

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة بلحاج بوشعيب-عين تموشنت  
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص إدارة الموارد البشرية

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص ادارة موارد بشرية  
بعنوان:

مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في ادارة الموارد البشرية وتحسين مستوى  
الأداء دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بني صاف

إشراف الأستاذ :

د. نايت ابراهيم بوسعد

من إعداد الطالب:

سفير مُجَّد عبد الاله

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
د. بن سليمان نجيب	أستاذ التعليم العالي	جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	رئيسا
د. نايت إبراهيم بوسعد	أستاذة محاضرة أ	جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	مشرفا
د. سيد حياة	أستاذة التعليم العالي	جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## كلمة شكر

نشكر الله عزّ وجل على توفيقه لنا في إتمام هذا البحث العلمي ، كما أتقدم بالشكر الجزيل و الإحترام إلى أستاذنا المشرف " نايت ابراهيم بوسعد " لقبوله الإشراف على هذه المذكرة ، و على كل توجيهاته و نصائحه و صبره معي في إنجاز و إتمام هذا العمل .

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة .

كما أتقدم بالشكر إلى جميع أساتذة قسم علوم التسيير ، و إلى كل طلبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية .

# إهداء

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين نبينا مُحَمَّد صلى الله عليه و سلم و على آله و أصحابه المرسلين .

أما بعد :

أتقدم لإهداء ثمرة هذا العمل :

إلى أمي العزيزة الغالية نبع المحبة و الحنان و الوفاء و أغلى ما أملك لو تعرفين كم أحبك .  
إلى أبي العزيز الذي ضحى بكل ما يملك و أنار لي دربي في الحياة فكل الشكر و التحية و التقدير لك .  
إلى جميع إخوتي و العائلة الكريمة شكرا لكم على دعمي في مشواري الدراسي .  
إلى من كانوا لي أوفياء ، أصدقائي جميعهم شكرا لكما .

سفير مُحَمَّد عبد الإله

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر تكنولوجيا المعلومات على مستوى أداء الموارد البشرية في مؤسسة الأسمنت بني صاف، حيث تم اختيار عينة عشوائية مقدره بـ 60 موظف من كل المستويات ولقد اعتمدنا في هذه الأخيرة على أداة الاستبيان كما تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات المتحصل عليها. خلصت الدراسة إلى أن هناك أثر ايجابي لاستعمال تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية.

## الكلمات المفتاحية:

تكنولوجيا المعلومات، أداء الموارد البشرية، تقييم الأداء

## Summary:

This study confirms the knowledge of the impact of information technology on the performance of human resources in the BaniSafah Cement Corporation, where a random sample of 60 employees from all levels was selected, and in the latter we relied on the questionnaire tool and the statistical program (SPSS) was used. The study concluded that there is a positive impact of information technology on the performance of human resources.

## key words:

Information, information technology, technology, human resource performance, performance appraisal

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر
	اهداء
	الملخص
	مقدمة
1	الفصل الاول: الأدبيات النظرية لتكنولوجيا المعلومات، إدارة الموارد البشرية و تقييم الأداء
2	تمهيد
3	المبحث الاول : مدخل عام لتكنولوجيا المعلومات
3	المطلب الاول : المفاهيم الاساسية لتكنولوجيا المعلومات
6	المطلب الثاني : خصائص و مكونات تكنولوجيا المعلومات
6	الفرع الاول : خصائص تكنولوجيا المعلومات
8	الفرع الثاني : مكونات تكنولوجيا المعلومات و تقسيماتها
9	المطلب الثالث : متطلبات تكنولوجيا المعلومات و الفوائد المترتبة على تطبيقها
9	الفرع الاول : متطلبات تكنولوجيا المعلومات
9	الفرع الثاني : فوائد تكنولوجيا المعلومات
10	المبحث الثاني : ماهية ادارة الموارد البشرية
10	المطلب الاول : تعريف ادارة الموارد البشرية و مدى اهميتها
12	الفرع الأول : التطور التاريخي
14	الفرع الثاني: التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية
15	المطلب الثاني : سياسات تامين و تفعيل الموارد البشرية
15	الفرع الاول : تخطيط القوى العاملة الناشطة
16	الفرع الثاني : استقطاب، اختيار و التعيين
18	الفرع الثالث: التدريب و التنمية

22	المبحث الثالث : تقييم الاداء
22	المطلب الاول : ماهية تقييم الاداء
22	الفرع الأول: تعريف الأداء
23	الفرع الثاني: تعريف تقييم الأداء
23	المطلب الثاني : طرق تقييم الأداء
25	المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء
26	خلاصة الفصل الاول
27	الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بني صاف SCIBS
28	تمهيد
29	المبحث الاول :عموميات حول المؤسسة
32	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة
37	المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة
54	خلاصة الفصل الثاني
56	خاتمة عامة
59	المراجع
62	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
34	سلم ليكارت الخماسي	01
35	معامل الارتباط بين درجة كل محور من الاستبيان	02
36	معامل ألفا كرونباخ	03
37	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	04
37	توزيع عينة الدراسة حسب السن	05
38	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي	06
39	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	07
40	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	08
41	تحليل عبارات بعد أجهزة و برمجيات	09
42	تحليل عبارات بعد ادارة الموارد البشرية	10
43	تحليل عبارات بعد قواعد البيانات	11
44	تحليل عبارات بعد البرامج المستخدمة و شبكات الاتصال	12
45	تحليل عبارات محور اداء و التزام الموارد البشرية	13
48	معامل الارتباط والإنحدار الخطي البسيط لتكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية	14
49	تحليل نتائج الإنحدار الخطي البسيط لتأثير الأجهزة والبرمجيات على اداء الموارد البشرية	15
50	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لتأثير إدارة الموارد البشرية على اداء الموارد البشرية	16
51	معامل الارتباط و اختبار الإنحدار الخطي البسيط للبرامج المستخدمة على اداء الموارد البشرية	17
52	معامل الارتباط و اختبار الانحدار الخطي البسيط شبكات الاتصال على أداء الموارد	18

## قائمة الاشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
9	مكونات تكنولوجيا المعلومات	01
17	مصادر البحث و الإستقطاب للأيدي العاملة المطلوبة بالمنشأة	02
21	التدريب برفع الكفاءة و الفعالية للمنشأة	03
30	موقع مؤسسة الإسمنت بني صاف	04
31	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت S.C.I.B.S	05
38	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي	06
39	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	07
40	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	08



### مقدمة:

بفضل التطورات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات وتوافر الأدوات والتطبيقات الحديثة، أصبح من الممكن تحسين العمليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية وتحقيق نتائج أفضل. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى الأداء، وذلك من خلال تحليل فوائدها وتحدياتها والمبادئ التوجيهية لتنفيذها بنجاح. ظهرت نظم المعلومات في المنظمة والتي تضمنت كيفية التعامل مع هذا الكم الهائل من المعلومات باستخدام مختلف أنواع وأشكال تكنولوجيا المعلومات، وقد عززت هاته الأخيرة من القيمة التنافسية للمنظمات. من خلال تطبيقاتها المختلفة التي أدت إلى تغيير الوظائف وعلاقات العمل داخل المنظمة وخارجها إذ تسهم بشكل مباشر وغير مباشر في زيادة ورفع الأداء، حيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات جزء لا يتجزأ من نسيج الإدارة في المنظمة المعاصرة، وموردا أساسيا تعتمد عليه في تفعيل وتدعيم القرارات والاستغلال الأمثل للمعلومة، بما ينجر عنها من سرعة تأدية المهام، توفير الوقت، رفع كميات الإنتاج، وبالتالي تحسين مستوى الأداء.

### 1- إشكالية الدراسة:

تكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً مهماً في تحسين إدارة الموارد البشرية ورفع مستوى الأداء في المؤسسات، ولكنها تواجه أيضاً بعض الإشكاليات. فيما يلي بعض الإشكاليات الشائعة والتحديات التي قد تواجهها:

- التحديث التكنولوجي: تتطور التكنولوجيا بشكل سريع، وقد يكون من الصعب مواكبة التحديات والتطورات المستمرة في مجال تكنولوجيا المعلومات
- التدريب والتأهيل: يتطلب استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية التدريب والتأهيل المستمر للموظفين. يجب على الموظفين أن يتعلموا كيفية استخدام الأنظمة والتطبيقات بشكل صحيح وفعال
- التكامل والتواصل: يمكن أن تواجه التحولات التكنولوجية تحديات في التكامل مع الأنظمة الحالية وتبادل المعلومات بين الأقسام المختلفة.

واعتماداً على ما سبق طرحه في تم صياغة إشكالية هذه للدراسة كالتالي:

ما مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية والتي من شأنها تحسين مستوى الأداء على مستوى مؤسسة الإسمنت بني صاف؟

### الأسئلة الفرعية:

يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي تكنولوجيا المعلومات؟
- كيف يمكن لاستخدام الأجهزة و البرمجيات أن يؤثر على أداء الموارد البشرية ؟
- ما مدى تأثير عمليات إدارة الموارد البشرية على أداء الموارد البشرية ؟

- هل يؤثر استخدام قواعد البيانات على أداء الموارد البشرية ؟
- كيف يمكن لاستخدام شبكات الإتصال أن يؤثر على أداء الموارد البشرية ؟

### 2-فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات تم طرح الفرضيات التالية:

#### الفرضية الرئيسية:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات وأداء الموارد البشرية في

مؤسسة الاسمنت بني صاف عند مستوى معنوية 0,05 .

#### الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى استخدام الأجهزة و البرمجيات وأداء

الموارد البشرية في مؤسسة الاسمنت بني صاف عند مستوى معنوية 0,05

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى استخدام إدارة الموارد البشرية وأداء

الموارد البشرية في مؤسسة الاسمنت بني صاف عند مستوى معنوية 0,05

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى استخدام قواعد البيانات وأداء الموارد

البشرية في مؤسسة الاسمنت بني صاف عند مستوى معنوية 0,05

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى استخدام شبكات الإتصال وأداء

الموارد البشرية في مؤسسة الاسمنت بني صاف عند مستوى معنوية 0,05

### 3-أسباب اختيار الموضوع

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

- يعتبر البحث في مجال التخصصي، وهو إدارة الموارد البشرية .
- إقتراح الموضوع من طرف المشرف.
- حداثة الموضوع، وذلك بسبب التطور الكبير في التكنولوجيا الحديثة ودخولها عالم المؤسسات
- الميل لدراسة مثل هذه المواضيع والتعريف بأهميتها.
- أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في تفعيل وتسهيل نقل المعلومات وتبادلها داخل المؤسسة الاقتصادية وخارجها.

### 4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- الاهتمام الكبير بالموارد البشرية باعتبارها المحدد الأساسي لأداء المؤسسة

- دور تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة، حيث أن المعلومات والمعرفة تمثل عصب المنظمات الحديثة في سعيها للتكيف مع متطلبات العصر
- إبراز أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين مستوى أداء الموارد البشرية.

### 5-أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى :

- التعرف على مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية على مستوى الأداء وذلك من خلال:
- تحسين إدارة المعلومات الشخصية، توفير عملية توظيف فعالة، التدريب والتطوير، تحسين الاتصال والتواصل وهذا بإعطاء صورة عن واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة محل الدراسة و التأكد من دورها وأهميتها في تحسين أداء الأفراد العاملين بها.

### 6-حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: مؤسسة الاسمنت بني صاف
  - الحدود الزمنية: بغية الإحاطة بإشكالية الدراسة والوصول إلى نتائج تنفي أو تثبت الفرضيات المقترحة، كانت فترة التربص في السداسي الثاني من السنة الدراسة 2022-2023
  - الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية (كمتغير مستقل)، ومستوى أداء الموارد البشرية (كمتغير تابع).
  - الحدود البشرية: كل العاملين بالمؤسسة.
- ### 7- منهج البحث والأدوات المستخدمة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي و التحليلي أما مصادر البيانات والمعلومات فهي:  
-المسح المكتبي: جميع ما تيسر من المؤلفات والبحوث في مجال متغيرات الدراسة، فضلا عن المقابلات الشخصية كونها أسلوب فعال في جمع البيانات والمعلومات.  
- الاستبانة: تعد المصدر الرئيسي للبيانات والمعلومات في الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة الاسمنت بني صاف

### صعوبات الدراسة:

- صعوبة في تجميع نسخ الاستبيان
- صعوبة في الحصول على المعلومات من المؤسسة.

### 8-الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى : دراسة موسى محمد أبو حطب، نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين دراسة حالة على جمعية أصدقاء المريض الخيرية ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، 2009 .

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية، وذلك من خلال التحقق من مدى فاعلية نظام تقييم الأداء بالتعرف على أفضل الطرق والوسائل المستخدمة لعملية التقييم وأثرها على تحسين أداء العاملين. ومن أهم نتائج التي تصل إليها وجود علاقة بين فاعلية نظام تقييم الأداء وكل من التحليل الوظيفي، المعايير المستخدمة، أساليب التقييم المستخدمة، التغذية الراجعة المراجعة مهنية نظام التقييم، مستوى الأداء

الدراسة الثانية: دراسة سارة قربي 2014، حول دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الأداء المهني لدى العاملين في المؤسسات العمومية، وبالضبط في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة التي كانت أهم نتائجها وجود تباين في استخدام وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة (الانترنت والانترنت الوسائل المادية.. وإن الاستفادة من هذه التكنولوجيات يتفاوت من وسيلة لأخرى. يواجه العمال صعوبة تمثلت في قلة برمجيات التطبيق، وفي المقابل يواجه المركز صعوبة ارتفاع أسعار هذه البرمجيات، مما يعرقل تسهيل وتطوير البحث العلمي بالنسبة للباحثين، وتطوير أساليب العمل بالنسبة للإداريين، ولكن على العموم فقد أدت تكنولوجيا الاتصال الحديثة المتوفرة في المركز إلى تحسين مستوى الأداء المهني لدى العاملين في المركز بشكل مقبول.

الدراسة الثالثة : (Neal Pollock, 2002), "Knowledge Management and Information Technologie, (Know It Encyclopédie)

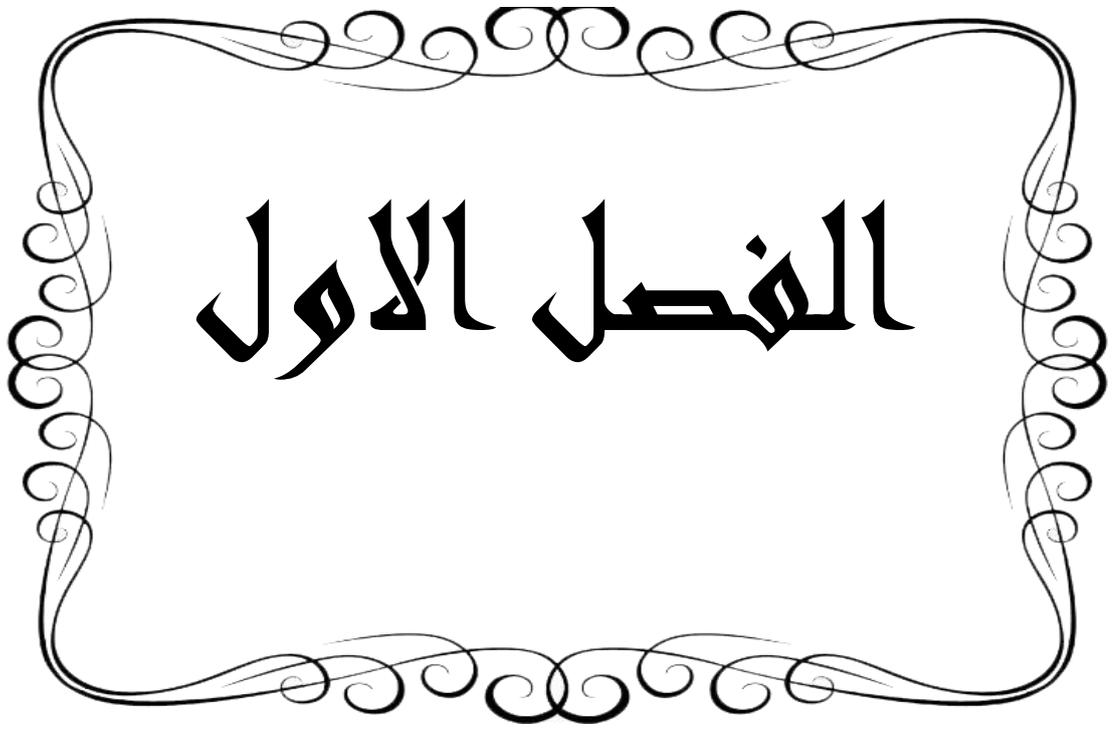
هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أداء إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات التي تستخدمها المنظمات العامة والخاصة كما تهدف إلى تقييم كل من الأداء الكلي لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ومخرجات الاستثمار الفردي في المنظمة ، من اجل تحقيق نجاح ملحوظ ولتحسين أداء العمل ومخرجاته، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأغراض البحث العلمي ، وقد أظهرت الدراسة أن أداء إدارة تكنولوجيا المعلومات في المنظمات قيد الدراسة لا يزال في بداياته وان معظم جهودها في تحقيق أهدافها لا تزال في مستوى مؤسسة صغيرة الحجم، ولذلك فقد أوصت الدراسة على ضرورة تدريب المستخدمين النهائيين لنظم تكنولوجيا المعلومات ، وتشجيعهم على بناء مقاييس جديدة تحدد مدى جودة ودعم إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات لاحتياجات العمل الداخلي.

### 9- هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية محل الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات قمنا بتقسيم هذا البحث إلى فصلين يحتويان على:

**الفصل الأول:** ستعرض فيه الأدبيات النظرية لدور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية و تحسين مستوى الأداء.

