



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

الرقم التسلسلي: ...../ 2018

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

أثر تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية

دراسة حالة جامعة العربي التبسي - تبسة -

إشراف الأستاذ:

د. حناشي توفيق

من إعداد الطالبتين :

- بلغيث نسيمة

- شاوش صبيحة

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ مساعد - أ -	أ.بورحلة منجية
مشرفا ومقرر	أستاذ محاضر - ب -	د.حناشي توفيق
عضوا مناقشا	أستاذ مساعد - أ -	أ.قاطر فارس

السنة الجامعية: 2017 / 2018



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
بَدَأَ خَلْقَ الْإِنسَانِ  
مِنْ طِينٍ مِمَّا يَشُدُّ  
وَيُرْسِدُ  
فَلْيَسِّرْ لِي  
الْعِلْمَ وَاجْعَلْهُ  
لِي قَرِينًا يَهْدِي  
إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ

الصفحة	فهرس المحتويات
-	الشكر والعرفان .....
I	الفهرس العام .....
I	فهرس الجداول .....
I	فهرس الأشكال .....
أ	المقدمة العامة .....
<b>الفصل الأول: مفاهيم حول تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية</b>	
02	مقدمة الفصل .....
03	المبحث الأول: تكنولوجيا المعلومات .....
03	المطلب الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات .....
03	الفرع الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات .....
06	الفرع الثاني: أهمية وأهداف تكنولوجيا المعلومات .....
07	الفرع الثالث: مكونات تكنولوجيا المعلومات .....
09	المطلب الثاني: أساسيات تكنولوجيا المعلومات .....
09	الفرع الأول: متطلبات ومحددات تكنولوجيا المعلومات .....
12	الفرع الثاني: مجالات تطبيق تكنولوجيا المعلومات .....
13	الفرع الثالث: مبررات استخدام تكنولوجيا المعلومات و مؤشرات قياسها .....
17	المبحث الثاني: مدخل لإدارة الموارد البشرية .....
18	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية .....
18	الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية .....
20	الفرع الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية .....
21	الفرع الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية .....
23	المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية .....
23	الفرع الأول: الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية .....
25	الفرع الثاني: الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية .....
30	خاتمة الفصل .....
<b>الفصل الثاني: استخدامات تكنولوجيا المعلومات وأثرها على وظائف إدارة الموارد البشرية</b>	
32	مقدمة الفصل .....
33	المبحث الأول: استخدامات تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية .....
33	المطلب الأول: نظام معلومات الموارد البشرية .....
33	الفرع الأول: ماهية نظام معلومات الموارد البشرية .....
36	الفرع الثاني: متطلبات نجاح ومرآحل عمل نظام معلومات الموارد البشرية .....
39	المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية .....

39	الفرع الأول: ماهية نظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية .....
42	الفرع الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الالكترونية للموارد البشرية .....
44	المبحث الثاني: اثر تكنولوجيا المعلومات على الوظائف الإدارية و الفنية لإدارة الموارد البشرية .....
44	المطلب الأول: أثر تكنولوجيا المعلومات على الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية .....
44	الفرع الأول : التخطيط الالكتروني .....
46	الفرع الثاني: التنظيم الالكتروني .....
48	الفرع الثالث : القيادة الالكترونية و التوجيه الالكتروني .....
50	الفرع الرابع: الرقابة الالكترونية .....
51	المطلب الثاني: اثر تكنولوجيا المعلومات على الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية .....
52	الفرع الأول: التوظيف الالكتروني .....
53	الفرع الثاني: التدريب الالكتروني .....
56	الفرع الثالث : التقييم الالكتروني .....
58	خاتمة الفصل .....
الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات في جامعة العربي التبسي وأثرها على إدارة الموارد البشرية	
60	مقدمة الفصل .....
61	المبحث الأول: تقديم عام لجامعة العربي التبسي - تبسة - .....
61	المطلب الأول: نشأة وتطور جامعة العربي التبسي - تبسة - .....
62	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة العربي التبسي - تبسة - .....
67	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية .....
68	المطلب الأول: عينة الدراسة وطرق جمع البيانات .....
68	المطلب الثاني: أداة الدراسة .....
69	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة .....
71	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات .....
71	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة .....
74	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة .....
79	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة .....
83	خاتمة الفصل .....
85	الخاتمة العامة .....
88	قائمة الببليوغرافيا .....
-	قائمة الملاحق .....

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
50	الاختلاف بين التخطيط الالكتروني والتخطيط التقليدي	01
73	عينة دراسة أثر تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية " حالة جامعة العربي التبسي - تبسة - "	02
74	مقاييس الاستبيان	03
75	اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	04
76	طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	05
77	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	06
77	توزيع أفراد المجتمع وفقا للفئة العمرية	07
78	توزيع أفراد العينة حسب مؤهلاتهم العلمية	08
78	توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي	09
79	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	10
80	استجابة أفراد العينة نحو الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات	11
82	استجابة أفراد العينة نحو متغير إدارة الموارد البشرية	12
85	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	13
86	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	14
87	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	15

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
26	الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية	01
28	الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية	02
29	مراحل عملية التوظيف	03
68	الهيكل التنظيمي لجامعة العربي التبسي - تبسة -	04
77	عينة الدراسة حسب الجنس	05
77	توزيع أفراد المجتمع حسب الفئة العمرية	06
78	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	07
78	توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي	08
79	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	09



*أنا*

*أنا*

### تمهيد

تشهد المؤسسات في الوقت الحاضر نموا كبيرا في حجمها وتنوعا في أنشطتها نتيجة للتطورات السريعة التي تشهدها البيئة المحيطة بها، ومقارنة بالعقود السابقة التي تميزت بقلّة المعلومة وصعوبة التوصل إليها واقتنائها، تغير الوضع اليوم بفعل التطورات الحاصلة في المجالات وخاصة التكنولوجية منها، والتي غيرت نمط تفكير الفرد من باحث عن المعلومة إلى باحث عن المعلومة الدقيقة والصحيحة أمام الكم الهائل من المراجع والمصادر المتوفرة على شبكات المعلومات.

وبذلك يعتبر ظهور تكنولوجيا المعلومات بمثابة الثورة المعلوماتية في العالم التي أحدثت تأثيرات كبيرة على المؤسسات عامة والإدارات خاصة، ومن بين الإدارات التي تأثرت بتكنولوجيا المعلومات نجد إدارة الموارد البشرية حيث فرضت هذه التقنية تغييرات جديدة في المعارف والمفاهيم تتماشى والتطورات السريعة؛ ومن أجل تحقيق أهدافها والقيام بوظائفها بصورة جيدة، احتاجت لأنظمة ووسائل لجمع المعلومات وتنظيمها واسترجاعها، إذ أصبحت المعلومات جزء لا يتجزأ من نسيج إدارة الموارد البشرية، وموردا أساسيا تعتمد عليه في تفعيل العملية الإدارية وتدعيم القرارات وتسهيل عمل الفرد ومراقبة أداءه.

إن هذا التزامن الحاصل بين خصوصيات وميزات إدارة الموارد البشرية من جهة والتنامي المستمر في استخدام تكنولوجيا المعلومات من جهة أخرى، فتح المجال واسعا للبحث عن حقيقة الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه التكنولوجيا في مثل هذه الإدارات و مدى مقدرة هذه الأخيرة على استخدامها والاستفادة من تطبيقاتها خاصة في تسيير وظائفها كالبرامج المختصة في الأجور والتوظيف والتكوين، ووضع أنظمة معلوماتية.

### 1. إشكالية الدراسة

مما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

**ما مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية في جامعة العربي التبسي - تبسة -؟**

وضمن الإطار العام لهذه الإشكالية نطرح جملة من التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% بين المكونات المادية وإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% بين البرمجيات وإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة ؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% بين الشبكات وإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة ؟

### 2. فرضيات الدراسة

- انطلاقاً من إشكالية الدراسة توصلنا إلى الفرضية التالية:
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة ؟
- وانطلاقاً من الفرضية الرئيسية نضع جملة من الفرضيات الفرعية التي سنحاول الكشف عن مدى صحتها لاحقاً من خلال هذه الدراسة, تتمثل هذه الفرضيات في:
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% بين المكونات المادية وإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة؛
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% بين البرمجيات وإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة؛
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% بين الشبكات وإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

### 3. أهمية الدراسة

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من عدة منطلقات:
- للأهمية البالغة لتكنولوجيا المعلومات في الحصول على المعلومات المطلوبة لأداء أعمالها بشكل مناسب ومميز؛
- مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية بفعل تكنولوجيا المعلومات؛
- أهمية ومكانة المورد البشري في المؤسسات العمومية، حيث أن نجاح وفشل أي مؤسسة مرتبط بالدرجة الأولى إلى المورد البشري وكيفية تسييره؛
- ترتبط أهمية الدراسة بعنصرين مهمين هما التكنولوجيا والإدارة.

### 4. أهداف الدراسة

- من بين الأهداف التي نستطيع التوصل إليها من خلال دراستنا هذه هي:
- إبراز الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية خاصة في ظل التطورات التكنولوجية؛
- تقديم صورة عن واقع التكنولوجيا في جامعة العربي التبسي - تبسة -.

### 5. منهج الدراسة

من أجل توضيح الإشكالية من خلال الإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة واختيار صحة الفرضيات المصاغة، وتحديد أبعاد وأهداف الموضوع يتم إتباع:

المنهج الوصفي التحليلي على اعتبار أن هذا الأخير لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها، وإنما يتضمن قدرا من التفسير لهذه البيانات والتعرف على خصائص الظاهرة المدروسة للوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، واستخلاص النتائج لتعميمها، ويتم ذلك وفق خطة بحثية معينة. وذلك من خلال تجميع البيانات وتنظيمها وتحليلها؛ ويحتوي المنهج الوصفي التحليلي على طريقتين: طريقة المسح الشامل، وطريقة دراسة الحالة وهي المنهج الذي سيتم إتباعه في هذه الدراسة. وقد تم اختيار جامعة العربي التبسي - تبسة - كحالة دراسية باعتبارها أحد أهم المؤسسات في الولاية، ونظرا لاتساع نشاطها الخدماتي وهيكلها التنظيمي والإداري، وأدائهم لعدة سنوات.

نعتمد في دراستنا على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS الذي يركز على جمع المعلومات التي يحويها استبيان موزع على عينة من موظفي إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة والبالغ عددها 40 فردا.

### 6. حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في:

- الحدود البشرية: مديري وإطارات وموظفي جامعة العربي التبسي - تبسة -
- الحدود المكانية: جامعة العربي التبسي - تبسة - (الإدارة العامة)، كلية الحقوق والعلوم السياسية؛
- الحدود الزمانية: المدة الزمنية المحددة بفترة التريص الخاصة بالسداسي الثاني من السنة الجامعية 2018/2017 وبالضبط في الفترة من 2018/03/18 إلى 2018/04/16؛
- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على العلاقة بين المتغير المستقل ( تكنولوجيا المعلومات)، والمتغير التابع ( إدارة الموارد البشري ).

### 7. أسباب اختيار الموضوع

يرجع سبب اختيارنا لهذا الموضوع إلى:

- كون تكنولوجيا المعلومات من المواضيع الهامة والحديثة التي تفرض وجودها بقوة في جميع الميادين العلمية والعملية؛
- الأهمية البالغة في معرفة الأثر الذي تتركه تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات؛
- التحولات الكبيرة التي تحدث في أغلب الإدارات بفعل هذه التقنية؛
- الكشف عن النقائص التي تواجه إدارة الموارد البشرية في مواكبة هذه التطورات.

### 8. الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يقوم عليها البحث، وسنتعرف لدراسات تناولت تكنولوجيا المعلومات، أو إدارة الموارد البشرية، ونتعرض لها من حيث أهدافها والجوانب التي تناولتها الدراسة، وتحديد أهم النتائج التي توصلت إليها، إضافة إلى التوصيات المقترحة، وفيما يلي عرض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

#### 1- لمين علوي، 2007/ 2008 اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر؛

حاول الباحث في هذا العمل التطرق إلى التطبيقات المتنوعة لتكنولوجية المعلومات والاتصالات دراسة أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التشغيل وتحقيق مناصب الشغل حيث توصل إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- وجود اثر واضح لاقتصاد المعرفة في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات، من خلال التركيز على خلق القدرة الابتكارية، وتوطين التكنولوجيا، وإعداد رأس المال البشري والبنية التحتية التكنولوجية.
- إعادة النظر في التطبيقات الحالية لنظم المعلومات الإدارية، وتبني رؤية إستراتيجية واضحة في تصميم نظم المعلومات الإدارية، وبنائها وتطبيقها في المؤسسات.

#### 2- طه حسين نوي، 2010/2011، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة لمنظمة الأعمال، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر؛

حيث حاول هذا الباحث في عمله توضيح أهمية التكنولوجيا في مؤسسات الأعمال واستغلالها بطريقة مثلى تستطيع المؤسسة من خلالها مواكبة التغيرات والتطورات الكبيرة في عالم المال والأعمال حيث توصل إلى نتائج منها:

- وجود أثر بالغ للتكنولوجيا الحديثة في المؤسسات؛
- الدور الكبير للتكنولوجيا في تفعيل إدارة المعرفة لمنظمات الأعمال.

### 9. هيكل الدراسة

للتوصل إلى الإجابة على الإشكالية وتحليل فرضيات الدراسة نعتمد على ثلاثة فصول حيث نتناول في الفصل الأول مفاهيم حول تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية، نقسمه إلى مبحثين: في المبحث الأول مفاهيم حول تكنولوجيا المعلومات والمبحث الثاني مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية،

أما الفصل الثاني سنحاول التطرق إلى استخدامات تكنولوجيا المعلومات وأثرها على وظائف إدارة الموارد البشرية، قسم إلى مبحثين الأول نتناول فيه استخدامات تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية والثاني أثرها على الوظائف الإدارية والفنية لإدارة الموارد البشرية، وأخيرا الفصل التطبيقي ندرس فيه حالة جامعة العربي التبسي - تبسة - وتأثير تكنولوجيا المعلومات بأبعادها المكونات المادية، البرمجيات والشبكات على إدارة الموارد البشرية.

# الفصل الأول:

مفاهيم فوك تكنولوجيا

المعلومات وإدارة

الموارد البشرية

**الفصل الأول: مفاهيم حول تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية**

أصبحت اليوم المؤسسات تواجه شكلا جديدا من المنافسة، حتى أن البعض اصطلح على تسمية هذا الوضع بالثورة الجديدة لتكنولوجيا المعلومات التي غيرت مجرى الحياة في جميع النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية؛ حيث تعد من أهم التكنولوجيا التي تزيد في نمو وتطور المجتمعات من خلال رفع مستوياته نحو ما يسمى بالمجتمع الرقمي، مجتمع المعلومات، المجتمع الغير وركي، ويكمن تطور المجتمع من خلال تطور مؤسساته وأفراده وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسات.

هذا الوضع الجديد فرض على المؤسسات بمختلف إداراتها تحديات جديدة، ونجد منها إدارة الموارد البشرية التي اهتمت بشكل كبير بهذه التكنولوجيا وأصبحت جزءا لا يتجزأ من مواردها، تعتمد عليها في تفعيل العملية الإدارية، في تدعيم القرارات والاستغلال الأمثل للمعلومة مما ساعد في سرعة تأدية المهام والدقة في الانجاز، توفير الجهد والوقت؛ كما ساهمت في تحديث وظائفها فنجد التدريب أصبح الكترونيا كذلك نجد التوظيف الالكتروني، بالإضافة إلى تعدد البرمجيات التي تساعد في عملية التخطيط للموارد البشرية عن طريق الاختيار الأمثل للموارد، وظهور آليات جديدة لتقديم مقياس كفاءة الأداء.

فتكنولوجيا المعلومات احتلت حيزا كبيرا في إدارة الموارد البشرية وهذا ما سنقوم بالتطرق إليه في هذا الفصل المقسم إلى مبحثين هما:

**المبحث الأول: تكنولوجيا المعلومات.**

**المبحث الثاني: مدخل لإدارة الموارد البشرية.**

**المبحث الأول: تكنولوجيا المعلومات**

ازداد اهتمام المؤسسات في الآونة الأخيرة بتكنولوجيا المعلومات التي تعتبر القاعدة الأساسية لأي تقدم حضاري في أي مجتمع، والتي أدت إلى نمو وتطور المعرفة عامة والمعلومة خاصة عن طريق التطبيق الأمثل لتكنولوجيا المعلومات، ويمثل امتلاك التكنولوجيا وكفاءة الاستفادة منها تحدياً أساسياً لمواجهة التغيرات المستمرة.

كما ساهمت التطورات التكنولوجية في زيادة اقتصاديات العمل والقدرة التنظيمية، وذلك بتوفير أساليب عديدة في زيادة الإيرادات والحد من التكاليف.

ولقد تغير دور تكنولوجيا المعلومات من كونه مصدراً داعماً إلى اعتباره مطلباً أساسياً لتمكين المؤسسات من القيام بعملياتها الإدارية المختلفة بكفاءة، وذلك لما توفره هذه التكنولوجيا من قدرات معلوماتية تساعدها على البقاء والاستمرار والنمو. وهذا لا بد من أن تهيئ المؤسسات كافة المستلزمات للاستفادة القصوى من استثماراتها لهذه التكنولوجيا.

ومما سبق يمكننا تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين:

**المطلب الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات.**

**المطلب الثاني: أساسيات تكنولوجيا المعلومات**

**المطلب الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات**

أضحت تكنولوجيا المعلومات من المتطلبات المهمة والهامة في المؤسسات، لما لها من أهمية قصوى تساعد جميع الإدارات في المؤسسة من القيام بمهامها بفعالية وتطوير أنظمتها. و يمكن تقسيم المطلب إلى ثلاثة فروع:

**الفرع الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات.**

**الفرع الثاني: أهمية وأهداف تكنولوجيا المعلومات.**

**الفرع الثالث: مكونات تكنولوجيا المعلومات.**

**الفرع الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات**

قبل التطرق إلى مفهوم تكنولوجيا المعلومات لا بد من التطرق أولاً إلى مفهوم كل من التكنولوجيا والمعلومات .

**أولاً: التكنولوجيا**

يرجع أصل التكنولوجيا إلى الكلمة اليونانية التي تتكون من مقطعين هما " Techno " وتعني التشغيل الصناعي والثاني " Logos " أي العلوم أو المنهج لذا تكون بكلمة واحدة هي علم التشغيل الصناعي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا - مفاهيم ومداخل تقنيات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 22.

وتعرف أيضا بأنها: " هي الأفكار والأدوات والأجهزة والطرق والآلات التي يبتكرها الإنسان للتحسين من مستوى حياته وبيئته ".<sup>1</sup>

كما تعرف أيضا أنها: " عبارة عن مجموعة من المعارف، الابتكارات والتطبيقات التي تتمحور حول تقنية صناعية ما ومن الأمثلة التكنولوجية الرقمية ".<sup>2</sup>

### ثانياً: المعلومات

يشير مصطلح المعلومات إلى: " ناتج تشغيل البيانات (مخرجات النظام)، حيث يقوم المستخدم بإدخال البيانات فيتم تشغيلها وترتيبها وإجراء بعض العمليات عليها للحصول على معلومة لها معنى وقيمة وفائدة ".<sup>3</sup>

وهناك من يرى أن المعلومات عبارة عن " بيانات تمت معالجتها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها حيث أصبحت ذات معنى وفائدة، فالمعلومات هي البيانات التي خضعت للمعالجة والتحليل والتفسير، بهدف استخراج المقارنات، والمؤشرات، والعلاقات التي تربط الحقائق والأفكار والظواهر مع بعضها البعض ".<sup>4</sup>

وتعرف كذلك على أنها " بيانات تم معالجتها في هيئة أو شكل ذي معنى للشخص الذي سوف يقوم باستعمالها لتحسين نوعية اتخاذ القرارات ".<sup>5</sup>

### ثالثاً: تكنولوجيا المعلومات

تعددت تعريفات تكنولوجيا المعلومات وتتنوعت منها:

1- تكنولوجيا المعلومات هي تلك التوليفة المستخدمة على نطاق واسع في شتى أنواع أنشطة معالجة البيانات وتخزينها واسترجاعها وعرض المعلومات باستخدام التقنيات الرقمية بأشكالها الرمزية من نصوص، صور، أفلام، أشكال متعددة الأبعاد، أو توليفة من كل هذه الأنساق والوسائط الرقمية المتعددة.<sup>6</sup>

2- تكنولوجيا المعلومات هي مجموعة الأدوات والأنظمة والتقنيات والمعرفة المطورة لحل مشاكل تتصل باستخدام المعلومات.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> أسامة خيرى، إدارة الإبداع والابتكار، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 01، 2012، ص 204.

<sup>2</sup> شادلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -، 2007/2008، ص 11.

<sup>3</sup> أحمد نافع المداح، عدنان عبد الكريم الذيابات، اقتصاديات المعلومات والمعرفة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 01، 2014، ص 120.

<sup>4</sup> أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط 01، 2015، ص 114.

<sup>5</sup> سيد صابر تغلب، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط 01، 2011، ص 39.

<sup>6</sup> سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009، ص 26.

<sup>7</sup> محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط 01، 2009، ص 19.

3- تكنولوجيا المعلومات هي عبارة عن استخدام التقنيات (الوسائل) الحديثة مثل الحاسوب والطابعة والانترنت، الشبكات اللاسلكية والمساحات الضوئية والأجهزة الخلية، وأجهزة المراقبة والبرمجيات وغيرها من الوسائل الحديثة في عمليات جمع البيانات وحفظها ومعالجتها وتوزيعها وبثها بسرعة ودقة كبيرة من أجل المساعدة في عمليات دعم اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحليل البيانات من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة.<sup>1</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن تكنولوجيا المعلومات هي مختلف التقنيات المتطورة والحديثة والآلات التي تقوم بمعالجة البيانات المبهمة، ثم تحويلها إلى معلومات ذات معنى، وتساعد في إتخاذ القرارات المختلفة في المؤسسة وتحقيق الأهداف.

#### رابعاً: خصائص تكنولوجيا المعلومات

هناك مجموعة من الخصائص التي تتميز بها تكنولوجيا المعلومات عند استخدامها في العمليات المختلفة التي تقوم المؤسسة بتنفيذها، وتساعد هذه الخصائص على زيادة كفاءة وفاعلية المؤسسة في تنفيذ الأنشطة المختلفة التي تقوم بها. ويمكن تحديد أهم هذه الخصائص بالآتي<sup>2</sup> :

1- **الوفرة:** أي عملية تحديد الوقت الذي سوف يكون فيه نظام تكنولوجيا المعلومات متاحاً للعاملين، أي بعبارة أخرى الفترة الزمنية التي يتوفر فيها نظام تكنولوجيا المعلومات للعاملين وبالشكل الذي يقوم فيه النظام بتقديم المساعدة المطلوبة للعاملين في تنفيذ الأنشطة المختلفة المكلفين بها.

2- **سهولة الوصول:** وهي عملية تقسيم المعلومات إلى عدة فئات وتحديد من يصل إلى كل فئة من الأفراد العاملين في المؤسسة، أي بعبارة أخرى العمل على توفير المعلومات المطلوبة للأفراد العاملين في الوقت والمكان المناسب وبالشكل الذي يساعد على تقليل الجهد والوقت والكلفة التي من الممكن أن تتحملها المؤسسة.

3- **الاعتمادية:** تعني بأن نظام تكنولوجيا المعلومات الخاص بالمؤسسة يقوم بتوفير كافة المعلومات المطلوبة وبشكل دقيق وبالوقت المناسب وبالتالي فإنه قادر على تنفيذ كافة المهام والواجبات التي من الممكن أن توكل إليه.

4- **القابلية للتوسع:** أي الدرجة التي يكون فيها النظام قادراً على التكيف مع الطلبات المتزايدة وبشكل جيد، إذ كما هو معروف أن البيئة التي تعمل فيها المؤسسة هي بيئة متغيرة وباستمرار وبالتالي فهي بحاجة إلى نظام يمكن التكيف مع التغييرات المستمرة التي تواجهها المنظمة في عملياتها اليومية.

<sup>1</sup> خضر مصباح الطيبي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 01، 2012، ص 28

<sup>2</sup> عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، ط 01، 2014، ص 64.

5- المرونة: أي قابلية نظام تكنولوجيا المعلومات على التغيير وبشكل سريع تبعا إلى التغييرات التي تحدث في المؤسسة، وبالشكل الذي يساعد النظام على تجنب التقادم والتكيف مع التطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم في هذا المجال.

6- الأداء: أي مدى السرعة والدقة التي يمكن أن يقوم فيها نظام تكنولوجيا المعلومات بأداء وظيفة معينة.

### الفرع الثاني: أهمية وأهداف تكنولوجيا المعلومات

نظرا للمكانة الكبيرة الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في جل المجالات، لذا تبرز من خلالها أهمية كبيرة وأهداف واسعة نتطرق لها فيما يلي:

#### أولا: أهمية تكنولوجيا المعلومات

يمكن تحديد أهمية تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة من خلال قيامها بالعديد من المهام نذكر، منها:<sup>1</sup>

- المساهمة الجادة في تعزيز عناصر الميزة التنافسية للمؤسسات إذ تتوسع الأعمال، وتتنخفض التكاليف، وتتحقق وفورات كبيرة في الجهد والوقت لتطوير الأداء وتحقيق عوائد جديدة للمؤسسة، وتحسين سرعة الاستجابة للزبائن، والتحسين المستمر للجودة وتكوين القاعدة التقنية لبناء نظم إدارة المعرفة في المؤسسة.
- القيام بحسابات رقمية كبيرة الحجم وبالغة السرعة.
- التزويد باتصالات سريعة ودقيقة داخل المؤسسة وخارجها.
- تخزين كميات كبيرة من المعلومات في مكان صغير و سهل الوصول إليه.
- السماح بالحصول السريع على كميات كبيرة من المعلومات وفي كل أرجاء العالم.
- زيادة فاعلية وكفاءة الأشخاص العاملين في مجتمعات مختلفة سواء في موقع واحد أو في عدة مواقع.
- تقديم وبوضوح معلومات تتحدى العقل البشري.
- تشغيل العمليات والمهام المنجزة يدويا بشكل آلي.

#### ثانيا: أهداف تكنولوجيا المعلومات

تعد تكنولوجيا المعلومات بمثابة ثورة انتشرت بسرعة في اقتصادنا، ودخلت في جميع جوانب الحياة التنظيمية مكرسة أغراضها الأساسية لتحقيق الاستفادة الكاملة من تكنولوجيا المعلومات، في حل جميع المشاكل المستعصية. مما يمنح الوحدات الإدارية الفعالية الكبيرة في تحسين قدرتها على القيام بالوظائف الإدارية على أتم وجه، فهي إحدى أدوات الإدارة الحديثة الناجحة.

<sup>1</sup> هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، نظم إدارة المعلومات - منظور استراتيجي -، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

هناك من يرى أن أهداف تكنولوجيا المعلومات تمكن من إلغاء مراحل العمل الروتيني الذي يؤدي بدوره إلى زيادة المعيارية الإدارية والدقة، بما ينسجم مع المسارات الجديدة لانسياب المعلومات والمزايا التي يوفرها استخدام تكنولوجيا المعلومات.

وهناك من حدد أهم الأهداف التي تسعى تكنولوجيا المعلومات إلى تحقيقها بالآتي:<sup>1</sup>

- جعل الاتصال أسرع وأكثر كفاءة وأداء وأقل تكلفة.
- توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم اتخاذ القرار.
- توفير عمليات منظمة وإجراءات مبسطة لإدارة الموارد وبالتالي فعالية أكبر وأفضل.
- تعزيز المساءلة والشفافية مما يؤدي إلى تقليل وقوع الأخطاء والتزوير.
- تقديم خدمات أفضل للموظفين والمراجعين مما ينعكس إيجاباً على التنظيم.
- القضاء على هدر الوقت والجهد والموارد.
- زيادة كفاءة استغلال المخزون.

### الفرع الثالث: مكونات تكنولوجيا المعلومات

يمكن تحديد أهم مكونات تكنولوجيا المعلومات كالآتي:

- 1- **الحاسوب:** هو عبارة عن مجموعة متكاملة من المعدات صممت لتعمل معا من خلال سلسلة من البرمجيات لتقوم بمعالجة البيانات وتخزينها وإخراجها على شكل معلومات أو نتائج يريدها المستخدم النهائي، أي هو عبارة عن معالج بيانات بإمكانه أداء حوسبة مقادير ضخمة بضمنها عمليات حسابية ومنطقية كثيرة دون تدخل الإنسان القائم بتشغيله خلال عملية التنفيذ.<sup>2</sup>
  - 2- **الأجهزة التقنية:** هي مجموعة من الأدوات و الأجهزة مثل المعالج والشاشة ولوحة المفاتيح والطابعات والحاسبات الضخمة، والحاسبات الصغيرة وكافة الأشياء الملموسة التي تسجل عليها البيانات من ألواح الورق إلى الأقراص الممغنطة.<sup>3</sup>
  - 3- **البرمجيات:** هي التي تشتمل على كل من برامج نظم التشغيل والتعليمات التفصيلية المنظمة التي تسيطر على المكونات المادية للحاسوب في نظام المعلومات وتوجهه لأغراض محددة من المستعمل النهائي.<sup>4</sup>
- وتقسم برمجيات الحاسوب بشكل عام إلى:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص 63

<sup>2</sup> دقايشية غادة، شتوح وليد، أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل

شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي - تبسة -، 2016/2017، ص 37.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 37

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص 37

<sup>5</sup> غسان قاسم اللامي، ص ص 169، 170.

