحلة الأولى:** بدأت من خلال دراسة استطلاعية وذلك يوم 16 مارس إلى غاية 19 مارس في ملاحظة أولية تهدف من خلالها إلى الوقوف على واقع استخدام النظم الآلية والتقنيات الحديثة والأجهزة الحديثة المستعملة في الشركة حيث تم طرح بعض الأسئلة من خلال إجراء مقابلة مع مسؤول الأجهزة والصيانة الذي بدوره عرفنا ما تحتويه الشركة من أجهزة وتقنيات وبعض الأمور تخص الدراسة والتي تمت من خلالها بلورة عدة أسئلة على شكل استمارة وكذا الاستفادة من بعض الوثائق والمجالات الإدارية والمراسيم والقوانين التي تضبط مختلف العمليات لجوانب الدراسة.

-**المرحلة الثانية:** وكانت من 4 أبريل إلى غاية 9 أبريل من سنة 2017 حيث تمت في هذه المرحلة توزيع استمارة استبيان على العينة المستهدفة وكذلك إجراء روبرتاج صغير مع مسؤول الصيانة والأجهزة بعد ذلك تم جمع المعلومات الاستبيان للقيام بتحليلها وتفسيرها على ضوء الإجابات المقدمة على مختلف الأسئلة الموجودة بها.

## المجال المكاني:

تمثل المجال المكاني في الشركة المغربية للأنابيب حيث تعد شركة ذات مسؤولية محدودة تأسست سنة 2004 وذلك من أجل تصنيع وتجارة في برنامج خطوط الأنابيب البولستير المقوى بالألياف الزجاجية، وهي شركة تابعة لمجمع بعلي مقسمة على أربعة: الأنابيب المغربية المصنعة لاستعمالات التكنولوجيا وهي رائدة في الإنتاج على مستوى عالمي في تكنوبال، تصنيع وتصميم معدات الإنتاج وبرامج خطوط الأنابيب في البولستير المقوى بالألياف الزجاجية.

وتقع الشركة المغربية للأنابيب في المنطقة الصناعية بالمسيلة حيث تبلغ مساحة المصنع حوالي 4 هكتار وتنتج الشركة المغربية للأنابيب عدة أنابيب تتمثل في عدة مجالات منها: المياه الصالحة للشرب، المياه الملوثة، المياه الخام والري، تجفيف المصانع الهيدروليكية، التبريد المركزي الحراري.

## 2- المنهج المستخدم للدراسة:

ليس هناك بحث علمي دون منهج واضح يمدد وفقاً لقواعده دراسة المشكلة وأبعادها ومسبباتها ومدى تأثيرها بالعوامل المحيطة بها حيث يتم ذلك وفق أدوات يتم من خلالها للوصول إلى النتائج المرجوة.

فتماشياً مع طبيعة الموضوع والأهداف المرتقبة من دراسة دعت الخطوات المنهجية المتبعة إلى استخدام "المنهج الوصفي" نظراً لقدرته على وصف وتحليل وتوضيح أبعاد وجوانب الموضوع بهدف الاطلاع على معرفة واقع استخدام النظم الآلية والتحكم الآلي (الأتمتة) ومساهمتها في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية من خلال تحسين أدائها الوصفي والارتقاء بالعملية التكوينية.

ومن خلال تحليل المعلومات التي تتجمع داخل الاستمارة وتأويلها إلى معطيات سوسولوجية تخدم الإجابة على تساؤلات المطروحة.

كما أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث اختيار المنهج المناسب للوصول إلى النتائج المرجوة على ضوء التساؤلات المطروحة.

## 3- أدوات جمع البيانات:

إن أدوات جمع البيانات شيء مهم في البحث العلمي وهي الوسيلة التي يمكن الاستعانة بها في ظل نظام منهجي كفيل بجمع البيانات ذات الصلة بالموضوع محل الدراسة "في إطار كل تقنية من التقنيات ينبغي بناء أداة خاصة بكل دراسة يريد القيام بها إذ تتمتع هذه التقنية ببنية ومميزات تجعلها قادرة على الحصول على المعطيات الضرورية والكافية للدراسة"<sup>1</sup>.

حيث قمنا بالاستعانة بمجموعة من الأدوات وهي الملاحظة واستمارة استبيان كما تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق والسجلات.

أ- الملاحظة: فهي تعتبر مفتاح كل بحث علمي وهي أداة تستعمل من بداية البحث إلى غاية نهايته تجعل الباحث يلم بكل جوانب البحث.

كما أن الملاحظة في مرحلتها الأولى هي استكشافية ويتم فيها التعرف على مختلف المصالح والظروف الفيزيائية التي يتواجد بها العمال، ثم بعد ذلك تأتي مرحلة طريق الاتصال المباشر مع مختلف المصالح المكونة لمجتمع البحث قصد التعرف على طرق العمل بالأجهزة والآلات الحديثة والتقنيات الموجودة داخل الشركة المغاربية للأنايبب، وكذا التعرف على مدى مساهمتها في العملية

<sup>1</sup> - مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية، الجزائر، 2004، ص 233.

التكوينية والبرامج التدريبية ومن ثم ملاحظة بعض الجوانب المتعلقة بواقع تطبيق هذه الوسائل والأجهزة في الشركة ومعرفة أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الأتمتة في شركة مغرب لصناعة الأنابيب.

ب- استمارة الاستبيان: فهي أداة أساسية في البحوث الخاصة بالعلوم الاجتماعية والإنسانية حيث تساهم في جمع البيانات والمعلومات بغرض الوقوف على فهم وتفحص كامل لمختلف الجوانب المتعلقة بالموضوع ألا وهو دور الأتمتة في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية بشركة المغربية لصناعة الأنابيب، فتضمنت الاستمارة 32 سؤالاً مقسمة إلى أسئلة مفتوحة وأخرى مغلقة وزعت على 50 عامل.

وقسمت الاستمارة إلى ثلاث محاور.

يتضمن المحور الأول البيانات العامة وتناولنا فيها 6 أسئلة تبين لنا خصائص عينة مجتمع الدراسة من حيث الجنس والسن والمستوى الدراسي والحالة العائلية والأقدمية والوظيفة، وتضمن المحور الثاني وهو المحور الخاص بواقع الأتمتة وإدارة الموارد البشرية ويضم 18 سؤالاً من 7 إلى 24، أما المحور الثالث وهو الخاص بمتطلبات الأساسية للتغلب على معوقات الأتمتة في إدارة الموارد البشرية ويضم 8 أسئلة.

ج- الوثائق والسجلات: تم الاستعانة بالوثائق والسجلات كمصدر لجمع البيانات الضرورية الخاصة بموضوع الدراسة والمتعلقة بـ:

- بيانات متعلقة بنشأة المؤسسة وموقعها الجغرافي ومختلف نشاطاتها.

- بيانات متعلقة بعدد العمال بالشركة.

- بيانات متعلقة بالهيكل التنظيمي للشركة.

#### 4- العينة وطرق اختيارها:

إن اختيار العينة في الدراسات الميدانية إحدى أهم الدعائم الأساسية للبحث العلمي عامة والبحث الاجتماعي خاصة، لذلك تتطلب دراسة ظاهرة أو مشكلة ما توفر من معلومات وبيانات ليتمكن الباحث من اتخاذ قرار حكم مناسب حيالها، وإن تحديد مجتمع الدراسة والذي يقصد به جميع العناصر أو المفردات التي يدرها الباحث أمر ضروري لأنه يساعد في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة

هذا المجتمع وتعرف العينة على أنها "مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءاً من الكل بمعنى أنها مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية"<sup>1</sup>.

وبخصوص العينة فقد تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة التي تعرف "المساواة بين احتمالات الاختيار لكل فرد من أفراد المجتمع الأصلي، ومنه الباحثين جعل النتائج متحيزة ومتأثرة في اختيار الوحدات"<sup>2</sup>، فطبيعة الموضوع تفرض اختيار هذا النوع من العينة كما أن متغير تنمية الموارد البشرية لا ينحصر على طبقة دون أخرى، فالمورد البشري موجود في جميع الطبقات كما أن طبيعة الموضوع تفرض استخدام العينة العشوائية البسيطة.

ومن أجل ذلك فإن الباحث يستطيع دراسة العينة في هذا الكل لتفي بأغراض البحث، وفي هذا الإطار يتكون مجتمع الأصلي من 300 عامل موزعين على مختلف الفئات والمستويات التنظيمية والفروع المكونة للشركة كتنظيم، وتم اختيارنا فئة العمال التي تخص دراستنا، ووفق لما سبق تم توزيع 50 مفردة، وبعد توزيع الاستمارة على المبحوثين تم استرجاع 50 استمارة والتي مثلت نسبة 100% من مجتمع البحث الأصلي.

<sup>1</sup> - عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 71.

<sup>2</sup> - عمار عوايدي، تطبيقات المنهج العلمي في الدراسات الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دت، ص 130.

## II. عرض وتحليل النتائج:

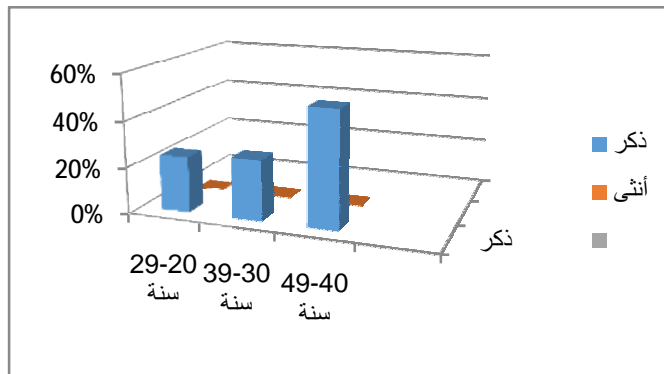
الجدول رقم (01): يوضح توزيع مفردات البحث حسب فئات العمر والجنس

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	السن
%24	11	/	/	%24	11	29-20 سنة
%26	12	/	/	%26	12	39-30 سنة
%50	23	/	/	%50	23	49-40 سنة
%100	46	/	/	%100	46	المجموع

من خلال ما تقدم من معطيات بحثية نجد نسبة 50% التي قدرت بـ 23 مفردة من فئة ذكر يتراوح عمرها ما بين [49-40] في حين نجد نسبة 24% وهي من جنس ذكر يتراوح عمرها ما بين [29-20].