**الفصل الثاني:** ستعرض فيه للدراسة الميدانية لواقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الإسمنت بني صاف وأثرها على تحسين مستوى الأداء



# المفصل الأول

تمهيد :

أحدث ظهور التكنولوجيا وانتشار استخدام أنظمة المعلومات ثورة في مختلف جوانب الإدارة على مستوى المنظمات، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية.

تشمل تكنولوجيا المعلومات استخدام الأجهزة الالكترونية والبرمجيات، الأدوات والمنصات الرقمية لتبسيط المهام وتحسين الأداء العام.

ومنه، سنتعرف من خلال هذا الفصل على مختلف الادبيات النظرية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، إدارة الموارد البشرية وتقييم الأداء الذي يمثل اهم وظائف إدارة الموارد البشرية.

## المبحث الأول: مدخل عام لتكنولوجيا المعلومات

تعتبر تكنولوجيا المعلومات واحدة من أهم الأدوات التي يستخدمها المديرون لمواجهة التحديات سواء في التجهيزات المادية لأنها نشاط المدخلات والمعالجة، والمخرجات أو في برمجيات الحساب التي تراقب وتعمل على تعاون المكونات المادية في نظام المعلومات، علما أن تخزين التكنولوجيا يتضمن الوسائل المادية لتخزين البيانات.

## المطلب الأول: المفاهيم الأساسية لتكنولوجيا المعلومات

لقد أصبحت التكنولوجيا تلعب دورا مهما في النهوض بإقتصاديات الكثير من الدول.

### 1- الإطار المفاهيمي للتكنولوجيا

يرجع أصل التكنولوجيا إلى الكلمة يونانية التي تتكون من مقطعين هما (Techno) تعني التشغيل الصناعي، والثاني (Logos) أي العلم أو المنهج، لذا تكون بكلمة واحدة هي علم التشغيل الصناعي<sup>1</sup>.

وتعرف التكنولوجيا على أنها الأدوات أو الوسائل التي تستخدم لأغراض علمية تطبيقية والتي يستعين بها الإنسان في عمله لإكمال قواه وقدراته وتلبية تلك الحاجات التي تظهر في إطار ظروفه الاجتماعية، وكذا التاريخية<sup>2</sup>، ويمكن تعريف التكنولوجيا أيضا على أنها: تطبيق الإجراءات المستمدة من البحث العلمي والخبرات العلمية لحل المشكلات الواقعية، ولا تعني التكنولوجيا هنا الأدوات والمكائن فقط بل أنها الأسس النظرية والعلمية التي ترمي إلى تحسين الأداء البشري في الحركة التي تتناولها<sup>3</sup>.

ويقصد بالتكنولوجيا كلاً من أنواع المعرفة الفنية والعلمية والتطبيقية التي يمكن أن تسهم في توفير الوسائل، المعدات، الآلات، الأجهزة الميكانيكية والإلكترونية ذات الكفاءة العالية والأداء الأفضل التي تسهل للإنسان الجهد وتوفير الوقت وتحقيق للمنظمة أهدافها النوعية والكمية بكفاءة وفعالية<sup>4</sup>.

ويتم تصنيف التكنولوجيا على أساس عدة أوجه منها مايلي:

### ❖ على أساس درجة التحكم نجد مايلي:

■ التكنولوجيا الأساسية: وهي التكنولوجيا التي تمتلكها أغلب المؤسسات الصناعية والمسلم به وتتميز

بدرجة التحكم كبير جدا.

<sup>1</sup> غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا (مفاهيم و مداخل تقنيات تطبيقات علمية)، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، 2006 ص 22.

<sup>2</sup> قرين علي، هبال عبد المالك، تسيير الموارد التكنولوجية وتطوير الإبداع التكنولوجي في المؤسسة، الملتقى الدولي حول إقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، نوفمبر 2005، ص 76.

<sup>3</sup> عبد الباري، إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية و دلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003 ص 26.

<sup>4</sup> شاهر فلاح العرود وطلال، جودة تكنولوجيا المعلومات وأثرها في كفاءة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية والخدمية المساهمة العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 4 2009 ص 478.

■ **تكنولوجيا التمايز** : وهي التي تملكها مؤسسة واحدة أو عدد محدود من المؤسسات الصناعية وهي التكنولوجيا التي تتميز بها عن بقية منافسيها.

❖ **على أساس موضوعها هناك :**

■ **تكنولوجيا التسيير** : وهي التي تستخدم في تسيير تدفقات موارد، ومن أمثلتها البرامج والتطبيقات التسييرية .

■ **تكنولوجيا التصميم** : وهي التي تستخدم في نشاطات التصميم في المؤسسة كالتصميم بمساعدة الحاسوب .

■ **تكنولوجيا أسلوب الإنتاج** : وهي تلك المستخدمة في عمليات الصنع ، وعمليات التركيب والمراقبة.

■ **تكنولوجيا المعلومات والاتصال** : وهي التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات ونقلها .

❖ **على أساس درجة التعقيد: نجد**

■ **تكنولوجيا ذات درجة عالية** : وهي التكنولوجيا شديدة التعقيد، والتي من الصعب على المؤسسات الوطنية في الدول النامية تحقيق إستغلاله إلا بطلب من صاحب البراءة .

■ **تكنولوجيا العادية** : وهي أقل تعقيدا من سابقتها، حيث بإمكان المختصين المحليين في الدول النامية إستيعابها غير أنها تتميز أيضا بضخامة تكاليف الإستثمار<sup>1</sup>.

2. **الإطار المفاهيمي للمعلومات**: واصل التطور العلمي مسيرته وأعطى دفعا قويا نحو الأمام، حيث مهد طريقا لظهور ثورة أخرج جديدة وهي ثورة المعلومات.

❖ **مفهوم المعلومات**: قبل التطرق إلى مفهوم المعلومات يجدر بنا التطرق إلى مفهوم البيانات، ذلك قصد إزالة اللبس الواقع بين المفهومين (المعلومة والبيان).

➤ **البيانات**: تعرف على أنها: عبارة عن مجموعة حقائق غير منتظمة قد تكون في شكل أرقام أو كلمات أو رموز لا علاقة بين بعضها البعض، أي ليس لها معنحقيقي و لا تؤثر في سلوك من يستقبلها<sup>2</sup>، كما تعرف أيضا : حقائق مجردة لم يجرى عليها أية معالجات فهي تمثل المواد الخام<sup>3</sup>.

➤ **المعلومة**: تعددت التعاريف المتعلقة بمفهوم المعلومات، من أبرز هذه التعاريف :

<sup>1</sup>لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال و تأثيرها على تحسين الأداء الإقتصادي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم

الإقتصادية و العلوم التسييرية، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003 / 2004، صص 9- 10 .

<sup>2</sup>محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، صص 36.

<sup>3</sup>شريف أحمد العاصي، نظم المعلومات الإدارية، 2004، صص 28.

يعرفها Wiig بأنها: حقائق وبيانات منظمة تصف موقفا معينا أو مشكلة معينة<sup>1</sup> كما تعرف أيضا على أنها: بيانات تمت معالجتها بطريقة محددة بداء بتلقى البيانات من مصدرها المختلفة ثم تحليلها وتبويبها وتطبيقها حتى يتم إرسالها إلى الجهات المعنية<sup>2</sup>.

فمصطلح المعلومات مرتبط بمصطلح البيانات من جهة، و بمصطلح المعرفة knowledge من جهة أخرى، فالمعرفة هي الحصيلة مهمة ونهائية لإستخدام وإستثمار المعلومات من قبل صناع القرار و المستخدمين الآخرين، الذين يحولون المعلومات إلى المعرفة وعمل مستمر يخدمهم ويخدم مجتمعاتهم<sup>3</sup>. وعلاقة المعلومات بالمعرفة والبيانات والتأثيرات عليها هي موضحة بالشكل الموالي. وتلعب المعلومات دورا هاما وحيويا يظهر ذلك في:

- ✓ إثراء البحث العلمي وتطور العلوم و تكنولوجيا؛
- ✓ تعتبر العنصر الأساسي في إتخاذ القرار المناسب وحل المشكلات؛
- ✓ له أهمية كبيرة في مجالات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية والإدارية والثقافية... الخ؛
- ✓ لها دور كبير في التوقيت المناسب من خلال دورة المعالجة والإدخال و التقارير؛

### 3. تكنولوجيا المعلومات

بعد أن تطرقنا إلى مفهوم التكنولوجيا وكذا مفهوم المعلومات يمكننا تقديم بعض التعاريف حول تكنولوجيا المعلومات وهي:

#### أولاً: مفهوم تكنولوجيا المعلومات

التعريف الأول: تكنولوجيا المعلومات هي مجموعة من الأدوات والانظمة والتقنيات والمعرفة المطورة لحل مشكل تتصل بإستخدام المعلومات<sup>4</sup>.

التعريف الثاني: تعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها: خليط من أجهزة الكمبيوتر ووسائل الإتصال ابتداء من الألياف الضوئية إلى الأقمار الصناعية والتقنيات المصغرات و الفلمية والاستنساخ، تمثل مجموعة كبيرة من الاختراعات الذي يستخدم المعلومات خارج العقل البشري<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى ربحي، اقتصاد المعلومات، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 2010، ص 102.

<sup>2</sup> شريف أحمد العاصي، نفس المرجع، ص 28.

<sup>3</sup> عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين الجنابي، نظام المعلومات و تكنولوجيا المعلومات الإدارية، الطبعة الثالثة، دار المسيرة، عمان، 2008، ص 31.

<sup>4</sup> محمد الصبري، "إدارة تكنولوجيا المعلومات"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص 19.

<sup>5</sup> محمد الهادي، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها، دار الشروق، القاهرة، 1989 ص 32.

التعريف الثالث: حسب (Haag et peter) فتكنولوجيا المعلومات هي: مجموعة من الأدوات التي تساعد مستخدميها على التعامل بالمعلومات وإتمام الفعاليات أو الأنشطة ذات العلاقة بمعالجة المعلومات<sup>1</sup>.  
ففي هذا السياق يمكن اعتبار تكنولوجيا المعلومات بأنها تمثل للجانب التكنولوجي لنظام المعلومات (وتستخدم أحيانا كبديل لنظام المعلومات) وبينما اعتمدت مهمة معالجة البيانات وإختران المعلومات وتحديثها وإسترجاعها وتوصيلها إلى المستفيدين على الأساليب اليدوية التي كانت عليها لفترات طويلة من الزمن والتي أثبتت محدوديتها وعجزها من إنجاز هذه المهمة على النحو المطلوب بخاصة بعد الإزدياد الهائل في حجم ونوع البيانات، وبات الوضع يحتم ضرورة إستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تطبيقات نظام المعلومات<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: خصائص ومكونات تكنولوجيا المعلومات

#### الفرع الأول: خصائص تكنولوجيا المعلومات

لقد تميزت تكنولوجيا المعلومات عن غيرها من التكنولوجيا الأخرى بمجموعة من الخصائص أهم هذه الخصائص مايلي:<sup>3</sup>

- ✓ **تقليل الوقت** : فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن الإلكترونية متجاورة؛
- ✓ **تقليل الأماكن**: تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما يكف هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بيسر وسهولة؛
- ✓ **أقسام المهام الفكرية مع الآلة**: نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث والنظام؛
- ✓ **التمتمة**: بمعنى آخر: أسرع، أرخص ... الخ، وتلك هي وتيرة تطور منتجات تكنولوجيا المعلومات؛
- ✓ **الذكاء الإصطناعي**: أهم ما يميز تكنولوجيا المعلومات هو تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج؛
- ✓ **تكوين شبكات الإتصال**: كتوحيد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الإتصال، وكذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين، وكذا منتجي الآلات، ويسمح بتبادل مع بقية النشاطات الأخرى؛
- ✓ **التفاعلية**: أي أن مستعمل هذه التكنولوجيا ينفذ أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت، فالمشاركين في عملية الإتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.

<sup>1</sup> بشار عباس الحميري، أحمد كاظم بريس، أثر تكنولوجيا المعلومات في جودة الفندقية دراسة لعينة من الفنادق السياحية في محافظة كربلاء، مجلة أهل البيت بجامعة أهل البيت، العدد الرابع ص 348.

<sup>2</sup> سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي الأول حول إقتصاد المعرفة، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، نوفمبر 2005، ص 237.

<sup>3</sup> جميلة بدرسي، تكنولوجيا المعلومات وآثرها على الشغل، مذكرة ماجستير، معهد العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 1994، ص 5-6.

- ✓ **اللاتزامية:** وتعني إمكانية إستقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام. في نفس الوقت؛
- ✓ **اللامركزية:** وهي خاصية تسمح بإستقلالية تكنولوجيا المعلومات الإتصال<sup>1</sup>.
- ✓ **رفع الإنتاجية:** تعمل تكنولوجيا المعلومات على رفع الإنتاجية حين يتم إستعمالها بشكل جيد وفعال؛
- ✓ **المرونة:** تعددت إستعمالات تكنولوجيا المعلومات لتعدد إحتياجاتنا لها، أبسط مثال على ذلك الحاسوب الذي نستعمله في حياتنا اليومية والعملية، فهو أداة للكتابة والقيام بمختلف العمليات المعقدة مثل الإتصال عن البعد أو القرب.... الخ. كما أنها تمنح للإنتاج كفاءة عالية وهذا بكسب تكنولوجيا المعلومات مرونة كبيرة بالمقارنة مع آلة محدودة الإستعمال<sup>2</sup>.
- ✓ **قابلية التوصيل:** وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الإتصالية المتنوعة أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع؛
- ✓ **قابلية التحرك والحركية:** أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق وسائل إتصال كثيرة مثل الحاسب الآلي، النقل... الخ ؛
- ✓ **قابلية التحويل:** و هي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر، كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة؛
- ✓ **اللاجمهورية:** وتعني إمكانية توجيه الرسالة الإتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وكذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستخدم، كما أنها تسمح بالجمع بين الأنواع المختلفة لإتصالات، سواء من شخص واحد إلى شخص واحد، أو من جهة واحدة إلى مجموعات، أو من الكل إلى المل من مجموعة إلى مجموعة؛
- ✓ **الشيوع والإنتشار:** هو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الإنتشار المنهجي لنمطها المرن.
- ✓ **العالمية والكونية:** وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيا حيث تأخذ المعمومات مسارات خاصة مختلفة ومعقدة تنشر عبر مختلف مناطق العالم، وهي تسمح لرأس المال يتدفق إلكترونيا بالنظر إلى سهولة المعاملات التجارية التي يحركها رأس المال المعموماتي فيسمح لها بتخطي عائق المكان والإنتقال على الحدود الدولية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص6.

<sup>2</sup> غنية لالوش، دور المعلومات في توجيه إستراتيجية المؤسسة (دراسة حالة مجمع صيدال)، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2002/2001 ص ص 89-99.

<sup>3</sup> جميلة بدرسي، مرجع سبق ذكره، ص06.

الفرع الثاني: مكونات تكنولوجيا المعلومات وتقسيماتها:

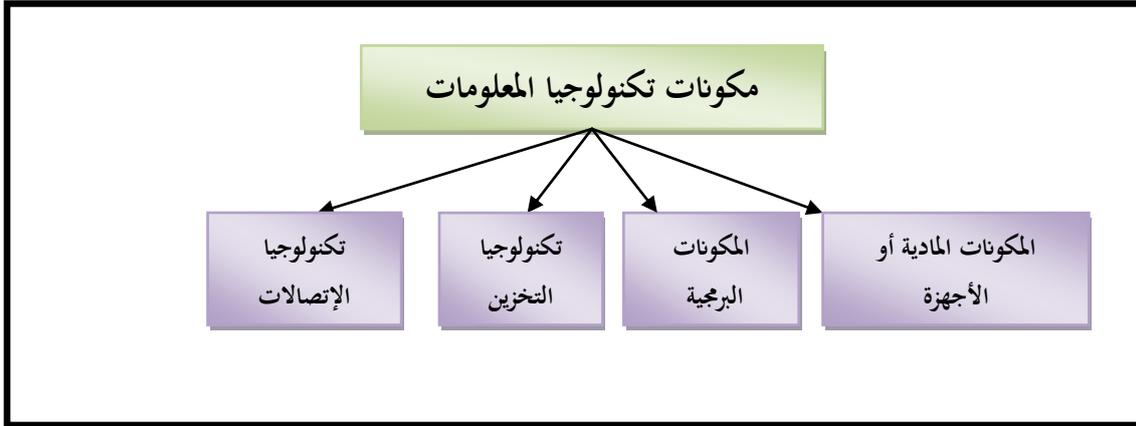
يمكن تقسيم مكونات تكنولوجيا المعلومات إلى ما يلي<sup>1</sup>:

- ❖ **المكونات المادية أو الأجهزة:** التي تستخدم في إجراءات إدخال البيانات ومعالجتها وإستخراج المعلومات المطلوبة لصناعة القرارات وأداء الأعمال على الوجوه المطلوب؛
  - ❖ **المكونات البرمجية أو البرمجيات:** والتي تشتمل على التعليمات التفصيلية المنظمة التي تسيطر على المكونات المادية لمحاسوب في نظام المعمومات وتشتمل على برمجيات النظام والتشغيل وبرمجيات التطبيق؛
  - ❖ **تكنولوجيا التخزين:** التي تشتمل على الوسائط المطلوبة لخرن الكم المتراكم والهائل من البيانات كالأقراص والأشرطة الممغنطة والأقراص الضوئية وبرمجياتها التي تتحكم في تنظيم البيانات فيها.
  - ❖ **تكنولوجيا الاتصالات والإتصالات بعيدة المدى:** وتشتمل على مختلف الوسائط المادية والبرمجية التي تربط بين الأقسام المختلفة لأجهزة وتنقل البيانات من موقع إلى آخر.
- أما بالنسبة لأقسام تكنولوجيا المعلومات فقد شهد قطاع تكنولوجيا المعلومات تطورا كبيرا وذلك من سنة إلى أخرى بل ومن يوم إلى آخر، حيث إتسع هذا التطور حتى أصبح يضم مجالات و أقسام عديدة نذكر منها:
- **صناعة المحتوى المعلوماتي:** وتتمثل هذه الصناعة في المؤسسات التي تنتج الملكية الفكرية عن طريق المحررين والمؤلفين وغيرهم؛
  - **صناعة بث المعلومات :** وتتم بواسطة شركات الاتصال والبث التي تتم من خلالها توصيل المعلومات من أماكن تواجدها إلى مستخدميها؛
  - **صناعة معالجة المعلومات :** وتقوم هذه الصناعة على منتجي الأجهزة الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والإتصال كما تشمل هذه الصناعة على منتجي البرمجيات<sup>2</sup>.
- ويمكن تلخيصها من خلال الشكل الموالي:

---

1عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، "نظم المعموماتالإارية وتكنولوجيا المعلومات"، مرجع سبق ذكره، ص32.  
2حاج عيسى آمال، هواري معراج، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات المؤسسة الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد 22-23 أبريل 2003 ص110.