أ- برمجيات النظام System Softwares : برمجيات ضرورية لتشغيل الحاسوب وتنظيم علاقة وحداته بعضها ببعض، ويضم هذا النوع برامج التشغيل والتي هي عبارة عن سلسلة البرامج التي تعد من قبل الشركة المصنعة للحاسوب وتخزن فيه داخليا، وتعتبر جزءا لا يتجزأ من الحاسوب نفسه.

ب- برمجيات التأليف Compilation Softwares : وهي مجموعة البرامج التي تعنى بترجمة التعليمات المكتوبة بإحدى لغات البرمجة ذات المستوى العالي إلى لغة الآلة.

ت- البرمجيات التطبيقية Application Softwares : وهي برامج معدة لتشغيل عمليات معينة ذات طبيعة نمطية بحيث يمكن تطبيقها مع تغييرات طفيفة، وتشتمل هذه البرامج على كافة التعليمات التي تحدد بصورة تسلسلية عمليات معالجة الأزمات للبيانات وكيفية تنفيذها.

4- قواعد البيانات: وهي حزمة منظمة من البيانات المترابطة منطقيا، وبالتالي هي ترتيب منظم من ملفات الأعمال المتكاملة، وكل ملف في قاعدة البيانات يتكون من العناصر التالية:<sup>1</sup>

- **عناصر البيانات:** وهو أصغر عنصر يتكون من حرف، رمز، أو رقم.
- **الحقل:** يمثل مجموعة من عناصر البيانات الذي يشير إلى كينونة أو كائن ويمثل بالضرورة خاصية تصف المكونات المميزة لكينونة البيانات، وقد يكون اسم طالب مثلا أو رقما.
- **السجل:** وهو مجموعة من الحقول في الجدول.
- **الملف:** تتكون قاعدة البيانات من مجموعة متكاملة ومترابطة من ملفات بيانات الأعمال. وفي نظم إدارة قواعد البيانات العلائقية تتكون الملفات من جدول ذو بعد أساسي: الأعمدة والتي تمثل الحقول والصفوف والتي تمثل السجلات.

5- الأفراد: ويمكن تصنيفهم إلى:<sup>2</sup>

- **المتخصصين:** من محلي ومصممي النظام، المبرمجين، مختصو تشغيل الأجهزة وصيانتها وهؤلاء يطلق عليهم برأس المال الفكري في النظام.
- **مديرو النظام:** وهم الموظفون المستخدمون لأنظمة المعلومات من محاسبين، مدراء ورجال البيع.
- **عاملوا المؤسسة:** هم جميع أفراد المؤسسة المستعملون لتكنولوجيا المعلومات من جميع المستويات.

<sup>1</sup> بوحسان سارة كنزة، الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011/2012، ص 23.

<sup>2</sup> عامر ابراهيم قندجلي، علاء الدين عبد القادر الجناي، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 01، 2005، ص 65.

**6- الشبكات:** وتشمل تقنيات الاتصالات والاتصالات بعيدة المدى، ومختلف أنواع الشبكات مثل الانترنت والشبكات الداخلية ( الانترنت ) والشبكات الخارجية ( الاكسترانت ) وهي كالتالي:<sup>1</sup>

• **الأنترنت:** وهي كلمة انجليزية مركبة مختصر من مقطعين Inter اختصار International بمعنى دولي وNet اختصار لكلمة Network وتعني شبكة، وعبارة International Network تعبر عن مجموعة من محطات الإذاعة المسموعة أو المرئية التي تربط بعضها مع بعض حيث يمكن بثها عبر الأثير؛

• **الأنترانت:** ويعني تكامل وارتباط واتصال نظم المعلومات الداخلية في المنظمة باستعمال التقنية التي أفرزتها شبكات الانترنت، وظهر الأنترانت للتعبير عن الحاجة للترابط داخل المنظمة إذ تكون مكملة للانترنت باعتباره ارتباط المنظمة بالعالم الخارجي؛

• **الاكسترانت:** وهي شبكة عمل لقواعد الانترنت تشترط اتصال المتصفح ليس ضمن المنظمة فقط ولكن مع أطراف ثالثة أيضا مثل (البائعين، الزبائن، المشتركين) وهي نظام ثانوي من أجهزة الحاسوب توفر اتصالات عن طريق الانترنت.

مما سبق يمكن القول أن ما تتميز به تكنولوجيا المعلومات من خصائص كثيرة وأهمية كبيرة، وما تحتويه من مكونات مثل الأجهزة، البرمجيات، قواعد البيانات وكذا شبكات الاتصال، جعلها محط اهتمام الكثير من الإدارات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها بطريقة حديثة ومتطورة.

#### المطلب الثاني: أساسيات تكنولوجيا المعلومات

نظرا للأهمية الكبيرة والخصائص الكثيرة والمكونات العديدة لتكنولوجيا المعلومات، تعددت متطلباتها وتوسعت مجالات تطبيقها، ونظرا للأسباب التي ظهرت من أجلها تكنولوجيا المعلومات إرتأينا أن ندرس هذا المطلب ونقسمه إلى ثلاثة فروع كآآتي:

**الفرع الأول: متطلبات ومحددات تكنولوجيا المعلومات.**

**الفرع الثاني: مجالات تطبيق تكنولوجيا المعلومات.**

**الفرع الثالث: مبررات استخدام تكنولوجيا المعلومات و مؤشرات قياسها.**

#### الفرع الأول: متطلبات ومحددات تكنولوجيا المعلومات

نظرا للأهمية البالغة التي تحتلها تكنولوجيا المعلومات، و تعقيداتها الكبيرة وأجهزتها الكثيرة والمتطورة وجب على كل إدارة أن توفر متطلبات لتكنولوجيا المعلومات حتى تتمكن من استخدامها بالشكل الصحيح وحتى نتقأدى ولو قليلا من محدداتها نجد منها:

<sup>1</sup> عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص 67-68

### أولاً: متطلبات تكنولوجيا المعلومات

لتكنولوجيا المعلومات متطلبات عديدة نذكر منها:

#### 1- متطلبات إدارية و تنظيمية و بشرية:

- الحد من بيروقراطية العمل المكتبي و تبسيط إجراءات العمل، بما يسمح بتقليل العمل اليدوي والمجهود البدني ليحل محله وظائف جديدة تتيح الفرصة للأفراد والعاملين للتجديد والابتكار؛
- تطبيق الأساليب الحديثة و المعاصرة في مختلف سياسات الموارد البشرية؛
- إتاحة الفرصة للترقية و تنمية الكفاءات و تنمية المسارات الوظيفية أمام العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات؛
- تدعيم و تأييد الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات على مستوى المؤسسة ككل؛
- تنمية نظام فعال للمزايا و الأجور للعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات يساعد على إخراج كل ما لديهم من إبداعات و طاقات؛
- الانتقال من الوسائل التقليدية في تقييم أداء العاملين إلى الوسائل الحديثة في التقييم على أساس فرق العمل؛

- تدعيم الكوادر البشرية ذات الاستعداد في تبني تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها.<sup>1</sup>

#### 2- متطلبات فنية:

- تحسين البنية التحتية من اتصالات ومواصلات؛
- تهيئة مهارات بشرية من ذوي الخبرة والكفاءة؛
- توفير معدات مناسبة للتشغيل بكفاءة وتحديثها باستمرار؛
- بناء قاعدة معلوماتية مرتبطة محليا وإقليميا ودوليا.<sup>2</sup>

#### 3- متطلبات اجتماعية و نفسية:

- السعي لتأمين ثقافة تنظيمية تعتمد على دور و أهمية المعلوماتية في اتخاذ القرارات؛
- العمل بروح الفريق و تدعيم روح المعاونة و المساندة؛
- ضرورة تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد و العاملين نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات؛
- دعم و تنمية مهارات العاملين و السعي لتوفير الأفكار الجديدة و إمدادهم بالدعم المعنوي؛
- القدرة على التآلف مع أدوات اكتساب المعرفة و طرق الوصول إلى المعلومات؛

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح مغربي، المهارات السلوكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 233

<sup>2</sup> حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن جمعة، تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات المعاصرة منظور (إداري-تكنولوجي)، دون دار نشر، دون بلد نشر، 2013، ص 40، <https://books.google.dz>، تم الاطلاع عليه يوم: 16-03-2018، على الساعة: 22:42.

- زيادة قدرات العاملين على التعلم وحثهم للتعرف على كل ما هو حديث في مجال تكنولوجيا المعلومات<sup>1</sup>.

#### 4-متطلبات مالية

يتوجب على توظيف تكنولوجيا المعلومات تكاليف مالية معتبرة، للإرتقاء بالعمليات الإدارية في ظل الإنفاق المستمر والدائم. فهو استثمار طويل الأمد يتطلب تقديرا سليما لنفقات الميزانية، الأمر الذي يتطلب دراسة الجدوى المالية والاقتصادية اللازمة قبل إدخال تكنولوجيا المعلومات لتأكيد فوائدها على المدى البعيد.<sup>2</sup>

#### ثانيا: محددات تكنولوجيا المعلومات

بالرغم من النظرة السائدة لتكنولوجيا المعلومات بأنها وسيلة قوية، وذات قيمة للمجتمع بشكل عام، وللمؤسسة بشكل خاص، وبالرغم من الفوائد الكثيرة إلا أنها لا يمكنها حل جميع المشاكل فعند تطبيقها بشكل خاطئ فإن ذلك يؤدي إلى هدر الكثير من الوقت والمال، والجهد. لذلك لا بد من تحديد الصعوبات التي تواجه تطبيق تكنولوجيا المعلومات نذكر منها:<sup>3</sup>

#### 1/ التوقعات المبالغ فيها لقدرة تكنولوجيا المعلومات

مما لا شك فيه أن المتغيرات الجديدة التي تعمل في ظلها المؤسسات كعصر المعلومات، عصر الآلات الذكية، المنافسة، أعطت فرصة للمؤسسات المنتجة والمسوقة للتكنولوجيا أن تصور للمؤسسات الأخرى بأن خلاصها في مجابهة هذه التغيرات هو اكتسابها لتكنولوجيا المعلومات، لكن في الحقيقة إن مشاكل المؤسسة هي أكبر بكثير من أن يتم حلها عن طريق معدات وبرمجيات الحاسوب، بل إن الحل الأمثل لأغلب هذه المشاكل هو أن تقوم المؤسسة بأداء أعمالها بطريقة مختلفة متضمنة استخدام تكنولوجيا المعلومات كعامل مساعد فقط وليس أكثر أهمية من العوامل الأخرى، كأن تستثمر المؤسسة أحدث نظام حاسوب مع أحدث برمجيات موجودة في السوق، ولكن إن لم يكن هناك أشخاص مناسبون لتشغيل هذه البرامج من مهاراتهم التي يملكونها فإن هذا الاستثمار سيكون خاسرا لا محالة.

#### 2/ صعوبة توحيد (دمج) الأنظمة على تكنولوجيا المعلومات

قد لا يكون للمؤسسة نظام واحد معتمد على تكنولوجيا المعلومات، وإنما هناك عدد من الأنظمة على مستوى الأقسام أو الفروع، وقد تبرز مشكلة على قدر من الصعوبة عندما تريد المؤسسة دمج هذه الأنظمة مع بعضها البعض محاولة بذلك توحيد البرمجيات والأجهزة التي تؤدي

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 41

<sup>2</sup> بوطهرة آسيا، محددات استخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في العملية التعليمية بالجامعة، مجلة متون العلوم الاجتماعية، المجلد الثامن، العدد الثالث، الشهر: ديسمبر، جامعة الجزائر 03، السنة: 2016، ص 342.

<sup>3</sup> عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص 76

نفس الأعمال لأداء غرض أو عمل واحد على صعيد المؤسسة وهذا سيؤدي إلى مواجهة أكبر خطورة، من شأنها أن تؤدي إلى حالة الإرباك والفوضى لهذه الوحدات أو الأقسام المستقلة.

### 3/ مشكلة مقاومة التغيير

مما لا شك فيه أن المؤسسة إذا تبنت أشكال وأساليب جديدة من تكنولوجيا المعلومات في نظم العمل لتحل محل الأساليب القديمة سوف يشمل على عملية تغيير، وقد تكون هذه التغييرات جذرية في بعض المواقع والأنشطة للمؤسسة، وكما هو متعارف عليه إذ أن أي عملية تغيير سيرافقها مقاومة، وخاصة لمن سيتأثر مواقعهم وامتيازاتهم التي كانوا يحصلون عليها في السابق، وقد يقاوم الأفراد الذين اعتادوا على نمط معين في أداء أعمال سهلة وروتينية لتحل محلها نظم معلومات تعتمد على تكنولوجيا المعلومات تكون معقدة وصعبة من وجهة نظرهم، وبالتالي فهي بحاجة إلى أفراد غيرهم يتمتعون بمهارات تتناسب مع الثقافات الجديدة وذلك سيكون إلزاما على المؤسسة إشراك أفرادها في عملية التغيير منذ البداية وإشعارهم بأنهم جزء منها لكي لا يكون عائق أمام تبني هذه التكنولوجيا، ومن أجل تحقيق ذلك فإن المؤسسة ستتحمل أعباء مالية وجهود ووقت إضافيين.

### 4/ صعوبة التنبؤ بتطورات استخدام تكنولوجيا المعلومات

إن من الصعوبات التي تواجه حتى المبتكرين، وقادة الأعمال والباحثين الأساسيين في مجال تكنولوجيا المعلومات هي كيفية تطور استخدام أي ابتكار معين وتكيفها بمرور الوقت. فمثلا كانت فكرة التحويل الإلكتروني بلا أموال جيدة لما له من مميزات عديدة في مجال الأعمال ولكن في الوقت نفسه كانت له سلبيات إذ سمح للمجرمين بنقل أموال المخدرات وغيرها بشكل سهل دون أن يمكن تتبعها. كذلك فإن التنبؤات لدور بعض الابتكارات في تكنولوجيا المعلومات لم تكن دقيقة إذ كان يتوقع للبعض منها أن تستمر لمدة زمنية طويلة إلا أن ذلك الابتكار لم يصمد طويلا. كما أن بعض الابتكارات كان يتوقع لها النجاح ولكنها ما إن خرجت من المختبرات إلى حيز الوجود فشلت.

### الفرع الثاني: مجالات تطبيق تكنولوجيا المعلومات

بما أن تكنولوجيا المعلومات أصبحت حتمية وضرورية لمواكبة التطورات، توسعت استخداماتها لتتقحم مجالات ومستويات عديدة، ففي المؤسسة تستخدم على مستويين، داخلي وخارجي:<sup>1</sup>

#### 1/ استخدام داخلي: ويكون من خلال:

- استعمال تكنولوجيا المعلومات كمصدر رئيسي لكل معلومات المؤسسة في شكل بطاقة فنية تعرض فيها كل من التعريف بالمؤسسة، نوع النشاط، الهيكل التنظيمي لها، أهدافها وغيرها؛
- ربط كل أجزاء المؤسسة مع بعضها البعض مهما تباعدت أجزاءها الجغرافية؛

<sup>1</sup> منيرة بوضياف، فريدة دلول، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي - تبسة -، 2016/2015، ص 45

- الاستعمال الإلكتروني لبطاقات الدوام (الحضور اليومي) لتسهيل معالجة البيانات؛
  - السماح للموظفين داخل المؤسسة بالاستفادة والحصول السريع على الوثائق المعيارية للفحص والمعالجة (طلب عطلة مثلا)؛
  - تحديد الوظائف وتحديد مهامها ومسؤولياتها؛
  - وضع معلومات عن المنتج ومواصفاته لتفادي تكرار الشرح عدة مرات؛
  - الحصول على معلومات تخص المنتجات التابعة للمؤسسات المنافسة ومميزاتها وبقاء المؤسسة في وضعية تنافسية جيدة دائما؛
  - النقل السريع والاقتصادي للمستندات بتوفير التكاليف البريدية والوقت المستغرق في ذلك.
- 2/ الاستخدام الخارجي: فيكون من خلال:

- نشر الإعلانات الخاصة بالمؤسسة على شبكة الانترنت. كإعلانات التوظيف مثلا؛
- سرعة التواصل مع أشخاص خارج المؤسسة عن طريق البريد الإلكتروني؛
- الحصول على معرفة خارجية من خبراء أو مستشارين في مجال عملها لحل بعض المشاكل.
- الاطلاع الدائم على سوق العمل من أجل اختيار متطلباتها من الموظفين عند الحاجة.
- اختيار سوق منتجاتها ومعرفة مدى رضا الزبائن عنها حتى يفيدها في وضع خطتها المستقبلية من الناحية الإنتاجية والتسويقية.
- إمكانية اختيار المورد المناسب من خلال العروض المقدمة من طرف الموردين مثل ميزات المنتجات، أو المواد الأولية، السعر وغيرها.
- متابعة مدى تطور المؤسسة مقارنة مع مؤسسات أخرى في نفس قطاع نشاطها أو القطاعات ذات العلاقة وذلك عن طريق الاتصال الدائم بالعالم من أجل الحصول على المعلومات كزيادة مواقع هذه المؤسسات عبر شبكات الانترنت.

مما سبق يمكن القول أن لتكنولوجيا المعلومات استخدامات في مجالات عديدة وواسعة سواء على مستوى المؤسسة أو المستوى العام في مختلف القطاعات.

### الفرع الثالث: مبررات استخدام تكنولوجيا المعلومات ومؤشرات قياسها

سيتم التطرق في هذا الفرع إلى الأسباب التي أدت إلى الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات ومؤشرات قياسها كالاتي:

#### أولاً: مبررات استخدام تكنولوجيا المعلومات

هناك أسباب عديدة ومختلفة أدت إلى توسع دائرة اهتمام المؤسسات بتكنولوجيا المعلومات وزيادة انتشارها واستخدامها، ومن بين هذه الأسباب نجد:

### 1- تعقد وتقلب بيئة الأعمال

إن تعقد بيئة الأعمال وتقلبها والتقدم السريع الذي تشهده تكنولوجيا المعلومات خلق العديد من التغيرات، وفي ظل هذه الظروف وجدت المؤسسة نفسها مجبرة على أن تقوم بأداء الأنشطة التي تهدف إلى تحسين وحماية عملياتها في البيئة غير المستقرة والمعقدة، وهذه الأنشطة قد تشمل المسح البيئي، تحسين عمليات التنبؤ، إعادة هندسة الإدارة، بناء تحالفات إستراتيجية مع مؤسسات أخرى واتخاذ قرارات هادفة وبهذا تتحول تكنولوجيا المعلومات إلى أداة مدعمة لهذه الأنشطة، كاستخدام بعض المؤسسات نظام المعلومات التنفيذية (Exécutive Information Systèmes EIS) كي توفر ملخص للمبيعات، يسمح بالاكتماب الفوري لأي تغيير واتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب قبل فوات الأوان.<sup>1</sup>

### 2- المنافسة الشديدة والاقتصاد العالمي (العولمة)

تزداد اقتصاديات العالم اندماجا فيما بينها وتتسع دائرة الاعتماد المتبادل في أنشطة الأعمال الدولية والتجارة الدولية وتكنولوجيا المعلومات فيما بين هذه الاقتصاديات بصورة لم يسبق لها مثيل وتتضح صورة العولمة في بعدها الاقتصادي من خلال ظهور الشركات متعددة الجنسيات وتزايد تأثيرها على اقتصاديات العالم المتقدم.

وأصبحت المنافسة العالمية تشكل ضغوطات كبيرة على كافة منظمات الأعمال، وهذه المنافسة تكون قوية عندما تتدخل الحكومات باستخدام الدعم أو من خلال السياسات الضريبية وحوافز التصدير. والمنافسة العالمية لا تركز فقط على الأسعار بل تركز أيضا على الجودة ومستوى الخدمة، وسرعة التسليم، وخدمات ما بعد البيع، وتقديم خدمات ومنتجات حسب طلب العميل. وهنا تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما وحيويا في مساعدة مؤسسات الأعمال في الحصول على مزايا العولمة حيث تساهم في تحسين الإنتاجية، زيادة مستوى جودة الخدمات وزيادة الربحية وهذه العوامل تمثل مدخلا للتعامل مع العديد من مشاكل وفرص العولمة.<sup>2</sup>

وترى بلقيدوم صباح أن بعض الأسباب الفرعية الأخرى التي كانت وراء زيادة الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات هي:<sup>3</sup>

### 3- المسؤولية الاجتماعية

لاشك أن التفاعل بين المؤسسات والمجتمع لا ينقطع وأصبحت المؤسسة في الآونة الأخيرة أكثر إدراكا لهذا التفاعل وأهميته وصارت تسعى إلى المساهمة في القيام بالخدمات الاجتماعية وهذه المساهمة

<sup>1</sup> منيرة بوضياف، فريدة دلول، مرجع سابق، ص 55

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 01، 2008، ص 39.

<sup>3</sup> بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، 2013/2012، ص 139.

تعرف "بالمسؤولية الاجتماعية" وتتمثل أهم مجالات المسؤولية الاجتماعية التي يجب أن تقوم بها المؤسسات في الرقابة البيئية والصحة والسلامة المهنية، وتكافؤ الفرص والمزايا الاجتماعية للعالمين والتوظيف والإسكان ومراعاة حقوق المستهلك.

وتكنولوجيا المعلومات يمكن أن تدعم أنشطة المسؤولية الاجتماعية حيث تمكن المؤسسة من استخدام نظم دعم القرار (Désision Support Systèmes DSS) لمراقبة برامج تكافؤ الفرص، كما يمكن استخدام النظم الخبيرة (Expert Systèmes) لتحسين الرقابة البيئية.

#### 4- الطبيعة المتغيرة للقوى العاملة

أصبحت القوى العاملة متنوعة، كما أن تركيبها تتغير بسرعة فهناك أعداد متزايدة من السيدات والأطفال في سوق العمل فضلا عن المعاقين وذلك في كل المواقع، وأيضا هناك العديد من العمال يعملون لسنوات أكبر من طاقتهم وتكنولوجيا المعلومات تساعد في تحقيق التكامل بين مختلف العمال داخل المؤسسة.

#### 5- توقعات الزبائن

لقد أصبح الزبون في عالم اليوم أكثر دراية ومعرفة بالمتاح من السلع والخدمات وجودتها، مما أدى به إلى طلب أفضل المنتجات والحصول على معلومات أكثر تفصيلا عن هذه المنتجات التي يريدها.

والمؤسسات في حاجة إلى أن تصبح قادرة على توصيل المعلومات بسرعة لإشباع رغبات وحاجات الزبائن ومن هنا ظهر دور تكنولوجيا المعلومات في تمكين المؤسسات من تحقيق ذلك.

#### 6- تغير هيكل الموارد

أضيفت المعلومات اليوم كمورد خامس إلى الموارد التقليدية المتاحة لمؤسسات الأعمال (الأفراد، الآلات والمعدات، المواد الخام والأموال)، وهذا يعني أن على هذه المؤسسات البدء في معالجة المعلومات كمورد.

وإذا كانت الموارد الأربعة التقليدية تتصف بالندرة فإن المعلومات تتزايد بتزايد معدلات استهلاكها، فالمؤسسات تواجه تحديا حقيقيا في محاولة التوفيق بين هذا السيل من المعلومات ومعالجتها للإستفادة منها، ومن هنا ظهرت أهمية تكنولوجيا المعلومات في القيام بهذا الغرض في ظل الانفجار المعلوماتي الحالي.

## ثانياً: مؤشرات قياس تكنولوجيا المعلومات

تعددت جهود الباحثين في محاولة الوصول إلى أنسب المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس تكنولوجيا المعلومات، حيث أوضحت إحدى المؤسسات المختصة إمكانية قياس تكنولوجيا المعلومات من خلال ثلاث مجموعات من المؤشرات:<sup>1</sup>

- الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات ( تكاليف التشغيل والتدريب ... )
- إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات لنوعية التطبيقات المستخدمة.
- تطوير وتحديث تكنولوجيا المعلومات.

واعتمد باحثون آخرون في دراستهم للعلاقة بين استثمارات تكنولوجيا المعلومات والأداء الاقتصادي والاستراتيجي للمؤسسة، على أربعة مؤشرات لتكنولوجيا المعلومات، والتي تتمثل في:<sup>2</sup>

- قيمة تكنولوجيا المعلومات كنسبة مئوية من إيرادات المؤسسة.
  - نسبة تكنولوجيا المعلومات المنفقة على العاملين.
  - نسبة ميزانية تكنولوجيا المعلومات المنفقة على تدريب العاملين بالمعلومات.
  - عدد أجهزة الحاسبات الآلية الشخصية.
- كما أن هناك من يرى إمكانية قياس تكنولوجيا المعلومات من خلال تقدير إنفاق المؤسسة على المجالات التالية:<sup>3</sup>

- أجهزة الحاسبات الشخصية.
- شبكات البيانات والاتصالات والخدمات المرتبطة بها.
- الأجور والمكافآت والمزايا التي يحصل عليها العاملون بتكنولوجيا المعلومات.
- تكاليف شراء وتشغيل وصيانة وتطوير تكنولوجيا المعلومات.
- الميزانية السنوية لتكنولوجيا المعلومات كنسبة من دخل المؤسسة.
- استثمارات تدريب وتنمية مهارات العاملين.
- عدد أجهزة الحاسبات الشخصية والوحدات الطرفية الموزعة داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> Bruce Dehning and Vernon j.Richardson, **Returns on investment in information technology: A research synthesis**, Journal of information systems, vol.16, issue1, spring 2002, p.9

<sup>2</sup> Mo Adam Mahmoud and Gary J.Mann. **Measuring the organizational impact of information technology investment: An Exploratory study**, Journal of management information system, vol10, issue1, 1993, p.102, <http://www.tandfonline.com>, consulté le: 24-02-2018, à: 15:30.

<sup>3</sup> خالد مصطفى بركات، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحسين الأداء الموسمي للهيئات العاملة في مجال المواصلات والنقل البري: دراسة تطبيقية على الهيئة القومية لسكك حديد مصر، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2005، ص 121.

وأخذا بعين الاعتبار لظروف البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، يرى الباحث إمكانية قياس تكنولوجيا المعلومات للمؤسسة بواسطة المؤشرات التالية:<sup>1</sup>

- الأجور والمكافآت المخصصة لشاغلي وظائف الإحصاء والحاسبات الالكترونية والوظائف النوعية للوثائق والمكتبات والوظائف المكتبية.
- المخصصات المالية لاقتناء الحاسبات والأجهزة الإحصائية.
- المبالغ المالية لتشغيل أجهزة الحاسبات والتحكم.
- المبالغ المخصصة لصيانة الأجهزة الحاسوبية.
- المبالغ المخصصة لتطوير الأجهزة الحاسوبية والبرامج وكذا نظم المعلومات.

ويمكن أن نستنتج من هذا المبحث أن تكنولوجيا المعلومات بمختلف مكوناتها تلعب دورا كبيرا في المؤسسات لما لها من أهمية بالغة تظهر في توسيع مجالات تطبيقها داخل المؤسسة وخارجها وقد حاولنا تسليط الضوء على متطلباتها كتقنية جديدة، و الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بها؛ وكذا مؤشرات قياسها التي تتعدد بتعدد رؤية الباحثين لها لأن استخدامها وتطبيقها في المجال الصحيح يؤدي بالمؤسسات للوصول إلى الريادة والتميز بين المؤسسات الأخرى.

#### المبحث الثاني:مدخل لإدارة الموارد البشرية

لقد عمدت المؤسسات في الدول النامية، وبعض دول العالم النامي الساعية للتقدم إلى تغيير مصطلح العاملين أو القوى العاملة أو العمال أو الأفراد، إلى مصطلح المورد البشري، وهذا للدلالة على أهمية العنصر البشري بجعله موردا هاما في تحقيق أهداف المؤسسة سواء طويلة أو قصيرة المدى فضلا على بقاء المؤسسة واستمراريتها.

ولا يتحقق بقاء واستمرار المؤسسة إلا من خلال موارد بشرية ذات كفاءة عالية، تكتسبها من خلال تدريب مستمر وفعال، وتحت إشراف ومتابعة من إدارة متخصصة ومحترفة وهي إدارة الموارد البشرية. إن الفكر الإداري الحديث ينظر إلى الاستثمار في تنمية الموارد البشرية على أنه تكلفة ذات عائد مباشر أو غير مباشر، وبالتالي تحافظ بذلك على قوتها، وقدرتها على الوجود والمنافسة، وتضمن بقاءها واستمراريتها من خلال المحافظة على قوة وفاعلية مواردها البشرية.

وعليه فإن إدراك إدارة المؤسسة للبعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، جعلها تحمل هذه الإدارة مسؤوليات إضافية على تلك التي كانت تؤديها إدارة الموارد البشرية من إعداد الأجور والمرتبات، الاستقطاب، تقييم الأداء، التدريب، التحفيز، حيث بدونها تفقد الأصول المادية قيمتها تماما، لذلك فإن الحصول على هذا المورد وإعداده والمحافظة عليه بكفاءة وفعالية لاستمرار المؤسسة.