ومن خلال ما تقدم من قراءة إحصائية يمكن القول أن الفئة المسيطرة في مجال الدراسة من فئة الذكر وهذا يعود إلى طبيعة نشاط المؤسسة والذي يفرض عليها استخدام الفئة الذكورية، حيث يمثل نشاطها في صناعة أنابيب لضخ الغاز والمياه وغيرها من المواد الطبيعية ذات حالة سائلة كما يعتمد في سياسة التوظيف على الفئة الذكورية فقط، حيث نجد كل فئات متقاربة وهي فئة الشباب والكهول وتتمثل فئة الشباب العمال الذين يمارسون أعمال إدارية نجدهم متخصصين في مجال الأجهزة والوسائل التقنية ونجد فئات الكهول التي لها خبرة كبيرة في مجال تطبيق هذه الآلات والأجهزة لتحكم فيها وهناك عمال يقومون بأعمال بسيطة كالنقل والشحن والتخزين.

مستبعدة فئة الأنثى وذلك لعدم توافق طبيعتها الأنثوية مع طبيعة النشاط الذي يتطلب جهدا بدنيا وفكريا كبيرين.

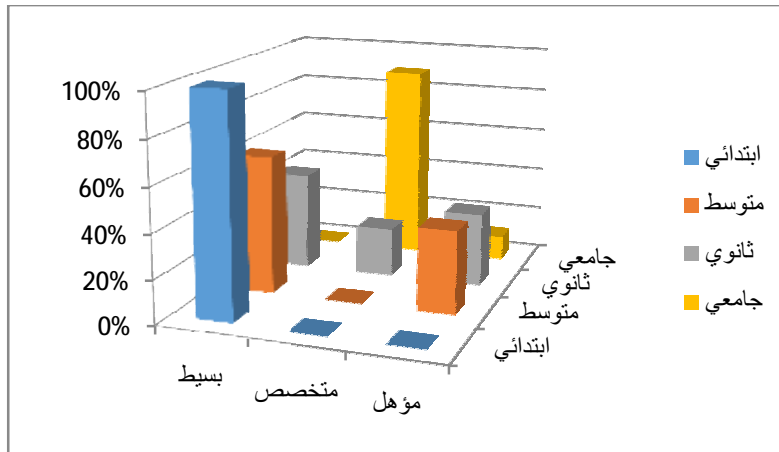


الشكل رقم (02): يبين مفردات البحث حسب فئات العمر والجنس

الجدول رقم (02): يوضح توزيع مفردات الدراسة حسب فئات المستوى الدراسي والوظيفة

الجنس	ابتدائي		متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
بسيط	100%	2	62.5%	5	44.44%	4	/	/	19%
متخصص	/	/	/	/	22.23%	2	89%	24	59%
مؤهل	/	/	37.5%	3	33.33%	3	11%	3	22%
المجموع	100%	2	100%	8	100%	9	100%	27	100%

في نضم المعطيات الكمية يتضح أن أغلب مفردات الدراسة بنسبة 89% من فئة المستوى التعليمي الجامعي أقروا أن توزيع الوظائف حسب التخصص وهذا ما يكشف لنا عن العلاقة بين المستوى التعليمي والوظيفة ذلك أن طبيعة العمل والذي يعتمد على استخدام الآلات المتطورة والتي تتطلب أفراد متخصصين في هذا المجال وهذا التضمين الدقة في إنجاز الأعمال، بالمقابل نجد مفردات من عينة الدراسة بنسبة 62.5% من فئة المستوى التعليمي المتوسط أقروا أن الوظائف التي يقومون بها هي وظائف بسيطة وهذا قد يرجع إلى عدم امتلاك الخبرة الكافية التي تؤهلهم من التحكم في الأجهزة المتوفرة داخل المؤسسة قيد الدراسة.

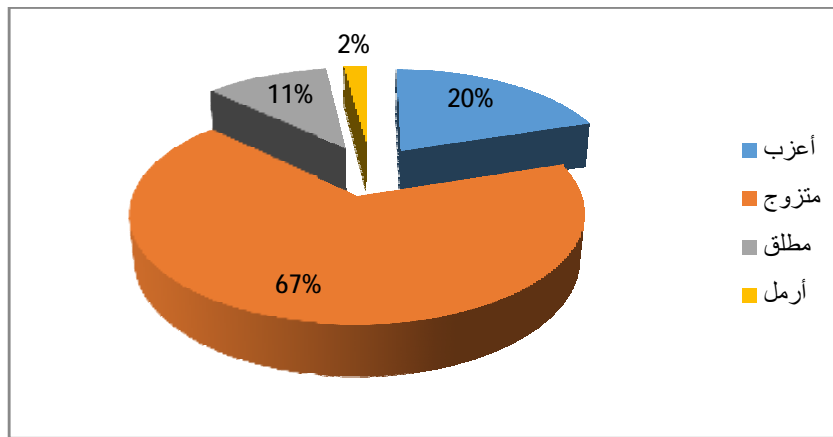


الشكل رقم (03): يبين توزيع مفردات الدراسة حسب فئات المستوى الدراسي والوظيفة

الجدول رقم (03): يوضح توزيع المفردات حسب الحالة العائلية

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
20%	9	أعزب
67%	31	متزوج
11%	5	مطلق
2%	1	أرمل
100%	46	المجموع

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن أعلى نسبة من عينة الدراسة كانت على متزوجين نسبة 67% تليها نسبة 20% من العزاب وتليها 11% من المطلقين بينما نجد نسبة 2% من الأرامل وهذا راجع إلى أن غالبية العينة من كبار السن إضافة إلى الدخل المادي الجيد الذي يسمح بذلك وهذا ما أدلى به بعض العمال خلال الزيادة الاستطلاعية.

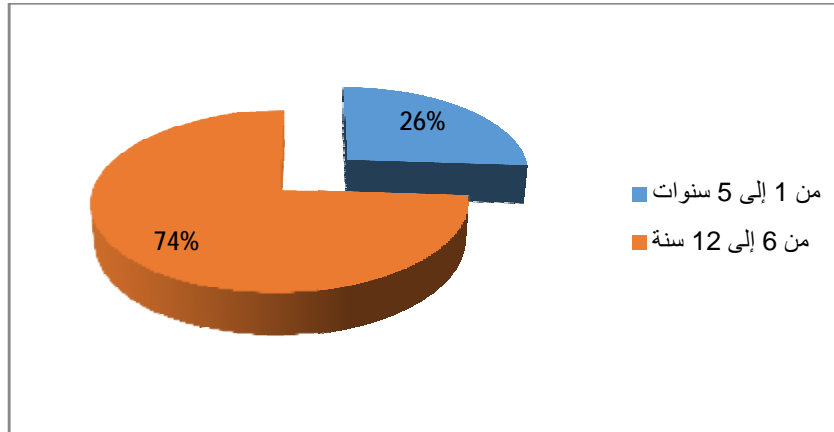


الشكل رقم (04): يبين توزيع المفردات حسب الحالة العائلية

الجدول رقم (04): يوضح توزيع المفردات حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة
من 1 إلى 5 سنوات	12	26%
من 6 إلى 12 سنة	34	74%
المجموع	46	100%

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن أعلى نسبة تمثل فئة الأقدمية في العمل من 6 إلى 12 سنوات والتي قدرت بـ 74% تليها فئة من 1 إلى 5 سنوات بنسبة 26%. وهذا راجع إلى أن المؤسسة حديثة النشأة ولم يحض على تكوينها سوى 12 سنة. وكذلك المؤسسة أيضا تعمل على الحفاظ على عمالها وهذا ما أقره بعض العمال الذين قالوا بأنهم منذ دخولهم المؤسسة لم ينفصلوا عنها وهذا قد يرجع إلى سياسة المؤسسة القائمة على الحفاظ العمال لكسب الخبرة والمعرفة وضمان لهم العيش الكريم.



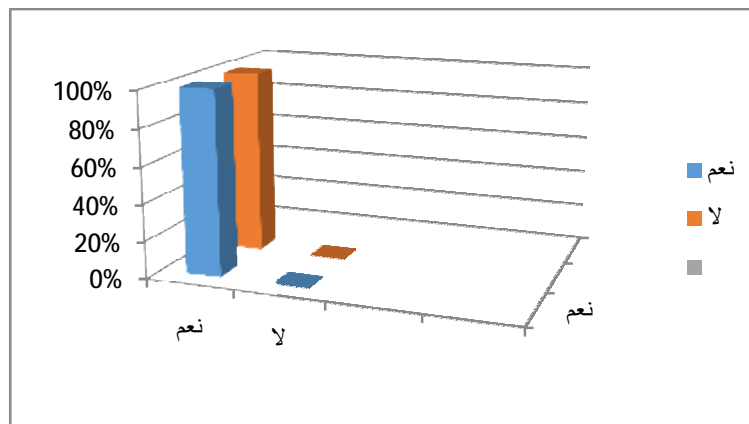
الشكل رقم (05): يبين توزيع المفردات حسب الأقدمية في العمل

الجدول رقم (05): يوضح الاعتماد على مورد بشري مؤهل ودوره في وضع خطة شاملة لأتمتة الأجهزة الموجودة

المجموع		لا		نعم		الاعتماد على الموارد البشرية وضع خطة شاملة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	46	%100	1	%100	45	نعم
/	/	/	/	/	/	لا
%100	46	%100	1	%100	45	المجموع

من خلال المعطيات المجدولة أعلاه يمكن القول أن نسبة 100% والتي قدرت بـ 46 مفردة بحيث قد أقرت بأن الاعتماد على المورد البشري مؤهل له دور في وضع خطة شاملة لأتمتة الأجهزة الموجودة بالمؤسسة وهذا يدل على كفاءة وقدرة ومهارة المورد البشري الذي يعتمد عليه المؤسسة في إدارة شؤونها، كما يدل على خبرة المورد البشري، في مجال الأتمتة الأجهزة الموجودة بالمؤسسة ورغم من امتلاكه لمستوى مؤهل وغير متخصص فعامل الأقدمية في مجال الأتمتة يمنح لصاحبه الفرصة على التعرف والتعمق في هذا المجال وذلك من خلال الممارسات اليومية والبرامج الدراسية والتكوينية التي تتضمنها المؤسسة تهدف زيادة المستوى الأدائي والمعرفي حول كيفية استخدام الآلات المتطورة والتعامل معها في حالة حدوث مشكل ما.