الشكل (1): مكونات تكنولوجيا المعلومات



المصدر: عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، "نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات"، مرجع سبق ذكره، ص32.

المطلب الثالث: متطلبات تكنولوجيا المعلومات والفوائد المترتبة على تطبيقها

الفرع الأول: متطلبات تكنولوجيا المعلومات

هناك العديد من الإمكانيات والمتطلبات التي يلزم توافرها لتطبيق تكنولوجيا المعلومات وذلك على النحو التالي<sup>1</sup>:

- متطلبات إدارية وتنظيمية وبشرية؛
- متطلبات فنية ومالية؛
- متطلبات اجتماعية ونفسية؛
- الحد من بيروقراطية العمل المكتبي وتبسيط إجراءات العمل بما يسمح بتقليل العمل اليدوي والمجهود البدني ليحل محله وظائف جديدة تتيح الفرصة للأفرد والعاملين للتجديد والابتكار؛
- تدعيم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات على مستوى المنظمة؛
- تنمية نظام فعال للمزايا والأجور و للعاملين؛
- الانتقال من الوسائل التقليدية في تقييم أداء العاملين إلى الوسائل الحديثة التي تعتمد على المداخل المعتمدة في التقييم على أساس فرق العلم؛
- تدعيم وجود الكوادر البشرية ذات الإ استعداد والإصرار والرغبة في تبني تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في مختلف قطاعات النشاط.

الفرع الثاني: فوائد تكنولوجيا المعلومات:

<sup>1</sup> عيد الحميد عبد الفتاح مغربي، المعارف السموية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، القاهرة، 2007، ص 235-237.

تتمثل الفوائد التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات للمؤسسة في:

- ✓ تطوير أدوات الإدارة العليا عن طريق تنظيم كفاءات المستخدمين... الخ؛
- ✓ تحسين التوظيف الداخلي بالمؤسسة؛
- ✓ التخفيض من الأعمال الإدارية والتركيز على المهام الأساسية؛
- ✓ وسيلة لتخفيض المصاريف وتحسين الإنتاجية والكفاءة وتطوير الخدمات والمنتجات؛

### المبحث الثاني: ماهية ادارة الموارد البشرية

تعددت مفاهيم الخاصة بإدارة الموارد البشرية بتعدد الآراء والاتجاهات ، و لم يستقر تعريفها على تعريف واحد جامع مانع صالح لكل زمان و مكان ، بل العكس هناك العديد من التعاريف كانت قد تأثرت بالفترة الزمنية و المكانية<sup>1</sup> ، و عليه سنحاول جمع ما أمكن لنا من التعاريف لنصل في الأخير الى محاولة استخلاص تعريف اجرائي يجمع بعض العناصر المشتركة بين مختلف الاتجاهات و المدارس .

#### المطلب الاول : تعريف ادارة الموارد البشرية ومدى أهميتها بالنسبة للمنظمة

أولاً .تعريف إدارة الموارد البشرية : اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية ، لكن يمكن التمييز بين وجهتي نظر متباينتين و هما وجهة النظر التقليدية و الحديثة .

1/ اصحاب النظر التقليدية : إن ادارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني ، و يشمل على نواحي تقليدية مثل حفظ الملفات و تسجيلات العاملين و ضبط أوقات حضورهم ...

2/ أصحاب وجهة النظر الحديثة : إن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنظمة ، و لها نفس أهمية تلك الوظائف ( التسويق، التمويل ، البحث و التطوير ... الخ.) ، و ذلك لأهمية العنصر البشري و تأثيره على الكفاية الانتاجية للمنظمة ، حيث أصبحت الادارة مسؤولة عن جذب و استقطاب الأيدي العاملة المناسبة و المحافظة على العاملين ... و تحفيزهم و تدريبهم<sup>2</sup> .

ادارة الموارد البشرية هو ذلك النشاط الذي يتعلق بتخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة الوظائف الخاصة بالتدبير و التنمية و المحافظة على قوة العمل و الانتفاع بما لتحقيق الأهداف الفردية و التنظيمية و العامة<sup>3</sup> .

و قد عرفتها الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد بأنها تعني فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة ، و تنميتها و الاحتفاظ بها من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأقصى قدر من الفعالية في الأداء ، كما تعرف بأنها انتقاء

<sup>1</sup> نور الدين حاروش، ادارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 12.

<sup>2</sup> صلاح الدين مُجَد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في ادارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية، ط1، الاسكندرية ، 2000 ، ص 35.

<sup>3</sup> رفاعي مُجَد رفاعي ،ادارة الأفراد ، دار لها للطباعة ،ط01، القاهرة، 1993 ، ص 4.

واختيار العاملين الجدد و تنمية الكفاءات المتواجدين في المنظمة بقصد الاستخدام الأمثل للقوى العاملة و الحصول على نتائج نوعية و كمية في المستوى المطلوب <sup>1</sup>.

✚ تعريف فرنش **w.frensh** : يعرفها فرنش على أنها عملية اختيار و استخدام و تنمية و تعويض الموارد البشرية بالمنظمة .

✚ تعريف سكيلا **sikula** : هي استخدام القوى العاملة بالمنظمة و يشتمل ذلك على عمليات التعيين و تقييم الأداء و التنمية و التعويض و المرتبات و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحة للعاملين .

✚ تعريف غليك **glueck.w** : هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بامداد الموارد البشرية اللازمة و يشمل تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة و البحث عنها و تشغيلها و الاستغناء عنها <sup>2</sup>.

من خلال هذه التعاريف المختلفة يتضح جليا أن تعريف ادارة الموارد البشرية لا يمكن أن يخرج عن بعض العناصر و الوظائف التي أوجدت من أجلها و ذلك مهما اختلفت وجهات النظر ، و على هذا الأساس فان ادارة الموارد البشرية وجدت أصلا لتهتم بالعنصر البشري و بذلك تقوم بعمليتين متتاليتين تخص الفرد العامل من جهة و المنظمة من جهة أخرى ، فالأولى هي قبل التوظيف و الثانية بعد التوظيف ، فقبل التوظيف تقوم إدارة الموارد البشرية بالبحث و الاستقطاب عن العناصر اللازمة و التي تتناسب مع تخطيط و أهداف المنظمة و بعدها تقوم بالاختيار و المفاضلة و التعيين و التدريب و التأهيل و الترقية و تقدم الخدمات الاجتماعية و تحدد مع الفرد المسار المهني و هي بذلك في عملية مستمرة تهدف دوما الى تنمية و تطوير الفرد مما يعود بالفائدة عليه و على المنظمة <sup>3</sup>.

ثانيا. أهمية إدارة الموارد البشرية: تكتسي ادارة الموارد البشرية في التنظيمات الحديثة ، أهمية قصوى ، ذلك أنها تتحكم في فعاليتها الاقتصادية ، الاجتماعية و التكنولوجية ، و من هنا غدا موضوع إدارة الموارد البشرية موضوع الساعة ، بالنسبة للدول النامية التي تبحث مثلا ، عن ترقية خدمات الادارات المحلية التي تعتبر الركيزة الأولى في هذه الدول الخاصة جدا ، مثل التوظيف و التعيين الذي يلعب دورا معتبرا في التشغيل ، جودة الخدمة و الأداء في المؤسسة ، التقييم الذي يستكمل بعملية الضبط و يؤثر بقوة في جودة و سياسة دفع الأجور التي تلبي جزءا من الحافز على التشغيل ، و التكوين الذي يشكل الدعامة الهامة للحوافز ، الجودة ، التنظيم و الاهتمام بالعمل ، و تكمن أهمية ادارة الموارد البشرية في عدة عوامل أهمها <sup>4</sup> :

<sup>1</sup>Felix A, negro **public personnel adminisrtration** , new york , hestrinchart and winston INC ، 1959 P36.

<sup>2</sup> فيصل حسونة ، ادارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، ط01، عمان، 2007 ، ص6.

<sup>3</sup> نور الدين حاروش ادارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 15.

<sup>4</sup> د بوبكر بوفريسة ، تسيير و تدبير الموارد البشرية ، جامعة باجي مختار ، ط01، عنابة ، ص 24-25-26.

- أسباب تتعلق بالفوائد : و هي التي تجنيها المجتمعات ككل و ليس المؤسسات العاملة فيها من أعمال و نشاطات مواردها و حسن الانتباه لخلق ادارة خاصة بها ، و ذلك نتيجة محاصيل و مخرجات التشغيل و العمالة ، بحيث تكبر و تزداد هذه المحاصيل المكونة للثروات ، مع ازدياد قوة فاعلية الموارد البشرية .
- أسباب تعود إلى الارتباط : و يتمثل في التداخل بين علم إدارة الموارد البشرية و العلوم المتخصصة الأخرى مثل العلوم الاقتصادية ، علم إدارة الاعمال ، العلوم القانونية ، العلوم الاجتماعية ، علم النفس و الطب الخ ، ان مدراء الموارد البشرية الذين يعرفون أسس و مفاهيم العلوم المتخصصة الداعمة لحسن سير ادارتهم ، يتفادون الكثير من المشاكل ، مثل : هدر الاموال التي تصرف في الدعاوى القضائية ،
- أسباب أخرى و من بينها ما يتعلق بالمؤسسات و أخرى تتعلق بالأفراد و طرق اختيارهم ، و الانضمام إلى مؤسسات معينة دون سواها ، و يرجع ذلك إلى حاجاتو طموحات و توقعات كل من الأفراد و المؤسسات و امكانية التقارب بينها كما تتجلى أهمية ادارة الموارد البشرية اليوم من خلال الاختصاصات المتنوعة التي أسندت إليها و التي تتمثل في : تحليل العمل ، الاختيار و الحوافز و الاتصالات و المعلومات و تحسين ظروف العمل و العلاقات الاجتماعية ... الخ .

#### الفرع الأول: المراحل التاريخية لتطور وظيفة الموارد البشرية:

عرفت وظيفة الموارد البشرية خلال العقود الأخيرة تطورا ملحوظا و دائما ، و لذا فان المفهوم الحديث لوظيفة الموارد البشرية لم يستقر الا بعد سلسلة طويلة من التطورات التي مرت على الجنس البشري و هو يمارس العمل . و للتعرف على ذلك نتبع المراحل التاريخية

مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

أ. نظام الطوائف : فهناك الصبي والعريفو المعلم ، و ينتخب المعلمون شيخا للطائفة فيوقع العقوبات على من يخلف لوائح و تعليمات الطائفة<sup>1</sup> .

ب. نظام الصناعة اليدوية : و في ظلالة برزت فئة تملك الخبرة و المهارة و بدأت تعمل مقابل الاجر الذي يعد أجر كاف ، يسمح للعامل و عائلته بالكاف .

ج. نظام العبودية : و فيه اعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل ، يبيعه و يشتريه شأنه شأن كل السلع فلا حقوق قانونية أو إنسانية ، كما أنه لم يكن تحت ظل هذا النظام وجود لنظام العمالة و كانت السلطة المطلقة بيد المالك و كان العبد أحد الأمتعة التي يمتلكها .

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، ادارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، ط1، القاهرة ، 2013 ، ص 18.

2. **مرحلة الثورة الصناعي:** ما ان بدأت الثروة الصناعية كنتيجة لسلسلة من الاكتشافات و الاختراعات و ظهور القوى المحركة و الالات في النصف الثاني من القرن الثامن عشر حتى واجه أرباب العمل مهمة تهيئة أفراد تحتاجهم مشاريعهم الضخمة، و لمواجهة تهيئة صناعة جديدة عليهم التهيؤ لمتطلباتها، و عاداتها، و لكن بهجة الانتاج و زهو الصناعة قد ألهاهم عن الاهتمام بالجنس البشري<sup>1</sup>.

3. **مرحلة القرن العشرين:** شهدت هذه المرحلة أحداثا أثرت على إدارة الأفراد ومن أبرزها<sup>2</sup>:

أ. **الادارة العلمية:** والتي تقترن باسم فريد يريك تايلور الذي اهتم بنتاج أقصى حد ممكن من خلال مجموعات العمل التي يشرف عليها ، حيث قام بداية تجاربه المشهورة في مجالات رفع الكتل المعدنية ، و قطع المعادن ، و من نتائجه الادراك بان الادارة يمكنها أن تكون علما له قوانينه و مبادئه ، و قد اعتبرت الادارة العلمية كونها طريق لمعالجة مشاكل الإدارة / حيث بين تايلور أن الإدارة مسؤولة عن اختيار العاملين و تدريبهم على كيفية أداء العمل ، فمن نتائج التي توصل اليها تايلور في زيادة الانتاج الى المدرسة تجاهلت العامل كإنسان في العمل

ب. **الحرب العالمية الأولى:** خلال الحرب العالمية الاولى و مع تضخم الانتاج اذ تحتم على الادارة توفير احتياجاتهم من العاملين ، رغم ظروف الحرب و ما سببته من نقص في عرض القوى العاملة ، و لذا فقد فكر مسؤولي الادارة و بجدية في انشاء ادارات متخصصة تتولى انشطة ادارة الأفراد و رغم ما مار به الانسان من خلال هذه المسيرة التاريخية فقد استمر اهتمام الادارة متمركز على رفع الكفاءة الانتاجية للأفراد .

ج. **مدرسة العلاقات الانسانية :** تعد التركيز على الاساليب المادية لرفع الكفاءة الانتاجية ، جاءت هذه المدرسة و ركزت على الإنسان و حاجاته ، فقد رأى ' التون مايو " على وجه التحديد أن معالجة المشاكل المتعلقة بالانتاجية يمكن معالجتها عن طريق الاهتمام بالادارة متمركزا على رفع الكفاءة الانتاجية للأفراد .

د. **الحرب العالمية الثانية :** خلالها استمر التركيز العناية بالانسان و الذي هو محور الانتاج و بالتالي أوجبت العناية بادارة الافراد<sup>3</sup>.

**المرحلة الرابعة: من نهاية الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر:** خلال هذه المرحلة عرفت إدارة الموارد البشرية عدت تطورات أيضا تمثلت فيما يلي:

**البدء في ظهور بعض ممارسات إدارة الأفراد :** كانت أولى المنظمات أخذها بمفاهيم الادارة العلمية و علم النفس الصناعي ، و العلاقات الانسانية هي منظمات الجيش و الحكومة ( اي الخدمة المدنية ) ، و كان

<sup>1</sup> زكى هاشم ،الاتجاهات الحديثة في ادارة الأفراد و العائلات الانسانية ، دار الكتاب الجامعي، ط5،1975، 1، القاهرة، ص 62. انظر كذلك : محمد محمد ابراهيم : ادارة الافراد رؤية من الهيئة المصرية ، المتوفية ، كلية التجارة ، ط01، ص 10.

<sup>2</sup> مهدي حسن زويلف ،ادارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الانسانية ، دالا مجدو لاوى ، ط1، عمان ، 1994 ، ص 10.

<sup>3</sup> أحمد ماهر ،ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، ط5، الاسكندرية ، 2001 ، ص 35.

من أهم الممارسات : وضع شروط للتعيين و استخدام الاختبارات النفسية ، و الاهتمام بانظمة الاجور ، و خدمات العاملين ، و منع التعسفي .

**➤ البدء في ظهور بعض المتخصصين في ادارة الافراد :** قامت بعض الشركات الكبيرة و الاجهزة الحكومية ، و الجيش بتوظيف العاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة بدلا من الافراد ، مثل المتخصصين في مجالات التوظيف ، و التدريب و الاجور و خدمات العاملين و الأمن الصناعي ، و الرعاية الطبية و الاجتماعية للعاملين .

**➤ ظهور حركة العلوم السلوكية :** أثرت هذه الحركة ( التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين)، على تطوير ممارسات الأفراد لكي تتواءم مع التطور في العلوم السلوكية ، و من أمثلتها آثراء و تعظيم الظروف و تخطيط المسار الوظيفي ، و مراكز التقييم الادارية ، في تغيير ملامح كثيرة من وظائف ادارة الافراد

**➤ تدخل الدولة بالقوانين و التشريعات :** نشطت الكثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار تشريعات تفنن بها العلاقة بين أصحاب الأعمال ( أي المنظمات و الشركات) و العاملين . و لقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها : الحد الأدنى للأجور و التأمينات و المعاشات و لأمن الصناعي و صحة العاملين <sup>1</sup> .