<sup>1</sup> طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة لمنظمة الأعمال، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسبيير، جامعة الجزائر 3، 2011/2010، ص 130.

ومن هذا المنطلق يأتي أهمية هذا المبحث الذي يعتبر كمدخل لتقديم إدارة الموارد البشرية على أنها وظيفة من بين أهم الوظائف الموجودة في المؤسسة، وذلك من خلال مطلبين:

**المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.**

**المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية.**

**المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية**

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف المؤسسة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، فتحقيق الأهداف والتطور المستمر مرهون بوجود العناصر البشرية الفعالة.

ولمواجهة مختلف التحديات الحديثة والمتغيرة لابد من الاهتمام أكثر بهذا المورد سواء على المدى القريب أو البعيد.

لذلك يمكن تقسيم هذا المطلب إلى ثلاثة فروع كالتالي:

الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.

الفرع الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

**الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية**

قبل التطرق إلى تعريف إدارة الموارد البشرية لا بد من التطرق أولاً إلى تعريف الإدارة ثم إلى تعريف الموارد البشرية كما يلي:

### 1- تعريف الإدارة

تعرف الإدارة لغة انطلاقاً من تحليل كلمة الإدارة " Administration " والتي تعني تحقيق غرض معين، ولقد اشتقت كلمة الإدارة من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين "ministrare" و "Ad" ومعناها أداء الخدمة للآخرين.<sup>1</sup> وهناك تعريف آخر أن الإدارة من الفعل " أدار " وتعني خدمة الآخرين وتقديم العون لهم، وعلى هذا النحو فإن من يعمل بالإدارة يقوم بخدمة الآخرين، أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خديجة براكني، فطومة عيان، دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل رأس المال الفكري، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي-تبسة، 2016/2017، ص 03.

<sup>2</sup> أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، عبد الرحمان بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي عنان، مبادئ إدارة الأعمال - الأساسيات والاتجاهات الحديثة - دار العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، ط 01، 2014، ص 20.

## 2- تعريف الموارد البشرية

الموارد البشرية هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية.<sup>1</sup>

كما تعرف على أنها: مجموع العاملين من مختلف الفئات، المستويات والتخصصات الذين تعتمد عليهم المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

## 3- تعريف إدارة الموارد البشرية

هناك عدة تعريفات تشملها إدارة الموارد البشرية نذكر من بينها ما يلي:

**التعريف الأول:** تلك الوحدة التنظيمية التي تتولى القيام بكافة الأنشطة والوظائف المتعلقة بالعنصر البشري داخل المؤسسة، وقد تسمى تلك الوحدة بإدارة شؤون الموظفين، أو إدارة الأفراد أو إدارة القوى البشرية أو إدارة العاملين. إلا أن المسمى الحديث هو إدارة الموارد البشرية.<sup>3</sup>

**التعريف الثاني:** إدارة الموارد البشرية هي استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، التعويض و الأجور، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين.<sup>4</sup>

**التعريف الثالث:** هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة.<sup>5</sup>

**التعريف الرابع:** هي الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المؤسسة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها، وتدريبها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية، كما تقوم هذه الإدارة بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها واعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة، كذلك تعمل الإدارة على تعديلها من وقت لآخر بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة والعاملين فيها.<sup>6</sup>

انطلاقاً مما سبق نستنتج أن إدارة الموارد البشرية - مهما اختلفت مسمياتها- تعتبر من الوظائف المهمة في المؤسسة لأنها تهتم بأبرز عنصر وهو الموظف من تدريبه وتنميته وبالتالي تضمن له حقوقه حتى يقوم بواجباته وبذلك ضمان نجاح المؤسسة وبقاءها.

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، قالمة-الجزائر، 2004، ص 25.

<sup>1</sup> إسماعيل حجازي وآخرون، تفسير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 19

<sup>3</sup> محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 17

<sup>4</sup> صلاح الدين عبد الباقي وحفي عبد الغفار، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، دون سنة النشر، ص 04

<sup>4</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت لبنان، ط 01، 2002، ص 18.

<sup>6</sup> محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط 01، 2004، ص 21.

## الفرع الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المؤسسة والتي تؤثر على مردوديتها ومكانتها، ولها العديد من الأهداف التي تسعى جاهدة إلى تحقيقها عن طريق توفير قدرات بشرية ذات مستوى عالي من العلم والكفاءة والفعالية. وهذا ما سيتم التطرق له في هذا الفرع.

## أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في:<sup>1</sup>

- ضرورة حصول المؤسسة، وفي الوقت المناسب، على عاملين أكفاء ومحفزين حتى تستطيع الاستجابة لضغوطات المحيط وتضمن نجاح استراتيجياتها، وإدارة الموارد البشرية وحدها تمكنها من تحقيق هذا المسعى؛
- لا يمكن لأي تغيير في المؤسسة أن ينجح إن لم يأخذ في الحسبان دوافع واحتياجات الأفراد المتلقين له، وهنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية بدراسة وتحليل ومن ثم الاستجابة لهذين المتغيرين (دوافع واحتياجات)، والإخلال بهذا الدور يؤدي إلى غياب الرضا الوظيفي والذي ينجم عنه مشاكل عديدة منها: ارتفاع معدل دوران العمل، الغياب، الإحساس بعدم الانتماء؛
- العلاقة التكاملية التي تجمع إدارة الموارد البشرية ببقية الإدارات والتي تسمح لهذه الأخيرة من الاستفادة بخدمات ومساعدات وآراء الأولى حتى تنجز أعمالها. وأي تقصير يؤدي إلى عجز تلك الإدارات ومنه عجز المؤسسة ككل؛
- محور اهتمام إدارة الموارد البشرية هو الإنسان الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين، كذلك الجهد الذي يبذله يقدم مخرجات تفرق في قيمتها التكاليف التي أنفقت في مدخلاته، فأهميتها تأتي من أهمية هذا الإنسان الذي يمثل المصدر الحقيقي للتميز والتفوق.

## ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية

- أهداف إدارة الموارد البشرية كثيرة ويمكن تلخيص أهمها في:<sup>2</sup>
- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المشروع؛
- إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المشروع؛
- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد المؤسسة؛
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير؛

<sup>1</sup> رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف 01، 2013/2014، ص 21.

<sup>2</sup> أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 01، 2011، ص 39

- توفير ظروف وأحوال العمل المناسبة التي تكفل جواً مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية؛
- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الخالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب؛
- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياسته ولوائحه وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم؛
- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المشروع بشكل موحد؛
- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافة والعلمية لهم؛
- توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية ودفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة.

### الفرع الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

لقد زخر القرن الحادي والعشرين بتحديات عديدة وامتدت آثارها بصورة شاملة على مختلف نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. إن هذه التحديات وغيرها أثرت على طبيعة العلائق التي سادت العمل في المؤسسات المختلفة، كما فرضت على مديري اليوم والغد أن يكونوا أكثر مرونة وشمولية وأكثر قابلية وقدرة لتنفيذ قواعد الجودة في كل ما يمارسونه من أداء معين، سيما وأن هذه التحديات تجعل القائمين بالتعامل مع القوى البشرية أن يكونوا ذا قدرات إبداعية وابتكارية ويسهمون بشكل فعال في تحقيق سبل التكيف والاستجابة لهذه المتغيرات المتسارعة في دنيا الأعمال بشكل خاص.

إن التحديات التي واجهت إدارة الموارد البشرية أسهمت بشكل فعال في ممارساتها ونشاطاتها المختلفة في جوانب الحياة الإدارية والتنظيمية، ويمكن إيجاز هذه التحديات بما يلي:

#### 1- إدارة الجودة الشاملة

لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية لمختلف المؤسسات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وغيرها من الأقطار على التركيز على العنصر البشري. وركزت على الجوانب التالية:

- مساهمة العاملين.
- التمكين.
- تحقيق رضا المستهلكين.
- التركيز على العمليات.

- التحسين المستمر.<sup>1</sup>

## 2 - تحديات المنافسة

تعتبر المنافسة أهم تحديات إدارة الموارد البشرية خصوصا في ظل تباين قيم واتجاهات الأفراد، بحيث أن أهم ما يميز البيئة العالمية اليوم هي انفتاح الأسواق وارتفاع حدة المنافسة وأبرز اهتمامات المؤسسات اليوم هي المنافسة العالمية، ويتحتم ذلك على إدارة الموارد البشرية بالمنافسة على استقطاب المورد البشري الكفاء في إطار عالمي، حيث أن المنافسة على العاملين ذوي المعارف والمهارات المهنية لن تكون محصورة بالحدود الوطنية فقط بل هي عملية الانتشار في مجال استقطاب الموارد البشرية، المهارة مفتوحة وعلى نطاق عالمي.<sup>2</sup>

## 3 - التحديات التكنولوجية

من الفيديو إلى الأنترنت، فالتكنولوجيا جعلت العالم أصغر وأسرع بحكم كون الأفكار والكم الهائل من المعلومات في انتقال وتحرك مستمرين والتحدي الذي سيواجهه المدراء هنا هو كيفية جعل الأشياء ذات معنى وقيمة، وبخاصة تلك التي تقدمها التكنولوجيا ففي السنوات القادمة من القرن الحالي سيحتاج المدراء تصورا عاليا حول كيفية جعل التكنولوجيا جزءا حيويا ومنتجا في مجال العمل، كما يتحتم عليهم أن يظلوا في مقدمة منحنى الخبرة وأن يتعلموا أساليب دعم ورفع المعلومات لتحقيق نتائج جيدة وبعكسه فإنهم قد يواجهون خطر ابتلاع المعلومات لهم.<sup>3</sup>

## 2-التحديات البيئية

اهتم العالم بقضية البيئة و ضرورة وضع الضوابط الكفيلة بالمحافظة على سلامتها والقضاء على مصادر التلوث البيئي المختلفة، و انعقدت لذلك المؤتمرات العالمية وشاركت الحكومات والمؤسسات الدولية والوطنية في سباق كبير من أجل إصلاح البيئة، وانعكس هذا الاهتمام على مختلف مؤسسات المجتمع المعاصر منها الثقافية والتعليمية والإنتاجية، و طورت قواعد ومواصفات دولية يلزم الأخذ بها من أجل التأهل لمتعامل في السوق العالمي، إن كل هذه التطورات أثرت على سوق العمل ومهارات الموارد البشرية وكذلك قيام العاملين ومتطلباتهم الثقافية لذا اهتمت الإدارة بتتمية مناخ العمل داخل المؤسسات بما يتفق وأسس الإدارة البيئية السليمة باعتبار أن الموارد

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 05، 2013، ص 24.

<sup>2</sup> مجاني غنية، بن ساعد يمينه، إدارة الموارد البشرية في ظل المد العولمي، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 07، 2016، ص 294.

<sup>3</sup> صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

البشرية هو محور الإنتاج وأساس لتحقيق القيم، ومن ثم تكون العناية به والاستثمار في مشروعات التنمية البشرية أساس للتقدم الإنتاجي.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف المتنوعة، خاصة مع تطور الحاجات التي رافقت نشوء المؤسسة، فقد نجد أنشطة الاستقطاب، وجذب الكفاءات الملائمة، وأنشطة تتعلق بالتخطيط لاحتياجات المؤسسة من الأيدي العاملة على المدى القصير والطويل، بالإضافة إلى متابعة الأعمال وتقييمها ومراقبتها، كما تقوم بتنظيم العلاقات المهنية مع النقابات والإدارات الحكومية، ويتجلى ذلك في الوظائف الإدارية والوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية كآلاتي:

#### الفرع الأول: الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية

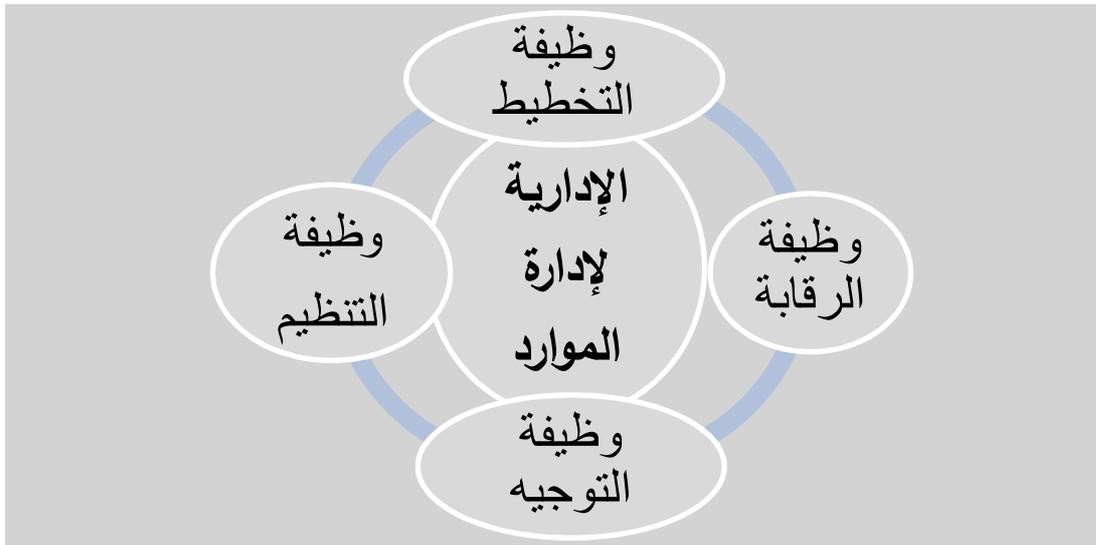
##### الفرع الثاني: الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية

#### الفرع الأول: الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية

تتعدد وظائف إدارة الموارد البشرية، فتتقسم الإدارية منها إلى أربعة وظائف، كما هو موضح في

الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المرجع نفسه ص 31 .

#### أولاً: وظيفة التخطيط

تخطيط الموارد البشرية يربط إدارة الموارد البشرية برؤية المؤسسة، رسالتها وأهدافها وخطتها الإستراتيجية وموازنتها المالية، حيث يكون الهدف الأساسي لعملية التخطيط هو الحصول

<sup>1</sup> طرطار خالد، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي - تبسة -، 2015/2016، ص 21.

على العدد المناسب من الموظفين، الذين يملكون المهارات والخبرات اللازمة للوظائف المناسبة، في الوقت المحدد والتكلفة المناسبة.<sup>1</sup>

كما يعرف شنوفي وظيفة تخطيط الموارد البشرية على أنها: "وضع الأهداف والمعايير، وتطوير القواعد والإجراءات ووضع الخطط وتوقع الأحداث المستقبلية القريبة".<sup>2</sup>

### ثانياً: وظيفة التنظيم

هي تحديد مهمات وأعمال الأفراد العاملين وتوزيعهم على الأقسام ومنحهم الصلاحيات الكافية بإنجاز أعمالهم، علاوة على تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة.<sup>3</sup>

وهناك من يعرفها على أنها: "تقسيم وتحديد الواجبات والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد، وتحديد العلاقات التي تربط هذه المسؤوليات، فمدير إدارة الموارد البشرية يحدد شكل الهيكل التنظيمي لإدارته عن طريق تصميم هيكل علاقات بين العمل، الأفراد، العوامل المادية في المؤسسة".<sup>4</sup>

### ثالثاً: وظيفة التوجيه

ويقصد بها توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة وقد تندرج هذه الوظيفة تحت عدة مسميات مثل Motivation ، Command وتحت أي مسمى من المسميات فإن الهدف من هذه الوظيفة هو حث الأفراد على العمل برضا تام وفعالية.<sup>5</sup>

### رابعاً: وظيفة الرقابة

أن عملية الرقابة تعتبر وظيفة إدارية تتعلق بتنظيم الأنشطة والتنسيق بينها طبقاً لخطة العمالة المحددة ، بناءً على تحليل الأهداف والأنشطة الأساسية للتنظيم ، بحيث تضمن تنفيذ الخطة العامة للمنظمة بكفاءة عالية، وتتضمن هذه الوظيفة قيام إدارة الموارد البشرية بما يلي:<sup>6</sup>

- جمع المعلومات الخاصة بالسلوك والأداء.
- تحديد مستويات الأداء الفعلية؛
- تقييم الأداء من خلال التركيز على نقاط الضعف والقوة فيه لتعزيز الثاني ومحاولة معالجة الأولى.

<sup>1</sup> رولا نايف المعاينة و آخرون، إدارة الموارد البشرية (دليل عملي)، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1 2013، ص 28 .

<sup>2</sup> شنوفي نور الدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية، الجزائر، 2011، ص 11.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 11

<sup>4</sup> عبد الرحيم محمد، الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، dr- ama.com، اطلع عليه يوم: 2018/04/01 الساعة: 15:52.

<sup>5</sup> لمين علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2008، ص 149.

<sup>6</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 01، 2003، ص 36.

تعتبر الوظائف الإدارية من النشاطات المهمة في إدارة الموارد البشرية لما لها من أهمية كبيرة في المؤسسة، فهي تعتبر القاعدة الأساس لبناء الوظائف الفنية (التخصصية).

### الفرع الثاني: الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية

ليس هناك اتفاق على ما تتضمنه إدارة الموارد البشرية من وظائف فنية، و ذلك راجع إلى اختلاف المؤسسات من حيث حجم أنشطتها وأعمالها وحجم العاملين بها، لذلك تختلف وظائف إدارة الموارد البشرية الفنية؛ مبينة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية



المصدر: لمين علوطي، مرجع سابق ص 150.

### أولاً: تخطيط الموارد البشرية

وترتبط هذه الوظيفة عادة بأهداف واستراتيجيات المؤسسة وتشمل هذه الوظيفة تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية في فترة مستقبلية بالعدد المناسب، وبالنوعية المناسبة، وفي الوقت المناسب سواء لمقابلة عمليات التوسع والنمو المخطط أو لمقابلة عمليات الإحلال Replacement نتيجة خلو وظائف معينة من شاغليها، هذا إلى جانب تخطيط المسارات التي تكفل تحقيق التوازن بين جانبي الطلب على العمالة وعرضها.<sup>1</sup>

### ثانياً: تحليل وتصميم الأعمال

العمل يشتمل على مجموعة واجبات ومسؤوليات مترابطة، ويمكن أن يتم تجميع الواجبات والمسؤوليات لتكوين الأعمال بصور وأشكال عديدة، حيث أن تحليل العمل هو عملية الحصول على

<sup>1</sup> سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية... وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 2004، ص 31.

بيانات ومعلومات تفصيلية عن الأعمال، وإيجاد التوافق بين مستلزمات الوظيفة وخصائص الأفراد المتقدمون لشغلها؛ أما تصميم الأعمال فهي عملية تصميم الطرق التي يتم بها انجاز الأعمال والواجبات التي يتضمنها عمل معين وتتفاوت الأعمال في مداها ونطاقها واستقلاليتها من مدى ضيق من الواجبات البسيطة الروتينية إلى مجموعة واجبات واسعة معقدة تحتاج إلى مهارات عديدة.<sup>1</sup>

### ثالثاً: التوظيف

ويركز على توفير الاحتياجات المخططة من العمالة، تتضمن هذه الوظيفة وظائف فرعية هامة تشمل استقطاب مرشحين لشغل الوظائف سواء من خارج المؤسسة أو من داخلها. واختيار أفضل المرشحين المتقدمين باستخدام أساليب متعددة للاختبارات، وتعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم.<sup>2</sup>

وتمر عملية التوظيف بمراحل هي:

✓ تحديد الحاجات

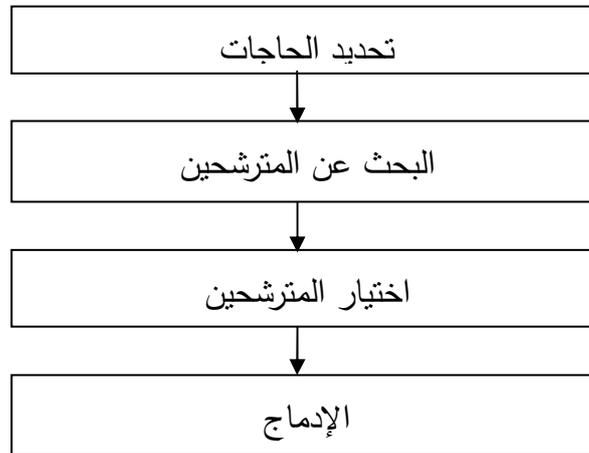
✓ البحث عن المرشحين

✓ اختيار المرشحين

✓ الإدماج

كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): مراحل عملية التوظيف



Jean Marie Peretti : ressources humaines et gestion de personnel, Ed. vuiber Paris,2002, p 76.

المصدر:

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة الموارد البشرية ( إطار متكامل )، دار حامد، عمان، الأردن، ط 01، 2013، ص 35.

<sup>2</sup> سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 32.

### 1- تحديد الحاجات:

إن الشروع في عملية التوظيف يبدأ من الحاجة إلى تغطية المنصب الشاغر، والتي يعبر عنها من خلال طلب التوظيف المقدم من قبل المسؤول المباشر للمنصب محتويًا على المعلومات التالية:

- مستوى التأهيل اللازم.
- مستوى الأجر.
- تاريخ ومدة الاحتياج.

والذي يتبع بعد قبوله بإجراءين مهمين هما:

تحليل المنصب ووصف المنصب الذي ينتهي بإعداد وثيقة تشمل المعلومات المتعلقة بهوية المنصب، بمهمته ووضعيته في الهيكل التنظيمي.

### 2- البحث عن المترشحين:

في هذه الخطوة يتوفر لدى المؤسسة خياران، إما اللجوء إلى التوظيف الداخلي أو التوظيف الخارجي.

### 3- إختيار المترشحين:

من خلال هذه المرحلة تتمكن الهيئة المكلفة بالتوظيف من تحديد المترشح الأنسب للمنصب.

### 4- الإدماج:

تتمثل هذه المرحلة في إدماج الأفراد الذين تم اختيارهم لشغل المناصب الشاغرة عموماً من ثلاث مراحل وهي:

- مرحلة الإعلام، وفيها يخصص الموظف الجديد وقتاً طويلاً لجمع المعلومات حول العمل ورفقائه.
- مرحلة تعلم المهنة، وتبدأ بالممارسة للعمل الذي وُظف من أجله، لتنتهي حين اختفاء الأخطاء.
- مرحلة العطاء الشخصي، والتي أساسها المرحلة السابقة، أين يتمكن الفرد من إثراء معارفه حول العمل، المؤسسة، المحيط، وبالتالي يكون على استعداد بعد ذلك لإضافة أفكار جديدة.<sup>1</sup>

### رابعاً: التكوين

يقصد بعملية التكوين تعلم كيفية القيام بالعمل بالطرق المثلى، ويقصد بالطرق المثلى تلك الطرق التي ينتج فيها العامل أكبر قدر من الإنتاج بأقل قدر من الجهد وفي أقل مدة ممكنة مع جودة وارتفاع مستواه، مع المحافظة على صحته النفسية والجسمية.<sup>2</sup>

وتكمن أهمية التكوين في:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> إسماعيل حجازي، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة، عمان، الأردن، ط 01، 2013، ص ص 34-37-38.

<sup>2</sup> عبد الرحمان عيساوي، علم النفس والإنتاج، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، مصر (دون سنة نشر)، ص 56.

<sup>3</sup> الطاهر نعيم إبراهيم، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2009، ص 240.

- كسب المتكون للمهارات والمعارف ذات علاقة مباشرة بالعمل مما يرفع في إنتاجيتهم.
- تنمية المرونة لدى الفرد وقدرته على التكيف مع ظروف العمل وبث روح الانتماء.
- باعتباره جهدا منظما ومخططا فانه يعمل على تحسين الأداء الحالي للفرد والجماعة.
- يساعد على استقرار الإنتاج في المؤسسة.
- يعمل على تبادل الخبرات بين المتكونين وتبادل مهاراتهم الخاصة ما إذ تم استخدام الأساليب التكوينية التي تعتمد على تبادل الأفكار.

#### خامسا: الأجور

يعتبر موضوع الأجور والرواتب، من المواضيع الهامة التي لاقت الاهتمام الكبير من قبل العاملين في المؤسسات؛ لذلك تعرف الأجور على أنها تعويض يحصل عليه الأفراد مقابل وضع نشاطهم تحت تصرف وتوجيه الغير خلال مدة زمنية محددة أو لقاء أداء محدد،<sup>1</sup> و تمثل الأجور (التعويضات) نسبة لا بأس بها من تكلفة العامل في معظم المؤسسات وعلى اختلاف أنواعها؛ وتختص هذه الوظيفة بتحديد هيكل عادل للأجور بما يتفق مع الجهد المبذول من الموارد البشرية في المؤسسة. ولضمان وضع نظام سليم للأجور لا بد من:<sup>2</sup>

- تقييم الوظائف.
- تحديد نظم دفع الأجور.
- تحديد نظام الحوافز.
- تحديد لوائح الجزاءات.

#### سادسا: التحفيز

تعد الحوافز من الأمور الهامة لكل من الأفراد والمديرين حيث يتوقف مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها للعمل، لذلك فانه على المديرين فهم معنى وطبيعة التحفيز. وتعرف الحوافز على أنها مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف أو السلوك المناسب لتحقيق الهدف المراد بلوغه.<sup>3</sup>

و يحقق النظام الجيد للحوافز فوائد عديدة منها:<sup>4</sup>

- تحقق الحوافز زيادة في عوائد المؤسسة من خلال رفع كفاءة الإنتاجية للعمال.
- تخفيض الفاقد في العمل في المجالات المادية والبشرية.
- شعور العاملين بوجود العدالة داخل المؤسسة.
- جذب العامل الكفاء إلى المؤسسة وتنمية روح الولاء والانتماء والاستقرار لديه.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، دار المعادي الجديدة، القاهرة، مصر، 2005، ص 169.

<sup>2</sup> لمين علوطي، مرجع سابق، ص 151.

<sup>3</sup> Alain Meignant, **Ressources humains, Delyer la stratégie**, édition, liaisons, SA Paris, P 226

<sup>4</sup> عادل حرشوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط 03، 2009،

- النقل من ظهور بعض مشكلات العمل كالغيابات، والصراعات داخل المؤسسة.

#### سابعاً: السلامة المهنية

تعنى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بتوفير ظروف عمل مناسبة تمنع من وقوع أخطار تهدد صحة العاملين وسلامتهم، وتستمد هذه العناية قوامها من عامل أخلاقي Moral Factor غايته المحافظة على العنصر البشري وتجنبيه الحوادث والإصابات التي تعرض حياته للخطر، وتوفير شروط عمل صحية تضمن استمرار نشاط المؤسسة.

ويقصد بالسلامة المهنية: " ممارسة عدد من الأنشطة بهدف حماية عناصر الإنتاج وفي مقدمتها العنصر البشري في المؤسسة من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل، وذلك بإيجاد الظروف المادية والنفسية المناسبة للعاملين لأداء أعمالهم بإنتاجية عالية " <sup>1</sup>.

يمكن أن نستنتج من هذا المبحث أن إدارة الموارد البشرية تعتبر بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة لتميزها بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكما تجعلها وسيلة من وسائل البقاء والنجاح، وذلك من خلال توفير المعلومات المناسبة عن الموارد البشرية في الوقت المناسب وبالذقة المطلوبة لأن ذلك يساهم بشكل كبير في اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة.

<sup>1</sup> سنان الموسوي، مرجع سابق، ص ص 257-258

## خاتمة الفصل

إن التطور السريع في وسائل وتكنولوجيا المعلومات بأشكالها المختلفة جعلت عملية نقل وتبادل المعلومات والخبرات عملية سهلة وتتم بسرعة وبطريقة جيدة، وأصبحت هذه التكنولوجيا المتطورة وسيلة هامة لتخفيض التكاليف وزيادة السرعة في معالجة البيانات وتحسين الجودة في أنشطة وخدمات المؤسسة.

ولعل من أبرز الإدارات التي تهتم بتكنولوجيا المعلومات هي إدارة الموارد البشرية، حيث تعمل على إعطاء المعلومات الدقيقة إلى المرؤوسين وتوزيع المهام عليهم، وتوجيههم لبيان كيفية تنفيذ العمل في الوقت المناسب وبأقل جهد ودون أي حواجز، ومتابعة المهام الموكلة إلى الموارد البشرية في المؤسسة وتقييمهم ومراقبتهم وإجراء العمليات التصحيحية قبل وقوع الأخطاء، والمحافظة على صحة وسلامة المورد البشري يوفر الأمان والطمأنينة في العمل وبالتالي الوصول إلى الرضا الوظيفي، وهذا يجعل المؤسسة في الريادة و تمييزها بين المؤسسات الأخرى.