وهذا ما تم الإدلاء به من رئيس صيانة الأجهزة خلال زيارتنا الاستطلاعية في مؤسسة ميدان الدراسة.

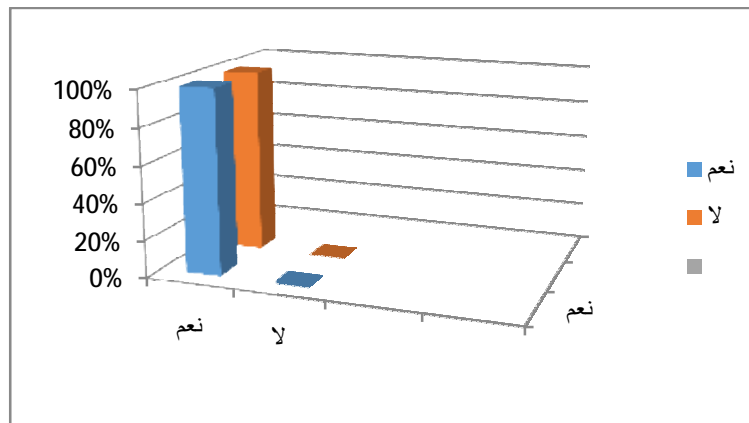


الشكل رقم (06): يبين الاعتماد على مورد بشري مؤهل ودوره في وضع خطة شاملة لأتمتة الأجهزة الموجودة

الجدول رقم (06): يوضح الخبرة ودورها في الاعتماد على الأتمتة في عملية التخطيط والاستقطاب

المجموع		لا		نعم		الخبرة اعتماد على الأتمتة في التخطيط والاستقطاب
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	46	%100	7	%100	39	نعم
/	/	/	/	/	/	لا
%100	46	%100	7	%100	39	المجموع

تماشياً مع ما تقدم في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 100% من مفردات العينة والتي قدرت بـ 39 مفردة قد أقرروا بأن الخبرة دور في الاعتماد على الأتمتة في عملية التخطيط والاستقطاب أي الخبرة التي يمتلكها العامل في ميدان الأتمتة تساعد المؤسسة على استخدامها في عملية التخطيط التي تتعلق بتنظيم السياسات والأهداف والبرامج التكوينية والتدريبية وكيفية رسمها وتنفيذها، كما يعتمد المؤسسة على الخبرات المادية التي يمتلكها من خلال استخدامها في عملية الاستقطاب والتي تتعلق بجلب الموارد البشرية القادرة على تحريك العجلة الاقتصادية للمؤسسة، فالخبرة المهنية التي يمتلكها المورد البشري، ساهم بشكل كبير في تخطي العقبات والمشاكل التنظيمي التي قد تواجه المؤسسة وبالمقابل نجد 7 مفردات جاءت بنسبة 100% اقترنت بأنه لا يساهم الخبرة التي يمتلكها المورد البشري في الاعتماد على الأتمتة في عملية التخطيط والاستقطاب وهذا يعود إلى النظرة الخاصة بكل فرد حول فكرة الخبرة.



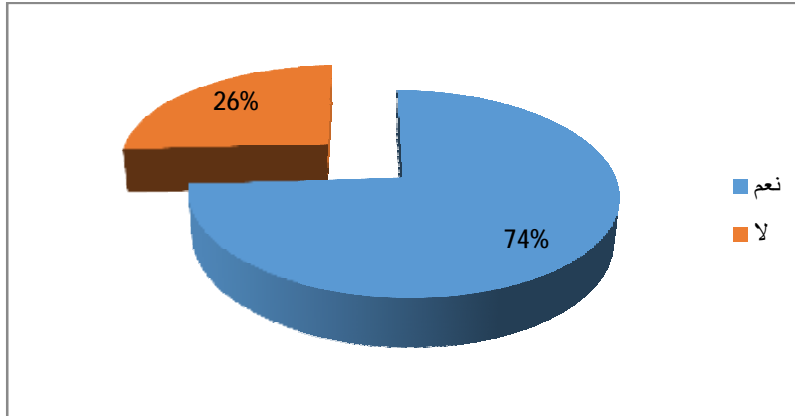
الشكل رقم (07): يبين الخبرة ودورها في الاعتماد على الأتمتة في عملية التخطيط والاستقطاب

الجدول رقم (07): يوضح تبني الشركة إستراتيجية واضحة في مجال أتمتة الموارد البشرية

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	34	74%
لا	12	26%
المجموع	46	100%

من خلال نتائج الجدول يظهر أن غالبية العينة أقرروا بأن الشركة تتبنى إستراتيجية واضحة في مجال تنمية الموارد البشرية والذين قدروا بنسبة 74% في مقابل 26% أقرروا أن الشركة لها إستراتيجية واضحة في ذلك.

وهذا راجع على الاهتمام الكبير الذي توليه الشركة لمواردها البشرية والاهتمام العالي بتنمية قدراتها، لأنها تعتبر المحرك الأساسي لكل الأنشطة داخل الشركة وهي التي تساهم في رفع مستوى الأداء، حيث يسمح للمؤسسة بالتميز وذلك من خلال منتجاتها مقارنة مع منتجاتنا فيها، الأمر الذي يجعل الزبون أيضا يتعرف على المميزات التي تنفرد بها المؤسسات من خلال تطبيق الأتمتة سواء المميزات الحقيقية (النوعية الجيدة) أو المعنوية (الشهرة) وتحقق هذه الإستراتيجية أيضا العديد من المزايا التي من بينها زيادة الأرباح والحصة السوقية.

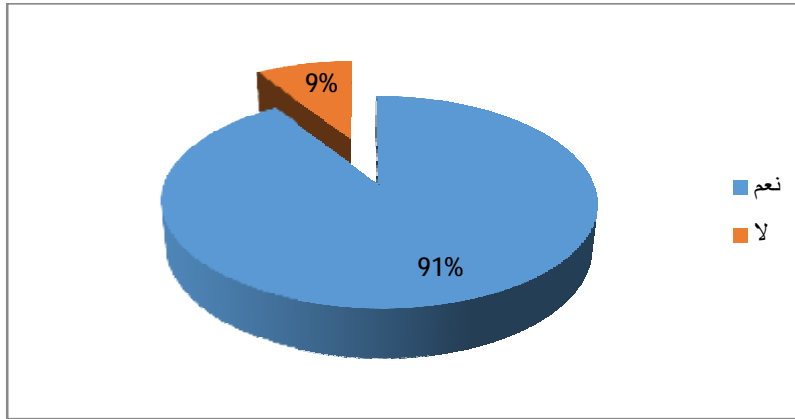


الشكل رقم (08): يبين تبني الشركة إستراتيجية واضحة في مجال أتمتة الموارد البشرية

الجدول رقم (08): يوضح بأن الشركة تستخدم الوسائل التقنية الحديثة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	42	91%
لا	4	9%
المجموع	46	100%

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن 4 غالبية العينة أقرروا أن الشركة تستخدم وسائل تقنية حديثة وذلك بنسبة 91% في مقابل نجد ما نسبته 9% من أفراد العينة ينفون ذلك. وهذا ما يرجع إلى طبيعة نشاط الشركة الذي يفرض عليها استخدام التكنولوجيات الحديثة والوسائل الحديثة في العمل لضمان أفضل المخرجات حيث تمتاز الشركة بألات جد متطورة التي تعمل بدقة ودون أي خطأ لأن الشركة مختصة في صنع أنابيب ناقلة للمياه وأنابيب تصفية المياه حيث يتطلب هنا الدقة اللازمة.

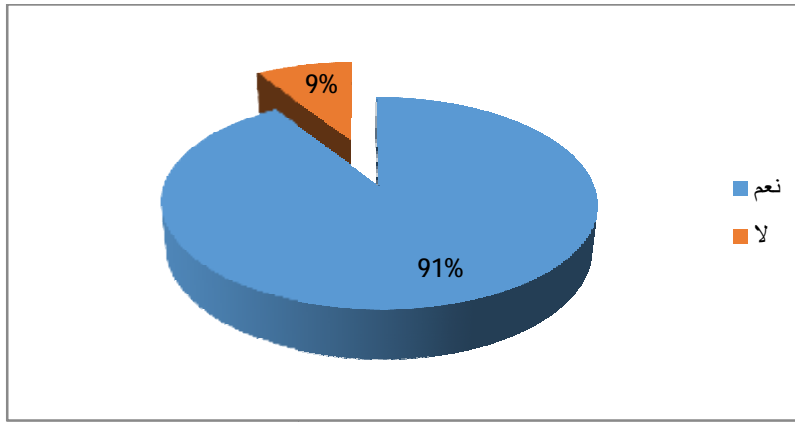


الشكل رقم (09): يبين بأن الشركة تستخدم الوسائل التقنية الحديثة

الجدول رقم (09): يوضح الوسائل التقنية المستعملة في توكبها التطور التكنولوجي

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	42	91%
لا	4	9%
المجموع	46	100%

من خلال معطيات الجدول وجدنا أن نسبة 91% من أفراد العينة أقروا بأن الوسائل المستعملة التقنية توكب التطور التكنولوجي الحاصل من يكشف لنا تفتح هذه المشتركة على مختلف التطورات الحاصلة في العالم ذلك أنها تعتمد في إنجاز العمل على أجهزة وتقنيات حديثة تتلائم والقيام بالعمل بالدقة التي يتطلبها خاصة الأجهزة المتخصصة في صناعة الأنابيب الذي تحتضن به هذه الشركة لذلك فإن اعتماد مثل هذه الشركة على هذا النوع من الأجهزة التي تساهم بقدر كبير في إنجاز العمل يساعد في التقليل من وجود أخطاء التي يقع فيها العمال في حالة قيامهم بهذا العمل مما يساعدهم في بلوغ المؤسسة للأهداف المخطط لها مسبقاً لتحقيق الاستمرارية التام لها.