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

لقد حدث الكثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر، و قد صاحبت هذه التغيرات كثيرا من التحديات و العقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها اتجاه العاملين من جهة و اتجاه المؤسسة من ناحية أخرى. و سوف نذكر فيما يلي بعض الأمثلة لهذه التحديات <sup>2</sup>

**1/ زيادة الإعتمادات على التكنولوجيات الحديثة :** لا شك أن التطورات التكنولوجية و استخدام الحاسبات الآلية تشكل قيدا على الإدارة، فسوف تؤدي التغيرات الملحوظة في التكنولوجيات الإلكترونية إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال و المهارات التي تحتاج إليها المؤسسة و سوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب، التنمية، التخطيط الوظيفي للمستقبل بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات كما ينتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيا، الإستغناء على بعض العاملين و البحث عن فرص عمل أخرى لهم.

**2/ التغيرات في تركيب القوى العاملة:** لقد لوحظ أن هناك تغير في تركيب القوى العاملة الحالية بمختلف المنشآت و خاصة الحكومية، و من هذه التغيرات زيادة نسبة النساء العاملات حيث أصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف فقد يلقي هذا عبئا جديدا على إدارة الموارد البشرية، فتزايد معدلات النساء العاملات و المشاركات في قوة العمل سوف يخلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع ورفرفص الترقى

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، ط5 ، الاسكندرية ، 1999 ، ص 35-36.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق- ص 103

الوظيفي كما أن عدد النسائم اللاتي سوف يقومون بمهام الإدارة العليا، يعني أن العديد من النساء لن يكن قادرا على إيجاد الناصح المخلص او هو ما يتاح بشكل أفضل) الرجال كفاك تتطلب الزيادة في معدلات النساء العاملات و إعداد سياسات خاصة بهن، خاصة الأمهات كالرعاية الطبية و إنشاء دور الحضانه و إجازات الحمل، الولادة، و الرضاعة. و على إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب.

**3/ نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية:** لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشآت بطريقة أفضل فإنها تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشتمل على كل بيانات و خطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة لذلك ينبغي أن تتوفر للإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية اعتمادا على خدمات الحاسب الآلي. فالتحدي أن يواجه معظم المنشآت الكبيرة الحجم في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات .. انت قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة اتجاه الموارد البشرية<sup>1</sup>.

**4/ تغير القيم و الاتجاهات:** تلعب القيم و المعتقدات دورا هاما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فلا شك أنها تؤثر على دوافع و سلوك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية و لو أمعنا النظر إلى التقدم الإقتصادي الذي حققته بعض الدول الكبيرة مثل الولايات المتحدة الأمريكية نجد أنه يستند على قيم معينة مثل احترام العمل، قبول المخاطر و الرغبة في تحملها.

#### المطلب الثاني: سياسات تهمين و تفعيل الموارد البشرية

هذه السياسات نعرضها من خلال هذا المطلب و تحتوي كل من تخطيط القوى العاملة، سياسة الاختيار والاستقطاب ، سياسة التدريب والحوافز . إن هذه السياسات متفاعلة مع بعضها تحاول أن توفر للمنظمات تلك القوى العاملة الملائمة وتحافظ على استمرار ملاءمتها، كما يجب أن تكون هذه الموارد جهازا قويا مبتكرا قادرا على تحمل مسؤولياته راغبا في التفوق ساعيا إلى التميز .

#### الفرع الأول : تخطيط القوى العاملة النشيطة

يعتبر تخطيط القوى العاملة من بين الوظائف الأساسية التي يجب أن تقوم بها إدارة أي مشروع، فنجد كل المنظمات تمارس هذه الوظيفة وتتفاوت هذه المنظمة في مدى نجاحها في القيام بوظيفة تخطيط الموارد البشرية التي تمثل أحد الأساليب الإدارية الحديثة للتنبؤ بالاحتياجات النوعية والكمية من قوة العمل في فترة قادمة، ويهدف هذا التخطيط إلى تقدير احتياجات المنشأة من الموارد البشرية من حيث :

- أنواع الوظائف والعمال المطلوبة
- أعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة
- الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة القوى العاملة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص 104

<sup>2</sup> نفس المرجع-ص 129

وهناك عدة تعريفات لتخطيط القوى العاملة وسوف نعرض أهمها:

✚ **تعريف 1:** " تخطيط القوى العاملة هو عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة في الوقت المناسب .

✚ **تعريف 2 :** " تخطيط القوى العاملة هي التقنية التي تعتمد عليها المؤسسة في التنبؤ بعدد العمال الذي ستحتاج إلى توظيفهم وتدريبهم وترقيتهم وإحلالهم خلال فترة زمنية محددة ، وذلك لرفع من قدراتها وإمكاناتها في تحقيق انجاز الأهداف الاستراتيجية من خلال خطة تنموية موجهة لدعم وتحسين المساهمة العمالية في المستقبل<sup>1</sup> .

الفرع الثاني : الاستقطاب، الاختيار و التعيين

أولاً: استقطاب الأفراد

1. مفهوم الاستقطاب: الاستقطاب هو العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة، وقد يتم ذلك عن طريق الإعلان الموسع.

2. مصادر استقطاب الأفراد: يكمن تقسيم المصادر التي تلجأ إليها المنظمة على الأيدي العاملة اللازمة إلى: **المصادر الداخلية:** في الحياة العملية يتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المنظمة بإحدى الطرق التالية:

- **الترقية:** حيث يقوم المنشآت بإعداد خطة متكاملة للترقية، وتكون واضح ومعلنة لجميع العاملين، يوضح فيها الطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والارتقاء من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى. وتتبع هذه الطريقة لشغل الوظائف الكتابية والإدارية، يمكن أن ترفع الروح المعنوية للأفراد.
- **النقل والتحويل:** قد يتم تطبيق سياسة التوظيف داخل المنظمة عن طريق النقل الداخ للموظف من وظيفة إلى أخرى أو من فرع إلى آخر، و الهدف من ذلك تحقيق التوازن في عدد العاملين في مختلف الإدارات .
- **الموظفون السابقون:** قد تلجأ بعض المنظمات إلى إتباع سياسة التوظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون في الداخل، وخاصة الراغبين منهم في العودة إلى العمل، وهذا المصدر أثبت أهميته وجدواه في بعض المنظمات "

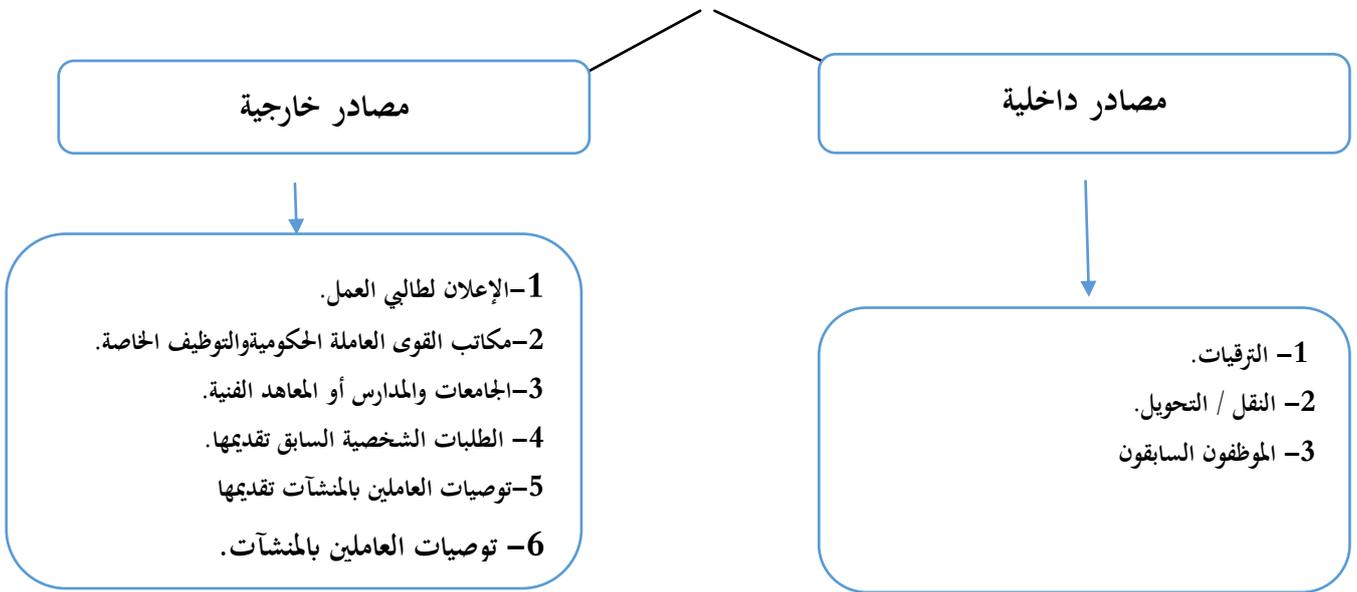
ب/ المصادر الخارجية: وتتمثل فيما يلي:

- **الإعلان الخارجي:** يعتبر الإعلان من أهم الوسائل المستعملة لاستقطاب الأفراد للتقدم لشغل الوظائف، وتقف فاعلية هذا الأسلوب على اختيار الوسيلة المناسبة لنشر الإعلان أكثر شهرة هي الإعلان عن طريق المصحف والمجلات.

<sup>1</sup>رواية حسن ،إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية، ط1 ، مصر ، 2001 ، ص 71.

- مكاتب العمل : توجد مكاتب للتوظيف و الاستخدام، سواء كانت عامة أو خاصة في مختلف الدول حيث يتم تسجيل طالبي العمل من العمالة بمختلف الوظائف و المهن الفنية والإدارية.
  - الجامعات و المدارس : حيث هناك البعض من المنظمات من تحرس على بناء، وتكون علاقات مستمرة بالكليات والمدارس للحصول على احتياجان سنويًا<sup>1</sup>
- الشكل رقم (2) : مصادر البحث والاستقطاب للأيدي العاملة المطلوبة بالمنشأة

### مصادر البحث والاستقطاب للأيدي العاملة المطلوبة بالمنشأة



المصدر : صلاح الدين مُجَّد عبد الباقي ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، 2000 ، ص 156.

ثانيا. إختيار و تعيين الموارد البشرية

#### 1. مفهوم عملية الإختيار و التعيين :

يمكن تعريف نشاط عملية الإختيار و التعيين بأنه : العمل الذي يتم بموجبه إنتقاء أفضل و أنسب المتقدمين للتوظيف في المنظمة الشغل وظيفة حالية وفقا لشروط و مواصفات معينة و مطلوب توافرها ، من أجل تحقيق غاية أساسية تتمثل في تحقيق الأهداف المنظمة بكفاءة عالية و فعالية (رفع إنتاجية المنظمة التي يعمل فيها بشكل عام<sup>2</sup>).

<sup>1</sup> حجاج بن صالح بن حجاج مرعي ، ادارة الأفراد ، شركة دار الأكاديميون للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2015 ، ص 117-118.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي ، ادارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2005.

2. إجراءات و مراحل الإختيار و التعيين : وظيفة الإختيار و التعيين هي سلسلة من الخطوات الأساسية مترابطة بطريقة منطقية تتكون من ثمان (08) مراحل و هي كما يلي<sup>1</sup>:

✚ **المقابلة المبدئية:** تجري مقابلات تمهيدية للمتقدمين للتعين و ذلك بهدف تصفية بعض الأفراد غير مناسبين من خلال طرح عدة أسئلة على المترشحين لمعرفة رغبتهم في العمل ضمن المنظمة و كذا التعرف على بعض البيانات الشخصية المتعلقة بالفرد كالمؤهلات العلمية... الخ.

✚ **ملا طلب التوظيف:** و هي عبارة عن وثيقة تقدم للمترشحين الراغبين في طلب العمل تتضمن إجابات تتعلق بالإسم ، الجنس العمر ، الحالة الإجتماعية ، المؤهلات والخبرات ... الخ.

✚ **الإختبارات:** تعتبر هذه المرحلة من اهم المراحل الأساسية في عملية الإختبار و التعيين و تتمثل في إعداد إختبارات للأفراد المتقدمين للتعين في المنظمة لأجل معرفة مؤهلاتهم وقدراتهم و الكشف عن نقاط القوة و الضعف لديهم .

✚ **المقابلات:** بعد إتمام الإختبارات ، فإن الأفراد الذين إجتازوا هذه الإختبارات بنجاح يخضعون إلى مقابلات بهدف إختيار العناصر الأكثر كفاءة و تناسباً مع الوظيفة.

✚ **التحري عن صاحب الوظيفة:** قبل تعيين الأفراد في العمل لابد من التحري عن سلوكهم في الماضي، و كذلك الكشف عن سوابقهم العدلية من خلال ملفاتهم .

✚ **الترشيح للتعين:** يتم في هذه المرحلة إختيار المترشحين للعمل مبدئياً ، وعند إتخاذ القرار النهائي حتى موافقة الإدارة العليا قد تكون هناك قوانين أو تصرفات مالية قد تعيق عملية التوظيف.

✚ **الفحص الطبي:** يهدف الفحص الطبي إلى الكشف عن بعض الأعراض و الأمراض الجنسية أو قدرات عضلية غير كافية لشغل الوظيفة و التي تمنع الشخص من العمل داخل المنظمة .

✚ **قرار التعيين النهائي:** عند الإنتهاء من الكشف الطبي حتى يتعين الفرد لا بد أن يجتاز المراحل بنجاح ، فهذه المراحل هي بمثابة حواجز أن عدم النجاح في مرحلة يمنع المترشح من المرور الى المرحلة الموالية ، يطلق على هذا النظام اسم الإختبار التعويضي حيث يتم النقص أو القصور في اجراء معين باجراء آخر<sup>2</sup>.

### الفرع الثالث: التدريب و التنمية :

لقد اختلفت الآراء حول تحديد مفهوم التدريب ، و خاصة التدريب الاداري إلا أن الاتفاق كان على أن ما يقدمه التدريب يحدث تغيير إيجابي في السلوك و الاتجاهات .  
أولاً. تعريف التدريب: هنالك عدت تعاريف حول هذا المفهوم منها :

<sup>1</sup> صالح عودة سعيد ، ادارة الأفراد ، الجامعة المفتوحة ، ط02، لبنان ، 1994 ، ص 188-200.

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاوش ، " ادارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، ط02، مصر، 1996 ، ص 174.

- أن التدريب جهد منظم و مخطط لتزويد المشاركين بالمعلومات و المهارات و الاتجاهات التي تساعدهم على تحسين ادائهم ، و الاداء الوظيفي يتطلب انجاز العمل وفقا للمعايير النمطية المقررة ، أو وفقا لاتجاهات التطوير والتحديث التي تتبناها المؤسسة لتحسين انتاجيتها ، و ينظر الى التدريب و التطوير من منظور أن تكون الموارد البشرية الحالية أكثر مرونة و أكثر تأقلمًا ، و ذلك للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة<sup>1</sup>.
  - " أن التدريب هو الجهود الادارية أو التنظيمية التي تزود الفرد العامل بالمعلومات و المعارف ، التي تكسبه مهارات و معارف و خبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل ، و تساعد في بلوغ الأهداف ، كما أن يرتبط بطبيعة الأعمال و ينسجم مع سياسات مخطط المنظمة<sup>2</sup>.
  - و هناك من يرى أن التدريب هو تجهيز الفرد للعمل المثمر أو الاحتفاظ به مستوى الخدمة المطلوبة ، فهو نوع من التوجيه صادر من الانسان موجه الى انسان طبقا للمعادلة التالية :
- الحد الأعلى للتدريب الناجح = مدرب ماهر مؤهل علميا و عمليا + متدرب مهيا و له رغبة خطة تدريب سليمة + مساعدات ايضاح + خدمات + معدات صالحة للاستعمال أثناء العملية التدريبية<sup>3</sup>.
- و قد عرفه أرمسترونج على أنه " تطوير منظم للمعرفة و المهارات و الاتجاهات التي يحتاجها الفرد ، حتى يتمكن من القيام بأداء واجباته بكفاءة<sup>4</sup>
- ثانيا. أهداف التدريب :

تركزت أهداف التدريب في النقاط التالية :

- **الاول :** الاهداف الاقتصادية ، و تتمثل في زيادة الإنتاج ، تحسين الانتاجية ، تخفيض الفاقد ، زيادة المبيعات ، تنمية الحصة السوقية ، زيادة معدلات النمو ، و تأكيد المركز التنافسي .
- **الثاني:** الأهداف التقنية؛ وتدور حول تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية أحن حتوسرعة وتعميق استيعاب التقنيات الجديدة، وحل مشكلات إدماجها في الحزمة التقنية بالمنظمة.
- **الثالث:** الأهداف السلوكية؛ وتهتم بتعديل اتجاهات ودوافع العاملين، وتسمية رغباتهم في الأداء الأحسن، وتنمية روح الفريق بينهم، وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات ، التدريب الاداري الموجه بالأداء ، ط01، المملكة العربية ، 2001 ، ص 13

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاويش ، ادارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 232.

<sup>3</sup> احمد باشات ، تدريب النظرية و التطبيق ، مركز تطوير الاداء و التنمية، ط01، القاهرة ، 1995 ، ص 42-44.

<sup>4</sup>Michael armstrong .A.Hand book of personnal management practice ;london :Kogan page , 1981 , p126.

<sup>5</sup> احمد جابر حسين ، التدريب الاستراتيجي و دوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية ، دار للنشر اليازوري ، ط 1 ، القاهرة، 2012 ، ص 53-54.