# الفصل الثاني:

استخدامات تكنولوجيا  
المعلومات وأثرها على  
وظائف إدارة الموارد  
البشرية

### الفصل الثاني: استخدامات تكنولوجيا المعلومات وأثرها على وظائف إدارة الموارد البشرية

أصبح من الصعب وضع تكنولوجيا المعلومات بما قدمته من مكونات مادية، برمجيات، و شبكات في إطار ضيق لما تلعبه من دور ريادي انعكست تأثيراته في كل الأنظمة المفتوحة المؤثرة و المتأثرة ببيئتها، ومن ضمنها المؤسسة التي تأثرت هي الأخرى بالهياكل المترابطة لتكنولوجيا المعلومات في كافة الأصعدة و ميادين نشاطها و كذا مواردها و أساليب إدارتها ، وبما انه لا يختلف اثنان على أن المورد البشري هو محور العملية الإدارية لكل مؤسسة، و يجب تطوير قدراته، ومعارفه بما يتماشى مع التغيرات في هذه التكنولوجيا التي فرضها واقع عصر المعلومات، استجابة لهذا التطور كان لزاما على المؤسسة احتواء تكنولوجيا المعلومات لتحقيق هدفها في البقاء ومن ثم السبق لاكتساب ميزة تنافسية.

و يلمس تأثير تكنولوجيا المعلومات على الإدارات في المؤسسة في مقدمتها إدارة الموارد البشرية من خلال اعتمادها عليها في أداء الدور المنوط بها، وعليه في هذا الفصل سيتم التطرق لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية ثم الولوج إلى الأثر الذي تركته تكنولوجيا المعلومات على الوظائف الإدارية و الفنية لإدارة الموارد البشرية من خلال المبحثين الآتيين:

**المبحث الأول: استخدامات تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية .**

**المبحث الثاني: أثر تكنولوجيا المعلومات على الوظائف الإدارية و الفنية لإدارة الموارد البشرية.**

### المبحث الأول : استخدامات تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية

عززت تكنولوجيا المعلومات مختلف جوانب العمل الإداري في جميع المؤسسات؛ إذ لا نجد مؤسسة تخلو من قواعد بيانات لوظائف إدارية مختلفة، و بات التعامل مع تكنولوجيا المعلومات بكفاءة ضرورة حتمية فانتقل العمل الإداري مستفيدا من تكنولوجيا المعلومات الإدارية من الأساليب التقليدية التي تعتمد على المعاملات الورقية والإجراءات الروتينية إلى الأساليب الإلكترونية في الإدارة، نظم المعلومات المحوسبة و الإدارة الإلكترونية هنا تمثل نوعا من الاستجابة القوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين التي تختصر العولمة والفضاء الرقمي هذا ما سيتم التطرق له من خلال المطالب الموائية .

**المطلب الأول: نظام معلومات الموارد البشرية.**

**المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.**

### المطلب الأول: نظام معلومات الموارد البشرية

حديثا تقوم نظم المعلومات بدور حيوي داخل المؤسسة، و على هذا الأساس تستخدم إدارة الموارد البشرية كونها جزءا مهم من المؤسسة نظام معلومات مستند لتكنولوجيا المعلومات في مختلف مراحل العمل الإداري المنوط بها، خاصة وانه يقدم من المعلومات الضرورية ما يمكنها من اتخاذ القرارات و صياغة الإستراتيجية، وفي هذا المطلب سيتم إعطاء فكرة متكاملة عن نظام معلومات إدارة الموارد البشرية من خلال الفرعين التاليين:

### الفرع الأول: ماهية نظام معلومات الموارد البشرية

#### الفرع الثاني: متطلبات نجاح ومراحل عمل نظام معلومات الموارد البشرية

### الفرع الأول: ماهية نظام معلومات الموارد البشرية

أصبحت مهمة إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى المزيد من البيانات والمعلومات مع حسن استخدامها؛ ومن هنا ظهرت الحاجة إلى نظم المعلومات لإمداد المدراء بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب، لعملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشري.

### أولا: مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية

استجابة لحاجة الإدارة للمعلومات الدقيقة و السريعة و بتكلفة منخفضة اهتمت إدارة الموارد البشرية بنظام المعلومات المحوسب وفيما يلي تعريف لنظام المعلومات المعتمد على الحواسيب و كذا مجموعة الخصائص المميزة له .

### 1- تعريف نظام معلومات الموارد البشرية

في إشارة لنظام معلومات الموارد البشرية عرف بأنه: "النظام الذي يعمل على استقبال، تخزين، استرجاع، معالجة، تحليل وبتث المعلومات المفيدة والمتعلقة أساسا بتسيير الموارد البشرية".<sup>1</sup> وعرف أيضا: "مجموعة برمجيات متصلة فيما بينها تسمح بالقيام بمختلف الأنشطة أو الوظائف الإدارية المختلفة و العمليات التسييرية المطبقة في إدارة الموارد البشرية بطريقة منسقة".<sup>2</sup> كما عرف بأن: " الإجراءات المنظمة الخاصة لجمع وتخزين وحفظ واسترجاع البيانات الصحيحة والفعالة عن الموارد البشرية وأنشطتهم وخصائصهم في أي مؤسسة وبما يدعم كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية في إنجاز القرارات الخاصة بالعنصر البشري".<sup>3</sup>

فنظام معلومات الموارد البشرية هو نظام فرعي لنظم معلومات التسيير يختص بمعالجة وتوفير المعلومات المتعلقة بالأفراد العاملين داخل التنظيم، بما يساعد على ضمان فعالية التخطيط وجودة القرارات المتخذة فيما يخص الموارد البشرية.

هذا النظام جاء استجابة لحاجة الإدارة لمعلومات يسمح لها بحل المشاكل التي تمس الحياة العمالية، فالهدف الأول والأخير لهذا النظام مساعدة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة الطويلة منها والقصيرة،<sup>4</sup>

ولقد ساعدت نظم معلومات الموارد البشرية المحوسبة على أتمتة مختلف الأنشطة الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية إذ تساعد هذه الأنظمة بشكل رئيسي في حفظ السجلات لتقييم أداء العاملين ، كما تزود الإدارات بقوائم التدقيق التي بإمكان المدير الدخول إليها لمتابعة العاملين.<sup>5</sup>

ومنه فإن نظام معلومات الموارد البشرية يعرف على أنه مجموعة الأجزاء المترابطة التي تعمل مع بعضها البعض بصورة متفاعلة، لتحويل البيانات إلى معلومات يمكن استخدامها لمساندة الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة من تخطيط، رقابة، اتخاذ القرار، وتنسيق؛ تحسين أداء الفرد، أي التوفيق بين خصائص الموارد وخصائص الوظائف.

### 2- خصائص نظام معلومات الموارد البشرية:

تتمثل أهم سمات نظام معلومات الموارد البشرية المحوسب فيما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Nadege Gunia, **La Fonction Ressources Humaines Face aux transformations organisationnelles des Entreprises impacts des nouvelles technologies d'information et de communication** , thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Toulouse 1, Paris, France, 2002, p :145.

<sup>2</sup> Peretti.J.M ,**Tous DRH ,éditons d'Organisation** , Paris, France , 2<sup>eme</sup> édition, 4<sup>eme</sup> Tirage, 2005, p :405.

<sup>3</sup> : بوحسان سارة كتنزة , مرجع سابق، ص 65 .

<sup>4</sup> Dolan.S.L et autres, **La gestion des Ressources humaines tendances, Enjeux et pratiques actuelles**, Editions village mondial, Paris, France, 2002,p 600.

<sup>5</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 79.

- كامل الآلية يعتمد أساسًا على الحواسيب المربوطة في شبكات؛
- متاح للاستخدام المباشر من كافة المسؤولين المعنيين بشؤون الموارد البشرية؛
- منتشر في كافة أرجاء المؤسسة مهما تباعدت مواقعها جغرافيا؛
- شامل لجميع مكونات الموارد البشرية على اختلاف أنواعها ومستويات؛
- شامل لجميع معلومات الموارد البشرية مهما تعددت مصادر الحصول عليها، وتجميع تلك المعلومات في ملف واحد بالنسبة للفرد الواحد؛
- متداخل؛ بحيث يمكن الوصول إلى المعلومات المطلوبة عن الفرد من كافة الجهات التي يتصل في عمله.

نظرا للايجابيات التي يتسم بها نظام معلومات الموارد البشرية فان إدارة الموارد البشرية تجد عديد المبررات لاستخدامه .

ثانيا: مبررات و مزايا استخدام نظام معلومات الموارد البشرية و العوامل التي تحد من فاعليته

لم تعد نظم المعلومات اليدوية و الميكانيكية تلبي احتياجات إدارة الموارد البشرية بالوتيرة الملائمة و التي تتناسب مع التسارع التكنولوجي لذا كان لزاما على المؤسسات تبني نظم المعلومات المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات حتى تتمكن من مجارات هذا التسارع .

### 1. مبررات استخدام نظام معلومات الموارد البشرية

حسب **Thite and Kavanagh** فهناك العديد من المبررات لاستخدام نظام معلومات الموارد

البشرية في المنظمات فيما يبدو لهما، أنه:<sup>2</sup>

- يعطي معرفة شاملة حول العمليات التي يمكن أن تكون مشتركة بين إدارات الوحدات داخل الشركات؛

- يوفر فرصة للشركات لجمع البيانات في الوقت المناسب و تحسين نوعية صنع القرار؛

- يقدم مجموعة متنوعة من التقارير لتعزيز التنظيم الجيد للوظائف الإدارية.

أما **Hendrickson** جزم أن تنفيذ نظام معلومات الموارد البشرية يغير إجراءات الموارد البشرية

التقليدية. ويتوقع أن نظام معلومات الموارد البشرية سيوفر الخطوات العملية لتحقيق أهداف الإدارات.

ومن ثم فقد افترض بعض المبررات التالية أنه يؤدي إلى: انخفاض التكلفة، وتوفير الوقت، إدارة الكفاءات، وإدارة المعرفة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص43

<sup>2</sup> A. F. Karikari et al, **The Role of Human Resource Information System in the Process of Manpower Activities**, American Journal of Industrial and Business Management , June 2015 , p 426.

<sup>3</sup> Hendrickson,A.R, **Human Resource Information Systems: Backbone Technology of Contemporary Human Resources**, Journal of Labor Research, 24, 2003, p 381

إن أكثر ما يبرر استخدام الشيء هي المزايا التي يعطيها و فيما يلي اثر المزايا المرتبطة بنظام معلومات الموارد البشرية .

### 2- العوامل التي تحد من فاعلية نظم معلومات الموارد البشرية

لقد قام Walker بتحديد عشرة عوامل تقف حيال نظام معلومات الموارد البشرية المحوسب، وذكر أنها أخطاء متكررة وليست حديثة بل تتكرر منذ الستينات من القرن العشرين، وتتمثل هذه الأخطاء في ما يلي:<sup>1</sup>

- عدم تحديد أهداف نظم معلومات الموارد البشرية بدقة؛
  - عدم المشاركة الفعالة لإدارة الموارد البشرية في بناء وتصميم نظام المعلومات؛
  - ضعف الارتباط المتكامل بين النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية؛
  - وجود تعقيدات وعلاقات متشابكة بالنظام تؤدي لتعدد التقارير؛
  - عدم وجود التأييد والتدعيم الكافي من قبل الإدارة العليا؛
  - الاعتماد على اللجان لتصميم النظام ومتابعته؛
  - استخدام تكنولوجيا معقدة، يصعب في كثير من الأحيان على موظفي إدارة الموارد البشرية استخدامها وتشغيلها؛
  - التهاون في عملية الرقابة قبل وأثناء بناء وتصميم نظام معلومات الموارد البشرية؛
  - مقاومة العاملين لإدخال نظم معلومات الموارد البشرية؛
  - عدم دراسة تكلفة البرامج المساعدة المستخدمة بدقة وعناية.
- ولضمان فعالية نظام معلومات الموارد البشرية لابد من توفير عديد المتطلبات و ضمان سير مراحلها و في ما يلي يتم عرض ذلك .

### الفرع الثاني: متطلبات نجاح ومراحل عمل نظام معلومات الموارد البشرية

لنظم معلومات الموارد البشرية متطلبات بالغة الأهمية، كما لها أيضا عوامل تحد من فاعلية هذا النظام وعلى المؤسسة أخذها بعين الاعتبار حتى يتم تطبيق النظام بكل كفاءة وفعالية، وهذا ما سيتم إيضاحه من خلال هذا العنصر.

#### أولا : متطلبات نجاح نظم معلومات الموارد البشرية

حتى ينجح نظام معلومات الموارد البشرية فإنه من الضروري توفر عدة متطلبات تتكامل مع بعضها البعض في التأثير على نجاح النظام، ومن أهم تلك المتطلبات ما يلي:

#### 1- المتطلبات الإدارية: تتمثل في النواحي المتعلقة بالإدارة وأنشطتها المختلفة، منها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المغربي عبد الحميد ، نظم المعلومات الإدارية ، المنصورة ، المكتبة العصرية ، القاهرة ، 2002 ، ص ص 350-351.

<sup>2</sup> المغربي عبد الحميد، مرجع سابق، ص 352.

- تحديد أهداف وغايات الإدارة بشكل واضح، ومن ثم بيان الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها؛
- التخطيط الفعال لاحتياجات النظام من الموارد المتعددة، مما يتطلب بدوره اقتناع وتأييد الإدارة العليا في المنظمة بأهمية نظام معلومات الموارد البشرية وتقديم الدعم المادي والمعنوي لذلك؛
- مشاركة الإدارات الرئيسية في المنظمة مع إدارة الموارد البشرية في إعداد وتصميم النظام؛
- مراعاة احتياجات المستفيدين من مخرجات ومعلومات النظام سواء من داخل المنظمة أو خارجها؛
- الرقابة والمتابعة المستمرة على كافة عناصر نظام معلومات الموارد البشرية لضمان كفاءة وفاعلية أدائه.

### 1- لمتطلبات التكنولوجيا: تتمثل في ما يلي:<sup>1</sup>

- توفر الأجهزة والآلات والأدوات اللازمة لتشغيل النظام بمراعاة إمكانيات واحتياجات المنظمة؛
- توفير الأفراد ذوي المهارات والخبرات الفنية اللازمة لتشغيل الأجهزة والآلات والحاسبات الآلية أو الاستعانة بمجموعة من الاستشاريين في هذا المجال؛
- تصميم نظام متكامل للصيانة والسلامة وسرية البيانات والمعلومات التي يتعامل معها النظام؛
- تكامل البيانات - الملفات والسجلات والوثائق - من أجل استخدامات أكثر فاعلية.

### 2- المتطلبات الاقتصادية: تتمثل في مايلي:<sup>2</sup>

- توفير وقت كاف لعملية إعداد وتصميم النظام، بما يسهم في إيجاد نظم مبنية على أساس واضح وسليم،
- العمل على تخفيض التكاليف،

- الاستخدام الأمثل للأفراد العاملين على تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية،
- توفير الجهد المبذول في جميع مراحل عمل نظام معلومات الموارد البشرية، مما يتطلب تدريب العاملين بالنظام لزيادة مهاراتهم في التشغيل واستخراج المعلومات.

### 3- المتطلبات الاجتماعية: ومن بينها:<sup>3</sup>

- التعاون المستمر بين إدارة الموارد البشرية وكافة الإدارات الأخرى بالمنظمة لضمان الإمداد بالمعلومات لتلك الإدارات والحصول منها على البيانات والحقائق،

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 02، 2014، ص 407.

<sup>2</sup> طه طارق احمد، نظم المعلومات للحاسبات الإدارية من منظور إداري معاصر، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص 84.

<sup>3</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 408.

- الاتصال الجيد بين العاملين في إدارة الموارد البشرية ومجموعة العاملين بالحاسب الآلي وضرورة وجود تفاهم متبادل بين الطرفين،
- توفر روح المساعدة من قبل مصممي النظام للمستخدمين منه،
- سهولة استخدام مخرجات النظام مما يتطلب دعم السلوك الايجابي لدى العاملين بالنظام والمستخدمين منه.

### ثانيا: مراحل عمل نظام معلومات إدارة الموارد البشرية

إن أي نظام معلومات لا يخلو من ثلاث مراحل أساسية عند عمله، هي استقبال المعلومات (الإدخال) ومعالجة وتخزين المعلومات، وأخيرا البث أو التوزيع، ونظام معلومات الموارد البشرية هو أحد الأنظمة الفرعية الذي ينطبق عليه نفس المبدأ، وهذه المراحل هي :

1- استقبال المعلومات (الإدخال): هي 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 عموما، جامعات، معاهد ومراكز التكوين، جهات حكومية، تشريعات وقوانين، هذه الأخيرة تتعلق عادة ببيئة العمل الخارجية.<sup>1</sup>

هذه المعلومات قد تكون سهلة المنال أي متوفرة ويمكن الحصول عليها كليا ببساطة كالمعلومات المتعلقة بالتشريعات الحكومية مثلا، أو تكون صعبة المنال، وهي في الغالب معلومات ذات أهمية كبرى على المستوى الاستراتيجي كمستوى الكفاءات المتوفرة داخل التنظيم، حيث يتم الحصول على هذه المعلومات بواسطة نظام فرعي هو نظام استخبارات الموارد البشرية، ونشير في الأخير إلى أن عملية الإدخال تتم من طرف موظفين متخصصين في إدخال البيانات.

2- المعالجة والتخزين: وتهدف إلى تصنيف البيانات وإعادة ترتيبها وتنظيمها بشكل يجعلها مناسبة للاستخدام المستقبلي بغية تحقيق أهداف معينة،<sup>2</sup> ولقد وفرت تكنولوجيا المعلومات اليوم إمكانية حفظ عدد كبير من المعلومات في وقت قصير جدا وفي مساحة محدودة جدا كذلك، وذلك بالاستعانة بقواعد البيانات، حيث يمكن للمنظمة حفظ واسترجاع البيانات، منها واستخدامها في إنجاز أعمالها الإدارية، وهناك خمس فئات لها:<sup>3</sup>

- قواعد البيانات لخدمة الباحثين: تتخصص هذه القواعد في توفير معلومات عن الموظفين في مواقع إدارية على المستوى التنفيذي،

<sup>1</sup> علاء عبد الرزاق السالمي وآخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، ط 02، 2005، ص 50.

<sup>2</sup> ياغي محمد عبد الفتاح، اتخاذ القرارات التنظيمية، مركز أحمد ياسين للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 190.

<sup>3</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 344-345.

- قواعد بيانات الجامعات: تقوم المئات من الجامعات والكليات بخدمة خريجها، بوضع بيانات عنهم ضمن قواعد بيانات لتسهيل إيجاد فرص عمل لهم،
  - قواعد بيانات وكالات التوظيف: بعض الوكالات لها قواعد بيانات خاصة بها تسهل إيجاد فرص عمل لمن يرغب بذلك، حيث يعمل نظام الموارد البشرية بتوفير معلومات عن هذه الوكالات قصد الاستفادة من خدماتها خاصة في الوظائف المشروطة،
  - قواعد بيانات لاستخدام الجمهور: وهي متوفرة لأي مستخدم لقاء أجر محدد عبر الشبكات المعلوماتية للباحثين عن وظائف أو لصالح المستخدمين للاطلاع على ملفاتهم وهذا يكون عادة بإدخال كلمة السر،
  - بنوك المساعدة في التوظيف: تحتفظ المؤسسات الكبيرة ببيانات عن موظفين يمكنهم العمل لديهم بشكل مؤقت في حالة ما إذا كان أحد موظفيها في حالة مرضية وما شابه ذلك،
  - البث أو التوزيع: أي مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية، حيث يستقبل مستخدموه المخرجات التي طلبوها في شكل تقارير دورية، كردود على استفساراتهم بالتالي يمكن القول أن نظام معلومات إدارة الموارد البشرية حقق التكامل بين تكنولوجيا المعلومات و الأنشطة التي تقوم بها هذه الإدارة من أجل تحقيق أهداف الإدارة بالشكل المتوقع إحداثه من تكنولوجيا المعلومات و بعد ما أحدثته على الوظائف في حد ذاتها.
- يبرز استخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل جلي في الإدارة الالكترونية و هذا ما سيتم التطرق له في المطلب الموالي

### المطلب الثاني: الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

أضحت تكنولوجيا المعلومات جزءا لا يتجزأ من أسلوب أداء العمل، وخاصة مع ظهور أجهزة الكمبيوتر الشخصية والشبكات، وظهرت بعد ذلك قواعد البيانات المصممة خصيصا لتلبية احتياجات قسم شؤون العاملين، وبدأت العديد من الشركات في تخزين سجلاتها الورقية على أجهزة الكمبيوتر، ولذلك ظهر ما يعرف بالإدارة الالكترونية للموارد البشرية لتتماشى و العالم الرقمي المعاش في الواقع . وينقسم هذا المبحث إلى ثلاثة فروع، هي:

### الفرع الأول: ماهية نظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

لتكنولوجيا المعلومات الحديثة دورا رئيسيا في إحداث التحولات المختلفة في العمل الإداري، حيث ساهمت في تطوير الكثير من مراحل العمل الإداري وأساليبه وتوفير المعلومات في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، ونتيجة لهذا التغيير فقد انتقل العمل الإداري من الأساليب التقليدية التي تعتمد على المعاملات الورقية والإجراءات الروتينية إلى الأساليب الكترونية في الإدارة.

أولا: مفهوم نظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مجموعة من التعريفات التي تناولت هذا المفهوم منها ما يلي:

يرى كل Lengnick-Hall&Moritz أن مصطلح الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية E-HRM قد ظهر في التسعينات، ويشير إلى إجراء إدارة الموارد البشرية مع استخدام الانترنت أو الأنترنت.<sup>1</sup>

عرفت إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأنها: "التطبيق العملي لاستراتيجيات وسياسات وممارسات المؤسسة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والاستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية، فهي طريقة لأداء وظائف تشتمل في تعريفها على العناصر نفسها التي تتكون منها".<sup>2</sup>

وعرفت بأنها: "اللجوء لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين إجراءات الموارد البشرية للخطوات التي تميز حياة الموظف، التوظيف، التسيير الاجتماعي(العطل)، الضمانات الاجتماعية...، الرواتب، تسيير الكفاءات (المسار المهني، التدريب، تحويل الموظف، التقاعد".<sup>3</sup>

وعرفها (هويكنز -ماركهام) بأنها: "تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية، والذي سيسهم مع بعض التغيرات التنظيمية الأخرى، في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات".<sup>4</sup>

وعرفت أيضا على أنها: "عملية تكامل بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات من أجل خلق قيمة للموظفين والإدارة في المؤسسات".<sup>5</sup>

الإدارة الإلكترونية حسب نجم عبود نجم ( 2004 ) هي " العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخريين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".<sup>6</sup>

ويرى أحمد محمد غنيم ( 2004 ) الإدارة الإلكترونية أنها "أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات متطورة بغية زيادة كفاءة وفعالية الأداء".<sup>7</sup>

<sup>1</sup> Lengnick-Hall,M.L.and Moritz,S. **The Impact of e-HR on the Human Resource Management Function.**Jour-nalof LaborResearch, 2003,24, 365-379. <http://dx.doi.org> , consulté le 15-03-2018 a 17 :00

<sup>2</sup> فريد راغب النجار، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 242.

<sup>3</sup> M.FABRE, B.MERCK, M-A.PROUST ] F.RID , M.ROMANE **Equipes RH acteurs de la stratégie l'e-RH : mode ou révolution**,Paris, Editions d'organisation, 2003.p 44.

<sup>4</sup> نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات ، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004، ص 15.

<sup>5</sup> Bandrouk T , Ruel H,veld M , **The contribution of E-HRM effectiveness : Result From quantitiveness stady in dutch Ministry.** Employee RELATION,Vol (29) ,Issue 3, 2009,p :280.

<sup>6</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 127 .

<sup>7</sup> أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2003، ص 30 .

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن نظام الإدارة لالكترونية للموارد البشرية هو تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على استخدام قنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية لإدارة الموارد البشرية، مما يؤدي إلى تحسين إجراءات وممارسات الموارد البشرية .

### ثانيا: مزايا الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

يرى النجار أن من أهم مزايا هذا النظام، هي:<sup>1</sup>

- زيادة الحاجة للعاملين في ظل الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بسبب سهولة المنافسة والبحث عن وظائف بديلة،
- تستخدم الشركات البوابات الالكترونية لزيادة مراكزها التنافسية ومن ثم زيادة الإنتاجية الكلية والنوعية،
- ربط قواعد البيانات المختلفة داخل إدارة الموارد البشرية مع بعضها، مثل: برمجيات الأجور وبرمجيات الأداء وإتاحتها على الموقع على الانترنت لكل من العاملين والمديرين.
- كتابة التقارير الفورية عن العاملين من بوابة الشركة على الانترنت باستخدام المعايير مما يوفر للمديرين القرارات الموضوعية.

أما مزايا الإدارة الالكترونية للعاملين بالمؤسسة، هي:<sup>2</sup>

- وضوح الاختصاصات والمسؤوليات للعاملين في ظل الإدارة الالكترونية؛
- تنمية مهارات وقدرات العاملين؛
- سهولة أداء الأعمال لتوحيد نماذج إجراءات العمل الالكتروني؛
- استمرار الاتصال الفعال بين العاملين والمستويات الإدارية؛
- سرعة الحصول على المعلومات اللازمة لأداء العمل من خلال الأرشيف الالكتروني للمنظمة؛
- التوثيق الالكتروني لجهود العاملين من خلال الرقم السري لشخصية كل موظف مما يحفزهم للإبداع والتميز؛

تنفيذ التدريب بشكل أسرع وتطبيق المهارات المكتسبة بشكل فعال.

### الفرع الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

تحل الإدارة الالكترونية اليوم ركنا بارزا في إدارة المعرفة Knowledge management، وتمثل شخصا معرفيا وتقنيا بارزا في المؤسسات المعاصرة، لم يأت التطور المعرفي للإدارة الالكترونية من فراغ، وإنما جاء نتيجة تطور موضوعي. وتكمن أهمية وأهداف الإدارة الالكترونية في مايلي:

<sup>1</sup> فريد راغب النجار، مرجع سابق، ص 248.

<sup>2</sup> رضوان رافت، الإدارة الالكترونية، مركز معلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، 2004، ص 3.

### أولاً: أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

إن تطبيق تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية متنوع وذو مدى واسع حسب حاجة المؤسسة، فقد يقتصر على الجداول الإلكترونية، وقد يتعداه إلى الأنظمة المعقدة، وهذا يعتمد بطبيعة الحال على الحلول التي تقدمها أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية، فمنها ما يتعلق بحلول كاملة لوظائف الموارد البشرية ومنها ما يتعلق بوظائف معينة كالاستقطاب، الاختيار، تقييم الأداء، التعويضات والأجور وغيرها من وظائف الموارد البشرية.<sup>1</sup> وهذا بطبيعة الحال يؤدي إلى تنوع أهمية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، بناءً على التطبيقات المستخدمة لأنظمة معلومات الموارد البشرية .

إن دوافع دمج التكنولوجيا مع الموارد البشرية مختلف ومتنوع، فقد تكون دوافع تشغيلية أو علاقاتية أو تحويلية،

حيث نجد أن الدوافع التشغيلية تهتم بأنشطة الموارد البشرية في الإدارة، مثل: إدارة الرواتب وإدارة المعلومات الشخصية، بينما الدوافع العلاقاتية تهتم بأنشطة الموارد البشرية المتقدمة والأدوات التي تساعد في عمليات المنظمة في استقطاب واختيار وتدريب وتقييم الأداء والدافع الأخير والمتمثل في الدوافع التحويلية فهو يركز على وظائف إدارة الميزة التنافسية الإستراتيجية وإدارة المعرفة الإستراتيجية.<sup>2</sup>

إن ازدياد الحاجة للعاملين في ظل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بسبب سهولة المنافسة والبحث عن وظائف بديلة، أدى إلى استخدام البوابات الإلكترونية لزيادة مراكزها التنافسية ومن ثم زيادة الإنتاجية الكلية والنوعية، حيث تقدم تلك البوابات:<sup>3</sup>

- خدمات ذاتية فورية للعاملين؛
- خدمات تخطيط القوى العاملة؛
- ربط المواقع المختلفة للشركة على الانترنت مثل المزايا العينية بوابة التعليم وبوابة التوظيف مع البوابة الخاصة بإدارة الموارد البشرية؛
- تمكين العاملين من معرفة البيانات الخاصة بالأداء؛
- تمكين المدراء من اتخاذ القرارات الإستراتيجية،
- ربط قواعد البيانات المختلفة داخل إدارة الموارد البشرية مع بعضها، مثل: برمجيات الأجور وبرمجيات الأداء وإتاحتها على الموقع على الانترنت لكل من العاملين والمديرين،

<sup>1</sup> Chartered Institute of Personnel and Development, Changing Agenda , UK , www.cipd.co.uk , 2006,p:2.

Consulté le 25-02-2018 a 14:00

<sup>2</sup> Huub Ruel et al , **e-HRM :Innovation or Irritation**, 2004 .p :4. , www.bnet.com, consulté le 12-03-2018 ; a 16 :55.

<sup>3</sup> النجار فايز جمعه، نظم المعلومات الإدارية MIS ، دار الرابطة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 02، 2007، ص:248.

- كتابة التقارير الفورية عن العاملين من بوابة الشركة على الانترنت باستخدام المعايير المستخدمة، مما يوفر للمدراء القرارات الموضوعية.