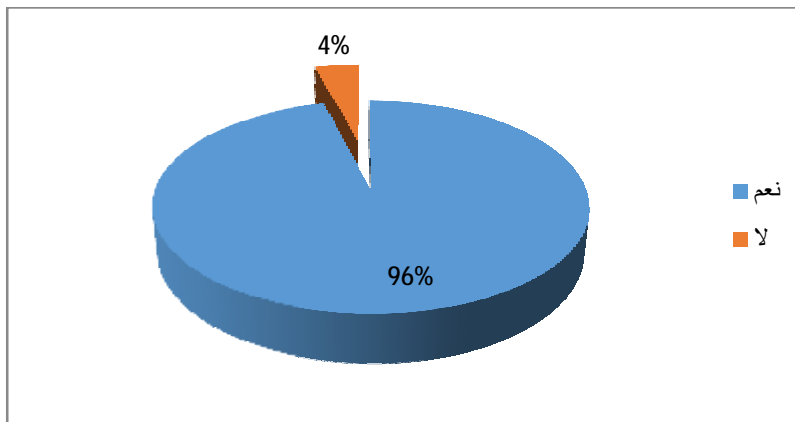
الشكل رقم (10): يبين الوسائل التقنية المستعملة في توكبها التطور التكنولوجي

الجدول رقم (10): يوضح بأن الوسائل التقنية الحديثة أحسن من التقليدية

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	44	96%
لا	2	4%
المجموع	46	100%

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن غالبية العينة أقرروا بأن الوسائل التقنية الحديثة المتمثلة (في الأجهزة التقنية آلات صنع الأنابيب مغطاة بألياف زجاجية إعلام آلي) أحسن من التقليدية وذلك بنسبة 96% وفي المقابل نجدها بنسبة 4% من أفراد العينة ينفون ذلك.

وهذا راجع مما سبق أن العامل يرى أن عملية التغيير التي تتبناها الشركة باستحداث الآلات وأجهزة وسائل تكنولوجية حديثة في مختلف أنشطتها ومهامها تحقق له أهدافه وطموحاته كما أن الاستعانة بالوسائل التقليدية هو أمر مهم بالنسبة لبعض العمال ليس لديهم مستوى يرقى إلى درجة استعابتهم لمختلف الآلات والأجهزة التقنية الموجودة والمستحدثة للشركة.

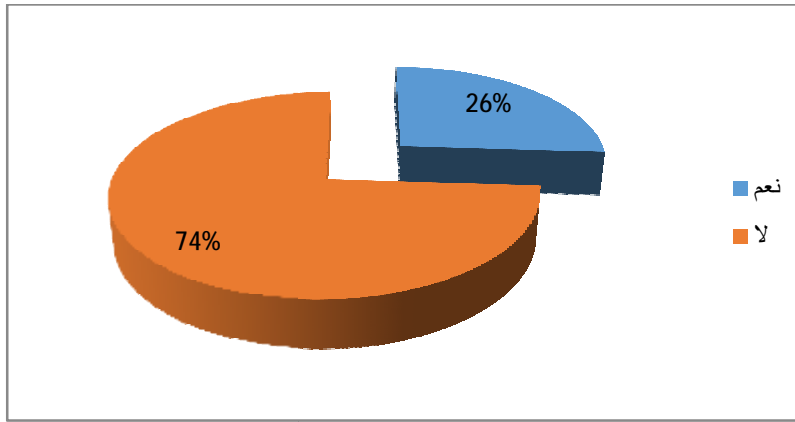


الشكل رقم (11): يبين بأن الوسائل التقنية الحديثة أحسن من التقليدية

الجدول رقم (11): يوضح وجود صعوبات التكيف مع الوسائل الحديثة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	12	26%
لا	34	74%
المجموع	46	100%

من خلال ما تقدم في الجدول أعلاه يمكن القول أن نسبة 65% من مفردات العينة قد أفادت بأنه لا توجد صعوبات في التكيف مع الوسائل الحديثة، هذا يعود إلى مدى احتكاك وخبرة العاملين في التعامل مع الآلات الحديثة وقدرتهم على استقطاب متطلبات تلك الآلة وذلك نتيجة لممارساتهم العملية الدائمة على الآلات الحديثة وهذا ما ساهم في تذليل صعوبة التكيف معها بالإضافة إلى الدورات التكوينية والتدريبية التي تقوم بها المؤسسة بهدف توسيع مدارك ومعالم الفئة الفاعلة حول كيفية التعامل والتأقلم مع المستجدات التي تطرأ على هذه الآلات وبالمقابل نجد نسبة 35% قد أقرت بأن لديهم صعوبة في التكيف مع الوسائل الحديثة وهذا يعود إلى محدودية قدراتهم العملية.

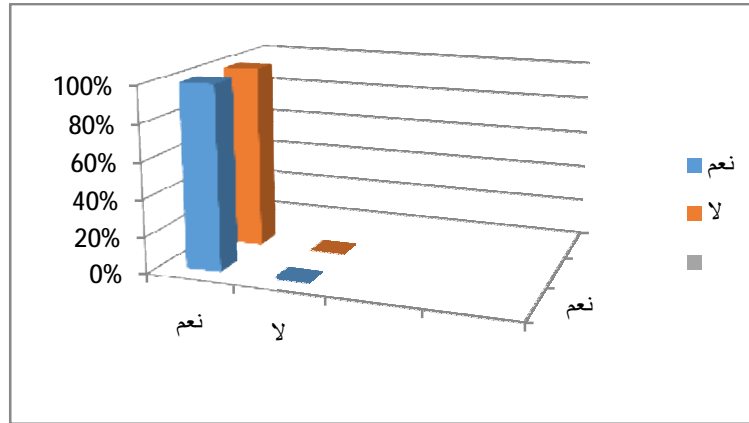


الشكل رقم (12): يبين وجود صعوبات التكيف مع الوسائل الحديثة

الجدول رقم (12): يوضح الدورات التكوينية ودورها في عقد ندوات للتعرف على تطبيق الأتمتة

المجموع		لا		نعم		دورات التدريب للعاملين عقد ندوات للتعرف على تطبيق الأتمتة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	46	%100	17	%100	29	نعم
/	/	/	/	/	/	لا
%100	46	%100	17	%100	29	المجموع

من خلال البيانات المبينة في الجدول يتضح لنا أن أغلبية مفردات الدراسة بنسبة 100% أقروا بأن المؤسسة قيد الدراسة تقوم بتنظيم دورات التكوينية والتي تساهم في التعرض على تطبيق الأتمتة وهذا يرجع إلى حرص المؤسسة على الرفع من الكفاءات العمالية للتحكم في كافة الوسائل والأجهزة المتطورة الموجودة داخلها بالمقابل نجد 17 مفردة من حينه الدراسة بنسبة 100% ترى أن المؤسسة لا تنظم دورات تكوينية ولكنها تعقد ندوات للتعرف على تطبيق الأتمتة وقد يرجع هذا إلى أن الوظائف التي يشغلونها لا تتطلب دورات تكوينية نظرا إلى بساطتها.

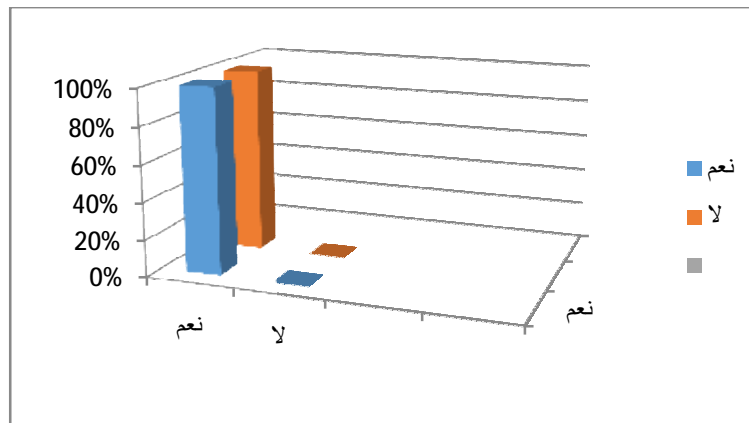


الشكل رقم (13): يبين الدورات التكوينية ودورها في عقد ندوات للتعرف على تطبيق الأتمتة

الجدول رقم (13): يوضح دور شراكة التدريب والاعتماد على الأتمتة في عملية التخطيط والاستقطاب

المجموع		لا		نعم		شراكة التدريب الاعتماد على الأتمتة في عملية التخطيط والاستقطاب
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	46	%100	42	%100	4	نعم
/	/	/	/	/	/	لا
%100	46	%100	42	%100	4	المجموع

من خلال المعطيات المبينة في الجدول يتبين لنا أن 42 من مفردات الدراسة بنسبة 100% أقروا بعدم وجود شراكة مع المؤسسات الأجنبية للتدريب على الأجهزة لكن أقروا بأن الأتمتة تساهم في عملية التخطيط والاستقطاب وهذا يرجع إلى اعتماد المؤسسة على وسيلة التواصل الاجتماعي وهذا في إطار السرية التامة بينهما دون علم العمال بها وهذا ما أكدته المقابلة التي تمت مع مسؤول الأجهزة والصيانة الذي أقر بأنه يتم إمدادهم بالمعلومات الكافية التي تساعد في تدريب العمال في المؤسسة قيد الدراسة مما يساعد في عملية التخطيط والاستقطاب بالمقابل نجد 4 مفردات من عينة الدراسة بنسبة 100% يرون أنه يتم الاعتماد على الشراكة مع الخارج مما يساعدهم في الاعتماد على الأتمتة في عملية التخطيط والاستقطاب وهذا قد يرجع إلى انتماء هؤلاء الأفراد إلى الإدارة.