ويرى البعض أن الهدف بشكل أساسي؛ هو نتيجة يراد الوصول إليها بكمية معينة، ومواصفات محددة في زمن معلوم. ويعتبر الهدف على جانب كبير من الأهمية وهو نقطة البداية لأي نشاط إنساني. ذلك لأن الهدف هو الذي يحفزنا ويحرك سلوكنا. وهو الذي ناشدنا إلى البدائل الملائمة لبلوغه. كما أنه يضمن تكامل الجهود وتنسيقها، ويسهل الاتصال والتعاون بين أعضاء الجماعة التي تعمل على بلوغه. كما أنه يمثل المعايير الملائمة لقياس النتائج المحصلة، ثم إنه يسهل مهمة القيادة، ويعتبر من الخواص المميزة لإدارة جماعة دون أخرى. وتشق الأهداف التدريبية من الاحتياجات التدريبية. فإذا كانت الأخيرة دقة محددة بعناية، وتعكس الوضع العملي فعلا؛ كانت الأهداف التدريبية أيضا واضحة ممكنة التحقيق، وللهدف التدريبي اعتبارات يجب مراعاتها؛ وهي:

• يجب أن يصاغ الهدف التدريبي في صورة نتيجة سلوكية محددة.

• يجب أن يكون الهدف التدريبي وثيق الصلح:

- أهداف الوظيفة التي يشغلها الفرد.

- أهداف المنظمة التي يعمل فيها.

- الأهداف الشخصية للموظف نفسه<sup>1</sup>.

إن الأهداف التدريبية؛ تعد قائمة بالمعارف والمهارات التي على المتدرب معرفتها أو اكتسابها، والمهام الواجب عليه القيام بها بعد الانتهاء من التدريب، بناء على الاحتياجات التدريبية التي حددها مسئولو الموارد البشرية. إذن التدريب يهدف إلى اكتساب مهارات أو معرفة خاصة، وتحاول برامج التدريب تعليم الأفراد كيف ينجزون أنشطة معينة أو عملا معينا<sup>2</sup>.

**ثالثا. خطوات التدريب:** وتكون نظرية التدريب أو خطواتها من أربع مراحل منطقية ومتتابعة، وتبدأ هذه المراحل:

1. **بتحديد الاحتياجات التدريبية:** والتي تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى الأفراد و ادارات معينة، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب.

2. **تصميم لبرنامج التدريب:** والذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المتدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين كما يتم تحديد المعينات التدريبية مثل الأفلام، السبورة، الأعلام ... إلخ، وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج، وأيضا تحديد ميزانية التدريب.

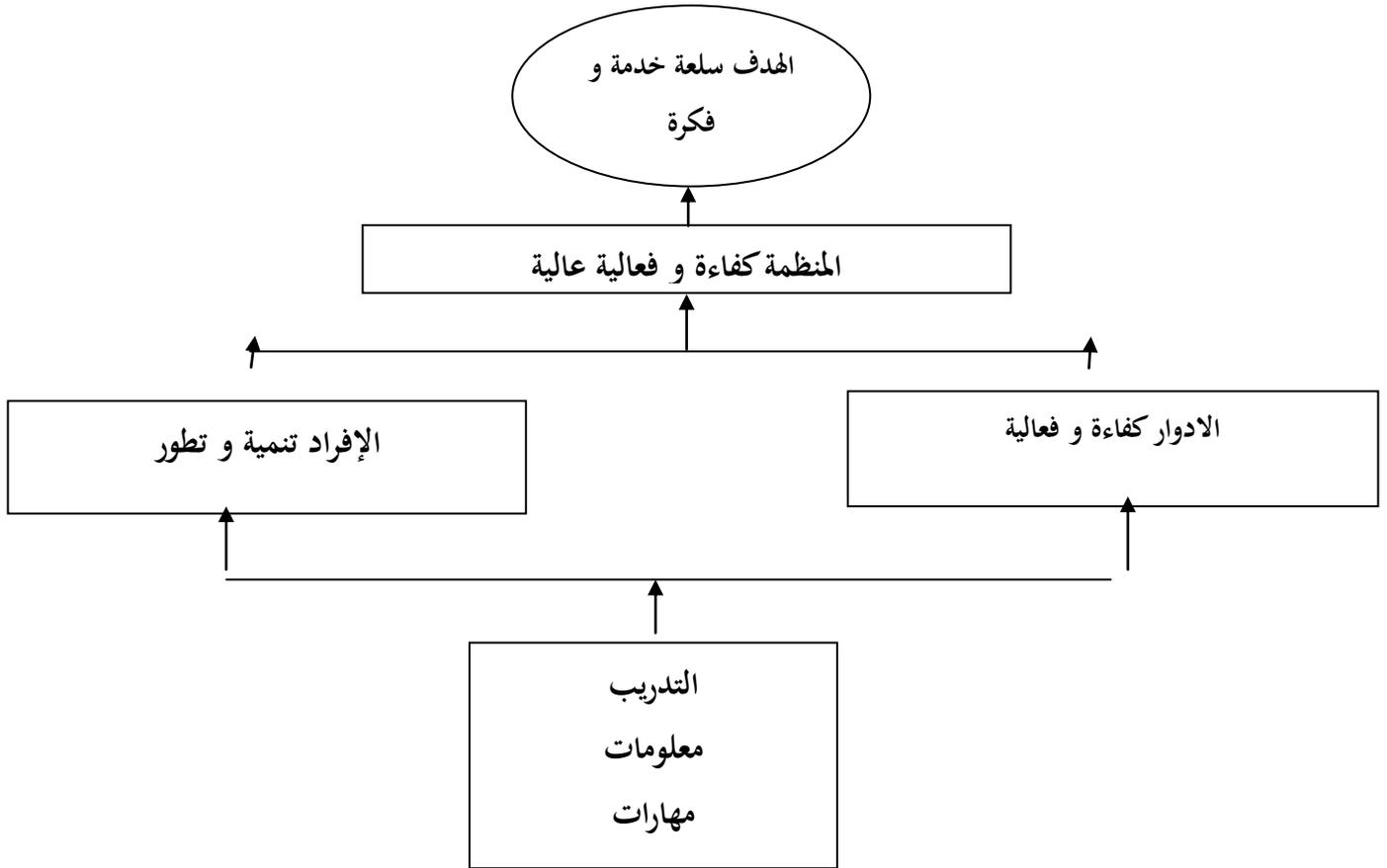
<sup>1</sup> عبد الفتاح دياب حسين، إدارة الموارد البشرية، ط2، القاهرة، 1997، ص 222.

<sup>2</sup>DjCherriwgtTon , **The management of human resources** , 4th Edition ,New jersey: Prentice HallEnglewood Cliffs , 2003).

3. مرحلة تنفيذ برنامج التدريب: والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج، كما يتضمن تحديد مكان التدريب، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة. وأخيرة وبعد انتهاء برنامج التدريب

نقوم بتقييم برنامج التدريب، ويتم ذلك من خلال تقييم المتدربين و التدريب، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج<sup>1</sup>.

شكل رقم (3) : التدريب برفع الكفاءة و الفعالية للمنشأة



المصدر : صفوان مُجَّد، التخطيط في الموارد البشرية ، دار اليازوري ، العملية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2012.

التنمية:

يحتل موضوع تنمية الموارد البشرية أو ما يطلق عليه البعض بالاستثمار في الموارد البشرية، خطوط الصدارة في خطط وبرامج الدول والمنظمات التي تنشأ التنمية والتقدم.

ونظراً لأهمية هذا الموضوع سواء على مستوى المجتمع عموماً والمنظمات خصوصاً فقد قيل: "إذا كنت تخطط لفترة عام ازرع الرز، ولفترة عشرة أعوام ازرع الأشجار، ولفترة مئة عام علّم الناس"<sup>1</sup>

<sup>1</sup>حجاج بن صالح بن حجاج مرعي ، ادارة الأفراد ، مرجع سبق ذكره ، ص 71-72-80.

ويمكن تعريف تنمية الموارد البشرية بأنها: مجموعة النشاطات والإجراءات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي لأعمالهم

وإذا كانت تنمية الموارد البشرية هي الهدف، فإن التدريب الذي تكلمنا عنه سابقاً هو أهم الوسائل المستخدمة لتحقيق هذا الهدف. إلا أننا نجد أيضاً أنه وعند تحديد مفهوم التدريب يميز بعض الكتاب بين مفهوم ((الإعداد)) الذي يهدف لتهيئة العامل لدخول الوظيفة الجديدة أو ما يسمى بـ (Pre-service

Training) وبين مفهوم التدريب خلال الخدمة (In-Service Training)

ويتميز بعضهم أيضاً بين (التدريب) الذي يختص بالأعمال والوظائف الفنية وبين (التنمية الإدارية (Management Development) التي تهدف إلى تنمية المهارات الإدارية للمديرين وتحسين قدراتهم على أداء مسؤولياتهم الإدارية<sup>2</sup>

المبحث الثالث: تقييم الأداء

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء:

الفرع الأول: تعريف الأداء:

أولاً: تعريف تقييم الأداء لغة:

ورد في قاموس (المختار من صحاح اللغة) تعريف التقييم (قِيمَ الشيء) أي أعطاه القيمة التي يستحقها و(قَوَّمَ الشيء) أي جعله مستقيماً

ثانياً: تعريف التقييم اصطلاحاً:

وردت العديد من التعريفات لتقييم الأداء أوجز منها الأتي: .:

1. د. عبد الغفار حنفي و حسن قزاز: هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة أو استحقاق معين "ممتاز، جيد جيداً، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جداً"<sup>3</sup>

2. صالح عودة سعيد: العملية التي بموجبها قياس أداء الفرد العاملين طبقاً لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه ومدى استعداده لتحسين و تطوير الإنجاز الذي يقدمه، بما يساعد على معرفة جوانب الضعف والقوة في طريقة أدائه ومستوى الإنجاز الذي يقدمه لغرض معالجة جوانب الضعف وتدعيم وتعزيز جوانب القوة<sup>4</sup>

<sup>1</sup> د. الفارس، سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية ((الأفراد))، منشورات جامعة دمشق، 2003، ص187.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص180.

<sup>3</sup> د.عبد الغفار حنفي . حسين قزاز ( السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد الدار الجامعية للنشر والتوزيع ) الإسكندرية، مصر، 1996، ص598

<sup>4</sup> صالح عودة سعيد (إدارة الأفراد ) الجامعة المفتوحة ،ليبيا 1994 ،ص369

وعلى ضوء ماتقدم من التعاريف يمكن استخلاص التعريف الآتي:

التقييم هو نظام يهدف من خلاله إلى تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم وذلك لغايات تتعلق بالمنظمة والفرد على حد سواء)) فالتقييم ليس هدفاً في حد ذاته، وإنما وسيلة تهدف في نهاية المطاف إلى تحفيز الأفراد، ومساعدتهم على تعديل سلوكهم بصورة إيجابية، ودفعهم إلى تطوير أدائهم، ومن ثم رفع الكفاءة الإنتاجية في المنظمة.

### الفرع الثاني: تعريف تقييم الأداء

يعتبر تقييم الاداء جوهر عملية الرقابة، و لقد تعددت التعاريف التي ساقها الباحثون لهذا المفهوم، و من التعريفات المتاحة عن تقييم الاداء نذكر:

1. تقييم الاداء هو عملية تحليل و تقييم أنماط و مستويات أداء العاملين و تعاملهم و تحديد درجة كفاءاتهم الحالية المتوقعة كاساس لتقويم و ترشيد هذه الانماط و المستويات .
2. تقييم الاداء هو مجموعة الاجراءات التي تساعد في تجميع و مراجعة و مشاركة و اعطاء و استخدام المعلومات المتجمعة من و حول العاملين بهدف تحسين أدائهم في العمل .

### المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء:

سيتم فيما يلي التطرق إلى:

- 1- **طريقة التقرير الحر:** (Report Writing Free) يشار إلى هذه الطريقة أحياناً باسم مدخل لوحة الورقة البيضاء أو الفارغة (The Approach Paper of Sheet White)، حيث أن المقوم ال يستخدم هنا أية نماذج نما هو مطالب فقط بالتعبير بعبارته الخاصة عن تقويمه أداء مرؤوسيه وقد ارتهم، معينة، وا وهذا ما يجعل هذه الطريقة تتميز بالسهولة والبساطة. أما عن عيوب هذه الطريقة فمنها: أنها غير منظمة بشكل ثابت حيث أنها تخضع للتغيير من قبل المقوم، فإما أن تزداد المعلومات فيها وتكون مكثفة أو تقل هذه المعلومات مع عدم فائدتها، كما أنها تتطلب إمكانيات عالية في الكتابة والتعبير عن الآراء<sup>1</sup>
- 2- **طريقة التقرير المضبوط:** (Report Written Controlled) لا تستند هذه الطريقة إلى وجود استمارة كاملة للتقويم (full questionnaire)، وإنما تعتمد على وضع عدد من المحاور الرئيسية كخطوط موجهة للمقيم أثناء التقييم .

- 3- **طريقة الإختار الإجباري:** (Ranking Choice Forced) في هذه الطريقة يتم حصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف سواء من الناحية الإيجابية أو السلبية، ويتم تصنيف هذه العبارات إلى ثنائيات وتجمع كل ثنائية في مجموعة واحدة حيث تصف الثنائية الأولى النواحي الإيجابية في أداء الموظف في حين تصف الثانية النواحي السلبية في أدائه، ويمكن توضيح ذلك بالمثل التالي:

<sup>1</sup> سهيلة مجد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط1 دار وائل للنشر، عمان، الأردن، .، 1999ص. 257.

مجموعة (1)

ثنائية (أ): - سريع الفهم والملاحظة. (عبارة 1)

- سريع البديهة. (عبارة 2)

ثنائية (ب): - اتكالي يعتمد على شخص آخر ألداء عمله. (عبارة 1)

- لا يميل للتعاون مع زمالته. (عبارة 2)

ويتم طباعة هذه العبارات على نموذج خاص على شكل ثنائيات ومجموعات بحيث تضم كل مجموعة اربع عبارات، و يجبر المقيم على اختيار عبارتين من كل مجموعة، بحيث يتم اختيار العبارات الأكثر انطباقاً عليه وكذلك العبارات الأقل انطباقاً عليه .

و المقيم وفق هذه الطريقة لا يعرف فيما إذا كان اختياره للعبارات هو في صالح الموظف ام لا وذلك لان أوازن العبارات التي تبين أهميتها تكون سرية حيث لا يعرفها المقيم، ويتم تحديد مستوى أداء الموظف عن طريق مقارنة العبارات التي اختارها المقيم مع العبارات الموجودة في القائمة السرية التي تحتفظ بها إدارة شؤون الموظفين<sup>1</sup>

وما يميز هذه الطريقة هو أنها تساعد على تحقيق الموضوعية في التقييم لأن المقيم لا يعرف أوازن العبارات، ومن ثم فإنه لا يعرف العبارة التي اختارها إن كانت في صالح الموظف أم لا، هذا بالإضافة إلى أن اختيار العبارات يتطلب تمعنهما ويتطلب تحليل أداء الموظف بشكل جيد لملاحظة مدى انطباق العبارة عليه وهذا يساهم في دقة التقييم .

أما المآخذ التي تأخذ على هذه الطريقة فتتمثل في صعوبة الإحتفاظ بسرية القيم الرقمية المحددة لكل عبارة من العبارات المستخدمة في التقييم.

**4-طريقة البحث الميداني (Method Review Field)** ) تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على

المشاركة الفعالة من قبل إدارة الأفراد في عملية تقييم الأداء، حيث يتم الحصول على البيانات عادة شخصياً دون استعمال أي نماذج أو التأشير على قوائم محددة .

أما عن الخطوات المتبعة في هذه الطريقة فتتمثل في قيام ممثل أو ممثلين عن إدارة الافراد بمقابلة كل رئيس (مشرف) في مكتبه، وطرح بعض الأسئلة عليه والحصول على إجابات عنها بخصوص كل فرد أو عامل يعمل تحت إشرافه، وبعد عودة ممثل إدارة الأفراد إلى مكتبه يقوم بصياغة الإجابات التي حصل عليها بشكل وصفي

<sup>1</sup> السلمي علي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف القاهرة، مصر، 1970، ص 121

مكتوب، ثم يقوم بإرسال نسخة منها في شكلها الأولي إلى الرئيس (المشرف) ليراجعها، وبعد ذلك يتم صياغتها في شكلها النهائي<sup>1</sup>

**المطلب الثالث: اهداف تقييم الاداء:** حدد كل من جيل و أوشر أهداف تقييم الاداء في الآتي :

1. المساعدة في تحسين مستوى الاداء الفعلي / الحالي

2. إحدى طرق تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين

و يضيف باركينسون أهدافا أخرى هي كالتالي :

1. العدالة و الموضوعية في الترقيات<sup>2</sup>.

2. العدالة و الدقة في المكافآت .

---

<sup>1</sup> - John. B. Miner and Mary Green Miner, Personnel and Industrial Relation: A Managerial Approach, 3rded, Macmillan Publishing Company, Inc, N.Y, 1977, 188.

<sup>2</sup>مدحت ابو النصر، الاداء الاداري، المتميز المجموعة العربية للتدريب و النشر، ط1، مصر، 2012، ص 125-126-127.

## خلاصة الفصل الاول :

من خلال هذا الفصل قمنا بتوضيح أهم التطورات التي حدثت ولازالت تحدث في مفهوم تكنولوجيا المعلومات ، إدارة الموارد البشرية، و تقييم الأداء الذي يعتبر وظيفة مهمة من وظائف إدارة الموارد البشرية. كما عرضنا مجموعة من التعاريف لباحثين مختلفين وتناولنا مفهوم تكنولوجيا المعلومات والأداء كل على حدى، وفي الفصل الثاني سيتم البحث في العلاقة التي تجمع هاذين المتغيرين.