### ثانيا: أهداف الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

تكمّن أهداف إدارة الموارد البشرية من أنها تتبع من تكاملها مع أهداف الإدارة الالكترونية بشكل عام، وترتكز على التغييرات الجديدة في بيئة الأعمال من أجل زيادة مرونة الإجراءات والممارسات الإدارية، وزيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية وتقليل التكاليف وان تكون إدارة الموارد البشرية موجهة نحو خدمة الإدارة والعاملين في المؤسسة.<sup>1</sup>

وتتمثل أيضا أهداف تطبيق إدارة الموارد البشرية الالكترونية، في:<sup>2</sup>

- تقليل النفقات من خلال تبسيط عمليات إدارة الموارد البشرية،
  - تحسين التوجه الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية ومنه تحويل إدارة الموارد البشرية لشريك استراتيجي في المؤسسة،
  - تسهيل أمور الإدارة والموظفين،
  - تخزين البيانات ونشرها عن الأفراد والعاملين في المؤسسة،
  - تحسين الفاعلية من خلال تحسين الخدمات المقدمة من إدارة الموارد الالكتروني.
- بالإضافة إلى الأهداف الآتية :<sup>3</sup>
- تقديم الخدمات للمستفيدين بصورة مرضية خلال 24 ساعة وطيلة أيام الأسبوع.
  - تحقيق السرعة المطلوبة لانجاز العمل وبتكلفة مالية مناسبة.
  - إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع متغيرات العصر التكنولوجي.
  - تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.
  - الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث تنمية روح الإبداع والابتكار.
  - الحفاظ على أمن و سرية المعلومات و تقليل مخاطر فقدها.

<sup>1</sup> HubRuel et al ,**The Contribution of e-HRM to HRM Effectiveness : Results from Quantitative Study in a Dutch Ministry** , employee relation , Vol.(29) , Issue(3), 2007.p :5.

<sup>2</sup> Marler Janet and Fisher Sandra, **An Evidence – Based Review of E-HRM and Strategic Human Resource Management**, Proceedings of the third European Academic workshop on Electronic Human

<sup>3</sup> موسى عبد الناصر , محمد قريشي, **مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي**, دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة - بسكرة - الجزائر ، مجلة الباحث ، العدد09، 2011 ، ص:90.

ومن هنا يمكن أن نستنتج أن نظام المعلومات بصفة عامة ونظام معلومات الموارد البشرية بصفة خاصة تحتل مكانة وأهمية بارزة في جل المؤسسات خاصة في ظل التغيرات الكبيرة في البيئة ، والمنافسة الشديدة القائمة بين المؤسسات، لهذا لا بد من توفير جميع متطلبات نجاح الإدارات الالكترونية.

### المبحث الثاني: أثر تكنولوجيا المعلومات على الوظائف الإدارية و الفنية لإدارة الموارد البشرية

في عالم سادت فيه تكنولوجيا المعلومات و أصبحت الأعمال تعتمد على المعلومات الرقمية ، و المؤسسات تركز على الحواسيب و البرمجيات و الشبكات ، كل هذا اثر على الوظائف الإدارية المنوطة بالمؤسسة عموما و إدارة الموارد البشرية خصوصا ، من تخطيط و تنظيم و قيادة و رقابة بالإضافة إلى التأثير على المهام المسندة لإدارة الموارد البشرية ، و فيما يلي توضيح للأثر الذي طبعته تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية بوظائفها الإدارية و الفنية من خلال مطلبين:

#### المطلب الأول: أثر تكنولوجيا المعلومات على الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية

#### المطلب الثاني: أثر تكنولوجيا المعلومات على الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية

#### المطلب الأول: أثر تكنولوجيا المعلومات على الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية

لا تزال التكنولوجيا تؤثر تأثيرا كبيرا على ممارسات الموارد البشرية في حدوث تغيرات واضحة في الوظائف التقليدية للإدارة حيث تحولت إلى وظائف الكترونية، من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والمال و الجهد والطاقات.<sup>1</sup> وفي الواقع إن التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيا الرقمية، وإنما أيضا إلى البعد الإداري المتمثل بتطور المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين الإداري والإدارة القائمة على الفريق.<sup>2</sup> وهذه الوظائف هي:

#### الفرع الأول : التخطيط الالكتروني

في ظل بيئة سريعة التغير يطرح التساؤل فيما إذا كانت هناك حاجة فعلية للتخطيط بالنسبة للمؤسسات التي تعمل بسرعة فائقة. أين سيكون من الضروري إعادة كتابة الخطة أكثر من مرة مما يجعل الجديدة منها ابعدها من سابقتها من الخطط الأصلية.<sup>3</sup> من هنا ظهر التخطيط الالكتروني لتواكب المؤسسة التغيرات في البيئة وتتمكن من تحديد متغيراتها مسبقا .

#### أولا : تعريف التخطيط الالكتروني

يعرف التخطيط الالكتروني على انه: "عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة و المرنة و الآنية و قصيرة الأمد، و القابلة للتجديد و التطوير المستمر خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد

<sup>1</sup> محمد مسلم حسن علي، محمد عباس محمد عبد الرحيم ، الإدارة الالكترونية كمدخل لتطوير وظائف الإدارة بجامعة تبوك، مجلة كلية التربية بالأزهر، الجزء الثالث، العدد 143، ديسمبر 2009، ص:342.

<sup>2</sup> موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مرجع سابق ، ص07.

<sup>3</sup> محمد سمير احمد ، الإدارة الالكترونية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان -الأردن، ط1 ، 2009، ص ص 248-249

## الفصل الثاني استخدامات تكنولوجيا المعلومات وأثرها على وظائف إدارة الموارد البشرية

الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة و عادة ما يكون تغيير الأهداف ذو تأثير سلبي على كفاءة التخطيط".<sup>1</sup>

كما يعرف بأنه: "الذي يعني تحديد ما يراد عمله أنيا ومستقبلا بالاعتماد على تدفق معلوماتي من داخل وخارج المؤسسة ويتعاون مشترك بين القمة والقاعدة بالإفادة من الشبكة الالكترونية لمواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة وحاجات الزبائن و تفضيلا تهم المحتملة ووفقا لخطط طويلة الأمد ذات مرونة عالية وتجزئة واضحة وسهلة لخطط آنية وقصيرة الأمد<sup>2</sup> و لا يختلف التخطيط الالكتروني عن التخطيط التقليدي من حيث أنهما ينصبان على وضع الأهداف و تحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف و تخصيص الموارد من أجل تنفيذ تلك الخطط إلا أن الاختلافات الأساسية تكمن في الآليات و الممارسات سيتم توضيح الاختلاف بينهما من خلال الجدول الآتي:

### الجدول رقم (01):

#### الاختلاف بين التخطيط الالكتروني والتخطيط التقليدي

التخطيط التقليدي	التخطيط الالكتروني	
يتم تحديدها من أجل تنفيذها في سنة مقبلة أو أكثر، وأي تغيير فيها يحدث تأثيرا سلبيا على كفاءة التخطيط	مرنة، آنية، قصيرة الأجل، قابلة للتجديد باستمرار، نظرا لأنه عملية ديناميكية	الأهداف
غير متدفقة مما يجعله تخطيط متقطعا وفصليا	دائمة التدفق مما يجعله تخطيطا مستمرا	المعلومات
نجد أفراد يقومون بالتخطيط وآخرين يقومون بالتنفيذ	جميع العاملون يساهمون في التخطيط في أي وقت، وفي كل فكرة جديدة	المخططين
من الأعلى إلى الأسفل	تخطيطا أفقيا	اتجاه التخطيط

المرجع: نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار الشروق، الرياض، 2004، ص ص: 236-237.

<sup>1</sup> يوسف محمد يوسف أبو امونة ، واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية . قطاع غزة ، مذكرة ضمن متطلبات استكمال درجة الماجستير إدارة أعمال ، 2009 ، ص 53 .

<sup>2</sup> موسى عبد الناصر ، محمد قرشي ، مرجع سابق ، ص 08 .

### ثانيا : مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير عملية التخطيط

تظهر من خلال:<sup>1</sup>

- نقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا إلى ممارسة للمستويات التنفيذية وهذا يساهم من جهة في تنمية قدراتهم ومن جهة أخرى في توسيع قاعدة المشاركة الجماعية؛
- إلزام المؤسسات بتحقيق سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء كأسبقية تنافسية يقدم على أساسها العميل اتخاذ القرار عن مدى استمراره مع هذه المؤسسة من عدمه، لأن العميل في ظل موقعه الالكتروني سيوصل احتياجاته فوراً إلى المؤسسة وعلى هذه الأخيرة أن تستجيب فوراً لتلبيتها؛
- زيادة قدرة المؤسسة على تشخيص المشاكل نتيجة قدرتها على تحصيل المعلومات؛
- دعم قدرة المؤسسة على تحديد البدائل المختلفة، وتقويم كل بديل؛
- زيادة قدرة المؤسسة على محاكاة الواقع و النمذجة الواقعية باستخدام نظم المعلومات الالكترونية؛
- القدرة على تفعيل ودعم القرارات.

### الفرع الثاني: التنظيم الالكتروني

يرتبط التنظيم بالهيكل التنظيمي، التقسيم الإداري، نطاق الإشراف، المركزية واللامركزية ، السلطة والتفويض .

### أولاً : تعريف التنظيم الالكتروني

يعرف التنظيم : " التنظيم هو ترتيب الأنشطة بطريقة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة, و إن التنظيم هو الذي يعطي للمنظمة شخصيتها و ميزتها الإدارية و هذا ما يظهر من خلال المكونات الأساسية للتنظيم من الهيكل التنظيمي و التقسيم الإداري وسلسلة الأوامر و المركزية و اللامركزية حيث شهدت هذه المكونات تطورات في الفترة التي تسبق الانترنت إلا أنها لم تكن نفسها في قوتها و أبعادها"<sup>2</sup> كما يعرف بأنه: " العملية الفنية التي يتم من خلالها ترجمة الخطط إلى نظم تعمل علي تحقيق أهداف المؤسسة".<sup>3</sup>

أما عن التنظيم الالكتروني فهو: "الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة و المهام و العلاقات الشبكية . الأفقية التي تحقق التنسيق الآني و في كل مكان من اجل انجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فهو يعتمد على البريد الالكتروني و قاعدة أو مستودع البيانات المشتركة و إدارة علاقات العاملين على أساس شبكي داخل الشركة الانتقال إلى منظمة تركز على الهدف الواحد المتقاسم".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> موسى عبد الناصر , محمد قريشي، مرجع سابق، ص 08 .

<sup>2</sup> محمد سمير احمد مرجع سابق ص ص 255-257 .

<sup>3</sup> يوسف احمد يوسف أبو امونة , ص 57 .

<sup>4</sup> محمد سمير احمد مرجع سابق 257.

### ثانيا : أهم التغيرات التي يحدثها التنظيم الالكتروني

يمكن أن نحدد التغيرات العميقة التي تترافق مع إعادة التنظيم للمؤسسات في ظل تكنولوجيا المعلومات بمقارنة عناصر التنظيم في ظل الإدارة التقليدية وعناصره في ظل الإدارة الالكترونية فنجد أنه:<sup>1</sup>

1- بالنسبة للهيكل التنظيمي: في الإدارة التقليدية نجد التنظيم الهرمي(العمودي) في الاتصالات القائم على الوحدات الثابتة والرسمية، والتي تكون في الاتجاه من أعلى إلى أسفل، كما أن الأفراد المتعاملين مع المؤسسة ليس لهم خيارات حقيقية فيما يعرض عليهم من خدمات، غير وظيفي و بالتالي الانتقال إلى التنظيم الشبكي الواسع لتشارك كل الفرق و الوحدات المصغرة المتميز بثلاثة أنواع من الشبكات تتمثل في:<sup>2</sup>

- الشبكات الرسمية : تتألف من أقسام و مستويات تنظيمية و حتى من مناطق جغرافية تعمل سوية على مهمة أو مهام محددة .

- الشبكات غير الرسمية : و تتكون من أفراد متعاونين يتصلون مع بعض بشكل غير رسمي و يتقاسمون المعلومات لغرض حل المشكلات على أساس معارفهم و خبراتهم الشخصية و الشبكات غير الرسمية تبرز كنموذج جديد للعلاقات غير الرسمية بين الأفراد داخل التنظيم الشبكي .

- الشبكات الالكترونية : تقوم على تشبيك من خلال البريد الالكتروني و استخدام برمجية الحوسبة التشاركية لتساعد المدير على تبادل الرسائل و المعلومات و فرق العمل الافتراضية في عالم الأعمال اليوم . و يسمى بالصلات الفائقة بين أفراد التنظيم و التي تتسم بالديناميكية التي تتغير حسب المهام و الحاجة إلى تقاسم المعلومات من جهة أخرى و هذا كله لابد من أن يؤدي إلى تجاوز الهرمية التنظيمية لصالح التشارك الواسع و المستمر بين العاملين .

2- بالنسبة للتقسيم الإداري: فيجب أن يتم التحول من التقسيم على أساس الأقسام أو الوحدات إلى التنظيم القائم على الفرق والتحالفات الداخلية والخارجية. حيث أن التنظيم الشبكي يتميز بكونه مرنا للاتصال و التعاون بين الأفراد في الوقت المناسب ، كما هو الحال في الشبكات المهنية أو فرق تطوير المنتجات ، حيث أن كل مشروع هو تشكيلة في التنظيم الشبكي تشارك فيه مجموعة تتفاعل و تعمل ثم تحل عند انتهاء المشروع .<sup>3</sup>

توفر البرمجيات للأفراد داخل التنظيم عبر الشبكة الداخلية ، كما تسمح الشبكات المعلوماتية بالعمل الجماعي و تخطي عقبات المكان و الزمان ، و هذا ما من شأنه توسيع دائرة

<sup>1</sup>محمد مسلم حسن علي، محمد عباس محمد عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 347.

<sup>2</sup>محمد سمير احمد ، مرجع سابق، ص 257.

<sup>3</sup>محمد سمير احمد، مرجع سابق ، ص 257 .

المعارف و الخبرات و تبادلها بين العمال كما تسمح الشبكات المعلوماتية اليوم بتلقي برامج تكوينية و دروس عن بعد و الاستفادة من خبرات الآخرين .<sup>1</sup>

3- **بالنسبة لسلسلة الأوامر:** فبدلاً من أن تكون سلطة خطية و يجب أن تكون وحدات و سلطات استشارية و فرقا مدارة ذاتياً. حيث أصبح بإمكان الجميع الاتصال الوقتي و تبادل المعلومات بسهولة فائقة مما يسهل عمل الفريق و يوفر الاستشارة.<sup>2</sup>

4- **بالنسبة للرسمية:** فبدلاً من اللوائح و القواعد و الإجراءات المحددة مسبقاً تكون هناك سياسات مرنة، و تعمل الفرق بالإدارة الذاتية بمرونة. كما تحقق الانترنت الشبكة الفائقة السريع و الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية و تؤدي إلى الصلات الفائقة الآنية و في كل مكان في الشركة لا شك في أن هذه الصلات ستؤدي إلى تجاوز الهرمية في الاتصال فيتحول من الهرميات إلى الشبكات<sup>3</sup>

5- **بالنسبة للمركزية و اللامركزية:** فبدلاً من أن تكون السلطة مركزة في مستوى الإدارة العليا، يجب أن تكون هناك عدة مراكز للسلطة، و بدلاً من أن تعنى اللامركزية توزيع السلطة، يجب أن تكون هناك وحدات لها سلطة مستقلة. ما من شأنه أن يساهم في التوجهات الإدارية الحديثة.<sup>4</sup>

لكن الجديد هو الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في التمكين حيث تجعله أكثر تماسكا وقد ذكر ران دولت بعض العوامل الهامة في التمكين الناجح من خلال دراسة عشر مؤسسات، العامل الأهم هو تبادل المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، و بأسعار معقولة لاتخاذ القرارات المناسبة. حيث تمكن شبكات الكمبيوتر أعضاء الفريق من التواصل بفعالية مع بعضها البعض و مع الفرق الأخرى و تسهيل وصول المعلومة للمستويات الدنيا في التسلسل الهرمي بالإضافة إلى الأنظمة الخبيرة التي تقدم المشورة في حالة عدم توفر الخبراء إلى جانب دعم العمل الجماعي الذي يعد عنصراً حيوياً في المنظمات القائمة على الفريق بقوة.<sup>5</sup>

### الفرع الثالث : القيادة الالكترونية و التوجيه الالكتروني

أثرت تكنولوجيا المعلومات على القيادة بمفهومها التقليدي المتمثل في إقناع الآخرين في التوجه نحو تحقيق الأهداف و غيرها إلى قيادة الكترونية تعتمد على الحس التكنولوجي للقائد الذي يمكنه تحسس أبعاد التطور و القادر على توظيف مزايا تكنولوجيا المعلومات لتكوين جزءاً من الميزة التنافسية للمنظمة .

<sup>1</sup> فضيل حمد عبد القادر , ص 73 .

<sup>2</sup> محمد سمير احمد, مرجع سابق , 263 .

<sup>3</sup> نفس المرجع ص 263

<sup>4</sup> نفس المرجع ص 263

<sup>5</sup> Abolfazl Saberi Behbood Khademi, Explaining the Role of Information Technology in Human Resource 2015, p 69.

### أولاً: تعريف القيادة الإدارية الإلكترونية

القيادة الإدارية الإلكترونية هي "قيادة صلبة تقوم على استخدام الحاسبات و المعلومات و الشبكات لإدارة أعمالها و علاقاتها المختلفة"<sup>1</sup>.

كما عرفت بأنها "الفعل أو التصرف الذي يقصد منه التأثير في الأفراد و المنظمات عن طريق الاستخدام المنظم للفن الاستراتيجي و التقنيات الحديثة لنظم المعلومات و الاتصالات الإلكترونية"<sup>2</sup>.

### ثانياً: مهارات القيادة الإدارية الإلكترونية

يمكن تحديدها في البنود الآتية:<sup>3</sup>

1- **المهارة الإدارية:** القدرة على النظر في المشكلات الظاهر منها أو الخفي و فهمها، و القدرة على توزيع العمل داخل التنظيم الإداري لوضع معدلات و مقاييس للأداء تحقيق التنسيق بين أنشطة الوحدات المختلفة و إعداد و تطوير الكفاءات البشرية لتبسيط الأسباب والإجراءات و القيام بعملية الرقابة للتحقق من انجاز الأعمال على أفضل وجه، وتتضمن تحفيز الأفراد نحو العمل الجماعي والتعاون بالإضافة إلى مهارات التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم والرقابة .

2- **مهارات الاتصال الفعال بالآخرين:** من خلال تأسيس العلاقات مع الآخرين من خلال استخدام أنواع الاتصالات التي يتم الاتفاق عليها سواء كانت اتصالات رسمية أو غير الرسمية و التي من شأنها تعزز القدرة على التعامل مع الآخرين والتأثير في سلوك الأفراد و الجماعات و التعامل مع الأشياء وإدراك ميولهم و اتجاهاتهم، و يتم استخدام جميع أنواع الاتصالات المكتوبة أو المسموعة و المقروءة.

3- **مهارات المعارف التقنية:** للتعامل مع تقنيات المعلومات في الحاسبات الآلية و الشبكات الإلكترونية ، و تطبيقات برمجيات و تقنيات نظم المعلومات المتخصصة ، و مهارة توسيع قاعدة المعرفة التي تتطلب المعرفة الدقيقة لجميع الجوانب الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية و أيضاً معرفة التعامل مع الفكر التقني و أدواته بالإضافة إلى تطوير الأنظمة المعرفية و المعلوماتية و التطبيقية.

### ثالثاً: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التوجيه

ساهمت الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التوجيه من خلال النقاط التالية:<sup>4</sup>

- توفير كم هائل من المعلومات يوميا في كل وقت وذلك لتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم.
- توفير الاتصال المستمر بين القادة والمرؤوسين من خلال الشبكة الداخلية.
- توفير الاتصال المستمر بين القادة والموردين والشركاء الآخرين عبر شبكة الاكسترنانت.
- زيادة القدرة على الابتكار ؛ كإلتيان بخدمات وأساليب ومنتجات جديدة.

<sup>1</sup> عمر احمد أبو هاشم الشريف، مرجع سابق، ص 367 .

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص 367 .

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق ، ص . ص 375.374 .

<sup>4</sup> موسى عبد الناصر ، محمد قریش ، مرجع سابق ، ص 94

- زيادة القدرة على التحفيز وانجاز المهام.
- زيادة الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات.
- زيادة المهام والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة.
- زيادة خدمة العاملين والموردين والزبائن بشكل أفضل.

### الفرع الرابع: الرقابة الالكترونية

تقوم الرقابة الالكترونية على مفهوم الرقابة الإستراتيجية التي تهدف إلى التأكد من تحقيق المنظمة لرسالتها من خلال مراقبة و مراجعة و تقييم جميع الأنشطة التي تمارسها المنظمة بالاعتماد على أسلوب التقارير الالكترونية التي يمكن استرجاعها في كل مرة, و تحتاج الرقابة الالكترونية إلى :<sup>1</sup>

- \* نظام معلومات يساعد على وصول المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب ؛
- \* نظام اتصالات فعال يوفر الوقت للقيام بعمليات الرقابة بفعالية و دقة و موضوعية ؛
- \* نظام الكتروني لوضع و إعداد معايير الأداء و قياس النتائج .

### أولاً: مجالات الرقابة الالكترونية

تشمل الرقابة الالكترونية المجالات الآتية:<sup>2</sup>

- الرقابة على الموارد المادية : تشمل نواحي الرقابة على المخزون و تستهدف ألا يكون اقل من اللازم أو أكثر لضمان جودة الرقابة على المنتجات الخدمية و غيرها و أيضا الرقابة الفنية على المعدات , المناسبة بما يتفق مع نوع و حجم العمل المطلوب .
- الرقابة البشرية : ترتبط بأنشطة اختيار العاملين لوضعهم في الأعمال المناسبة و القيام بتدريبهم وضع معايير تتعلق بتقييم أداء العاملين.
- الرقابة على موارد المعلومات : تتعلق بالمعلومات الدقيقة و هي من أهم أصول المنظمة التي تدعم عمليات الرقابة بالمعلومات عن نتائج التنفيذ و عن أداء مستويات المنظمة للتنبؤ بما يجب أن تقوم به في المستقبل إما بالتجديد أو تصحيح الانحرافات و اتخاذ القرارات المناسبة .
- الرقابة على الموارد المالية: تركز على التدبير المالي اللازم لعملية الإنفاق على أنشطة المنظمة, والموارد الأخرى المتعلقة بالإمكانات المادية و القوى البشرية

### ثانياً : مزايا الرقابة الالكترونية

وتتيح الرقابة الالكترونية ما يلي:<sup>3</sup>

- قنوات اتصال متعددة لتبادل المعلومات وسهولة الوصول إليها، وكذلك تقنين الدخول إليها ؛

<sup>1</sup> عمر احمد أبو هاشم الشريف, أسامة محمد عبد العليم وآخرون, الإدارة الالكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة , دار المناهج للنشر و التوزيع, ط 01 , 2013, ص 382.

<sup>2</sup>: نفس المرجع السابق , ص 383.

<sup>3</sup> محمد مسلم حسن علي, محمد عباس محمد عبد الرحيم, مرجع سابق, ص:352.

- تعزيز مبدأ المساواة والمساواة والمحاسبية الإدارية ؛
- إمكانية نشر اللوائح والإجراءات الخاصة بالخدمات الالكترونية ومعايير تنظيمها وإتاحة الاطلاع عليها الكترونيا ؛
- متابعة العمليات المختلفة وسير القرارات المتنوعة في كافة المستويات الإدارية ؛
- إنهاء الخدمات الكترونيا عبر شبكة الانترنت بوضع معلومات تفصيلية عن الإجراءات الإدارية ومتطلباتها مما يسهل عملية المتابعة ؛
- إمكانية وضع مشاريع القوانين على مواقع الانترنت، مما يسهل التعرف عليها من كافة الأطراف؛
- مراقبة الجودة وتوحيد قياس العمليات.

### ثالثا : المشكلات التي تواجه الرقابة الالكترونية

تواجه الرقابة الإلكترونية بعض المشكلات:<sup>1</sup>

- يقترن لدى البعض بأن الإدارة تراقب نشاطاتهم أولا بأول من دون علمهم.
- مشكلات الأمن ، حيث إن الرقابة الإلكترونية تجعل الشركة ومعلوماتها معرضة عموما للاختراق.
- إن توسيع الرقابة الإلكترونية إلى الشركاء هو الآخر يحمل آثاره السلبية في إمكانية التسلل إلى قواعد بياناتها.
- مخاطرة الاعتماد الزائد على الإنترنت ، فالبعض قد يعتقد أنه إذا حصل على برمجية قياسية لتشبيك أعمال الشركة والرقابة الإلكترونية عليها سيكون هذا كافيا.
- تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في الشركة إلى حد كبير فهي نمط الرقابة الذي يمكن وصفه بنمط الكل يعرف ماذا هناك.

تمكن الرقابة الالكترونية من تقليص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه مما يساعد على خفض التكاليف، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول بدل الرقابة الدورية، من خلال تدفق المعلومات و العمل الفوري مع كل الأطراف ذات العلاقة بالرقابة.

### المطلب الثاني: اثر تكنولوجيا المعلومات على الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية

تأثرت الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية على غرار الوظائف الإدارية بتكنولوجيا المعلومات ، حيث باتت تعتمد على معلومات الكترونية في أداء هذه الوظائف و هذا ما سيتم توضيحه من خلال الفروع أدناه.

<sup>1</sup>يوسف محمد يوسف ابو امونة , ص 61 .

### الفرع الأول : التوظيف الالكتروني

يعتبر التوظيف واحدا من أهم المجالات التي يمكن أن يفيد فيها استخدام نظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، حيث يستطيع النظام إحداث تغيير جذري في الطرق التي يتم من خلالها توظيف عمالة جديدة (داخليا وخارجيا). لأن الطرق التقليدية للتوظيف تستغرق وقتا طويلا، حيث تتطلب بذل جهد إداري ضخم لتحقيق من أداء العمليات في التوقيت الصحيح.

ويستطيع التوظيف الالكتروني تسهيل العديد من الإجراءات المرتبطة بعملية التوظيف، والمتمثلة في الآتي:<sup>1</sup>

- الإعلان عن الوظائف الشاغرة: من خلال شبكة الانترنت الخاصة بالشركة وذلك حسب طبيعة الوظائف وسياسة التوظيف الخاصة بالشركة،
  - توفير آليات البحث: تعد تقنية قياسية يمكن إحاقها بسهولة بشبكات الانترنت وتساعد تلك الآليات الموظفين في الحصول على الوظيفة المطلوبة،
  - وجود روابط لأصحاب العمل السابقين والمؤسسات التعليمية،
  - يضم مسابقة المتقدمين للوظائف: وهي برامج مسح ضوئي للسيرة الذاتية تحتوي على إمكانيات إجراءات اختبارات على الانترنت مما يفيد في عدم الحاجة إلى جميع المتقدمين للوظيفة بمكان محدد وإمكانية إجراء عملية التصفية لعدد ضخم من المتقدمين.
- ومن مزايا نظام الإدارة الالكترونية في عملية التوظيف أنه يمكنه تقليل الوقت المطلوب لأداء عملية التوظيف من خلال فرز ومعالجة وتصنيف طلبات التشغيل التي كانت تتلقاها عبر البريد، الهاتف أو البريد الالكتروني والتي كانت يجيب عليها، فمن خلال التوظيف الالكتروني تستطيع مديرية الموارد البشرية تقديم خدمة توظيف متكاملة وذات فعالية أكبر ونوعية أحسن عن طريق القضاء على العمليات الإدارية التي لا تنتج قيمة مضافة وترك المجال لموظفي إدارة الموارد البشرية للتركيز على توصيف المهام واختبار المرشحين.

كما يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تلجأ إلى مختصين في التوظيف خارج المؤسسة أو إلى حلول معلوماتية خارج المؤسسة، وهي عبارة عن حلول جاهزة وقابلة للاستعمال مباشرة تقترح للمؤسسات التي هي بحاجة للتوظيف، حيث تتولى هذه المؤسسات عملية التوظيف عبر شبكة الانترنت ( البحث، الاختيار). لاسيما عن طريق الاطلاع على المواقع التي تعرض مرشحين يبحثون عن العمل، كما تعرض خدمات الاستشارة وتقديم النصائح، وضع الاختبارات، ترتيب وتصنيف السيرة الذاتية للمرشحين بالإضافة

<sup>1</sup> Olivier LAGREE, Laurent MAGNE, e-Management comment les nouvelles technologies transforment le rôle du manager, Dunod, Paris, 2001, pp :77-79.

إلى تقديم المعلومات الإضافية اللازمة للمرشحين.

ويمكن تلخيص الإضافات التي تقدمها شبكة الانترنت في عملية التوظيف في الآتي:

### 1 بالنسبة لمديرية الموارد البشرية<sup>1</sup>

- انتهاء دور الأمانة الذي كانت تؤديه في مجال التوظيف؛
- تقديم النصائح للمسير فيما يتعلق باحتياجاته وترجمتها في شكل مهارات وتزويده بوجهات نظر في المدى البعيد؛
- انتهاء المهام الإدارية المتعلقة بترتيب وتصنيف السيرة الذاتية للمرشحين؛

### 2 بالنسبة للمترشح<sup>2</sup>

- انتهاء عهد المراسلة التقليدية والمكالمات الهاتفية المتعددة لمتابعة تقديم طلب توظيفه داخل المؤسسة وهذا راجع لاستخدام تكنولوجيا تدفق العمل (workflow)؛
- تقييم الوظيفة المقترحة لمعرفة مدى تناسبها مع مهاراته؛
- إمكانية إجراء اختبارات تجريبية مباشرة عبر موقع الشركة لمعرفة ما إذا كان المنصب يناسبه أم لا؛
- ضمان الحصول على إجابة أو رد مؤكد من طرف المؤسسة.