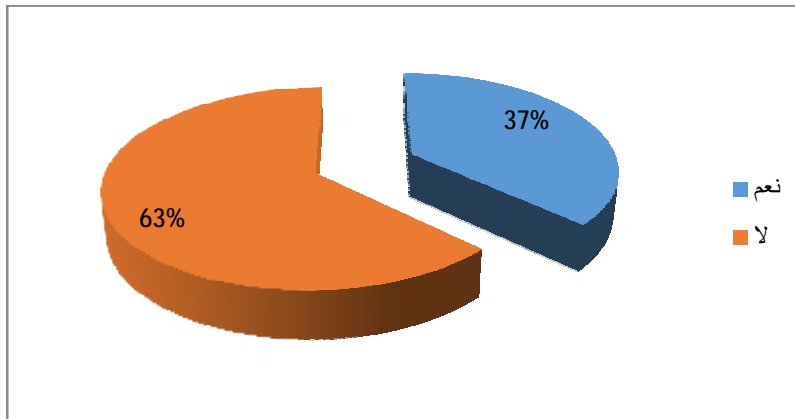


الشكل رقم (14): يبين دور شراكة التدريب والاعتماد على الأتمتة في عملية التخطيط والاستقطاب

الجدول رقم (14): يوضح اعتقاد العمال أن تعقد اتفاقيات بينها وبين صيانة الآلات والأجهزة على تدريب العاملين

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	17	37%
لا	29	63%
المجموع	46	100%

من خلال الجدول أعلاه نجد أن العمال الذين أجابوا بأن الشركة لاه تقد اتفاقيات بينها وبين صانعي الآلات والأجهزة على تدريب العاملين بنسبة 63% وهذا راجع إلى أن أغلب العمال لا يعملون بهذا النوع من الاتفاقيات باعتبار أن الشركة لم تخبرهم بهذه الاتفاقية حسب تصريح أحد الإداريين. أما بالنسبة للعمال الذين أجابوا على أن الشركة لما عقد مع الشركة الصانعة للآلات والأجهزة فيما يتعلق بتدريب العاملين بنسبة 37% وهنا يشير إلى أن إجابة العمال منذ فئة الإداريين والذين هم على علم بوجود المسيرين للآلات الذين ليس لهم علم بذلك وهذا راجع لعدم قيام الشركة دورات تدريبية للعمال التقنيين والمسير للآلات مع الشركات الصانعة لها.

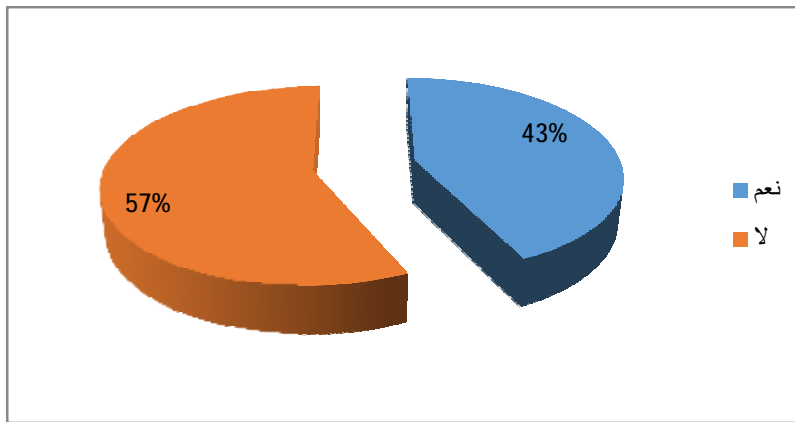


الشكل رقم (15): يبين اعتقاد العمال أن تعقد اتفاقيات بينها وبين صيانة الآلات والأجهزة على تدريب العاملين

الجدول رقم (15): يوضح استغلال الأجهزة والوسائل بالشكل الأمثل بما يخدم المورد البشري

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	20	43%
لا	26	57%
المجموع	46	100%

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن أغلب مفردات العينة أقرّوا أن الأجهزة والوسائل لا تشغل بالشكل الأمثل بما يخدم المورد البشري وذلك بنسبة 57% المقدره بـ 26 في مقابل نسبة 43% من عينة الدراسة قالوا أن الأجهزة والوسائل تشغل بالشكل الأمثل بما يخدم المورد البشري وهذا قد يرجع إلى افتقار المؤسسة إلى قوى عاملة ذات خبرة ومهارة مناسبة تستوعب تطبيق أساليب تقنية للآتمتة، وقد يرجع ذلك إلى الشعور بعدم الانتماء عندما لا يكون العاملون في اتصال مباشر يومي مع الزملاء والإدارة في العمل وكيفية تطبيق هذه الأجهزة.

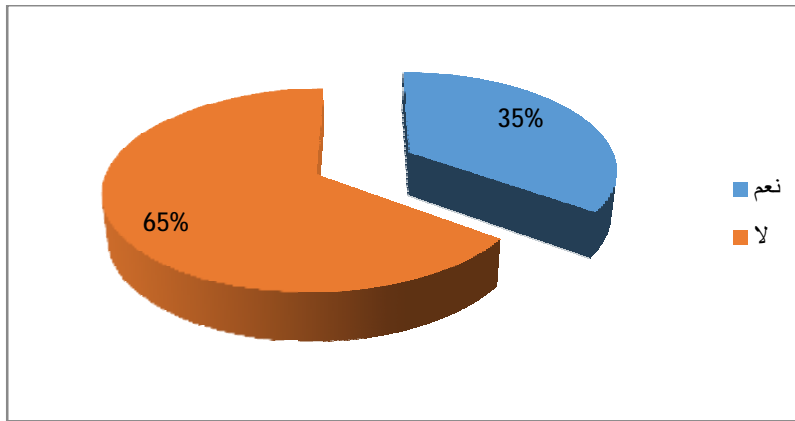


الشكل رقم (16): يبين استغلال الأجهزة والوسائل بالشكل الأمثل بما يخدم المورد البشري

الجدول رقم (16): يوضح وجود مشكلات في استخدام العمال للأجهزة والتحكم فيها

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	16	35%
لا	30	65%
المجموع	46	100%

توضح البيانات في الجدول أعلاه أن نسبة 65% من مفردات الدراسة أقرّوا بأنه لا توجد مشكلات في استخدام الأجهزة والتحكم فيها وقد يرجع إلى الخبرة التي يمتلكها هؤلاء الأفراد من خلال اعتماد الشركة على برامج تدريبية تساعد في التحكم الجيد في هذه الأجهزة بالإضافة إلى المهارات التي يتطلبها هذا النوع من العمل، حيث أدرك العمال أنه أصبحت التكنولوجيا الحديثة والتحكم الآلي عنصرا أساسيا ومهما في أي منظمة، وكل ذلك فرض وجود ضرورة الإعداد له وهذه الضرورة لا تتمثل فقط في الزيادة في الأجهزة والنظم الآلية بل إعداد الموارد البشرية المهمة للتعامل مع تحديات ومتغيرات العصر.

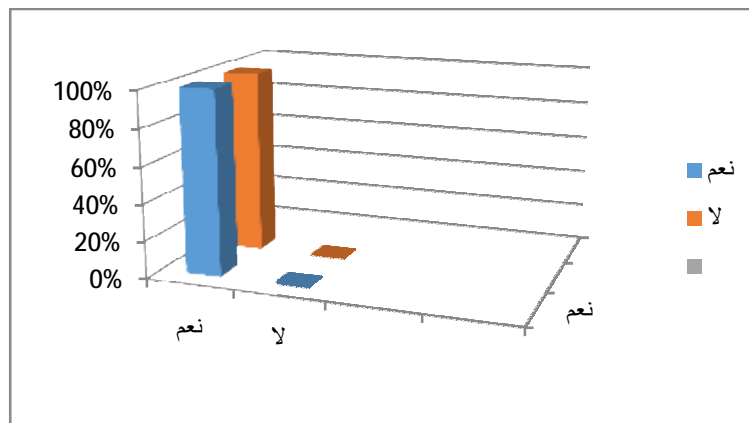


الشكل رقم (17): يبين وجود مشكلات في استخدام العمال للأجهزة والتحكم فيها

الجدول رقم (17): يوضح لصيانة الأجهزة دور في زيادة الاهتمام بالظروف الفيزيائية

المجموع		لا		نعم		دور صيانة الأجهزة زيادة الاهتمام بالظروف الفيزيائية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	46	%100	6	%100	40	نعم
/	/	/	/	/	/	لا
%100	46	%100	6	%100	40	المجموع

من خلال ما تقدم من معطيات ميدانية في الجدول أعلاه يمكن القول أن نسبة 100% والتي جاءت بـ 40 مفردة بحثية قد أقرت بأن لصيانة الأجهزة دور في زيادة الاهتمام بالظروف الفيزيائية أي أن كلما كانت الأجهزة تخضع لصيانة دورية ستساهم في توفير جو عملي فيزيقي خالي من الغازات التي تنبعث من الأجهزة التي تتعرض إلى عطل ما، وهذا ما يؤدي إلى التقليل من وقوع حوادث العمل التي يصاب بها العاملين التي تساهم في الحد من فعالية وإنتاجية المؤسسة، فالاهتمام بتوفير ظروف فيزيقية جيدة وذلك من خلال الاهتمام بتوفير آلات متطورة وصيانتها بشكل مستمر، سنؤدي ذلك إلى زيادة نشاط وحيوية العاملين أثناء استخدامهم لهذه الآلات التي تساهم بشكل كبير في شعور العاملين بالمراقبة والحرية والاستقلالية لدى الفئة العاملة، وبالمقابل نجد 6 مفردات بحثية قدرت بنسبة 100% قد أقرت بأن الصيانة الأجهزة لا تساهم في زيادة اهتمام الإدارة بالظروف الفيزيائية بيئة العمل وهذا يعود إلى مدى الاطلاع من عدمه على سياسة المؤسسة.