# الفصل الثاني

تمهيد:

بعدها تمت الدراسة النظرية من خلال عرض مختلف المفاهيم الأساسية والمرتبطة بموضوع البحث، حيث حددت مساهمة هذه التكنولوجيا في تحسين الأداء، سوف يتم من خلال هذا الفصل الاطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم في مؤسسة الاسمنت بني صاف باعتبارها احد أهم المصانع المنتجة للاسمنت في الجزائر والتي سعت جاهدة إلى تطوير العجلة الاقتصادية الوطنية وكذا مواكبتها للتطورات في كافة المجالات، من خلال توزيع مجال نشاطها وتوسيع قاعدة خدماتها وسعيها المستمر لاقتناء تكنولوجيا المعلومات .وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى النقاط التالية

المبحث الأول: عموميات حول شركة الاسمنت بني صاف

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: عموميات حول شركة الاسمنت بني صاف

• بعض المعلومات حول مؤسسة الإسمنت بني صاف:

- الاسم : شركة الاسمنت بني صاف ( S.C.I.B.S ).

- النشاط الأساسي : إنتاج و بيع الاسمنت.

- العنوان : BP22 بني صاف , ولاية عين تموشنت , الجزائر .

- الهاتف : 043.6.59.71

- الفاكس: 043.64.39.74

- رأس المال: 1.800.000.000 دج

-الوضعية القانونية: شركة ذات أسهم SPA .

- القوة الكهربائية: 60 كيلو فولط

الطاقة الإنتاجية: 1.000.000 طن من مادة الاسمنت

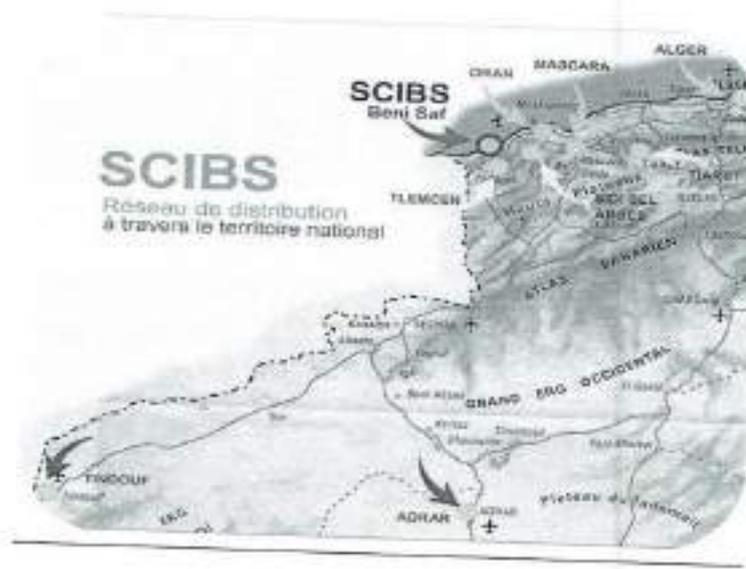
البريد الإلكتروني / الموقع الإلكتروني: [www . scibs](http://www.scibs.com) / [gerco @gercouest . com](mailto:gerco@gercouest.com)

dz.com

- الموقع الجغرافي للشركة :

تقع شركة الإسمنت على بعد 4 كلم شرق ميناء بني صاف على ارتفاع 185 متر عن سطح البحر، تقدر مساحتها الإجمالية ب: 42 هكتار، أما المواد الأولية المستعملة فهي: الحجز، الكلس، الطين و موقعها على بعد 600م جنوب المصنع، حيث تمثل نشاطها من خلال العقد التأسيسي المتمثل في إنتاج الإسمنت بحيث تبلغ الطاقة الإنتاجية 1000.0000 طن سنويا إلا أنه أعيد برمجة الإنتاج على أساس 800.000 طن سنويا.

الشكل رقم 4: موقع مؤسسة الإسمنت بني صاف



المصدر: وثائق المؤسسة

نشاط الشركة و دورها الاقتصادي :

• نشاط الشركة :

تتمثل نشاطات الشركة و ذلك من خلال العقد التأسيسي في نشاط رئيسي وحيد و المتمثل في إنتاج و بيع مادة | الإسمنت تقدر طاقتها الإنتاجية 300 طن يوميا من مادة الكلانكير المتخصصة في مادة الإسمنت من نوع C.L.J45 C.L.A، 400 منجمي الكلس و الطين يقعان في جنوب شرق بني صاف بقطاع بلادروريف BLADRORIF وتبلغ الطاقة الإنتاجية 1.000.000 طن سنويا إلا أنه أعيد برمجة الإنتاج على أساس 800.000 طن سنويا .

• الدور الاقتصادي لمؤسسة الاسمنت:

نظرا لأهمية الاقتصادية لقطاع صناعة الاسمنت في الجزائر فهذه المؤسسات تلعب دورا هاما سواء على مستوى الاقتصاد الجزئي أو الكلي و يظهر فيما يلي :

- دورها الأول و الكبير هو إنتاج الأسمنت .
- توفير المنتج في الأسواق تبعا للطلب على المادة .
- تلبية احتياجات المستهلكين الصناعيين.
- تحسين الظروف الاجتماعية للعمال و ذلك بمنحهم إعانات مالية و معنوية و كذا تحسين ظروف العمل.

❖ المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت SCIBS

يتوقف نجاح أي مؤسسة على مدى حسن اختيارها للهيكل التنظيمي الذي يلائم ويوافق حجم نشاطها و توزيع مهامها دون أن تحمل جانب التنسيق فيما بين مختلف هياكلها ، ويمكن توضيح التنظيم العام لمؤسسة الاسمنت كما يلي :

الشكل رقم 5: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت بني صاف



المصدر: وثائق المؤسسة

### أهداف الشركة و مهامها

#### - أهداف الشركة :

- تدعيم الاقتصاد الوطني و تحقيق التنمية.
- استغلال كل الطاقة الإنتاجية 1.000.000 طن سنويا .
- تغطية السوق الوطنية .
- تطوير و ترقية إنتاج الإسمنت من حيث الكمية و الجودة .
- التسيير الأمثل للموارد البشرية و تحقيق الرقابة على جميع المستويات.
- المحافظة على صحة و أمن الموظفين .
- تحقيق عوائد من صادرات الاسمنت .
- إدخال تكنولوجيا جديدة و تقنيات صناعية و إدارية .
- تدعيم الاقتصاد الوطني و تحقيق التنمية .
- توفير الجو المناسب للعمل و ضمان استقرار المؤسسة .
- ضمان جودة الإنتاج وفقا للأهداف المرجوة .

#### - مهام الشركة :

- ضمان الإنتاج وفقا للأهداف الموجودة .
- التسيير الأمثل للموارد البشرية و تحقيق الرقابة على جميع القطاعات .
- المحافظة على صحة و أمن الموظفين .
- توفير الجو المناسب للعمل و ضمان استقرار المؤسسة .
- القيام بالحاسبة العامة للميزانية و العمليات القانونية و الإدارية .
- تدعيم الاقتصاد الوطني و تحقيق التنمية .

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتضمن هذا المبحث عرضا لكيفية تصميم الدراسة الميدانية حيث تطرقنا إلى منهج الدراسة، مجتمع الدراسة وعينة الدراسة كما يبين حدودها، وكذا كيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في البحث.

### المطلب الأول: المنهج وحدود الدراسة

#### الفرع الأول: منهج الدراسة

اعتمدنا لانجاز هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي باعتبار انه المنهج الأمثل لهذا النوع من الدراسة، يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين وتحليلها استنادا للبيانات ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم.

### • حدود الدراسة

الحدود المكانية تتمثل الحدود المكانية للدراسة في المؤسسة محل الدراسة " مؤسسة الاسمنت بني صاف (عين تموشنت)".

الحدود الزمنية قمنا بهذه الدراسة في الفترة الممتدة من شهر 07/05/2023 إلى 24/05/2023.

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

#### 1/ مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة من الأفراد العاملين في مصنع الاسمنت بني صاف بمجموع 600 عامل، وهو ما يمثل مجتمع الدراسة ككل.

#### 2/ عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية حاولنا أن تكون مراعية للشروط العينة السليمة، فتكونت من 60 موظف بمختلف مستوياتهم (إطار سامي، إطار، عامل مؤهل عامل تنفيذي)، وقد بلغت نسبة العينة 10 % من مجتمع الدراسة

### المطلب الثالث: أدوات الدراسة

#### الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

**أولاً: الملاحظة :** يلجأ الباحث عادة إلى الملاحظة في حالة رفض المستجيبين التعاون معه حيث تعد أحد وسائل جمع المعلومات المتصلة بسلوك الفرد العقلي واتجاهاته ومواقفه، وتسمح بالحصول على الكثير من البيانات التي لا يكمن جمعها باستخدام الطرق الأخرى لجمع المعلومات وهناك أسلوبان للملاحظة هما: الملاحظ المشارك: عندما يلعب الباحث دور الملاحظ المشارك، فإنه يدخل للمنظمة كأنه عضو من فرق العمل؛

الملاحظ غير المشارك: حيث يقوم الباحث بالملاحظة دون أن يصيح جزءا من نظم أو فرق العمل بالمنظمة بهذا الصدد اعتمدنا على أسلوب الملاحظ الغير المشارك أثناء زيارتنا الاستطلاعية لمؤسسة الاسمنت بني صاف بغرض تفحص الجوانب المبحوثة عن قرب، ومعرفة سلوك الأفراد اتجاه موضوع الدراسة.

#### ثانياً : المقابلة

المقابلة في البحث العلمي عبارة عن حوار أو محادثة أو مناقشة موجهة بين الباحث من جهة وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى، وذلك بغرض التوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج

الباحث التوصل إليها والحصول عليها في ضوء أهداف بحثه، حيث اعتمدنا على المقابلة كوسيلة لجمع البيانات في مؤسسة الاسمنت مع مسؤول الموارد البشرية ومسؤول الإعلام الآلي لمعرفة واقع تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة وطرق تقييم الأداء بالإضافة إلى توضيح الغرض من الاستبيان في الدراسة لأفراد عينة.

### ثالثا: الاستبيان

يعتبر الاستبيان الأداة الأساسية التي تم الاعتماد عليه في جمع البيانات حول موضوع الدراسة، حيث يسمح بطرح أسئلة على الأفراد بطريقة كيفية من أجل الحصول على بيانات تخدم أساسا دراسة الموضوع وفقا لما جاء في إشكالية الموضوع وفرضيات الدراسة.

### 1 / بناء الاستبيان:

تم عرض الاستبيان بشكل أولي على الأستاذ المشرف، ثم على لجنة التحكيم المكونة من المختصين في جامعة عين تموشنت والبالغ عددهم ثلاثة أساتذة، وذلك للتأكد من دقة وصحة فقرات الاستبيان، وفي ضوء آرائهم ومراجعة الأستاذ المشرف قمنا بتعديل العبارات وإعادة الصياغة لتصبح أكثر فهما وتحقيقا لأهداف الدراسة، وقد أصبح الاستبيان في شكله النهائي يحتوي على ثلاث محاور وهي كالتالي:

### المحور الأول: المعلومات الشخصية

ويشتمل هذا المحور على مجموعة من المعلومات والبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد البحث، حيث يضم خمسة فقرات تتعلق بكل من: العمر، الجنس، المستوى التعليمي، مجال الوظيفة، الخبرة المهنية

**المحور الثاني: يتعلق بتكنولوجيا المعلومات** وتضمن هذا المحور 18 عبارة من العبارة 1 إلى العبارة 18) حيث ضم هذا المحور أربعة أبعاد أساسية وتم تخصيص مجموعة من الفقرات تتعلق بكل بعد:

- الفقرات من (س1-6) تتعلق ببعدها أجهزة والبرمجيات
- (س7-10) تتعلق ببعدها إدارة الموارد البشرية،
- والفقرات (س11-14) تتعلق ببعدها قواعد البيانات،
- أما الفقرات من (س15-18) فهي تتعلق بشبكات الاتصال.

**المحور الثالث: يتعلق بأداء الموارد البشرية** حيث احتوى هذا المحور على 12 عبارة من (س19-30). وقد تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي كما هو مبين في الجدول كمقياس للإجابة.

### الجدول رقم 1 : سلم ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالب

## 2 الاختبارات الخاصة بالاستبيان

1/صدق الاستبيان: ويقصد بالصدق أن أداة القياس تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئاً آخر، ثم التأكد من الصدق و الثبات.

الصدق الظاهري للأداة: تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة لتحديد مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، من حيث وضوح المعنى وكفاية العبارات وإلمامها بمختلف متغيرات الدراسة في الاستبيان.

صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان المقدم لعينة الدراسة الاستطلاعية من شركة الاسمنت بني صاف مكونة من 60 استبانة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل بعد من المحور والدرجة الكلية للمحور التابعة له ، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (2): معامل الارتباط بين درجة كل محور من الاستبيان

محور الدراسة	العبارات	معامل الارتباط
محور تكنولوجيا المعلومات		
اجهزة و برمجيات	1-6	0,666**
إدارة موارد البشرية	7-10	0,426**
قواعد و بيانات	11-14	0,923**
شبكات الإتصال	15-18	0,843**
محور اداء الموارد البشرية	19-30	0,806**

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات الـ spss

يظهر الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين عبارات كل محور من محاور الدراسة مما يشير إلى وجود مصداقية لأداة البحث. أي أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 وعليه تعتبر جميع محاور الاستبيان صادقه.

## 3 / ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة إذا توفرت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجه وعدم تغييرها بشكل واضح فيما لو أعيد توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تحققنا من ثبات استبيان هذه الدراسة من خلال استعمال معامل ألفا كرونباخ كما يلي:

الجدول رقم (3) : معامل ألفا كرونباخ

الكلية	اداء الموارد البشرية	تكنولوجيا المعلومات	
0,88	0,748	0,88	الفاكرومباخ
30	12	18	عدد الفقرات

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات الـ spss

يوضح الجدول أن قيمة (a) لكل من متغير الدراسة تكنولوجيا المعلومات هو (0.88) والمتغير أداء الموارد البشرية هو (0.748) وهذه القيم تدل على مستوى قوي من الثبات والمصدقية لأداة القياس.

#### 4/ توزيع الاستبيان:

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان لقيام الأهداف التي وضعت لأجلها، تم توزيعها على مفردات عينة الدراسة وبلغت عدد الاستبيانات الموزعة 64 استبيان.

هدفنا إلى توزيع الاستبيان بنفسنا من اجل ضمان إيصاله إلى جميع الأفراد الذين لهم علاقة بالموضوع وكذا توضيح أهمية الدراسة وأبعادها بالإضافة إلى شرح عبارات الاستبيان إذا تطلب الأمر ذلك والإجابة عن أي استفسار. بعد مدة قمنا بجمع الاستبيانات من المؤسسة حيث تم استرجاع كل الاستبيانات وبعد فرزها تبين أنه ما مجموعه 60 استبانة صالحة للتحليل.

#### الفرع الثاني: أدوات التحليل الإحصائي في الدراسة

تم الاعتماد في معالجة موضوع التحليل الإحصائي على البرنامج الإحصائي spss 23 لتحديد اتجاهات المستجيبين للدراسة وتحليل البيانات، حيث تم الاستعانة ب:

التكرارات والنسب المئوية: من أجل التعرف على الصفات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة المدروسة، واطهار نسب اجابات افراد عينة الدراسة.

المتوسط الحسابي: من أجل التعرف او لمعرفة درجة موافقة على الاسئلة من طرف أفراد العينة المدروسة لكل فقرة

الانحراف المعياري: من أجل التعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة ومدى تشتتها أو تركيزها فكلما اقتربت قيمته من الصفر يعني تركيز الإجابات و عدم تشتتها.

معامل الثبات (ألفا كرومباخ): الهدف منه قياس مدى ثبات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان

معامل ارتباط بيرسون: لاختبار صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحاور مع الدرجة الكلية لمحور.

تحليل الانحدار البسيط: والذي يستخدم لمعرفة مدى تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد .

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

تهدف من خلال هذا المبحث إلى عرض نتائج آراء عينة الدراسة حول المتغيرات المعتمدة في البحث: المتغير المستقل تكنولوجيا المعلومات والمتغير التابع أداء الموارد البشرية، وتم استخدام جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية وكذلك استعمال النماذج الإحصائية من أجل اختبار الفرضيات.

✓ المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة

• الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث الجنس من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	46	77%
أنثى	14	23%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات الـ spss

يبين الجدول أعلاه أن 77% من عينة الدراسة هم من الذكور، و 23% من عينة الدراسة هم من الإناث، أي ارتفاع نسبة العاملين من عينة الدراسة جنس الذكور في شركة الاسمنت بني صاف مقابل انخفاض في نسبة العاملين من جنس الإناث، ويرجع هذا إلى طبيعة عمل المصنع، هذا العمل الذي يتطلب جهداً عضلياً وقوة بدنية. هذه الشروط لا تتوفر إلا عند الذكور دون الإناث، أما نسبة الإناث في عينة البحث فمجال عملها هو شغل جزء من الوظائف الإدارية لضمان سير العمل الإداري للمؤسسة.

• الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث السن من خلال الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (5): توزيع عين الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
من 20 إلى 30 سنة	9	15%
من 31 إلى 40 سعيد	28	47%
من 41 إلى 49 سنة	20	33%
من 50 سنة فأكثر	3	3%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات الspss

من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 15% من أفراد عينة البحث كانت أعمارهم في الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة، و أن ما نسبته 47% من أفراد العينة كان أعمارهم ما بين 31-40 سنة، وأن نسبة 33% من أفراد عينة البحث كانت أعمارهم تنتمي إلى الفئة العمرية من 41-49 عاما، وأن نسبة 3% من أفراد عينة البحث كانت أعمارهم في الفئة العمرية أكثر من 50 سنة. ومما سبق نستنتج أن الفئة الغالبة هي التي تتراوح بين 31-40 سنة و بنسبة 47% وهي من ضمن الشباب وهذه طاقة كبيرة تحتاجها طبيعة العمل في المؤسسة ، لتحقيق مستوى أعلى من الأداء.

• الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي

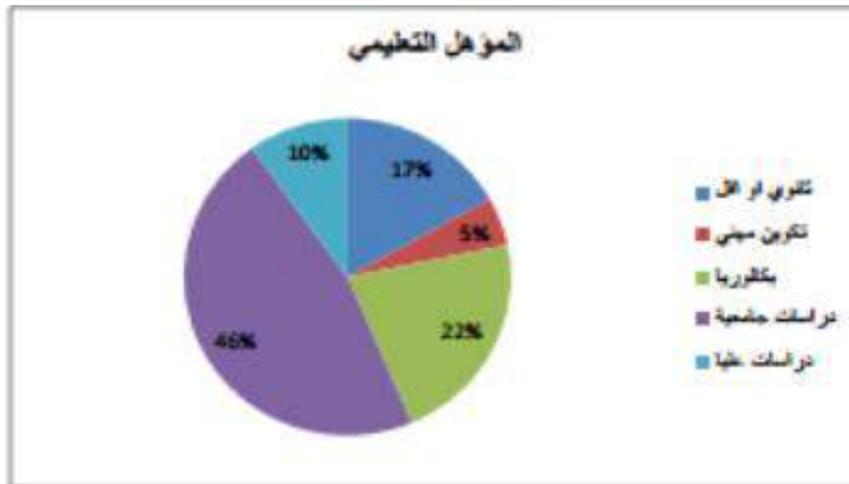
يمكن توضيح توزيع افراد العينة من حيث المؤهل التعليمي من خلال الجدول و الشكل المواليين:

الجدول رقم (6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي

السن	التكرار	السنة
ثانوي او اقل	10	17%
تكوين مهني بكالوريا	3	5%
دراسات جامعية	13	22%
دراسات عليا	28	47%
	6	10%
المجموع	60	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات الspss

الشكل رقم (6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات الspss

من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 17% من عينة أفراد البحث يعملون الشهادة الثانوية، ونسبة 5% من عينة أفراد البحث أصحاب شهادات التكوين المهني أما حاملي شهادة البكالوريا فبلغت نسبتهم 22% من أفراد عينة البحث، و بلغت نسبة من أفراد عينة البحث من ذوي الشهادات الجامعية (ليسانس، ماسار، مهندس) 47%، وأن نسبة 10 % من عينة أفراد البحث يحملون دراسات عليا ومما سبق نستنتج أن تقريبا نصف أفراد عينة البحث يحملون الشهادات الجامعية بنسبة إجمالية قدرت ب 47% ، وهذا يدل على استثمار المؤسسة محل الدراسة في الكفاءات الجامعية بهدف تحسين مستوى خدماتها ورفع مستوى الأداء لديها.

الفرع الرابع : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

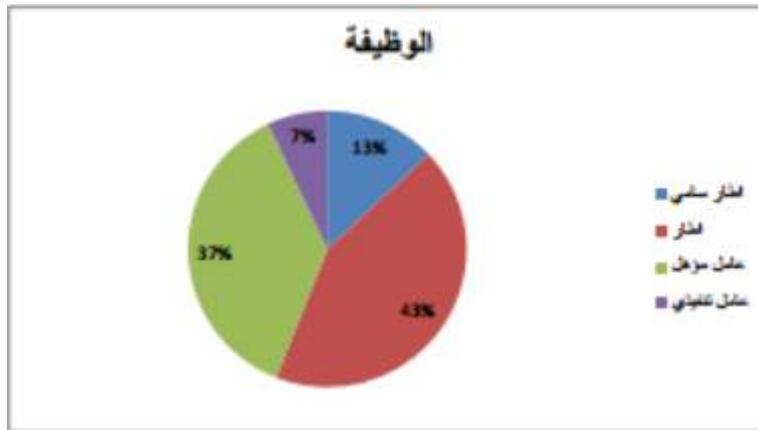
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث الوظيفة من خلال الجدول و الشكل المواليين:

الجدول رقم (7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
اطار سامي	8	13%
اطار	26	43%
عامل مؤهل	22	37%
عامل تنفيذي	4	7%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات الspss

الشكل رقم (7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات الspss

يبين الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين إطارات حيث تمثل نسبتهم 43 %، بينما نسبة الإطارات السامية 13% في حين تبلغ نسبة العاملين المؤهلين 37% و بلغت نسبة العمال التنفيذيين 7% وهذا ما يعكس النسبة الكبيرة للمستوى التعليمي الجامعي في السؤال السابق.

الفرع الخامس: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

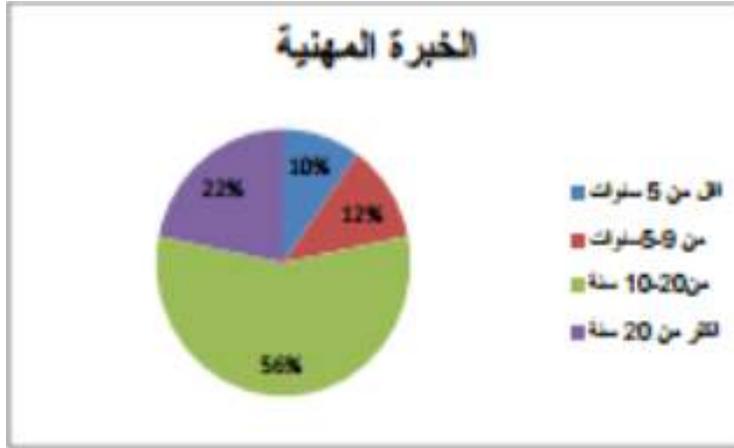
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية من خلال الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	6	10%
من 5 إلى 9 سنوات	7	12%
من 10 إلى 20 سنة	34	57%
أكثر من 20 سنة	13	22%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات الspss

الشكل رقم (8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات الspss

يبين الجدول أن نسبة 10% من عينة الدراسة لم تزد سنوات الخبرة لديهم عن 5 سنوات، وأن نسبة 12% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم ما بين 5 و 9 سنوات، في حين تراوحت سنوات الخبرة لنسبة 57% من عينة الدراسة ما بين 10 إلى 20 سنة، أما لديهم سنوات الخبرة أكثر من 20 سنة فبلغت النسبة 22% من عينة الدراسة. يلاحظ من الجدول أعلاه أن الموظفين من أصحاب الخبرة من 10-20 سنة وهي مدة طويلة نسبياً هم النسبة الأكبر، حيث بلغت ما يقارب 57%، وهذا يعني أن معظم المبحوثين من عينة الدراسة لديهم خبرة جيدة في المؤسسة.

✓ المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان

• الفرع الأول : عرض وتحليل بيانات محور تكنولوجيا المعلومات

يضم محور تكنولوجيا المعلومات أربعة أبعاد رئيسية كما تقدم وهي بعد الأجهزة والبرمجيات، بعد مهارات الموارد البشرية، بعد قواعد البيانات، وأخيرا بعد شبكات الاتصال.

بغرض التعرف على نوع تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في مؤسسة الاسمنت بني صاف، تم تفرغ معطيات الاستبيان في برنامج SPSS23، ونشير إلى أن التحليل اعتمد على سلم ليكرت الخماسي والذي يحتوي خمسة درجات تتراوح من 1 الى 5، فنتائج الدراسة مرتبطة بهذه الدرجات :

- فكلما كانت متوسطات الإجابات من (1-1.80) فهذا يدل على استجابة منخفضة جدا للمبحوثين حول العبارة وميلهم إلى رفضها تماما،

- أما إذا كانت تتراوح ما بين (1.8-2.60) فهذا يدل على استجابة منخفضة للمبحوثين حول العبارة وميلهم إلى رفضها.

- أما إذا كانت متوسطات الإجابات تتراوح ما بين (2.60-3.40) فهذا يدل على استجابة متوسطة للمبحوثين حول العبارة،

- وإذا كانت متوسطات الإجابات تتراوح ما بين (3.40-4.20) فهذا يدل على استجابة مرتفعة للمبحوثين حول العبارة وميلهم إلى قبولها،

- أما إذا كانت متوسطات الإجابات تتراوح ما بين (4.20-5) فهذا يدل على استجابة مرتفعة جدا للمبحوثين حول العبارة.

حقق المتغير الرئيسي تكنولوجيا المعلومات وسط حسابي إجمالي بلغ ( 3.85 ) وبانحراف معياري إجمالي (0.68) وهو أعلى من الوسط المعياري (3) وبدرجة استجابة مرتفعة، وهذا ما يفسر اتفاق عينة الدراسة على أهمية تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة الاسمنت بني صاف من خلال ما توفره من أجهزة وبرمجيات وشبكات الاتصال وكذا قواعد البيانات .

(أ)-أهمية الأجهزة والبرمجيات في مؤسسة الاسمنت بني صاف

الجدول رقم (9): تحليل عبارات بعد أجهزة وبرمجيات

درجة الاستجابة	الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
<b>الأجهزة و البرمجيات</b>				
متوسطة	04	1.219	3.20	<b>01</b> تتوفر المؤسسة على الأجهزة المعلوماتية و التقنية اللازمة لاداء المهام و أعمال المؤسسة

## الفصل الثاني:.....دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بني صاف SCIBS

مرتفعة	03	1.137	3.83	02 تقوم المؤسسة باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية و حديثة للاستفادة من المعلومات و العمل بأدق الطرق
متوسطة	06	1.075	2.62	03 البرمجيات و الأجهزة المستخدمة تساهم في زيادة القدرة على تحديد و تحليل المشاكل و تفادي الوقوع فيها
متوسطة	05	1.008	3.03	04 تعمل أجهزة تكنولوجيا المعلومات على ضمان الشفافية و المصداقية في اطار تنسيق العمل
مرتفعة	02	0.770	3.98	05 تسهم نظم المعلومات المستخدمة في توفير المعلومات في الوقت المناسب و بسهولة
مرتفعة جدا	01	0.640	4.22	06 تسمح نظم المعلومات الإدارية بتحقيق الفعالية في اتخاذ القرارات
مرتفعة	-	0.710	3.59	مجموع عبارات الأجهزة و البرمجيات

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات الspss

يوضح الجدول السابق أن هذا البعد قد حقق متوسطا حسابيا" عاماً بلغ (3.59) بانحراف معياري (0.710) وبدرجة استجابة مرتفعة، وبذلك فالنتائج تشير إلى أن مستوى استخدام الأجهزة والبرمجيات في الشركة المبحوثة من وجهة نظر أفراد العينة جيدة .

أما على مستوى عبارات فقد قيس بعد أجهزة وبرامجيات العبارات (6-1) حيث حققت العبارة (6) اعلي وسط حسابي بلغ (4.22) و درجة استجابة مرتفعة جدا و هذا يدل على أن البرمجيات معمول بما في المصنع تساعد في الحصول على معلومات دقيقة بهدف الرفع من مستوى أداء و كذا الإنتاجية، سجلت العبارة رقم (3) على اقل وسط حسابي (2.62) وبانحراف معياري (1.075) و بدرجة استجابة منخفضة، مما يعكس عدم اتفاق في آراء عينة الدراسة على أن الأجهزة المستخدمة من احدث و أفضل التقنيات مما يتوجب على المؤسسة مراعاة ذلك عند وضع الخطط المستقبلية لاستحداث الأجهزة من اجل تطوير أداء أقسامها وبالتالي أدائها الكلي.

وتأسيسا على النتائج أعلاه يظهر أن بعد الأجهزة والبرامجيات كان مستقرا و هذا ما يعكس درجة اهتمام مؤسسة الاسمنت بني صاف بالأجهزة والبرمجيات رغبة منها في تحقيق أداء أفضل ومحاولة مواكبة التطورات التكنولوجية الراهنة.

### ب)-ادارة الموارد البشرية

الجدول رقم (10): تحليل عبارات بعد ادارة الموارد البشرية

درجة الاستجابة	الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
----------------	---------------------	-------------------	---------------

## الفصل الثاني:.....دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بني صاف SCIBS

ادارة الموارد البشرية				
متوسطة	04	1.190	2.80	07 يتم تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية في ضوء توجه استراتيجي للمؤسسة
متوسطة	03	1.119	3.03	08 تستقطب المؤسسة الأفراد الذين يمتلكون مهارات و خبرات كافية في المناصب الإدارية
مرتفعة	02	1.016	3.47	09 تعتبر المؤسسة أهمية كبيرة للايزو 10015 و المتعلق بتدريب الموظفين
مرتفعة	01	1.013	3.58	10 تحتاج المؤسسة إلى معرفة عدد العاملين و مراكزهم الوظيفية و أقدميتهم لتحديد الأجر
	-	0.713	3.19	مجموع عبارات ادارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات الspss

يوضح الجدول أعلاه أن هذا البعد حصل هذا على وسط حسابي عام مقداره (3.19) وهذا يعني أن الوسط الحسابي للعنصر هو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.713) وبدرجة استجابة متوسطة، وهذا يشير إلى تباين آراء عينة الدراسة في مضمون العبارات، أما على مستوى عبارات فقد قيس بعد مهارات الموارد البشرية العبارات (10-7) حيث حققت العبارة (10) اعلي وسط حسابي عام إذ بلغ (3.58) و هو أعلى من المتوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (1.01) وبدرجة استجابة مرتفعة، مما يفسر اتفاق إجابات أفراد عينة الدراسة على وجود مهارات في استخدام تكنولوجيا المعلومات من قبل العاملين في الشركة، أما العبارة رقم (07) حصلت على اقل وسط حسابي بلغ 2.80 وبانحراف معياري (1.190) و هذا ما يشير إلى عدم اتفاق أفراد العينة ببيان الشركة تقدم امتيازات لذوي المؤهلات في مجال تكنولوجيا المعلومات.

وتأسيسا على النتائج أعلاه يظهر أن بعد إدارة الموارد البشرية كان مستقرا نوعا ما، رغم ما تملكه المؤسسة من الأجهزة وبرمجيات لكنها تفتقر إلى خيرة ومهارة العاملين في كيفية الاستفادة من تلك التقنيات واستخدامها بالشكل الأمثل هذا ما يتطلب على المؤسسة مراعاته وذلك بقيام بدورات تدريبية لتطوير مهاراتهم وقدراتهم.

(ج)- قواعد البيانات :

الجدول رقم (11): تحليل عبارات بعد قواعد البيانات

درجة الاستجابة	الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قواعد البيانات

## الفصل الثاني:.....دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بني صاف SCIBS

مرتفعة	03	1.097	3.48	11 تسهم قواعد البيانات في حفظ كمية كبيرة من المعلومات
مرتفعة	02	1.093 0	3.50	12 تساعد قواعد البيانات في سرعة استرجاع المعلومات عند الحاجة اليه
مرتفعة	01	1.865	3.62	13 تم تدريب الموظفين على البحث و استرجاع البيانات المخزنة في قواعد البيانات الخاصة بهم بسهولة
مرتفعة	04	1.951	3.33	14 يقوم المصنع باستحداث قواعد البيانات بشكل مستمر
	-	0.965	3.35	مجموع عبارات قواعد البيانات

المصدر : من اعداد الطالب بناء على نخرجات spss

حصل هذا العنصر على وسط حسابي عام مقداره (3.35) و بانحراف معياري (0.965) وهو أعلى من المتوسط المعياري وكانت درجة الاستجابة حول مضمون العبارات متوسط، أما على مستوى عبارات فقد قيس بعد قواعد البيانات بالعبارات (11-14) حيث حققت العبارة (13) على أعلى وسط حسابي بلغ (3.62) و بدرجة استجابة مرتفعة، وحصلت في الوقت نفسه على أوطأ درجة تشتت بلغت (0.865)، مما يشير إلى اتفاق شبه تام من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة حرصت على تدريب الموظفين على استرجاع البيانات الموجودة في المؤسسة بكل سهولة وأشارت العبارة (14) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.33) وبالانحراف معياري (0.951) وبدرجة منخفضة من الاستجابة، ما يعكس الاتفاق الضئيل من قبل أفراد عينة الدراسة حول قيام المؤسسة باستحداث المستمر لقواعد البيانات. من النتائج المذكورة أعلاه يتبين أن المؤسسة المبحوثة تحرص على امتلاك قواعد بيانات ذات معلومات دقيقة تساهم في كفاءة تخطيط مواردها وتنسيق أعمالها وسرعة تلبية طلباتها وذلك على وفق آراء عينة الدراسة.

(د) شبكات الاتصال:

الجدول رقم (12) : تحليل عبارات بعد البرامج المستخدمة و شبكات الاتصال

الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
البرامج المستخدمة و شبكات الاتصال			
02	1.125	3.23	15 تتصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم و التشغيل و الإرشادات
03	1.18	2.88	16 تساعد خدمات internet المعمول بها في المصنع

## الفصل الثاني:.....دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بني صاف SCIBS

			بالحصول على المعلومات بسرعة
04	1.186	2.52	17 يساهم الموقع الالكتروني للمصنع في تحسين الخدمة المقدمة للزبون
01	0.739	3.88	18 يستخدم المصنع أمن للشبكات لغرض حماية المعلومات و الحفاظ على سريتها
-	0.881	3.64	مجموع عبارات البرامج المستخدمة و شبكات الاتصال

المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss

حصل هذا العنصر على وسط حسابي عام قدره (3.64) و بانحراف معياري (0.881) وبدرجة استجابة مرتفعة وهذا يعني أن الوسط الحسابي العام للعنصر هو أعلي من الوسط الفرضي البالغ (3)، هذا ما يشير إلى أهمية شبكات الاتصال في الشركة، أما على مستوى عبارات فقد قيس بعد شبكات الاتصال بالعبارات (16-18) حيث حققت العبارة (18) على أعلى وسط حسابي بلغ (3.62)، وحصلت في الوقت نفسه على أوطأ درجة تشتت بلغت (0.739) وعلى مستوى مرتفع من الاستجابة، وأشارت العبارة (17) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (2.52) وبالانحراف معياري (1.186) و بدرجة استجابة منخفضة هذا ما يعكس عدم اتفاق آراء عينة الدراسة على أن الموقع الالكتروني للمؤسسة يساهم في تحسين الخدمة المقدمة للزبون وهذا راجع إلى عدم اعتماد المؤسسة على الخدمة الالكترونية.