### 3 بالنسبة للمسير<sup>3</sup>

- انتهاء التناقضات فيما يتعلق بعدم وجود شروط اختيار كافية؛
- الحرية في اقتراح مناصب الشغل، السيرات الذاتية التي تناسب منصب الشغل والتغيير في شروط الاختيار؛
- توفر له أدوات التحليل والاختيار؛
- إمكانية الحصول على عروض من طرف المرشحين دون وجود مناصب عمل مقترحة تتعلق بمهارات معينة.

### الفرع الثاني: التدريب الإلكتروني

لقد طرأت مؤخرا تغييرات واسعة على مجال التدريب، وبدأ سوق العمل من خلال حاجاته لمهارات ومؤهلات جديدة يفرض توجهات واختصاصات مستحدثة تلبية حاجات الاقتصاد الجديد، لذا فإن الحاجات التدريبية المساندة لهذه التوجهات هي الأخرى بحاجة لإعادة النظر لتواكب المتطلبات الحديثة والتقنيات المتاحة، مثل التدريب الإلكتروني، حيث يعد هذا أسلوبا جديدا من أساليب التدريب. والذي يسخر

<sup>1</sup> Olivier LAGREE, Laurent MAGNE, op.cit., p :82.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 83.

<sup>3</sup> محمد الهزام، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2016، ص: 193.

التكنولوجيا في التدريب باستخدام آليات الاتصال الحديثة من أجهزة الحاسوب وشبكة الانترنت التي تعد وسيلة نشطة وتفاعلية وعالمية لتبادل المعلومات بشكل متزايد بعد أن حولت العالم إلى قرية إلكترونية يسهل الاتصال بين أفرادها رغم التباعد الزمني والمكاني.

### أولاً: مفهوم التدريب الإلكتروني:

يعرف التدريب الإلكتروني بأنه عملية تدريبية تهدف إلى تقديم المحتوى التدريبي، من خلال أي وسيط من آليات الاتصال الحديثة من أجهزة حاسوب وشبكة انترنت لتخطي المسافة الجغرافية بين المتدرب والمدرّب، فهو عبارة عن نظام تدريبي بين المتدربين والمدرّبين يفصلهم المكان والزمان من أجل تمكين الأفراد من التدريب.<sup>1</sup>

### ثانياً: أنواع التدريب الإلكتروني: للتدريب الإلكتروني أنواع، أهمها:<sup>2</sup>

#### 1 التدريب الإلكتروني المتزامن (Synchronous E-Learning): وهو التدريب الذي يحتاج

إلى ضرورة وجود المدرّب والمتدرب في نفس الوقت حتى تتوفر عملية التفاعل المباشر بينهما، كأن يتبادل الاثنان الحوار من خلال المحادثة Chatting أو تلقي برامج تدريبية من خلال القاعات التدريبية الافتراضية. ويعرف أيضاً بأنه تدريب إلكتروني يجتمع فيه المدرّب مع المتدربين في أن واحد ليتمّ بينهم اتصال متزامن بالنص أو الصوت أو الفيديو. ومن إيجابيات هذا النوع من التدريب أن المتدرب يستطيع الحصول من المدرّب على التغذية الراجعة المباشرة في الوقت نفسه.

#### 2 التدريب الإلكتروني غير المتزامن (Non Synchronous E-Learning): لا يشترط هذا

النوع من التدريب الإلكتروني إلى وجود المدرّب والمتدرب في نفس الوقت للتدريب. فالمتدرب يستطيع التفاعل مع المحتوى التدريبي من خلال البريد الإلكتروني كأن يرسل رسالة إلى المدرّب يستفسر فيها عن شيء ما ثمّ يجيب عليه المدرّب في وقت لاحق. ومن إيجابيات هذا النوع من التدريب أن المتدرب يتدرب حسب الوقت المناسب له وفي المكان المناسب. وكذلك يستطيع المتدرب إعادة دراسة المادة التدريبية والرجوع إليها إلكترونياً كلما احتاج إلى ذلك.

#### 3 التدريب المتمزج أو المدمج (Blended Learning): أي الدمج بين التدريب الشبكي

online والتدريب غير الشبكي offline، وهو نوع من التدريب الحديث يدمج المدرّب بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني، ويقصد به أيضاً التدريب الناتج عن مزج أو خلط أدوار

<sup>1</sup> عبود زرقين، شوقي جباري، التدريب الإلكتروني مفهوم جديد لتنمية الموارد البشرية، الجزائر، غداية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد7، 2009، ص297.

<sup>2</sup> حنان سليمان الزنبيقي، التدريب الإلكتروني، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط 01، 2011، ص: 18-19.

المدرّب التقليدي في القاعات التدريبية التقليدية مع القاعات التدريبية الافتراضية والمدرّب الإلكتروني . وتكمن أهمية هذا التدريب في التركيز على مخرجات التدريب.

### ثالثاً: مزايا وفوائد التدريب الإلكتروني

على الرغم من وجود بعض المعوقات التي نشأت عن استخدام الإنترنت في الوقت الحاضر، إلا أنه من المتوقع أن يشهد المستقبل حلولاً لها نتيجة التسابق المحموم بين شركات البرامج الحاسوبية لتطوير أدوات وبرامج جديدة تتلاقى بها قصور الأدوات والبرامج الحالية. لقد أثبت استخدام الإنترنت في التدريب أن هذا الأمر لن يكون مسألة خيار بل مسألة حتمية، فالمزايا التي تمتلكها قادرة على تجاوز كثير من الصعاب التي تعاني منها اليوم جميع النظم التدريبية والمتمثلة في نقص الموارد المالية وغيرها. وتتعدد هذه المزايا في ما يلي:<sup>1</sup>

- خفض تكاليف التدريب بشكل كبير، نتيجة إلغاء أو تقليل الحاجة إلى توفير المدرّبين، وعدم الاضطرار إلى نقل المدرّبين وتقليل نفقات المواد التعليمية؛
- النشر الإلكتروني (Electronic Publishing): تتيح الشبكة العنكبوتية آلية سهلة للنشر الإلكتروني، حيث باستطاعة كل من المدرّب والمدرّب تأليف ونشر أعمالهم في كل أنحاء العالم مما يمكن معه الاستفادة منها في النقاش والاقتداء بها ومراجعتها على الشبكة؛
- اكتساب خبرات متعددة **Multiple Expertise**: إن برامج التدريب الإلكتروني يمكنها الاستفادة من مزايا المصادر المتاحة على الشبكة العنكبوتية والتي أقرها خبراء من مختلف مجالات المعرفة، فمجتمع الاتصال الإلكتروني يضم خبراء خارجيين ومحاضرين وضيوف وهذا يوفر لاشك ميزة تنوع الرؤى العلمية وتنوع مصادر المعرفة والخبرة؛
- أصبح الوصول إلى التطورات والاكتشافات الجديدة متاحاً للدارسين والباحثين بصفة فورية ودون عناء؛
- إن بيئات التعليم الإلكتروني بيئات غير متميزة "Non Discrimmatory": لذا تعتبر وسيطاً جيداً لتقديم فرص الدخول المتساوي إلى عالم المعلومات لكل المستخدمين بغض النظر عن موقعهم الجغرافي، وأعمارهم وأعراقهم وأنواعهم وأجناسهم ولغاتهم؛
- تعتبر البيئات التدريبية الإلكترونية بيئات صديقة Friendly: إن تقديم المحتوى التدريبي من خلال الشبكة يساعد على خفض الأعباء الجسدية والبيئية التي تترتب على خروج المدرّبين اليومي من منازلهم أو حتى من أماكن عملهم إلى أماكن انعقاد الدورات التدريبية؛

<sup>1</sup> Mazen J. Al Shobaki, et al, **Impact of Electronic Human Resources Management on the Development of Electronic Educational Services in the Universities**, International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS)ISSN: 2000X Vol. 1 Issue 1, March –2017, P: 09.

- التحرر من العوائق الجغرافية والزمنية: كسرت الشبكة حاجز الزمان والمكان وأصبح بمكان المتدربين من مناطق زمنية متغايرة التسجيل في البرامج التدريبية المختلفة خارج أوطانهم، دون أن يغادروا أوطانهم وبذلك أتاحت الفرصة للتعاون في مجال التدريب والاستفادة من الخبرات العلمية للخبراء الأكاديميين في الدول النامية والدول المتقدمة؛

### رابعاً: عوائق التدريب الإلكتروني

إلى جانب كل هذه المزايا توجد مجموعة من العيوب التي تعيق عمل وفعالية التكوين الإلكتروني نذكر منها:<sup>1</sup>

- مشكلات البنية الفنية الأساسية للتدريب باستخدام الشبكات: إلى جانب الجهود التي يبذلها المصممون و المطورون لتقديم البرامج التدريبية الفعالة التي تفي باحتياجات المتدربين، وتساعد على رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية في المنشأة، يجب عليهم استيعاب وفهم طبيعة ومتطلبات الجوانب الفنية لنظم الكمبيوتر والشبكات و إمكاناتها ومميزات البرامج التطبيقية المستخدمة للوصول إليها؛

- الحاجة إلى فهم واستيعاب الطرق الجديدة للتعلم: يمثل التدريب الإلكتروني بالنسبة للموظفين طريقة جديدة لم يألّفوها من قبل، و بالتالي عليهم إتقان استخدام العديد من الأدوات و المهارات الجديدة مثل استخدام المتصفح، التفاعل مع باقي المشاركين في البرنامج باستخدام أدوات لم يعهدها من قبل؛

- الحاجة إلى فريق متعدد المهارات: فبرامج التدريب باستخدام الشبكات تتطلب توافر فريق عمل تختلف مهاراته عن تلك المطلوبة لتصميم برامج التدريب التقليدية، لذلك يجب مراعاة اختيار الفريق المسئول عن التدريب باستخدام الشبكات بدقة شديدة وعناية فائقة حتى لا يمثل هذا الفريق عائقاً أساسياً أمام تحقيق فعالية التدريب باستخدام الشبكات.

### الفرع الثالث : التقييم الإلكتروني

نلمس الأثر العميق لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية من خلال تقييم الموارد البشرية من خلال أدائهم حيث وفرت تكنولوجيا المعلومات تقييم آني، كما ساهمت في التسيير المحكم لأوقات العمل و فيما يلي تفصيل لما سبق .

### أولاً : التقييم الإلكتروني

يعرف التقييم الإلكتروني بأنه: " النظام الذي يستخدم شبكة الانترنت والانترنت لتقييم فعالية أداء الموظفين؛ فتستخدم إدارة الأداء التكنولوجيا لأتمتة عملية جمع البيانات، ومراقبة عمل الموظفين".

<sup>1</sup> عبد الرحمن توفيق، الإدارة الإلكترونية و تحديات المستقبل ، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة، 2003، ص.ص: 59- 61.

حيث يعتبر تقييم الأداء من الأدوات الهامة التي تستخدمها الإدارة في الرقابة على الموارد البشرية في المؤسسة. والتي تستند إلى ضرورة وجود معايير ثم إجراء أي تعديلات تستخلص من عملية المقارنة. ويستخدم تقييم الأداء كنوع من الرقابة حيث يتم بصفة دورية وفي مواقع العمل أثناء التنفيذ وتسمى الرقابة المتزامنة، ثم يتم تقييم الأداء في نهاية السنة وتسمى الرقابة اللاحقة، ثم بعدها يتم وضع المعايير للعام القادم.

فقد كان سابقا يتم تقييم الفرد من قبل رئيسه المباشر، والذي يعتمد بدرجة كبيرة على علاقة الفرد برئيسه فإذا كانت العلاقة ممتازة فمن الطبيعي أن يحصل الفرد على درجة عالية، إلا أنه وفي ظل استعمال نظام المعلومات يتم وضع أهداف لكل فرد بناء على مستواه ( من خلال النتائج التي حققها في الماضي )، ويقوم الفرد نفسه بمراقبة تطور أدائه (الرقابة الذاتية) قبل أن يقيمه رئيسه من خلال اطلاعه على نسبة الانجاز التي حققها من الأهداف الموضوعية والتي تتضمنها برامج تقييم الأداء بالأهداف التي يحتويها نظام معلومات الموارد البشرية.<sup>1</sup>

### ثانيا: تسيير أوقات العمل وفق النظام الإلكتروني

تعرف وظيفة الموارد البشرية تحولات جوهرية في مسألة وقت العمل، فلم يعد هذا المفهوم يقتصر على الحضور بل على الإنجاز وهذا هو المهم بالنسبة إلى المؤسسة، حيث تقوم المؤسسات في الوقت الحالي باستخدام "بطاقات ممغنطة" Pointeuses Electroniques لحساب وقت العمل والغياب، وهذا لجمع تلك الأوقات لكل موظف باستعمال البرمجيات وتوجه إلى مصلحة الأجور من خلال الانترنت لإعداد شبكة الأجور. كما تسمح الانترنت من إطلاع الموظفين على مواقيت العمل وساعات الفراغ، ثم الحصول على العطل من خلال تقديم طلبات على شكل رسائل الكترونية مما يسمح بريح الوقت.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جلال عبد الحليم، التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في إدارة الموارد البشرية، مجلة العلم والإيمان، مؤسسة المعالي للنشر والإعلام، الجزائر، العدد35، جويلية 2009، ص:33.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 34

### خاتمة الفصل:

سمح لنا هذا الفصل باستعراض أهم النقاط التي تدور حول تكنولوجيا المعلومات ودورها الكبير في التأثير الإيجابي على الإدارات عموماً وإدارة الموارد البشرية خصوصاً، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى استخدامات تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية وتعرفنا على نظام المعلومات وأهم مميزاتة، وأهمية الإدارة الإلكترونية في زمن البيئة المتغيرة والمنافسة الشديدة للمؤسسات، كما تعرفنا أيضاً على تأثير هذه التكنولوجيا على إدارة الموارد البشرية التي تعتبر مهمة جداً من ناحية استغلال الوقت ومراقبة أداء العاملين.

# الفصل الثالث:

تكنولوجيا المعلومات في

جامعة العربي التبسي

وأثرها على إدارة الموارد

البشرية

**الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات في جامعة العربي التبسي وأثرها على إدارة الموارد البشرية**

تعتبر تكنولوجيا المعلومات أحد الأدوات الأساسية لأي مؤسسة، فهي تمكنها من التكيف مع التغيرات و المسؤولية على تلاؤم وتماسك المؤسسة كوحدة واحدة، كما تطرقنا إليه في القسم النظري؛ فيأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظريا على أحد المؤسسات وهي جامعة العربي التبسي - تبسة -، وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل إبراز الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية بالجامعة حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

**المبحث الأول: تقديم عام لجامعة العربي التبسي - تبسة -**

**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.**

**المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.**

**المبحث الأول: تقديم عام لجامعة العربي التبسي - تبسة -**

من خلال هذا المبحث سنقوم بتقديم جامعة العربي التبسي - تبسة - بداية بنبذة تاريخية عن كيفية إنشائها ثم التعريف بالجامعة وأخيرا الهيكل التنظيمي، من خلال المطلبين:

**المطلب الأول: نشأة وتطور جامعة العربي التبسي - تبسة -****المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للجامعة.****المطلب الأول: نشأة وتطور جامعة العربي التبسي - تبسة -**

انتهجت الجزائر سياسة التنمية الشاملة في الثمانينات دفعها إلى التوسع واللامركزية في جميع القطاعات الإستراتيجية ومنها التعليم العالي، وقد تم فتح معاهد وطنية في عدة مدن من بينها مدينة تبسة، حيث نشأت جامعة تبسة سنة 1985 على هيئة معاهد وطنية عالية كالاتي:

- المعهد الوطني للتعليم العالي والمناجم.
- المعهد الوطني للتعليم العالي لعلوم الأرض.
- المعهد الوطني للتعليم العالي للهندسة المدنية.

وهذه المعاهد الثلاث منها الوطنية كمعهد المناجم، وجهوية كمعهد علوم الأرض والهندسة المدنية. و في سنة 1992 ارتقت إلى مركز جامعي طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 297-92 المؤرخ في 06 محرم 1413 الموافق لـ 27 سبتمبر 1992، وقد حمل اسم العلامة الكبير وابن مدينة تبسة الشيخ العربي التبسي تيمنا بما يحمله هذا الاسم من دلالات العلم والنضال الفكري البناء.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 06/272 الصادر في 16 أوت 2006، وفي إطار الهيكلة الجديدة للمراكز الجامعية تمت هيكلة المؤسسة باعتماد تقسيم جديد للمصالح الإدارية، وتوزيع الأقسام والمعاهد . أما المرحلة الحاسمة فكانت يوم 12 أكتوبر 2008 في حفل الافتتاح الرسمي للسنة الجامعية 2009-2010 تحت إشراف فخامة رئيس الجمهورية بجامعة تلمسان أبو بكر بلقايد أعلن عبد العزيز بوتفليقة عن ترقية المركز الجامعي - تبسة - كجامعة رسمية .

وبمقتضى المرسوم في الجريدة الرسمية رقم 02 المحرر في 11 جانفي 2009 الموافق لـ 07 محرم 1430هـ والأمر التنفيذي رقم 08/09 الذي قضى بإنشاء 06 كليات وهي:

- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

يوجد على مستوى كل كلية مكتبة، ومخابر للبحث متعددة الاختصاصات.

#### أولاً: كلية العلوم والتكنولوجيا

انبثقت كلية العلوم والتكنولوجيا عن مجموعة من المعاهد و تعتبر من أقدم معاهد جامعة تبسة ولبنتها الأساسية، إذ فتحت أبوابها سنة 1985.

#### ثانياً: كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09/08 المؤرخ في 07 محرم 1430 هـ الموافق لـ 04 جانفي 2009 تم إنشاء كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة وهي استمرارية لمعهد علوم الطبيعة والحياة وقسم الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة، وتعتبر الكلية الأكثر تخصصاً والأكثر من حيث الميادين.

#### ثالثاً: كلية الحقوق والعلوم السياسية

في عام 1996 تم إنشاء قسم الحقوق والعلوم السياسية وبعد ذلك توسع ليصبح في عام 2006 معهداً للحقوق والعلوم السياسية وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09/08 المؤرخ في جانفي 2009 والذي يقضي إلى نهاية المعاهد أدى ذلك إلى إنشاء كلية الحقوق والعلوم السياسية.

#### رابعاً: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

في عام 1995 تم إنشاء قسم العلوم التجارية وبعد ذلك توسع ليصبح في عام 2006 معهداً للعلوم التجارية وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09/08 المؤرخ في جانفي 2009 والذي يقضي إلى نهاية المعاهد أدى ذلك إلى إنشاء كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

#### خامساً: كلية الآداب واللغات

في عام 2009 بعد الترقية من مركز جامعي إلى جامعة تأسست كلية الآداب واللغات، الكلية حالياً تضم قسمين: قسم اللغة وآدابها اللغات الأجنبية.

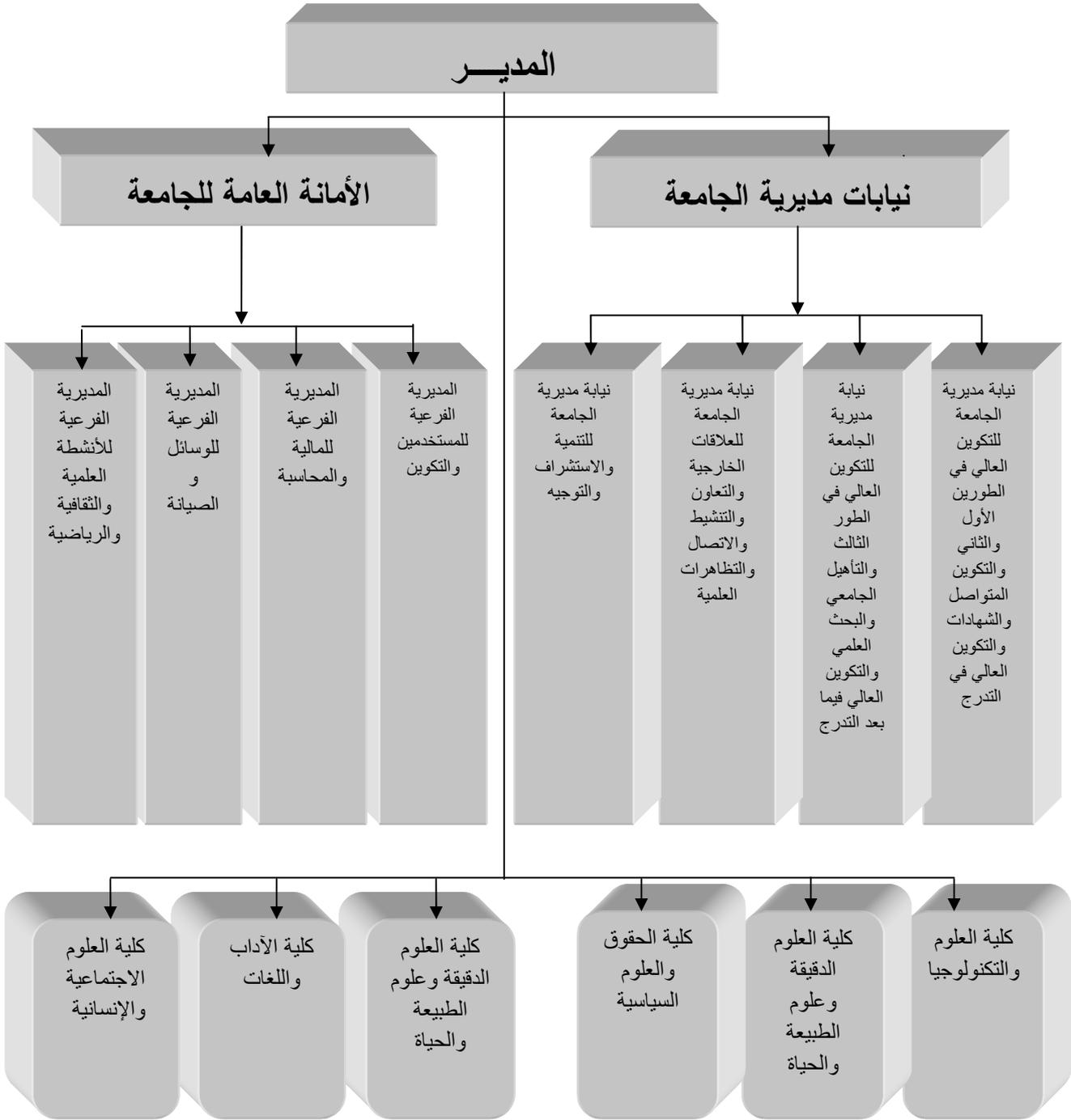
#### سادساً: كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

بعد الترقية من مركز جامعي إلى جامعة وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09/08 المؤرخ في جانفي 2009 والذي يقضي إلى نهاية المعاهد أدى ذلك إلى إنشاء كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

#### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة العربي التبسي - تبسة -

يعتبر الهيكل التنظيمي لجامعة العربي التبسي أداة تساعد على ضمان حسن التنظيم والتسيير كما أنه يعد مرجعاً أساسياً لمعرفة مختلف الهياكل والمستويات الإدارية للجامعة، نلاحظ من خلال الهيكل التنظيمي أنها تسيير وفق هيكل من ناحية التأطير والتكوين وكذا هيكل ذات طابع إداري ومالي.

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لجامعة العربي التبسي - تبسة -



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معلومات مأخوذة من الموقع الإلكتروني للجامعة

**أولاً: الهيكل التنظيمي للجامعة من ناحية التأطير والتكوين**

إن الهيكل التنظيمي هذا ينقسم إلى الفروع المفتوحة التالية:

- 1- كلية العلوم والتكنولوجيا: وتضم هذه الكلية الأقسام التالية: علوم وتكنولوجيا، هندسة مدنية، هندسة ميكانيكية، هندسة كهربائية، هندسة معمارية.
- 2- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة: وتضم هذه الكلية الأقسام التالية: علوم الطبيعة والحياة، علوم الأرض والكون، علوم المادة، رياضيات وإعلام آلي.
- 3- كلية الحقوق والعلوم السياسية: وتضم هذه الكلية الأقسام التالية: علوم قانونية وإدارية، علوم سياسية.
- 4- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير: وتضم هذه الكلية الأقسام التالية: علوم التسيير، العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية.
- 5- كلية الآداب واللغات: وتضم هذه الكلية الأقسام التالية: العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية.

**ثانياً: الهيكل التنظيمي للجامعة ذو الطابع الإداري والمالي****1- المديرية العامة**

يعتبر المدير العام أعلى سلطة في الجامعة إذ يتم تعيينه بموجب مرسوم تنفيذي ويساعده في مهامه كل من مساعد مكلف بالدراسات، مدير مكلف بالدراسات والبحث، مديرو الكليات ومن مهامه التنسيق بين مجموعة الهياكل والتسيير المحكم للجامعة والإشراف والمراقبة.

**1-1-1- نيابات المديرية: تخضع لسلطة المدير العام وتتمثل في المديرية التالية:****1-1-1- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني و التكوين المتواصل و الشهادات و التكوين العالي في التدرج: وتتكفل بما يلي:**

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم و التدريبات المنظمة من قبل الجامعة.
- السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.
- السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل و إعادة التسجيل ومراقبة المعارف و انتقال الطلبة.
- متابعة أنشطة التكوين عن بعد و تطوير أنشطة التكوين المتواصل.
- السهر على احترام التنظيمات الإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات والمعادلات.
- ضبط القائمة الاسمية للطلبة وتحيينها.

**1-1-2- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث و التأهيل الجامعي و البحث العلمي**

و التكوين العالي فيما بعد التدرج: تتكفل بما يلي:

- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.
  - متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث، و إعداد الحويلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد.
  - القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث.
  - ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرشيفه.
  - جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.
- 1-1-3- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية و التعاون و التنشيط و الاتصال و التظاهرات العلمية:**

تتكفل نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية و التعاون و التنشيط و الاتصال و التظاهرات العلمية بما يأتي:

- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة.
- المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجال التعليم والبحث.
- القيام بأعمال التنشيط والاتصال.
- تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.
- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامه.

#### **1-1-4- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه**

تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه بما يأتي:

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.
- القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطور التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم لاسيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري.
- مسك البطاقة الإحصائية للجامعة وتحيينها دوريا.
- القيام بإعداد دعائم إعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومناظرتها المهنية.
- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.
- متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.

#### **1-2- الأمانة العامة**

يترأسها الأمين العام بموجب قرار وزاري ومن مهام الأمانة العامة استقبال الوثائق عن مختلف المديرية وتتكفل بما يأتي:

- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام كل الصلاحيات.
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.

- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث.
- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة.
- وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها.
- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي.

- ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية الجامعة.
- ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره.

تشمل الأمانة العامة المديرية الفرعية الآتية:

### 1-2-1- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين

تتكفل المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين بما يلي:

- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة وكذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم.
- إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون مصالح الجامعة.
- ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات والمعاهد والملحقات.

- تنسيق إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة.

وتشمل المديرية المصالح الآتية:

- مصلحة مستخدمي الأساتذة.
- مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح.
- مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

### 1-2-2- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة

تتكفل المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة بما يأتي:

- تحضير مشروع ميزانية الجامعة على أساس اقتراحات عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات.
- متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة.
- تحضير تفويض الإعتمادات إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات وضمان مراقبة تنفيذها.
- متابعة تمويل أنشطة البحث التي تضمنها المخابر والوحدات.
- تحسين محاسبة الجامعة.
- وتشمل المديرية المصالح الآتية:

- مصلحة الميزانية والمحاسبة.
- مصلحة تمويل أنشطة البحث.
- مصلحة مراقبة التسيير والصفقات.

### 1-2-3- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة

تتكفل المديرية الفرعية للوسائل والصيانة بما يأتي:

- ضمان تزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة بوسائل السير.
  - ضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة.
  - مسك سجلات الجرد.
  - ضمان الحفاظ على أرشيف الجامعة وصيانتته.
  - ضمان تسيير حظيرة السيارات لمديرية الجامعة.
- وتشمل المصالح الآتية:
- مصلحة الوسائل والجرد.
  - مصلحة النظافة والصيانة.
  - مصلحة الأرشيف.

### 1-2-4- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية

تتكفل المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية بما يأتي:

- ترقية وتنمية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية في الجامعة لفائدة الطلبة.
- تنظيم الأنشطة الترفيهية.
- دعم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعية.
- القيام بأنشطة اجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة.

وتشمل المصالح الآتية:

- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية
- مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية**

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والبرهنة على فرضيات البحث وإثباتها ميدانيا، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي من خلاله يقوم الباحث بحصر جوانب البحث في مجموعة من المراحل لتسهيل تتبع هذه الدراسة وعرض النتائج والتحليلات اللازمة والتحقق من الفرضيات المقدمة، ومنه تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

**المطلب الأول: عينة الدراسة وطرق جمع البيانات.****المطلب الثاني: أداة الدراسة.****المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.****المطلب الأول: عينة الدراسة وطرق جمع البيانات**

تم اختيار مجتمع للقيام بإثبات الفرضيات وبالتالي اختيار عينة من هذا المجتمع، لتطبق عليها الدراسة بغية الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها.