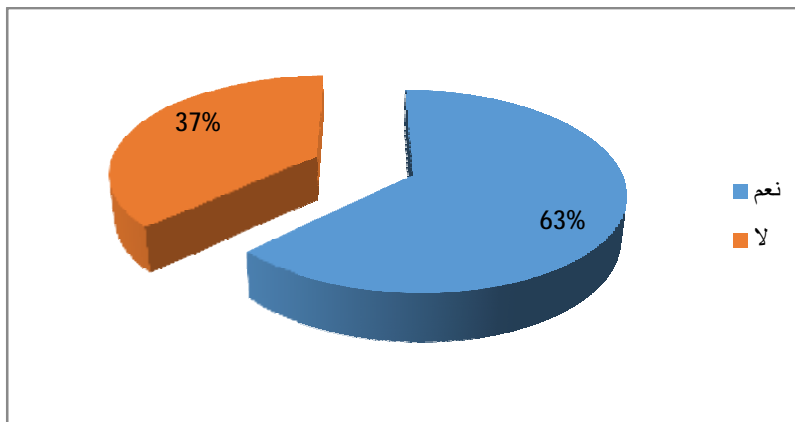
الشكل رقم (18): يبين لصيانة الأجهزة دور في زيادة الاهتمام بالظروف الفيزيائية

الجدول رقم (18): يوضح معانات الشركة من قلة الاعتمادات المالية اللازمة لتلبية متطلبات الأتمتة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	29	63%
لا	17	37%
المجموع	46	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العمال الذين أكدوا على أن الشركة التي يعملون بها تعاني من قلة الاعتمادات المالية اللازمة لتلبية متطلبات الأتمتة نسبة 63% وفي المقابل نجد العمال الذين أكدوا على أن الشركة تواجه مشكلة قلة الاعتمادات المالية اللازمة لمتطلبات الأتمتة بنسبة 37% من الحجم الكلي للأفراد العينية (46 عامل) وهنا يشير إلى أن الشركة تعتمد على وسائل تكنولوجية متطورة وخاصة الوسائل المرتبطة بصناعة الأنابيب المغطاة بالألياف الزجاجية بالتالي تحتاج إلى ميزانية مالية خاصة إذا ما ربط بعملية الصيانة وتسير هذه الآلات علما أنها غير متوفرة على المستوى المحلي بل يتم استيرادها من جهة ومن جهة ثانية عند تعطل الآلة أو حدوث خطأ يستدعي استشارة الشركة المصدرة لهذه الآلات علما أن الشركة خاصة وليس عمومية وبالتالي تتحمل أعباءها بنفسها.

أما بالنسبة للعمال الذين أكدوا على أن الشركة لا تعاني من قلة الاعتمادات المالية اللازمة لتلبية متطلبات الأتمتة حيث دل أي الإداريين بأن الشركة لا تعاني من نقص في الاعتمادات المالية والتقنيات الحديثة.

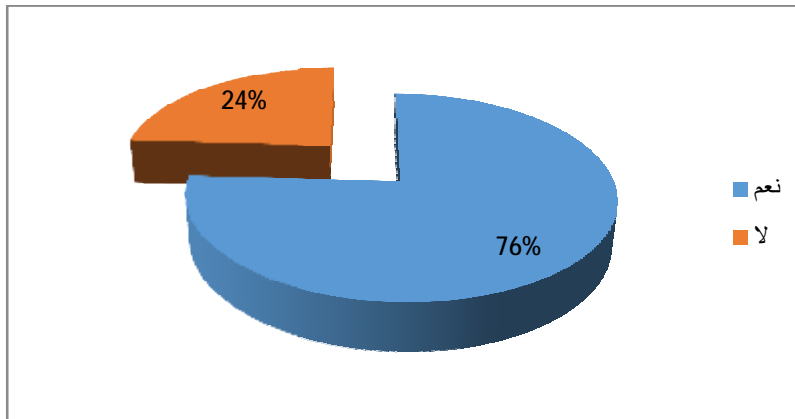


الشكل رقم (19): يبين معانات الشركة من قلة الاعتمادات المالية اللازمة لتلبية متطلبات الأتمتة

الجدول رقم (19): يوضح ارتفاع التكلفة دور في عدم استخدام الأجهزة المتطورة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	35	76%
لا	11	24%
المجموع	46	100%

من خلال الجدول أعلاه نجد أن غالبية المبحوثين (عمال) أجابوا بأن ارتفاع التكلفة له دور في عدم استخدام الأجهزة المتطورة بنسبة 76% وبالمقابل العمال الذين أكدوا على أن ارتفاع التكاليف لا يعيق الشركة في استخدام الأجهزة المتطورة بنسبة 24% حيث صرح عمال الذين أكدوا على أن ارتفاع التكلفة يعيق استخدام الأجهزة المتطورة باعتبار أن الميزانية المالية للشركة لا تسمح لها شراء أجهزة ذات تكلفة باهضة لا يمكن للشركة تحمل الأعباء المنجزة عن شراءها لهذه الأجهزة. أما بالنسبة للعمال الذين أكدوا على أن ارتفاع التكلفة لا يعيق استخدام الشركة لهذه الأجهزة باعتبار أن الشركة يجب أن تمتلك هذه الأجهزة لمواكبة التكنولوجيا وأن أحد المتطلبات الأساسية لتحقيق أهداف الشركة من جهة، ومن جهة ثانية أن الصناعة التي تشغلها تتطلب وسائل وتقنيات متطورة ولا يمكن للوسائل البسيطة تحقيق هذه الصناعة.

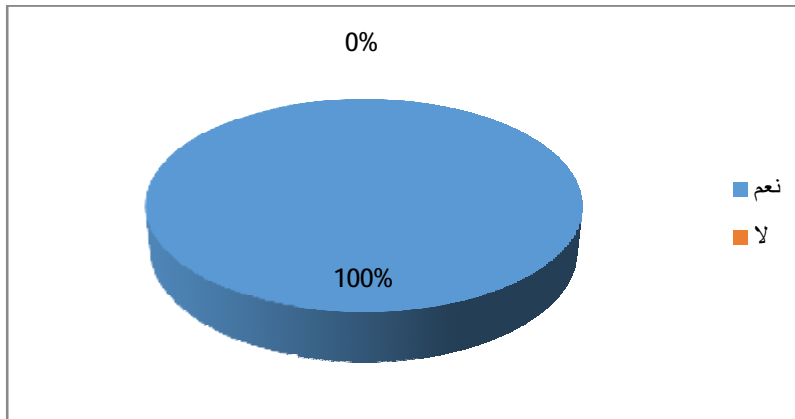


الشكل رقم (20): يبين ارتفاع التكلفة دور في عدم استخدام الأجهزة المتطورة

الجدول رقم (20): يوضح موفقة العمال على إعداد برامج تدريبية يقوم عليها مختصون في الأتمتة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	46	100%
لا	00	00%
المجموع	46	100%

من خلال معطيات الجدول رقم 20 يتضح لنا أن أغلبية مفردات بنسبة 100% أقروا بأن موافقين البرامج التدريبية التي تنظم داخل الشركة يقوم عليها مختصون في مجال الأتمتة وهذا ما يكشف لنا أن العمال حريصون على كسب الخبرة والتعلم من أفراد متخصصين ذلك أن المختص في هذا المجال يكون لديه الكفاءة اللازمة التي تساهم في الفهم الصحيح والسريع، وهذا ما أكدته لنا مسؤول الأجهزة والصيانة أن الشركة تحرص أو تولي الاهتمام كبير لتدريب العمال من طرف مختصين في مجال الأتمتة في آجال القربية وخاصة أنه الشركة تقوم باستقدام آلات وأجهزة كل فترة صغيرة مما يتطلب على الشركة وضع مختص في مجال أتمتة الآلات والأجهزة كي يستطيع العامل التحكم فيها وعدم وجود صعوبة في ذلك حيث يؤدي ذلك إلى زيادة الإنتاج، وبذل الجهد القصير والقدرة على التخزين.



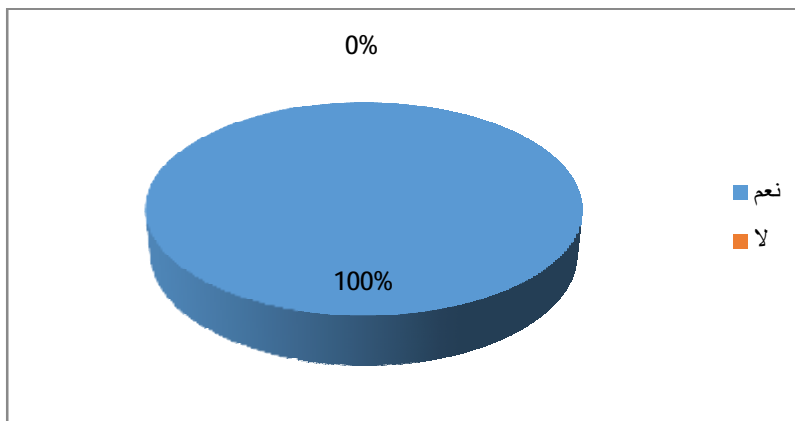
الشكل رقم (21): يبين موفقة العمال على إعداد برامج تدريبية يقوم عليها مختصون في الأتمتة

الجدول رقم (21): يوضح موافقة العمال على الاهتمام بالحالة النفسية للعاملين

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	46	%100
لا	00	%00
المجموع	46	%100

من خلال الجدول أعلاه يمكن القول شأن 46% مفردة بحثية والتي جاءت نسبتها بـ 100% قد أقرت بأنها موافقة على ضرورة الاهتمام بالحالة النفسية للعاملين، ذلك لمدى أهميتها في زيادة الروح المعنوية للعاملين مما تساهم في زيادة نشاطهم وحيوتهم وحماسهم أثناء أداء أعمالهم الرسمية وبالتالي الرفع من الإنتاجية والكفاءة والفعالية التنظيمية، فغياب الاهتمام بالحالة النفسية لدى العاملين ستؤدي إلى ظهور التذمر والقلق والتوتر في نفوس العاملين وهذا ما ساهم في بروز بوادر الصراع والنزاع داخل المؤسسة مما يؤدي إعاقة التسيير الحسن لشؤون المؤسسة وبالتالي إلى الفشل.

وهذا ما تؤكد نظرية العلاقات الإنسانية على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين هي الأساس الذي يجب أن تركز على الإدارة من خلال اهتمامها بسلوك العاملين واتجاهاتهم النفسية كبير، وإدراك أهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية مما يحفزهم على تقديم إنتاجية عالية، لذا فهي تؤكد على الاهتمام بالحالة النفسية للعاملين يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح العمال والمرووسين حيث أصبحت العلاقات الإنسانية من السمات البارزة للقيادة الإدارية الحديثة.

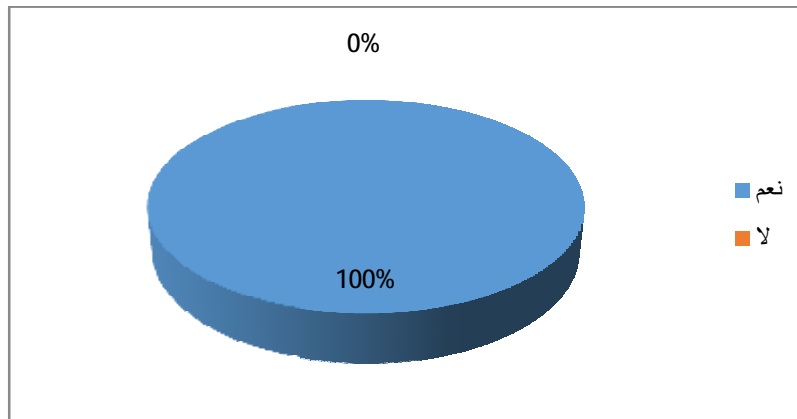


الشكل رقم (22): يبين موافقة العمال على الاهتمام بالحالة النفسية للعاملين

الجدول رقم (22): يوضح موافقة العمال على زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين العاملين ورؤسائهم

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	46	100%
لا	00	00%
المجموع	46	100%

من خلال ما تقدم من معطيات في الجدول أعلاه يمكن القول أن نسبة 100% من إجابات المبحوثين والتي قدرت بـ 46 مفردة بحثية أكدت على أنها موافقة على زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين العاملين ورؤسائهم وهذا ما يدل على العاملين الرغبة في زيادة معالم الجد والتأخي والتعاون والانسجام، بهدف إشباع حاجاتهم النفسية التي لها دور وتأثير كبيرين على أدائهم الوظيفي وهذا ما أشارت إليه منطلقات مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال تجاربها التي كشفت على أهمية الجانب النفسي والاجتماعي للعامل من خلال حرية التعبير والتصرف والاستقلالية الكاملة في العمل، بالإضافة إلى التشجيع والاحترام والتقدير الذي حظيت به العاملات أثناء أدائهم لمهامهم الوظيفية، والعوامل الإنسانية تعتبر من أهم العناصر الإنسانية في تحريك الفرد نحو الأداء الجيد وبالتالي المساهمة بشكل كبير في زيادة الفعالية التنظيمية.

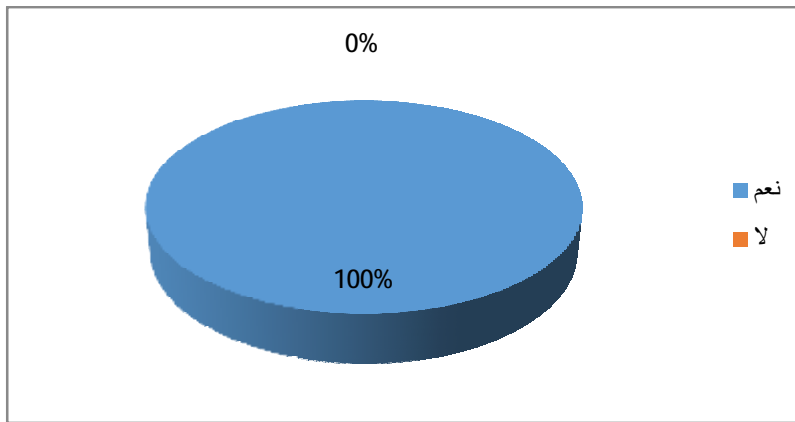


الشكل رقم (23): يبين موافقة العمال على زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين العاملين ورؤسائهم

الجدول رقم (23): يوضح موافقة على الاستماع للأفكار المبدعة التي يقدمها العاملون وتشجيعها

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	46	%100
لا	00	%00
المجموع	46	%100

تماشياً مع البيانات المثوية في الجدول أعلاه يمكن القول أن نسبة 100% من مفردات العينة البحثية قد صرحوا بأنهم موافقون على تعزيز الإدارة بمبدأ الاستماع للأفكار المبدعة التي يقدمها العاملون والعمل على تشجيعها، وهذا يعني أن العاملين يبحثون على طرق تساعد على إبراز قدراتهم ومهاراتهم المعرفية والفنية في مجال العمل، وذلك من خلال تشجيعهم وحثهم على التصريح بأفكارهم المبدعة في مقابل ذلك تجتهد الإدارة في الاستماع والأخذ بعين الاعتبار هذه الأفكار وهذا ما يساهم في الروح المعنوية والحماس لدى العاملين وبالتالي سيزيد من روح المبادرة لديهم في إعطاء أفكار جديدة تزيد من التنوع والإثراء الوظيفي للمنظمة.



الشكل رقم (24): يبين موافقة على الاستماع للأفكار المبدعة التي يقدمها العاملون وتشجيعها

## III. تفسير وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات:

1- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى: والقائلة واقع تطبيق الأتمتة وإدارة الموارد البشرية في شركة مغربية للأنايب.

- هذه الفرضية تحققت بنسبة عالية تبعا لعدة مؤشرات كاعتماد الشركة على مورد بشري مؤهل وذلك بنسبة 100%، كما أن العمال يمتلكون الخبرة الكافية لتطبيق الأجهزة والتحكم فيها وذلك ما دلت عليه نسلة 74.78%، إضافة إلا أن الشركة تبني إستراتيجية واضحة في مجال أتمتة مواردها البشرية وذلك بنسبة 74% مع استخدام هذه الموارد البشرية لمختلف الوسائل التقنية الحديثة بنسبة 96% والتي تواكب التطور التكنولوجي الحاصل ولا يجدون صعوبة في التكيف مع هذه الوسائل وذلك بنسبة 65%، كما تعتمد الشركة على تنظيم دورات تدريبية للعمال على مختلف الأجهزة والوسائل، إضافة إلى عقد الشركة في بعض الأحيان اتفاقيات بينها وبين صانعي الأجهزة والآلات لغرض تدريب عامليها في استعمال الأجهزة، كما أكد العمال أن الشركة تعمل على صيانة دورية للأجهزة التقنية. مع أن الشركة تعاني في بعض الحالات من قلة الاعتمادات المالية اللازمة لتطبيق الأتمتة.

2- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية: والقائلة المتطلبات الأساسية للتغلب على معوقات الأتمتة في تحسين أداء إدارة المورد البشري في شركة مغربية للأنايب التي تحققت بنسبة عالية جدا. وهذا ما دلت عليه بعض المؤشرات مع موافقة العمال على عقد ندوات بهدف التعريف بالأتمتة مع الموافقة على إعداد برامج تدريبية يقوم عليها مختصون في مجال الأتمتة وذلك بنسبة 100% كما تمت الموافقة التامة على خطة شاملة للأتمتة كل الأجهزة الموجودة داخل الشركة، إضافة إلى موافقة كل أفراد العينة على أن يتم الاعتماد على الأتمتة في عمليات التخطيط والاستقطاب واختيار وتقييم المورد البشري، مع الاهتمام بكل ما يحيط بالمورد البشري من بيئة العمل ومختلف الجوانب النفسية والمادية للعامل مع ضرورة الاستمتاع والاهتمام بالأفكار المبدعة التي يقدمها العاملون وتشجيعها.