**أولاً: مجتمع وعينة الدراسة**

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين بجامعة العربي التبسي، فقد تم اختيار عينة عشوائية تقدر بـ 40 فرداً، ويمكن توضيح أفراد العينة في الجدول الموالي:

جدول رقم (02) : عينة دراسة أثر تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية

" حالة جامعة العربي التبسي - تبسة - "

عينة الدراسة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الصالحة	النسبة %
40	40	40	40	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

**ثانياً: طرق جمع البيانات**

تعتمد نتائج الدراسة على المنهج المستخدم والأدوات المستخدمة لجمع البيانات، ونظراً لتعدد مصالح جمع البيانات فقد تم الاستعانة بما يلي:

**01- الوثائق والسجلات**

تم الإعتماد على الوثائق والسجلات كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالتعريف بالجامعة، موقعها وامكانياتها والبيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي.

**02- الاستبيان**

قصد توضيح تأثير تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية، تم إعداد استبيان وتطويره بشكل يساعد على جمع المعلومات.

## المطلب الثاني: أداة الدراسة

قصد تسهيل الدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات، ولتوضيح محتويات الاستبيان واختبار قياس ثباتها وصدقها سنتطرق إلى:

## أولاً: محتويات الاستمارة

تعتبر الاستمارة من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات ضرورية تحقق أغراض البحث، وقد احتوت الاستمارة على محاور تتضمن متغيرات الدراسة وفي شكلها النهائي احتوت على 30 سؤالاً مقسمة إلى ثلاثة أجزاء كالآتي<sup>1</sup>:

- الجزء الأول خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية و المعلومات الوظيفية وتتمثل في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية؛
- الجزء الثاني خاص بالأسئلة المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات وأبعادها الثلاثة: المكونات المادية، البرمجيات، الشبكات، تحوي 13 عبارة؛
- الجزء الثالث خاص بوظائف إدارة الموارد البشرية وتتضمن 16 عبارة.

## ثانياً: مقياس الإستمارة

لتحويل إجابات الدراسة إلى بيانات كمية تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لكونه أكثر تعبيراً وتنوعاً، وباعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة ويمكن توضيح الدرجات الخمس للموافقة في الجدول التالي:

الجدول رقم(03) : مقاييس الاستبيان

الإجابات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج تحليل الـ spss v22

## ثالثاً: صدق الأداة وثباتها

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وضعت لقياسها، وقد تم التحقق من ذلك عن طريق عرضها على محكمين من الكلية، وفي ضوء الملاحظات المطروحة تم تعديل الاستمارة. كما تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ<sup>2</sup> ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم (01)

<sup>2</sup> هو رقم ومقياس يقيس درجة ثبات وصدق أسئلة الاستبيان أي قدرة الأداة المستخدمة في البحث على قياس المقصود من قياسه .

الجدول رقم(04): اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحور	تكنولوجيا المعلومات	إدارة الموارد البشرية	الاستبيان الكلي
معامل الثبات	0.766	0.794	0.835

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الـ spss<sub>v22</sub> (أنظر الملحق رقم 02).

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج Excele<sub>2007</sub>، وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss<sub>v22</sub> في تحليل البيانات وهو اختصار للأحرف الأولى من الكلمات الآتية: Statistical Package for Social Sciences، حيث تضمنت معالجة الأساليب الإحصائية التالية:

أولاً: التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة } 100X}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}}$$

ثانياً: معامل ألفا كرونباخ

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n \left( 1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)}{n-1}$$

حيث:

A: يمثل ألفا كرونباخ

N: يمثل عدد الأسئلة.

Vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للإستمارة.

Vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

ثالثاً: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف

المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (xi - \bar{x})^2}}{N}$$

رابعاً: معامل ارتباط بيرسون

يستخدم معامل الارتباط بيرسون لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابه انطلاقاً

من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss<sub>v</sub>

**خامسا: تحليل الانحدار الخطي البسيط**

يستخدم لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

**سادسا: اختبار كولمجروف- سيمرنوف Kolmogorov – Smirnov**

لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح الخلايا في الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	المستوى	درجة التحقق
غير موافق بشدة	من 1 إلى أقل من 1.80	ضعيفة جدا
غير موافق	من 1.80 إلى أقل من 2.60	ضعيفة
محايد	من 2.60 إلى أقل من 3.40	متوسطة
موافق	من 3.40 إلى أقل من 4.20	عالية
موافق بشدة	من 4.20 إلى أقل من 5	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل الـ spss v22

**المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات**

بعد توزيع الاستبيان وجمعها واستخراج الصالحة منها، ومن ثمة الشروع في تحليله بالإعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss؛ سنقوم بتحليل النتائج واختبار الفرضيات انطلاقا من تقسيم المبحث إلى ثلاث مطالب:

**المطلب الأول: الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة.**

**المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.**

**المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.**

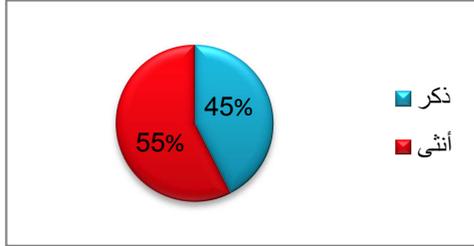
**المطلب الأول: الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة**

في هذا المطلب سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالجزء الأول من الاستبيان من التكرار لكل خاصية ( الجنس، العمر، المستوى العلمي، الوظيفة وسنوات الخبرة ) والنسبة المئوية. كما يلي:

أولاً: متغير الجنس

توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس إلى:

جدول رقم (1-6): توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس شكل رقم (1-4): عينة الدراسة حسب الجنس



البيان	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	18	45%
أنثى	22	55%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج تحليل الـ spss v22 المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الـ excel2007

يبين الجدول أعلاه والشكل بأن نسبة الإناث قدرت بـ 55% حيث بلغ عددهم 22 فرداً، في حين سجلت الذكور نسبة أقل مقارنة بنسبة الإناث قدرت بـ 45% حيث بلغ عددهم 18 فرداً.

ثانياً: متغير الفئة العمرية

تم تقسيم متغير الفئة العمرية إلى أربع فئات كما يبينها الجدول والشكل المواليين:

جدول رقم (2-6): توزيع أفراد المجتمع وفقاً للفئة العمرية شكل رقم (2-4): توزيع أفراد المجتمع وفقاً للفئة العمرية



البيان	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	10	25%
30 سنة إلى أقل من 40 سنة	23	57.5%
40 سنة إلى أقل من 50 سنة	07	17.50%
من 50 سنة فما فوق	0	0%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج تحليل الـ spss v22 المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الـ excel 2007

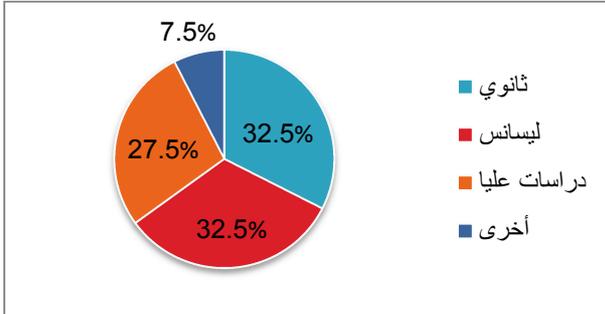
يوضح كل من الجدول رقم (2-6) والشكل رقم (2-4) أن معظم أفراد مجتمع الدراسة كانوا الفئة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، بلغت نسبتها 57.50% وكان عددها 23 فرداً، ثم تليها الفئة الأقل من 30 سنة بنسبة 25% وعدد أفرادها 10 أفراد، وبعدها الفئة من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة بنسبة 17.50% وعدد أفرادها 07، أما الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة فلا وجود لها ضمن عينة الدراسة.

تعكس النتائج إستراتيجية الجامعة في توظيف الفئة الشبابية، مع عدم إهمال استغلال الخبرات من الموظفين ذوي الخبرة من الموارد البشرية.

### ثالثا: متغير المؤهل العلمي

فيما يلي توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (3-6): توزيع أفراد العينة حسب مؤهلاتهم العلمية



المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي	13	32.5%
ليسانس	13	32.5%
دراسات عليا	11	27.5%
أخرى	03	7.5%
المجموع	40	100%

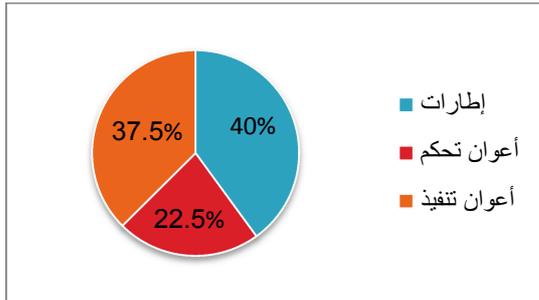
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الـ spss<sub>v22</sub>

من خلال الجدول أعلاه والشكل يتضح أن نسبة الأفراد ذوات المستوى الثانوي مساوية لحاملي شهادة الليسانس تقدر بـ 32.5% وعددها 13 فردا لكل مؤهل أما حاملي الدراسات العليا تقدر بـ 27.5% أي 11 فردا، ليأتي في الأخير الأفراد حاملي مؤهلات أخرى متنوعة بلغت 7.5% وعدد أفرادها 03 أفراد. وهذا ما يفسر اختلاف المؤهلات العلمية التي يمتلكها أفراد عينة الدراسة.

### رابعا: متغير المركز الوظيفي

فيما يلي توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي:

شكل رقم (4-4): توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي



جدول رقم (4-6): توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
إطارات	16	40%
أعوان تحكم	09	22.5%
أعوان تنفيذ	15	37.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الـ spss<sub>v22</sub>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على تحليل الـ spss<sub>v22</sub>

من خلال الجدول رقم (4-6) والشكل رقم (4-4) يتبين لنا أن نسبة الإطارات هي العالية في أفراد العينة بـ 40% وعددها 16 فردا، ثم تليها أعوان تنفيذ بنسبة 37.5% أي بعدد 15 فردا، وأخيرا أعوان التحكم بنسبة 22.5% وعددها 09 أفراد. وهذا يدل على أن أغلب أفراد العينة جامعيين.

## خامسا: متغير الخبرة المهنية

فيما يلي توزيع خصائص أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية:

الشكل رقم (4-5): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الـ spss<sub>v22</sub>

جدول رقم (6-5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	14	35%
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	19	47.5%
من 10 إلى 15 سنة	07	17.5%
أكثر من 15 سنة	0	0%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الـ spss<sub>v22</sub>

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه والشكل أن ما نسبته 47.5% لديهم خبرة من 05 إلى أقل من 10 سنوات وبلغ عددهم 19 فردا، في حين بلغت نسبة الذين تتراوح خبرتهم أقل من 05 سنوات 35% وبلغ عددهم 14 فردا، أما نسبة الخبرة بين 10 إلى 15 سنة 17.5% ويتراوح عددهم 07 أفراد، وأخيرا لم تسجل أي نسبة في فترة الخبرة الأكثر من 15 سنة تتراوح 0% وعددهم قدر بـ 0 أفراد.

بعد القيام بعملية تحليل البيانات الشخصية والمعلومات الوظيفية لعينة الدراسة تم التوصل إلى أن نسبة الوظائف الإدارية التي يشغلها الإناث لجامعة العربي التبسي - تبسة - كانت أكبر من نسبة الذكور، أما متغير العمر فقد كانت أغلبية الإطارات يتراوح عمرها من 30 إلى أقل من 40 سنة، كما بلغت نسبة المستوى الجامعي 32.5% في الجامعة أي أن المستوى التعليمي للأفراد مرتفع مقارنة بالمستويات الأخرى التي كانت نسبتها أقل، أما ما نسبته 47.5% من أفراد العينة لديهم الخبرة من 05 إلى أقل من 10 سنوات أي أن الفئة العمرية التي لديها خبرة هي أكثرها شباب، والمركز الوظيفي التي تتمثل الأغلبية في الجامعة فقد كانت إطارات بنسبة 40%، وهذا ما يفسر الاهتمام بالفئة الشبابية لشغل مناصب إدارية هامة.

## المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل إجابات مجتمع الدراسة نحو متغيرات الدراسة المتمثلة في الاستمارة، وقد تم الاستعانة بذلك ببرنامج spss<sub>v22</sub> (أنظر الملحق 01).

## أولا: استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو متغير تكنولوجيا المعلومات

يوضح الجدول الموالي توزيع إجابات الأفراد نحو المحور الأول، من خلال الفقرات من (1-13) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (06): استجابة أفراد العينة نحو الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	رقم العبارة	
									التكرار	%
02	عالية	0.891	4.23	17	19	0	4	0	التكرار	01
				42.5	47.5	0	10	0	%	
04	عالية	1.118	3.68	7	23	3	4	3	التكرار	02
				17.5	57.5	7.5	10	7.5	%	
09	متوسطة	1.271	2.98	0	22	4	5	9	التكرار	03
				0	55	10	12.5	22.5	%	
07	عالية	0.876	3.55	1	27	7	3	2	التكرار	04
				2.5	67.5	17.5	7.5	5	%	
10	متوسطة	1.127	2.75	2	10	9	14	5	التكرار	05
				5	25	22.5	35	12.5	%	
08	متوسطة	0.883	3.13	0	18	9	13	0	التكرار	06
				0	45	22.5	32.5	0	%	
06	عالية	0.958	3.58	3	25	6	4	2	التكرار	07
				7.5	62.5	15	10	5	%	
03	عالية	0.966	3.80	10	17	8	5	0	التكرار	08
				25	42.5	20	12.5	0	%	
11	متوسطة	1.027	2.65	0	11	9	15	5	التكرار	09
				0	27.5	22.5	37.5	12.5	%	
05	عالية	1.292	3.65	11	17	3	5	4	التكرار	10
				27.5	45.5	7.5	12.5	10	%	
13	ضعيفة	1.193	2.25	1	7	7	11	14	التكرار	11
				2.5	17.5	17.5	27.5	35	%	
12	ضعيفة	1.012	2.28	0	5	12	12	11	التكرار	12
				0	12.5	30	30	27.5	%	
01	عالية جدا	0.496	4.60	24	16	0	0	0	التكرار	13
				60	40	0	0	0	%	
				المجموع						
		0.526	3.315							

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الـ spss v22.

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة تتجه نحو الموافقة بنسبة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال 3.315 ووفقا لسلم ليكارت فان مستوى الإجابات يقابل الخيار متوسطة، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.526، مما يدل على استجابة متوسطة لعينة الدراسة حول مدى توفر تكنولوجيا المعلومات في الجامعة، ويمكن تحليل عباراته كالاتي:
- المرتبة الأولى: بلغ المتوسط الحسابي فيها أعلى قيمة له 4.60 عند العبارة رقم (13) بانحراف معياري 0.496، مما يدل على أن الجامعة تمتلك موقع وبريد إلكتروني خاص بها.
  - المرتبة الثانية: قيمة المتوسط الحسابي فيها 4.23 عند العبارة رقم (01) بانحراف معياري قدر بـ 0.891، هذا يعني أن الجامعة تتواجد بها عدد كافي من أجهزة الحواسيب.
  - المرتبة الثالثة: قيمة المتوسط الحسابي 4.23 بانحراف معياري يقدر بـ 0.966، ونتيجة عالية عند العبارة رقم (08)، وهذا يدل على أن البرمجيات المتاحة في الجامعة توفر للأفراد السرعة والدقة في العمل.
  - المرتبة الرابعة: بلغ المتوسط الحسابي 3.68 بانحراف معياري قدر بـ 1.118 ونتيجة عالية عند العبارة رقم (02)، وهذا يدل على أن أفراد الجامعة تتحكم في استعمال جهاز الحاسوب بدرجة عالية.
  - المرتبة الخامسة: بلغ المتوسط الحسابي 3.65 بانحراف معياري قدر بـ 1.292 و نتيجة عالية عند العبارة رقم (10)، يدل على أن أغلب أفراد العينة تستخدم الانترنت في عملها.
  - المرتبة السادسة: قدر المتوسط الحسابي 3.58 بانحراف معياري قدر بـ 0.958 ونتيجة عالية عند العبارة رقم (07)، وهذا يدل على أن البرمجيات المستخدمة سهلة التعلم والاستخدام.
  - المرتبة السابعة: بمتوسط حسابي قدر بـ 3.55 وانحراف معياري بـ 0.876 ونتيجة عالية عند العبارة رقم (04)، يدل ذلك على أن توزيع الأجهزة مناسب وطبيعة العمل وتحقق من خلاله الاستغلال الأمثل.
  - المرتبة الثامنة: قدر المتوسط الحسابي فيها 3.13 بانحراف معياري قدر بـ 0.883، وبدرجة متوسطة عند العبارة رقم (06)، يدل ذلك على أن البرمجيات المتوفرة تتناسب وطبيعة العمل.
  - المرتبة التاسعة: بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.98 وانحراف معياري 1.271 ونتيجة متوسطة وتظهر عند العبارة (03)، ويدل ذلك على أن المؤسسة تتوفر على أجهزة إلكترونية أخرى.
  - المرتبة العاشرة: المتوسط الحسابي هنا يساوي 2.75 وانحراف معياري 1.127، ودرجة متوسطة تظهر عند العبارة رقم (05) يدل ذلك على أن المؤسسة تقوم بصيانة وتحديث الأجهزة بشكل دوري.

- المرتبة الحادية عشر: بمتوسط حسابي يساوي 2.65 وانحراف معياري بـ 1.027، ونتيجة متوسطة ظهر عند العبارة (09)، يدل على أن المؤسسة تقوم بتحديث برمجياتها باستمرار.
- المرتبة الثانية عشر: ظهرت في العبارة رقم (12) بمتوسط حسابي قدر بـ 2.28 وانحراف معياري 1.012، يدل على أن وبننتيجة ضعيفة يدل على أن الجامعة لا تتواصل عن طريق الأكسترنانت مع باقي المؤسسات الأخرى.
- المرتبة الثالثة عشر: ظهرت في العبارة رقم (11) بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.25 وانحراف معياري يساوي 1.193 ونتيجة ضعيفة يدل على أن إدارة الموارد البشرية لا تتوفر مع باقي الإدارات بواسطة الشبكة الداخلية (الأنترانت).

ثانيا: استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو متغير إدارة الموارد البشرية

يوضح الجدول الموالي توزيع إجابات الأفراد نحو المحور الثاني من الإستمارة والمتمثل في إدارة الموارد البشرية من خلال الفقرات من (14-30)، من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (07): استجابة أفراد العينة نحو متغير إدارة الموارد البشرية

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	رقم العبارة
07	متوسطة	0.791	3.30	1	17	15	7	0	التكرار
				2.5	42.5	37.5	17.5	0	%
13	متوسطة	1.095	2.93	0	17	8	10	5	التكرار
				0	42.5	20	25	12.5	%
14	متوسطة	0.900	2.90	0	12	14	12	2	التكرار
				0	30	35	30	5	%
01	عالية	0.670	3.75	2	28	9	0	1	التكرار
				5	70	22.5	0	2.5	%
09	متوسطة	0.800	3.23	0	18	13	9	0	التكرار
				0	45	32.5	22.5	0	%
05	عالية	0.784	3.48	0	25	10	4	1	التكرار
				0	62.5	25	10	2.5	%
08	متوسطة	1.032	3.25	3	17	8	11	1	التكرار
				7.5	42.5	20	27.5	2.5	%
02	عالية	1.132	3.53	7	18	6	7	2	التكرار
				17.5	45	15	17.5	5	%

04	عالية	0.987	3.50	5	19	7	9	0	التكرار	22
				12.5	47.5	17.5	22.5	0	%	
06	عالية	1.033	3.40	6	14	10	10	0	التكرار	23
				15	35	25	25	0	%	
16	ضعيفة	0.984	2.58	0	8	13	13	6	التكرار	24
				0	20	32.5	32.5	15	%	
10	متوسطة	1.231	3.15	8	6	13	10	3	التكرار	25
				20	15	32.5	25	7.5	%	
03	عالية	1.261	3.53	11	12	6	9	2	التكرار	26
				27.5	30	15	22.5	5	%	
17	ضعيفة	0.815	2.55	0	4	18	14	4	التكرار	27
				0	10	45	35	10	%	
15	متوسطة	0.815	2.70	3	7	8	19	3	التكرار	28
				7.5	17.5	20	47.5	7.5	%	
11	متوسطة	1.033	3.10	2	15	10	11	2	التكرار	29
				5	37.5	25	27.5	5	%	
12	متوسطة	0.877	3.00	0	13	16	9	2	التكرار	30
				0	32.5	40	22.5	5	%	
			<b>0.474</b>	<b>3.167</b>	<b>المجموع</b>					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الـ spss<sub>v22</sub>

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن المتوسط الحسابي الإجمالي للعبارات من (14-30) يساوي 3.167 والانحراف المعياري يقدر بـ 0.474، أي بموافقة متوسطة لعبارات المتغير التابع حسب مقياس ليكارت لسلم الدرجات. ويمكن التفصيل في تحليل كل عبارة على حدى كالاتي:

- المرتبة الأولى: ظهرت عند العبارة رقم (17) بمتوسط حسابي يساوي 3.75 وانحراف معياري يساوي 0.670 وبدرجة عالية وهذا يدل على وجود تخصيص دقيق في العمل بالجامعة.
- المرتبة الثانية: عند العبارة رقم (21) بمتوسط حسابي بلغ 3.53 وانحراف معياري قدر بـ 1.132 وبدرجة عالية، يدل على أن القيادة مكنت من زيادة المرونة والتكيف مع البيئة المتغيرة للجامعة.
- المرتبة الثالثة: ظهرت في العبارة رقم (26) بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.53 وانحراف معياري بـ 1.261 ودرجة عالية، وهذا يدل على أن نظام المعلومات في الجامعة ساهم في تخفيض تكاليف التوظيف.
- المرتبة الرابعة: بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.50 وانحراف معياري بـ 0.987 وبدرجة عالية عند العبارة رقم (22)، وهذا يعني أن الرقابة تعطي سيطرة أكبر للمدير على الأخطاء وتصحيحها.

- المرتبة الخامسة: في العبارة رقم (19) بمتوسط حسابي 3.48 وانحراف معياري 0.784 ودرجة عالية، وهذا يدل على أن القيادة ساعدت على التحليل الدقيق للمشكلات.
- المرتبة السادسة: عند العبارة رقم رقم (23) بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.40 وانحراف معياري 1.033 وبدرجة عالية، يدل ذلك على أن الجامعة تملك نظام لتقييم الأداء.
- المرتبة السابعة: في العبارة رقم (14) بمتوسط حسابي قدر بـ 3.30 وانحراف معياري بـ 0.791 وبدرجة متوسطة، يدل على أن الجامعة تتوفر على القليل من المختصين في التخطيط للموارد البشرية.
- المرتبة الثامنة: ظهرت في العبارة رقم (20) بمتوسط حسابي 3.25 وانحراف معياري 1.032 بدرجة متوسطة، يدل على أن ليس هناك فعالية كبيرة في توجيه جهود العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
- المرتبة التاسعة: عند العبارة رقم (18) بمتوسط حسابي 3.23 وانحراف معياري 0.800 ودرجة متوسطة، مما يدل على أن الدقة في اتخاذ القرارات متوسطة.
- المرتبة العاشرة: عند العبارة رقم (25) ومتوسط حسابي قدر بـ 3.15 وانحراف معياري بـ 1.231 ودرجة متوسطة، يدل ذلك على متوسطة احتياجات المؤسسة لمعلومات تفصيلية.
- المرتبة الحادية عشر: عند العبارة (29) بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.10 وانحراف معياري بـ 1.033 وبدرجة متوسطة، يدل ذلك على أن نظام الأجور للجامعة متوسط الفعالية.
- المرتبة الثانية عشر: عند العبارة (30) بمتوسط حسابي 3.00 وانحراف معياري 0.877 ودرجة متوسطة التحقق، بمعنى أن الموظفين يتلقون التحفيز لقاء الأعمال المؤداة بدرجة متوسطة.
- المرتبة الثالثة عشر: عند العبارة رقم (15) بمتوسط حسابي قدر بـ 2.93 وانحراف معياري يقدر بـ 1.095 وبدرجة متوسطة، يدل على أن التخطيط مواكبته متوسطة للتغيرات الحاصلة في البيئة.
- المرتبة الرابعة عشر: ظهرت في العبارة (16) ومتوسط حسابي يقدر بـ 2.93 وانحراف معياري بـ 1.095 ودرجة متوسطة، هذا يعني أن التنسيق بين الإدارات متوسط الحصول.
- المرتبة الخامسة عشر: بمتوسط حسابي 2.70 وانحراف معياري قدر بـ 0.815 وبدرجة متوسطة عند العبارة رقم (28)، يدل على أن الموظفين يستفيدون من دورات تكوينية عن بعد بدرجة متوسطة؛ ويمكن تحليلها أيضا على أنه ليس كل الموظفين يستفيدون من التكوين عن بعد.
- المرتبة السادسة عشر: عند العبارة رقم (24) ومتوسط حسابي يقدر بـ 2.58 وانحراف معياري 0.984 وبدرجة تحقق ضعيفة، يدل على أن الفترات بين كل من وظيفة التخطيط والتنفيذ والرقابة على الموارد البشرية طويلة.

- المرتبة السابعة عشر: تظهر في العبارة رقم (27) بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.55 وانحراف معياري يقدر بـ 0.815 ودرجة تحقق ضعيفة، يدل على نظام المعلومات لم يخفض من تكاليف عملية تقييم الأداء.

#### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المطلب اختبار الفرضيات وتفسير النتائج ومناقشتها بالاعتماد على ما تم التوصل إليه من أدوات الدراسة. وهذا من أجل معرفة العلاقة بين تأثير تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية، ولقد تم الاستناد إلى مستوى دلالة المعنوية، وهو أقصى احتمال يمكن تحمله من الخطأ الأول، ويرمز لهذا الاحتمال بالرمز  $\theta$  يحدد قبل سحب العينة وعادة ما يكون 0.05 أو 0.01، وهذه القيمة لرفض فرض العدم  $H_0$  عند تحليل فرضيات الدراسة.

#### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سيمرنوف Kolmogorov - Smirnov)

يمثل الجدول التالي نتائج التوزيع الطبيعي من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم(08): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى المعنوية	قيمة الاختبار z	محاور الاستبيان
0.200	0.105	تكنولوجيا المعلومات
0.08	0.177	إدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل  $v_{22}$  spss

تم إجراء اختبار كولمجروف - سيمرنوف Kolmogorov - Smirnov للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي. وهذا الاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويوضح الجدول السابق نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل جزء في الاستبيان أكبر من 5% ( $\text{sig} > 0,05$ ) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

#### ثانياً: اختبار الفرضيات

هناك عدة صيغ لصياغة الفرضيات وهذا حسب موضوع البحث إما كمياً أو كيفياً (نوعياً)، وبحثنا هذا بحث كمي ومن صياغة فرضياته إما النفي أو الإثبات أي فرضية العدم والفرضية البديلة:

أ- فرضية العدم ( $H_0$ ): تباين المجتمع المسحوب منه العينة الأولى يساوي تباين المجتمع المسحوب منه العينة الثانية (يوجد تجانس)<sup>1</sup>

ب- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): تباين المجتمع المسحوب منه بيانات العينة الأولى لا يساوي تباين المجتمع المسحوب منه بيانات العينة الثانية (لا يوجد تجانس)<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss، المكتبة الأكاديمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007، ص 139.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص139

ولاختبار الفرضيات تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ( $Y = \beta X + \alpha$ ) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة تأثير بين المتغيرات، كما اعتمدنا على معامل الارتباط بيرسون لمعرفة طبيعة العلاقة طردية أو عكسية، ومعامل التحديد ( $R^2$ ) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع بسبب المتغير المستقل، وتم الاستناد إلى مستوى الدلالة 5% عند تحليل الدراسة أي بمستوى ثقة (95%).

### 1- الفرضيات الفرعية

من خلال معرفة تأثير أبعاد تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية يمكننا اختبار الفرضيات الفرعية الآتية:

- ✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكونات المادية وإدارة الموارد البشرية بالجامعة.
- ✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرمجيات وإدارة الموارد البشرية بالجامعة.
- ✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشبكات وإدارة الموارد البشرية بالجامعة.

الجدول رقم(09): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

إدارة الموارد البشرية						المتغير التابع المتغير المستقل
القيمة الاحتمالية (sig)	القيمة المحسوبة T	قيمة Beta	معامل التحديد $R^2$	معامل الإرتباط بيرسون R	معامل الانحدار B	
0.045	2.068	0.318	0.101	0.318	0.229	المكونات المادية
0.095	1.714	0.268	0.072	0.268	0.206	البرمجيات
0.007	2.862	0.421	0.177	0.421	0.314	الشبكات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الـ *spss*<sub>v22</sub>

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدمناه لمعرفة تأثير أبعاد تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية حسب الجدول أعلاه كما يلي:

- تحليل الفرضية الفرعية الأولى: وجود علاقة تأثير موجبة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين المكونات المادية وإدارة الموارد البشرية (0.318)، وهذا عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن المكونات المادية لتكنولوجيا المعلومات تؤثر في إدارة الموارد البشرية، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد  $R^2 = 0.101$  مما يعني أن نسبة 10.1% من التغيرات في إدارة الموارد البشرية نتاج المكونات المادية والباقي أي 89.9% يعود إلى عوامل أخرى، وقد أظهر اختبار T بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة

إحصائية، كما أن مستوى الدلالة 0.045 أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة أنها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكونات المادية وإدارة الموارد البشرية.

- **تحليل الفرضية الفرعية الثانية:** من خلال مخرجات برنامج SPSS<sub>v22</sub> نلاحظ وجود علاقة تأثير موجبة حيث بلغت قيمة معامل الانحدار 0.206 ومعامل الارتباط بين البرمجيات وإدارة الموارد البشرية بلغت 0.268، وهذا عند مستوى دلالة 0.05 مما يدل على أن البرمجيات تؤثر في إدارة الموارد البشرية، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد  $R^2 = 0.072$  مما يعني أن نسبة 7.2% من التغيرات في إدارة الموارد البشرية نتاج البرمجيات والباقي من تأثير عوامل أخرى، وقد أظهر اختبار T بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية كما أن مستوى الدلالة Sig= 0.095 أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبهذه النتائج نقبل الفرضية العدمية التي تقول بأنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين البرمجيات وإدارة الموارد البشرية.

- **تحليل الفرضية الفرعية الثالثة:** نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها أنه توجد علاقة تأثير موجبة حيث نجد قيمة معامل الانحدار يساوي 0.314 ومعامل الارتباط بين المتغيرين 0.421 وهذا عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن الشبكات تؤثر في إدارة الموارد البشرية، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد  $R^2 = 0.177$  يفسر بأن ما نسبته 17.7% من التغيرات في إدارة الموارد البشرية نتاجها الشبكات والباقي أي نسبة 82.3% عوامل ومتغيرات أخرى، وقد أظهر اختبار T بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية كما أن مستوى الدلالة Sig = 0.007 أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نقبل نتائج الفرضية البديلة أنها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشبكات وإدارة الموارد البشرية.

## 2- الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأثير تكنولوجيا المعلومات

و إدارة الموارد البشرية بجامعة العربي التبسي - تبسة -.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهذا بين المتغير المستقل تكنولوجيا المعلومات والمتغير التابع إدارة الموارد البشرية، ولقد تم الحصول على النتائج من خلال نتائج برنامج الـ SPSS<sub>v22</sub>. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (10): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار B	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	قيمة BETA	القيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
تكنولوجيا المعلومات	إدارة الموارد البشرية	0.366	0.406	0.165	0.406	2.739	0.009

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الـ `spssv22`

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأثير تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية بجامعة العربي التبسي حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أنه توجد علاقة تأثير موجبة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.366)، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.406) وهذا عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن تكنولوجيا المعلومات عنصر أساسي وبارز توليه الجامعة اهتماما في تطوير خدمة الإدارة عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة. ويفسر معامل التحديد  $R^2 = 0.165$  أن ما نسبته 16.5 % من تأثير تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية والنسبة الباقية 83.5 % من تأثير عوامل أخرى، وقد أظهر اختبار T بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية كما أن مستوى الدلالة  $\text{Sig} = 0.009$  أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأثير تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية بالجامعة.

### خاتمة الفصل:

تعتبر جامعة العربي التبسي - تبسة - مؤسسة عمومية خدمتية تسعى دائما إلى مواكبة باقي جامعات الوطن لذا تولي اهتماما كبيرا بتكنولوجيا المعلومات، ووعيتها بأهمية استخدامها جعلها تتجهز بمختلف المعدات والبرامج والشبكات واستعمالها الأمثل لها لغرض تحسين ظروف العمل، وتكييف تنظيمها من خلال تحديث إجراءاتها التسييرية وتبني سياسات حديثة، و بالتالي الرفع من مستوى الإدارات عموما وإدارة الموارد البشرية خصوصا، وهذا ما لمسناه عند قيامها بالدراسة الميدانية، حيث تبين لنا أن الوعي بأهمية تكنولوجيا المعلومات موجود لدى عاملها.

وبالرغم من وجود هذه التكنولوجيا إلا أن الجامعة لم تتوصل إلى الحد اللازم لاستغلالها، ويبقى هناك نقص خاصة في البرمجيات. وهذا مهم جدا لمواكبة باقي جامعات الوطن.



الإتاحة

الإتاحة

### الخاتمة العامة

إن طريقة أداء المؤسسات لأعمالها تضيف قيمة لها خاصة و أن العالم يشهد تغيرات سريعة أنتجت تحديات تواجه المؤسسات و تشكل لها عقبات لا بد أن تتجاوزها و تضمن بذلك استمرارها. في مقدمة هذه التحديات نجد تكنولوجيا المعلومات، التي تشكل فيه المعلومات و التقنية أهم الوسائل لتحقيق غايات المؤسسات، وأهم نقاط القوة و التي إن تمكنت من اكتسابها يمكنها التنبؤ بالتغيرات وتطوير بيئتها الداخلية والتكيف مع البيئة الخارجية وتحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية.

كما زادت الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بالقدرات المتميزة، والمهارات لتتمكن من المنافسة مما يستوجب تغيير طبيعة وظائف إدارة الموارد البشرية بما يتناسب ومتطلبات العصر الحالي و الابتعاد عن الأنماط التقليدية في إدارة هذه الموارد، فامتلاك تكنولوجيا المعلومات ضرورة لا خيار لأن هدف أي مسير هو الدقة و السرعة و التوقيت المناسب لوصول المعلومة.

إن هدف إدارة الموارد البشرية يكمن في تعظيم منفعة المؤسسة وكذا الأفراد العاملين بها، وذلك من خلال جميع وظائفها ولهذا كان الهدف في هذه الدراسة هو تحديد أهمية إدارة الموارد البشرية و تحليل اثر تكنولوجيا المعلومات .

### أولا : النتائج النظرية

من خلال الدراسة النظرية تم تحديد مجموعة من النتائج نذكر منها:

- تعد تكنولوجيا المعلومات أداة لجمع البيانات وتوفير المعلومات بخصائص معينة تدعم عملية اتخاذ القرارات الصائبة التي تساعد إدارة الموارد البشرية على أداء وظائفها؛
- تنامي مفهوم تكنولوجيا المعلومات بعد ثورة المعلومات على النحو الذي بدأ فيه التركيز على تكنولوجيا متطورة تتناسب مع قدرات ومهارات الموارد البشرية في ظل البيئة المتغيرة والمعقدة لمنظمات الأعمال؛
- تساهم تكنولوجيا المعلومات في أتمتة وظائف إدارة الموارد البشري؛
- إن التطبيق الفعلي لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية مرتبط بكفاءة الموارد البشرية؛
- التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات تمكن المؤسسات من الحصول على المعلومات بسرعة ودقة مما يساعدها على التفوق والتميز في مجال عملها؛
- يلعب قادة المؤسسة دورا مهما في توجيه الموظفين وحثهم على استخدام تكنولوجيا المعلومات ومتابعة تطوراتها؛
- تؤثر البرمجيات في وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ أن استخدام المؤسسة للبرمجيات ذات العلاقة بنشاطها يساهم في تحقيق فعالية إدارة الموارد البشرية.

### ثانيا: النتائج التطبيقية

حسب نتائج الدراسة التطبيقية توصلنا إلى ما يلي:

- وجود عدد كاف من الأجهزة المعلوماتية في المؤسسة محل الدراسة راجع لاهتمام هذه الأخيرة بالتقنيات المتطورة .
- شبكات الاتصال الداخلية يعتبر محدودا في بعض هذه المؤسسات ، في حين أن إمكانية الوصول إلى المعلومات التي تحتويها هذه الشبكات من قبل المستخدمين من خارج المؤسسات تعتبر شبه معدومة فيها.
- نقص كبير في البرمجيات الخاصة ببعض وظائف إدارة الموارد البشرية كالأجور ورقابة العمال؛
- دلت النتائج أنّ هناك علاقة بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية حسب إجابات أفراد العينة نحو أبعاد تكنولوجيا المعلومات، قد كانت بدرجة مرتفعة، حيث جاء بُعد الأجهزة والوسائل في المرتبة الأولى، يلي ذلك بُعد الشبكات ، في حين جاء في المرتبة الأخيرة بُعد البرمجيات.

### ثالثا: التوصيات

في ضوء الاستنتاجات السابقة خلصت الدراسة إلى بعض التوصيات تمثلت بالآتي:

- ضرورة مراعاة العنصر البشري عند الاختيار و التوظيف ، من حيث التخصص والمؤهلات، وذلك لضمان وضع ملائمة الفرد لوظيفته؛
- استثمار المعلومات والمعرفة التي يمتلكها الأفراد وجعلها ذات قيمة من خلال مشاركتهم والأخذ بأرائهم؛
- ضرورة إجراء دورات تكوينية وتدريبية بهدف زيادة مهارات وخبرات الموارد البشرية، بما يمكنهم من التعامل مع تكنولوجيا المعلومات ومواكبة تطورها السريع.

### رابعا: آفاق الدراسة

من خلال كل ما سبق يمكن أن نقترح بعض الآفاق التي تتمثل في:

- إمكانية دراسة مثل هذا في الموضوع في المؤسسات الاقتصادية والإنتاجية، حيث يكون احتمال تأثير تكنولوجيا المعلومات أكبر منها في المؤسسات الخدمائية العمومية؛
- يمكن أن نقترح بعض المواضيع التي تكون امتدادا لموضوعنا هذا نذكر منها:
  - الإدارة الالكترونية و دورها في تفعيل النشاط الخدماتي.
  - مكانة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات العمومية.

تأليف

البيبيو غرانديا

أولاً: الكتب

ا. باللغة العربية

1. أحمد نافع المدادحة، عدنان عبد الكريم الذيابات، اقتصاديات المعلومات والمعرفة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 01، 2014.
2. أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط 01، 2015.
3. أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، عبد الرحمان بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي عنام، مبادئ إدارة الأعمال - الأساسيات والاتجاهات الحديثة - دار العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، ط 01، 2014.
4. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، دار المعادي الجديدة، القاهرة، مصر، 2005؛
5. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 01، 2011.
6. أسامة خيربي، إدارة الإبداع والابتكار، دار الزاوية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 01، 2012؛
7. إسماعيل حجازي وآخرون، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
8. الطاهر نعيم إبراهيم، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2009.
9. المغربي عبد الحميد ، نظم المعلومات الإدارية ، المنصورة ، المكتبة العصرية ، القاهرة ، 2002.
10. النجار فايز جمعه، نظم المعلومات الإدارية MIS ، دار الزاوية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 02، 2007.
11. حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار حامد، عمان، الأردن، ط 01، 2013؛
12. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، منشورات دار النهضة العربية ، بيروت لبنان، ط 01، 2002.
13. حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن جمعة، تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات المعاصرة منظور (إداري - تكنولوجي)، دون دار نشر، دون بلد نشر، 2013.
14. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، قالمة-الجزائر، 2004؛
15. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 01، 2003.
16. خضر مصباح الطيطي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 01، 2012.

17. خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 05، 2013.
18. رولا نايف المعاينة وآخرون، إدارة الموارد البشرية (دليل عملي)، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2013.
19. سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009.
20. سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 01، 2008.
21. سيد صابر تغلب، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ط 01، 2011.
22. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية... وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 2004.
23. شنوفي نور الدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية، الجزائر، 2011.
24. صلاح الدين عبد الباقي وحنفي عبد الغفار، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، دون سنة النشر.
25. صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
26. طه طارق احمد، نظم المعلومات للحاسبات الإدارية من منظور إداري معاصر، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.
27. عادل حرشوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط 03، 2009.
28. عامر ابراهيم قندجلي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 01، 2005.
29. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001.
30. عبد الحميد عبد الفتاح مغربي، المهارات السلوكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
31. عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 01، 2014.

32. عبد الرحمان عيساوي، علم النفس والإنتاج، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، مصر ( دون سنة نشر).
33. علاء عبد الرزاق السالمي وآخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، ط 02، 2005.
34. علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
35. عمر احمد أبو هاشم الشريف، أسامة محمد عبد العليم وآخرون، الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر و التوزيع، ط 01، 2013.
36. غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا - مفاهيم ومداخل تقنيات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
37. فريد راغب النجار، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
38. هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، نظم إدارة المعلومات - منظور استراتيجي -، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2011، 01.
39. محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط 01، 2009.
40. محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2014.
41. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ط 01، 2004.
42. محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2014.
43. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 02، 2014.
44. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004.
45. ياغي محمد عبد الفتاح، اتخاذ القرارات التنظيمية، مركز أحمد ياسين للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

II. باللغة الأجنبية

1. A. F. Karikari et al, **The Role of Human Resource Information System in the Process of Manpower Activities**, American Journal of Industrial and Business Management , June 2015.
2. Alain Meignant, **Ressources humains, Deloyer la stratégie**, édition, liaisons, SA Paris.
3. Bruce Dehning and Vernon j.Richardson, **Returns on investment in information technology: A research synthesis**", Journal of information systems, vol.16, issue1, spring 2002.
4. Dolan.S.L et autres, **La gestion des Ressources humaines tendances, Enjeux et pratiques actuelles**, Editions village mondial, Paris, France, 2002.
5. Hendrickson,A.R, **Human Resource Information Systems: Backbone Technology of Contemporary Human Resources**, Journal of Labor Research, 24, 2003.
6. Lengnick–Hall,M.L.and Moritz,S. **The Impact of e–HR on the Human Resource Management Function**.Jour–nalof LaborResearch, 2003.
7. Mo Adam Mahmoud and Gary J.Mann. **Measuring the organizational impact of information technology investment: An Exploratory study**, Journal of management information system, vol10, issue1, 1993.
8. Nadege Gunia, **La Fonction Ressources Humaines Face aux transformations organisationnelles des Entreprises impacts des nouvelles technologies d'information et de communication** , thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Toulouse 1,Paris, France, 2002 .
9. Olivier LAGREE, Laurent MAGNE, **e–Management comment les nouvelles technologies transforment le rôle du manager**, Dunod, Paris, 2001.
- 10.Peretti.J.M , **Tous DRH ,éditons d'Organisation** , Paris, France , 2<sup>eme</sup> édition, 4<sup>eme</sup> Tirage, 2005 .

ثانيا: المجلات والدوريات

1. بوطهرة آسيا، محددات استخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في العملية التعليمية بالجامعة، مجلة متون العلوم الاجتماعية، المجلد الثامن، العدد الثالث، الشهر: ديسمبر، جامعة الجزائر 03، السنة: 2016.
2. جلال عبد الحليم، **التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في إدارة الموارد البشرية**، مجلة العلم والإيمان، مؤسسة المعالي للنشر والإعلام، الجزائر، العدد35، جويلية 2009.

3. عبود زرقين، شوقي جباري ، التدريب الالكتروني مفهوم جديد لتنمية الموارد البشرية، الجزائر، غرداية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد7، 2009.
4. مجاني غنية، بن ساعد يمينة، إدارة الموارد البشرية في ظل المد العولمي، المجلة الجزائرية للعلمة والسياسات الاقتصادية، العدد 07، 2016.
5. حمد مسلم حسن علي، محمد عباس محمد عبد الرحيم ، الإدارة الالكترونية كمدخل لتطوير وظائف الإدارة بجامعة تبوك، مجلة كلية التربية بالأزهر، الجزء الثالث، العدد 143، ديسمبر 2009.
6. موسى عبد الناصر ، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة - بسكرة - الجزائر ، مجلة الباحث ، العدد09، 2011.

#### ثالثا: المذكرات والرسائل

1. دقايشية غادة، شتوح وليد، أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي - تبسة -، 2016/2017.
2. خديجة براكني، فطومة عبان، دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل رأس المال الفكري، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي-تبسة-، 2016/2017.
3. طرطار خالد، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة المواد البشرية في المؤسسات الجزائرية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي - تبسة -، 2015/2016.
4. منيرة بوضياف، فريدة دلول، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي - تبسة -، 2015/2016.
5. بوحسان سارة كنزة، الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011/2012.
6. شادلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة -، 2007/2008.
7. يوسف محمد يوسف أبو امونة ، واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية . قطاع غزة ، مذكرة ضمن متطلبات استكمال درجة الماجستير إدارة أعمال، 2009.

8. خالد مصطفى بركات، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحسين الأداء الموسمي للهيئات العاملة في مجال المواصلات والنقل البري: دراسة تطبيقية على الهيئة القومية لسكك حديد مصر، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2005.
9. رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف 01، 2013/2014.
10. طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة لمنظمة الأعمال، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010/2011.
11. لمين علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2008.
12. محمد الهزام، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016/2015.
- ثالثا: المواقع الإلكترونية

1. [https:// books.google.dz](https://books.google.dz) .
2. [www.dr-ama.com](http://www.dr-ama.com) .
3. <http://dx.doi.org> .
4. [www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk) .
5. [www.bret.com](http://www.bret.com).

الملاحة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي - تبسة -



الملحق رقم (01) كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## إستبيان موجه للموظفين

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص "إدارة أعمال"

**تحت عنوان: أثر تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية**

**دراسة حالة: جامعة العربي التبسي - تبسة -**

نضع بين أيديكم هذا الإستبيان متمنين منكم التعاون معنا وإفادتنا من أجل جمع البيانات اللازمة، ونحيطكم علما بأن البيانات التي ستصرحون بها ستكون محل السرية التامة ولن تستعمل إلا في إطار البحث العلمي.  
تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

إشراف الأستاذ:

د.حناشي توفيق

من إعداد الطالبتين:

- بلغيث نسيمة

- شاوش صبيحة

السنة الجامعية: 2018/2017

# 1/ البيانات الشخصية والمعلومات الوظيفية

يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

## ❖ الجنس

أنثى

ذكر

## ❖ العمر

من 30 إلى أقل من 40 سنة

أقل من 30 سنة

من 50 سنة فما فوق

من 40 إلى أقل من 50

## ❖ المؤهل العلمي

دراسات عليا

مستوى ثانوي

أخرى

ليسانس

## ❖ المركز الوظيفي

عون تنفيذ

عون تحكم

إطار

## ❖ الخبرة المهنية

من 05 إلى أقل من 10 سنوات

أقل من 05 سنوات

أكثر من 15 سنة

من 10 إلى 15 سنة

الإجابة					العبارة		
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
					يوجد بمؤسستكم عدد كاف من أجهزة الحواسيب	01	المكونات المادية
					تتحكم في استعمال جهاز الحاسوب بدرجة عالية	02	
					تتوفر المؤسسة على أجهزة الكترونية أخرى	03	
					توزيع الأجهزة مناسب وطبيعة العمل و تحقق من خلاله الاستغلال الأمثل.	04	
					تقوم المؤسسة بصيانة و تحديث الأجهزة بشكل دوري	05	
					تتناسب البرمجيات المتوفرة وطبيعة العمل	06	البرمجيات
					البرمجيات المستخدمة سهلة التعلم والاستخدام.	07	
					توفر لك البرمجيات السرعة والدقة في العمل.	08	
					تقوم المؤسسة بتحديث برمجياتها باستمرار.	09	
					تستخدم الأنترنت في عملك	10	الشبكات
					تتواصل مع الإدارات الأخرى عن طريق الأنترنت ( الشبكة الداخلية ).	11	
					هناك تواصل بين مؤسستك والمؤسسات الأخرى عن طريق الاكسترانت ( الشبكة الخارجية ).	12	
					تمتلك مؤسستك موقع خاص و بريد الكتروني	13	

الإجابة					العبارة	14	وظائف إدارة الموارد البشرية
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
					تتوفر المؤسسة على مختصين في التخطيط للموارد البشرية		
					يواكب التخطيط كل التغيرات الحاصلة في البيئة.	15	
					يوجد تنسيق بين إدارة الموارد البشرية ومختلف الإدارات الأخرى في المؤسسة.	16	
					يوجد تخصيص دقيق في العمل.	17	
					هناك سرعة ودقة في اتخاذ القرارات .	18	
					ساعدت القيادة على التحليل الدقيق للمشكلات.	19	
					تلمس فعالية في توجيه جهود العاملين.	20	
					مكنت القيادة من زيادة المرونة والتكيف مع البيئة المتغيرة.	21	
					أصبحت الرقابة تعطي سيطرة أكبر للمدير على الأخطاء وتصحيحها.	22	
					تملك المؤسسة نظام لتقييم الأداء.	23	
					تلاحظ تقليص في الفترات الزمنية بين كل من وظيفة التخطيط والتنفيذ والرقابة على الموارد البشرية.	24	
					تحتاج المؤسسة إلى معلومات تفصيلية.	25	
					ساهم نظام المعلومات في تخفيض تكاليف التوظيف	26	
					خفض نظام المعلومات من تكاليف عملية تقييم الأداء	27	
					تستفيد من دورات تكوينية عن بعد.	28	
					تتوفر المؤسسة على نظام أجور فعال.	29	
					تتلقى تحفيزات لقاء الأعمال المؤداة.	30	



## ثبات الاستبيان الكلي

```

RELIABILITY
/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18
Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

## Fiabilité

## Echelle : ALL VARIABLES

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.835	30

## ثبات الاستبيان للمحور الأول - تكنولوجيا المعلومات -

```

RELIABILITY
/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

## Fiabilité

## Echelle : ALL VARIABLES

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.766	13

ثبات الاستبيان للمحور الثاني - تكنولوجيا المعلومات -

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29
Q30
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

**Fiabilité**  
**Echelle : ALL VARIABLES**

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	40	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.794	17

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

```
GET
FILE='E:\التحليل\نسيمة + صبيحة.sav'.
DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.
COMPUTE x=MEAN(Q1,Q2,Q3,Q4,Q5,Q6,Q7,Q8,Q9,Q10,Q11,Q12,Q13).
EXECUTE.
COMPUTE
Y=MEAN(Q14,Q15,Q16,Q17,Q18,Q19,Q20,Q21,Q22,Q23,Q24,Q25,Q26,Q27,Q28,Q29,Q30).
EXECUTE.
DESCRIPTIVES VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 x
/STATISTICS=MEAN STDDEV SEMEAN.
```

**Descriptives**

[Jeu\_de\_données1] E:\التحليل\نسيمة + صبيحة.sav

## Statistiques descriptives

	N		Moyenne		Ecart type
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur std.	Statistiques
أجهزة من كاف عدد بمؤسستكم يوجد الحواسيب	40		4.23	.141	.891
الحاسوب جهاز استعمال في تتحكم عالية بدرجة	40		3.68	.177	1.118
الكثرونية أجهزة على المؤسسة تتوفر أخرى	40		2.98	.201	1.271
و العمل وطبيعة مناسب الأجهزة توزيع الأمثل الاستغلال خلاله من تحقق	40		3.55	.138	.876
الأجهزة تحديث و بصيانة المؤسسة تقوم دوري بشكل	40		2.75	.178	1.127
وطبيعة المتوفرة البرمجيات تناسب العمل	40		3.12	.140	.883
التعلم سهلة المستخدمة البرمجيات والاستخدام	40		3.57	.151	.958
في والدقة السرعة البرمجيات لك توفر العمل	40		3.80	.153	.966
برمجياتها بتحديث المؤسسة تقوم باستمرار	40		2.65	.162	1.027
عملك في الأنترنت تستخدم عن الأخرى الإدارات مع تتواصل	40		3.65	.204	1.292
(. الداخلية الشبكة ) الأنترنت طريق والمؤسسات مؤسستك بين تواصل هناك	40		2.25	.189	1.193
الشبكة ( الاكسترنانت طريق عن الأخرى الخارجية ).	40		2.28	.160	1.012
وبريد خاص موقع مؤسستك تمتلك الكثروني	40		4.60	.078	.496
المعلومات تكنولوجيا	40		3.3154	.08331	.52687
N valide (liste)	40				

## Rapport

	المعلومات تكنولوجيا	البشرية الموارد ادارة
Moyenne	3.3154	3.1676
N	40	40
Ecart type	.52687	.47482

## الوصف الاحصائي لمجتمع الدراسة

FREQUENCIES VARIABLES=الخبرة الوظيفة المؤهل العمر الجنس  
/ORDER=ANALYSIS.

## الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	18	45.0	45.0	45.0
	أنثى	22	55.0	55.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

## العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	10	25.0	25.0	25.0
	سنة 40 من أقل إلى 30 من	23	57.5	57.5	82.5
	سنة 50 من أقل إلى 40 من	7	17.5	17.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

## المؤهل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي مستوى	13	32.5	32.5	32.5
	ليسانس	13	32.5	32.5	65.0
	عليا دراسات	11	27.5	27.5	92.5
	أخرى	3	7.5	7.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

## الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	16	40.0	40.0	40.0
	تحكم عون	9	22.5	22.5	62.5
	تنفيذ عون	15	37.5	37.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

## الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 5 من أقل	14	35.0	35.0	35.0
سنوات 10 من أقل إلى 5 من	19	47.5	47.5	82.5
سنة 15 إلى 10 من	7	17.5	17.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

## اختبار سيمينوف - كولموغروف

GET

```
FILE='E:\التحليل\نسيمة + صبيحة.sav'.
DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.
NPAR TESTS
  /K-S(NORMAL)=x Y
  /MISSING ANALYSIS.
```

## Tests non paramétriques

## Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		المعلومات تكنولوجيا	البشرية الموارد ادارة
N		40	40
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3.3154	3.1676
	Ecart type	.52687	.47482
Différences les plus extrêmes	Absolue	.105	.177
	Positif	.061	.089
	Négatif	-.105-	-.177-
Statistiques de test		.105	.177
Sig. asymptotique (bilatérale)		.200 <sup>c,d</sup>	.080 <sup>c</sup>

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

## ارتباط بيرسون و sig

## CORRELATIONS

/VARIABLES=Y X1 X2 X3  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.

## Corrélations

		البشرية الموارد ادارة	المادية المكونات	البرمجيات	الشبكات
البشرية الموارد ادارة	Corrélation de Pearson	1	.318*	.268	.421**
	Sig. (bilatérale)		.045	.095	.007
	N	40	40	40	40
المادية المكونات	Corrélation de Pearson	.318*	1	.738**	.261
	Sig. (bilatérale)	.045		.000	.103
	N	40	40	40	40
البرمجيات	Corrélation de Pearson	.268	.738**	1	.565**
	Sig. (bilatérale)	.095	.000		.000
	N	40	40	40	40
الشبكات	Corrélation de Pearson	.421**	.261	.565**	1
	Sig. (bilatérale)	.007	.103	.000	
	N	40	40	40	40

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## Corrélations

		المعلومات تكنولوجيا	البشرية الموارد ادارة	
المعلومات تكنولوجيا	Corrélation de Pearson	1	.406**	
	Sig. (bilatérale)		.009	
	N	40	40	
Bootstrap <sup>c</sup>	Biais	0	.007	
	Erreur std.	0	.121	
	Intervalle de confiance à 95 %	Inférieur	1	.175
		Supérieur	1	.643
	البشرية الموارد ادارة	Corrélation de Pearson	.406**	1
Sig. (bilatérale)		.009		
N		40	40	
Bootstrap <sup>c</sup>	Biais	.007	0	
	Erreur std.	.121	0	
	Intervalle de confiance à 95 %	Inférieur	.175	1
		Supérieur	.643	1

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

c. Sauf avis contraire, les résultats du bootstrap sont basés sur 1000 échantillons de bootstrap

الملحق رقم (02)

## المخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية، وتمثلت أفراد الدراسة في موظفي إدارة الموارد البشرية بجامعة العربي التبسي - تبسة -، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث وزعت 30 استبيان على مجتمع الدراسة، وقد استخدم المنهج الوصفي في تحليل البيانات واختبار الفرضيات وذلك بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS.

وتوصلت هذه الدراسة إلى الأهمية البالغة لتكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المادية والبرمجيات والشبكات في تنمية إدارة الموارد البشرية، والدور الذي تلعبه في تطوير وظائفها الإدارية والفنية.

وتوصلنا إلى بعض الاقتراحات من بينها توفير البرمجيات المناسبة وطبيعة العمل، وتوفير الشبكات الداخلية، والخارجية، وتوفير أهل الاختصاص في المعلوماتية لمواكبة باقي المؤسسات الأخرى.

**الكلمات المفتاحية:** تكنولوجيا المعلومات، إدارة الموارد البشرية، جامعة العربي التبسي - تبسة -

## Summary

The study was designed to determine the impact of information technology on human resource management. The study members were in the staff of the Human Resources Department at Al-Arabi University. The questionnaire was used as a data collection tool. 30 questionnaires were distributed to the study community. And testing hypotheses using the statistical analysis program spss.

The study found the importance of information technology in its physical components, software and networks in the development of human resources management and the role it plays in the development of its administrative and technical functions.

And we have reached some suggestions, including the provision of appropriate software and the nature of work, and provide internal networks, and external, and provide specialists in information technology to keep pace with other institutions.

**Keywords:** Information Technology, Human Resource Management, Al-Arabi Al-Tebesi University - Tebessa -