## IV. النتائج العامة:

من خلال نتائج الفرضيات الجزئية يتبين لنا أن شركة مغاربية للأنايب والتي كانت محل الدراسة دور الأتمتة في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية بنسبة عالية، حيث أن معظم إجابات عينة الدراسة أكدت واقع تطبيق الأتمتة وإدارة الموارد البشرية من خلال اعتماد الشركة على مورد بشري مؤهل، إضافة إلى تبني الشركة إستراتيجية واضحة في مجال أتمتة مواردها البشرية، كذلك تعمل الشركة على تنظيم دورات تدريبية للعمال من خلال تدريبهم على تطبيق الأتمتة للأجهزة والوسائل وكيفية التحكم فيها، إضافة إلى موافقة العمال على مجمل المتطلبات الأساسية للتغلب على معوقات الأتمتة في إدارة الموارد البشرية بشركة مغاربية للأنايب كموافقة العمال على وضع خطة شاملة لأتمتة الأجهزة الموجودة داخل الشركة، وموافقة العمال أيضا على أن يتم الاعتماد على الأتمتة في عملية التخطيط والاستقطاب واختيار وتقييم المورد البشري، كما وافقوا أيضا على زيادة وتحسين الإضاءة والتهوية وكذلك بالاهتمام بالعلاقات بين العاملين ورؤسائهم مع الاستماع للأفكار المبدعة وتشجيعها.



خارج

## خاتمة:

بات من الواضح أن المؤسسات الصناعية في الوقت الراهن تستمد قوتها من موردها البشري الأحسن تحكما في مختلف التكنولوجيات والنظم الآلية الحديثة، حيث عملت جاهدة على تحقيق التكامل بين هذين المتغيرين بتوفير جميع التسهيلات لموردها البشري قصد الاستخدام الأمثل للأتمتة من خلال عملية تكوين فعالة حتى تضمن تحقيق أهدافها الصناعية والمتمثلة بتقديم أحسن إنتاج بكسب رضا الزبون عليها، والاجتماعية التي تتعلق بتنمية المورد البشري عن طريق تطوير مهاراته وقدراته الفكرية والاستفادة منه، مما يخلق نوع من الإحساس لدى الفرد بأن له مكانة مهمة من مداخل المؤسسة التي ينشط فيها واعتباره عنصر فعال.

إن الرهان الحقيقي الذي تسعى الشركة المغربية للأنايبب الوصول إليه في الوقت لحالي يتمثل في مدى قدرتها على استخدام الأتمتة بالشكل الأمثل بما يخدم المورد البشري في كافة وظائفها، وبالتالي تؤثر بشكل إيجابي على تحسين أدائه من جهة والوصول إلى إرضاء الزبون عن طريق الخدمات المقدمة من جهة أخرى.

وختاما يبقى المورد البشري هو المحرك الأساسي للأتمتة فمن خلال تمكنه من التحكم والاستخدام الأمثل لها يمكن أن تفجر قدراته الفكرية والمعرفية فيبدع في هذا المجال بتصميمه وإنشائه قواعد ومعطيات يمكن للمؤسسة الصناعية استخدامها في مختلف الوظائف والمهام فتحقق بذلك أهدافها وأهداف المورد البشري في الوقت نفسه.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

1. بلوط حسن إبراهيم: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة، بيروت، دت.
2. جمال محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية القرن المادي والعشرين)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
3. الحجى عثمان يوسف، أثر تطبيق الأتمتة في الأداء الوظيفي للمؤسسات الحكومية المستقلة بدولة الكويت، جامعة البحرين، 1993.
4. الحسنية سليم، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 1997.
5. راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية رواية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر، دار التوزيع، الإسكندرية، 2004.
6. سالمى علاء عبد الرزاق النعيمي، محمد عبد العال، أتمتة المكاتب، دار النشر والتوزيع، ط1، الرياض، 1999.
7. السالمى علاء عبد الرزاق، نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، ديناميك للطباعة، القاهرة، 2003.
8. السريحي حسن عواد وآخرون، أتمتة أعمال المكاتب، دراسة تطبيقية على إمارة مكة المكرمة، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 1999.
9. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، (بدون ذكر المكان)، 1999.
10. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006.
11. العباس وشقرة، التنظيم الإداري وإدارة الإنتاج، مطبعة الطربين، دمشق، 1976.
12. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
13. العتيبي ناصر بن منيف، الأتمتة ودورها في تحسين إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007.
14. العتيبي ناصر منيف، الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراه، جامعة الرياض، 2008.
15. عداي الحسيني فلاح حسن، «الإدارة الإستراتيجية»، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2000.
16. عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.

17. عمار عوابدي، تطبيقات المنهج العلمي في الدراسات الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دت.
18. غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى الجزائر، 2002.
19. مدحت محمد أبو النصر، أساسيات علم ومهنة الإدارة، مكتبة دار السلام، القاهرة، 2007.
20. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصب، الجزائر، 2004.
21. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

#### المراجع الأجنبية:

1. Druker peter, l'avenir du management selon Druker, editions village mondial, paris, 1999.
2. Ecosip, dialogues autour de la performance en Enterprise, édition harmattan, paris, 1995.

اللَّهُ حَقٌّ

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف "المسيلة"

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

### استمارة بحث بعنوان

**دور الأتمتة في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية**

دراسة ميدانية بشركة مغاربية للأنايبب بالمسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الدكتورة:

وهيبة زلاقي

إعداد الطالب:

مراد دوغة

تحية عطرة:

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان بغرض جمع المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة التي تتعلق بموضوع: "دور الأتمتة في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية" بمؤسستكم راجيا من فضلكم الإجابة على فقرات هذا الاستبيان بكل اهتمام مع العلم أن إجاباتكم ستكون موضع السرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا مني خالص تحياتي وتقديري.

ملاحظة هامة: الأتمتة هي إلغاء التدخل البشري واستعمال الآلة أو بمعنى آخر هي نظام آلي ينوب عن العامل.

السنة الجامعية: 2016-2017

أولاً: البيانات العامة

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: من 20-29  من 30-39  من 40-49  أكبر من 50
- 3- المستوى الدراسي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي  تكوين مهني
- 4- الحالة العائلية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 5- الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  من 11-15 سنة   
من 16-20 سنة  أكثر من 20 سنة
- 6- الوظيفة: متخصص  مؤهل  عامل بسيط

ثانياً: واقع تطبيق الأتمتة وإدارة الموارد البشرية في شركة مغاربية للأنايب

- 7- هل تعتمد الشركة على مورد بشري مؤهل؟ نعم  لا
- 8- هل لديك الخبرة اللازمة لتطبيق الأجهزة والتحكم فيها؟ نعم  لا
- 9- هل تتبنى الشركة إستراتيجية واضحة في مجال أتمتة الموارد البشرية؟ نعم  لا
- 10- هل تستخدمون وسائل تقنية حديثة؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم:

11- ما هي هذه الوسائل؟.....

12- هل ترون أن الوسائل التقنية المستعملة تواكب التطور التكنولوجي الحاصل؟

نعم  لا

13- هل تعتقد أن الوسائل التقنية الحديثة أحسن من التقليدية؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم:

14- إلى ماذا يرجع ذلك؟

- السرعة في الإنجاز
- القدرة على التخزين
- الدقة والاختصار
- بذل جهد قليل

15- هل تجد صعوبة في التكيف مع هذه الوسائل؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم:

16- فيما تكمن هذه الصعوبة؟.....

17- هل تنظم الشركة دورات تدريبية للعاملين لتطبيق هذه الوسائل والأجهزة؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم:

- 18- هل التدريب يكون بشراكة مع الخارج؟ نعم  لا
- 19- هل تعقد شركتكم اتفاقيات بينها وبين صانعي الآلات والأجهزة على تدريب العاملين في استعمال هذه الأجهزة؟ نعم  لا
- 20- هل تستغل الأجهزة والوسائل بالشكل الأمثل بما يخدم المورد البشري؟ نعم  لا
- 21- هل توجد مشكلات في استخدام العمال للأجهزة والتحكم فيها؟ نعم  لا
- 22- هل تعمل الشركة على صيانة دورية للأجهزة التقنية؟ نعم  لا
- 23- هل تعاني الشركة من قلة الإعتمادات المالية اللازمة لتلبية متطلبات الأتمتة؟ نعم  لا
- 24- هل لارتفاع التكلفة دور في استخدام الأجهزة وتطويرها؟ نعم  لا

ثالثا: المتطلبات الأساسية للتغلب على معوقات الأتمتة في تحسين أداء المورد البشري في شركة مغربية للأنايب

- 25- هل أنت موافق على عقد ندوات بهدف التعريف بمرحلة تطبيق الأتمتة؟ نعم  لا
- 26- هل أنت موافق على إعداد برامج تدريبية يقوم عليها مختصون في الأتمتة؟ نعم  لا
- 27- هل أنت موافق على وضع خطة شاملة لأتمتة الأجهزة الموجودة في شركتكم؟ نعم  لا
- 28- هل أنت موافق على أن يتم الاعتماد على الأتمتة في عملية التخطيط واستقطاب واختيار وتقييم المورد البشري؟ نعم  لا
- 29- هل أنت موافق على زيادة الاهتمام بالجوانب المادية كالإضاءة والتهوية؟ نعم  لا
- 30- هل أنت موافق على الاهتمام بالحالة النفسية للعاملين؟ نعم  لا
- 31- هل أنت موافق على زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين العاملين ورؤسائهم؟ نعم  لا
- 32- هل أنت موافق على الاستماع للأفكار المبدعة التي يقدمها العاملون وتشجيعهم؟ نعم  لا



المسيلة في: 26 MARS 2017

رقم: 284/2017

إلى السيد : مدير مصنع الأنايبية  
-بالمسيلة-

## رسالة استقبال

في إطار إنفتاح الجامعة على المحيط الاقتصادي و في إطار تحضير رسائل التخرج نواي سيادتكم بقائمة الطلبة الراغبين في إجراء تريض ميداني في الاختصاصات المفتوحة في مؤسستكم و فق الجدول التالي:

اسم واللقب	تخصص	نوع التريض	فترة التريض
دوغة مراد	علم الاجتماع تنظيم وعمل	تريض ميداني	إلى غاية نهاية التريض

وفي الأخير تقبلوا منا طائق الإحترام والتقدير.

ناذيه ونيس الجامعة للتعاون الخارجي والتعاون

و- والتثقيف والاتصال، والتظاهرات العلمية



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