و بموجب النتائج المذكورة أعلاه يتضح التوجه الملحوظ للشركة باستخدام شبكات الاتصال الحديثة لتبادل المعلومات وسرعة الحصول عليها من خلال إدخال الانترنت والاعتماد على انترانت لتحسين الاتصال بين الأفراد وتبادل المعلومات داخل الشركة وكذا اكسترنز لربط الشركة بالعالم الخارجي لضبط سير عملياتها الداخلية والخارجية.

الفرع الثاني: عرض وتحليل بيانات محور أداء الموارد البشرية

الجدول رقم (13): تحليل عبارات محور اداء و التزام الموارد البشرية

درجة الاستجابة	الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
				محور اداء و التزام الموارد البشرية
مرتفعة	03	1.02	3.65	19 تركز المؤسسة على مخرجات العمليات التشغيلية لقياس جودة العمل المنجز من قبل العاملين

## الفصل الثاني:.....دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بني صاف SCIBS

مرتفعة	02	1.100	3.90	20 تواكب المؤسسة التنوع المتجدد في جودة خدماتها المقدمة للعملاء بمقارنة مستوى الأداء و القدرات موظفيها
متوسطة	07	9.195	3.22	21 تستخدم المؤسسة مقاييس الأداء لتزويد العاملين بالتغذية الراجعة عن الكمية الأداء المنجز
متوسطة	06	1.121	3.28	22 تتميز المؤسسة بمرونة في مواجهة التغيرات في جودة العمل في البيئة التنافسية
متوسطة	10	1.184	2.77	23 ترسخ المؤسسة القيم السلوكية الإيجابية لدى العاملين من اجل تطوير روح الانتماء لديهم و التزامهم في العمل .
منخفضة	12	0.806	2.17	24 تسعى المؤسسة لتوفير جو الثقة بين موظفيها و تجديد قيم العمل بشكل دوري مما يعزز التزامهم بالعمل ,
منخفضة	11	0.892	2.47	25 توفر المؤسسة بيئة داخلية مناسبة تمكن موظفيها من الاشتراك بعملية اتخاذ القرارات ,
متوسطة	05	1.174	3.33	26 يتم تقييم أداء العاملين استنادا الى المعلومات المخزنة في قاعدة بيانات الموارد البشرية
متوسطة	08	0.898	3.20	27 تعمل تكنولوجيا المعلومات على زيادة دقة أداء العاملين في المصنع و التقليل من الوقوع في الخطأ
متوسطة	09	1.150	3.00	28 تساهم التكنولوجيا في تحسين و زيادة جودة و نوعية مخرجات العمل
مرتفعة	01	0.712	3.97	29 تهتم المؤسسة بتحسين أساليب التسير في المؤسسة اعتمادا على التكنولوجيا بهدف الزيادة من ربحية المصنع و تخفيض التكاليف
مرتفعة	04	0.892	3.53	30 قرارات مصلحة الموارد البشرية تكون ذات كفاءة نتيجة اعتماده على نظام المعلومات في مختلف الوظائف
		0.976	3.23	مجموع عبارات محور اداء و التزام الموارد البشرية

المصدر : من اعداد الطالب بناء على نخرجات spss

حصل هذا المحور على وسط حسابي عام قدره (3.23) و بانحراف معياري (0.976) وبدرجة استجابة متوسطة وهذا يعني أن الوسط الحسابي العام للعنصر هو أعلي من الوسط الفرضي البالغ (3)، هذا ما يشير إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة بمساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال الدقة

وسرعة الحصول على المعلومات وتداولها من خلال قنوات الاتصال، أما على مستوى عبارات فقد قيس محور أداء الموارد البشرية بالعبارات (30-19) حيث حققت العبارة (29) على أعلى وسط حسابي بلغ (3.97) ، بانحراف معياري بلغ (0.712) مما يدل على درجة الاستجابة المرتفعة ، و هذا ما يشير إلى أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة ايجابية ويوافقون على اهتمام المؤسسة بتحسين أساليب التسيير في المؤسسة اعتمادا على التكنولوجيا بهدف الزيادة من ربحية المصنع و تخفيض التكاليف. أما العبارات 24 و 25 فقد تحصلوا على اقل وسط حسابي بلغ على التوالي (2.17- 2.47) وبانحراف معياري بلغ ( 0.892-0.806) وبدرجة استجابة منخفضة هذا ما يدل على ضعف المؤسسة في توفير جو الثقة بين موظفيها و بيئة داخلية مناسبة تمكنهم من الاشتراك بعملية اتخاذ القرارات ،

وبناء على هذه المعطيات يتبين على إن استخدام تكنولوجيا المعلومات له أهمية بالغة في تطوير أداء الموارد البشرية من خلال الدقة وسرعة في انجاز الأعمال بالإضافة إلى مساهمتها في بلوغ أهداف العامل خاصة وأهداف المؤسسة ككل. لأن يقتضي على المؤسسة مراعاة جانب تقييم أداء لان معظم آراء العينة لم يوافقو على وجود نظام معلوماتي لتقييم أدائهم.

### ✓ المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

#### - أولا: اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية اي :  
الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية (0.05) لدى مؤسسة الاسمنت بني صاف  
الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية (0.05) لدى مؤسسة الاسمنت بني صاف  
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار البسيط للتحقق من وجود العلاقة ذات دلالة إحصائية و القاعدة القبول والرفض هي:

رفض الفرضية الصفرية  $H_0$ : إذا كانت مستوى T المحسوبة أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)  
قبول الفرضية البديلة  $H_1$  إذا كانت مستوى T المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05).

#### النموذج الرياضي للفرضية الرئيسية

$$Y = a_0 + a_1x_1 + u$$

Y: أداء الموارد البشرية (المتغير التابع)

**X**:تكنولوجيا المعلومات ( المتغير المستقل )

**a<sub>1</sub>, a<sub>0</sub>**:معاملات الانحدار

**u**:الخطأ العشوائي

الجدول رقم (14) معامل الارتباط والانحدار البسيط لتكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية

SIG	T	معاملات الانحدار		R <sup>2</sup>	R	المجال
مستوى الدلالة	المحسوبة					
0.006	2.86	1.018	الثابت (a <sub>0</sub> )	0.419	0.647	تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية
0.000	6.467	0.670	a <sub>1</sub>			

المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في شركة، إذ بلغ معامل الارتباط R 0.647 عند مستوى معنوية 0.05 أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ 0.419 أي أن ارتفاع مستوى أداء الموارد البشرية بنسبة 42% تفسره تكنولوجيا المعلومات بوسائلها (أجهزة وبرمجيات، مهارات الموارد البشرية، قواعد البيانات شبكات الاتصال في الشركة)، والباقي 58% تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة، وانه كلما تغيرت قيمة المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير قيمة المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) بقيمة 0.670" وتفسر هذه القيمة على وجود تأثير موجب ومعنوي لتكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية .ويؤكد هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت 6.467 الجدولية المقدر ب1.96 ودالة عند مستوى معنوية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد والمعادلة التالية توضح العلاقة بينها:

$$Y = 1.018 + 0.670x$$

احتمال معنوية معاملات الانحدار:

بالنسبة ل **a<sub>0</sub>** : قيمة احتمال الخطأ بلغت 0.006 وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05 يوجد لها معنوية بالنسبة **a<sub>1</sub>** : قيمة احتمال الخطأ بلغت 0.000 وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05 يوجد لها معنوية

الاستنتاج: نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للأجهزة والبرمجيات على أداء الموارد البشرية أي:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للأجهزة والبرمجيات على أداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية (0.05) لدى مؤسسة الاسمنت بني صاف

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد الر ذو دلالة إحصائية للأجهزة والبرمجيات على أداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية (0.05) لدى مؤسسة الاسمنت بني صاف

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار البسيط لتحقيق من وجود العلاقة ذات دلالة احصائية

الجدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير أجهزة وبرمجيات على أداء الموارد البشرية

المجال	R	$R^2$	معاملات الانحدار	T المحسوبة	SIG
					مستوى الدلالة
اجهزة و برمجيات على اداء الموارد البشرية	0.183	0.033	الثابت) ( $a_0$ )	2.86	0.001
			$a_1$	1.414	0.16

المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه تحليل الارتباط والانحدار للأجهزة وبرمجيات على أداء الموارد البشرية لشركة الاسمنت بني صاف، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي معامل الارتباط R بلغت نسبته 0.183 يدل على وجود علاقة ضئيلة بين الأجهزة والبرمجيات وأداء الموارد البشرية، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ 0.03، أي أن ارتفاع مستوى أداء الموارد البشرية بنسبة 3% تفسره الأجهزة والبرمجيات والنسبة المتبقية 97% فتفسره متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة، وبلغت مستوى T المحسوبة 1.414 وهي اصغر من T الجدولية، وانه كلما تغيرت قيمة بعد المتغير المستقل (الأجهزة والبرمجيات) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير قيمة المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) بقيمة 0.251 وهذا يوضح على وجود تأثير سالب وغير معنوي بين الأجهزة والبرمجيات وأداء الموارد البشرية وبلغت مستوى الدلالة (SIG 0.16) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05).

الاستنتاج: تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة التي تنص على انه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأجهزة والبرمجيات على أداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على أداء المورد البشري أي:  
الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على أداء المورد البشري عند مستوى معنوية (0.05) لدى مؤسسة الاسمنت بني صاف

الفرضية البديلة **H1** : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على أداء المورد البشري عند مستوى معنوية (0.05) لدى مؤسسة الاسمنت بني صاف

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار البسيط لتحقيق من وجود العلاقة ذات دلالة إحصائية الجدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتاثير إدارة الموارد البشرية على أداء المورد البشرية

المجال	R	R <sup>2</sup>	معاملات الانحدار	T المحسوبة	SIG مستوى الدلالة
إدارة الموارد البشرية على أداء المورد البشرية	0.159	0.025	الثابت) (a <sub>0</sub> )	6.901	0.000
			a <sub>1</sub>	-1.224	0.226

المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه تحليل الارتباط والانحدار ادارة الموارد البشرية على أداء المورد البشرية لمؤسسة الاسمنت بني صاف، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي معامل الارتباط R بلغت نسبته 0.159 تدل على وجود علاقة ضعيفة بين الأجهزة والبرمجيات وأداء المورد البشرية، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ 0.02 وهذا ما يعني ارتفاع مستوى أداء المورد البشرية بنسبة 2% تفسره الأجهزة والبرمجيات والنسبة المتبقية تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة، وبلغت مستوى - المحسوبة -1.224 فهي اصغر تماما من T الجدولية ، وبلغت مستوى الدلالة (SIG) 0.226 وهي أكثر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

الاستنتاج: تقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على انه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على أداء المورد البشرية عند مستوى معنوية 0.05

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لقواعد البيانات على أداء المورد البشرية أي:  
الفرضية الصفرية **H0**: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لقواعد البيانات على أداء المورد البشرية عند مستوى معنوية (0.05) لدى مؤسسة الاسمنت بني صاف.

الفرضية البديلة **H1**: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لقواعد البيانات على أداء المورد البشرية عند مستوى معنوية (0.05) لدى مؤسسة الاسمنت بني صاف.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار البسيط لتحقيق من وجود العلاقة ذات دلالة إحصائية

الجدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار البسيط لثاثير قواعد البيانات على أداء الموارد البشرية

المجال	R	R <sup>2</sup>	معاملات الانحدار	T المحسوبة	SIG مستوى الدلالة
قواعد البيانات على اداء الموارد البشرية	0.552	0.305	الثابت (a <sub>0</sub> )	3.516	0.001
			a <sub>1</sub>	5.047	0.000

المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه اثر بعد قواعد البيانات على أداء الموارد البشرية لمؤسسة الاسمنت بني صاف. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ايجابي ومعنوي لبعده قواعد البيانات على أداء الموارد البشرية في شركة الاسمنت ، اذ بلغ معامل الارتباط 0.552 عند مستوى معنوية 0.05 أما معامل التحديد R فقد بلغ 0.305 أي أن ارتفاع مستوى أداء الموارد البشرية بنسبة 31% تفسره أجهزة وبرمجيات في الشركة أما النسبة المتبقية تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة ، وانه كلما تغيرت قيمة من بعد المتغير المستقل (قواعد البيانات) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير قيمة المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) بقيمة 0.558 . ويؤكد هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت 5.047 ودالة عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والمعادلة التالية توضح العلاقة بينها:

$$Y = 1.352 + 0.558x$$

احتمال معنوية معاملات الانحدار

بالنسبة ل a<sub>0</sub>: قيمة احتمال الخطأ بلغت 0.001 وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05 يوجد لها معنوية  
بالنسبة ل a<sub>1</sub>: قيمة احتمال الخطأ بلغت 0.000 وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05 يوجد لها معنوية

الاستنتاج: نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للأجهزة والبرمجيات على أداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الفرعية الرابعة

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج المستخدمة و شبكات الاتصال و أداء الموارد البشرية  
الفرضية الصفرية H<sub>0</sub>: لا يوجد الر ذو دلالة إحصائية لشبكات الاتصال على أداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية (0.05) لدى مؤسسة الاسمنت بني صاف

الفرضية البديلة **H1** يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لشبكات الاتصال على أداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية (0.05) لدى مؤسسة الاسمنت بني صاف

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار البسيط لتحقيق من وجود العلاقة ذات دلالة إحصائية الجدول رقم (18) معامل الارتباط و اختبار الانحدار البسيط لشبكات الاتصال على أداء الموارد

المجال	R	R <sup>2</sup>	معاملات الانحدار	T المحسوبة	SIG مستوى الدلالة
برامج المستخدمة و شبكات الاتصال على اداء الموارد البشرية	.350	0.123	الثابت (a <sub>0</sub> )	3.129	0.003
			a <sub>1</sub>	2.848	0.006

المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه اثر بعد البرامج المستخدمة و شبكات الاتصال على أداء الموارد البشرية لمؤسسة الاسمنت بني صاف. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ايجابي ومعنوي بين مستوى استخدام شبكات الاتصال وأداء الموارد البشرية في شركة الاسمنت، إذ بلغ معامل الارتباط R 0.350 عند مستوى معنوية 0.05 أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ 0.123 أي أن ارتفاع مستوى أداء الموارد البشرية بنسبة 12% تفسره شبكات الاتصال في الشركة اما النسبة المتبقية والمقدرة ب 88% تفسرها متغيرات اخرى لم تدخل في الدراسة ، وانه كلما تغيرت قيمة من بعد المتغير المستقل (شبكات الاتصال بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير قيمة المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) بقيمة 0.418. ويؤكد هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت 2.848 و هي أكبر من T الجدولية. بلغت مستوى دلالة (SIG) (0.006) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والمعادلة التالية توضحالعلاقة بينها:

$$Y = 1.712 + 0.418x$$

احتمال معنوية معاملات الانحدار

بالنسبة ل a<sub>0</sub>: قيمة احتمال الخطأ بلغت 0.001 وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05 يوجد لها معنوية بالنسبة ل a<sub>1</sub>: قيمة احتمال الخطأ بلغت 0.000 وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05 يوجد لها معنوية

الاستنتاج: نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص عل وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لقواعد البيانات على أداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05

من خلال اختبار الفرضيات الدراسة، توصلنا إلى النتائج التالية :

**الفرضية الرئيسية:** وجود اثر ايجابي لتكنولوجيا المعلومات على أداء المورد البشري في مؤسسة الاسمنت بني صاف مما يعني أن استثمار هذا التأثير سيؤدي إلى رفع الأداء الموارد البشرية و بالتالي الرفع من الأداء المنظمة ككل وتميزها.

**الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للأجهزة و البرمجيات على أداء الموارد البشري هذا ما يتطلب على المؤسسة مراعاته باستحداث الأجهزة ونشر الوعي لدى العاملين في كيفية التعامل معها

**الفرضية الفرعية الثاني:** لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المورد البشري وذلك ما يدعو المؤسسة محل الدراسة للقيام بتفعيل هذا المتغير من خلال رفع مهارة العاملين وتدريبهم لاكتسابهم الخبرة في التعامل مع التكنولوجيا.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لقواعد البيانات على أداء الموارد البشرية نظرا لما توفره الشركة قواعد بيانات متطورة ساهمت على مواجهة صعوبات العمل والرفع من أداء الموارد البشرية.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لشبكات الاتصال على أداء الموارد البشرية ما يعكس درجة اهتمام المؤسسة بشبكات الاتصال لتسهيل تبادل المعلومات وسرعة تداولها بين الأفراد العاملين في المؤسسة.

### خلاصة الفصل الثاني:

بعد التعرف على الإطار الميداني والذي يعد تجسيد للإطار النظري حيث تم في هذا الصدد تصميم استبيان لعرض جمع البيانات والمعلومات وتوزيعها على عينة مكونة من (60) موظفا وموظفة في مؤسسة الاسمنت من أجل التعرف على آرائهم والمعاها لهم.

وللوصول إلى مدى التأثير الذي يتركه المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات) على المتغير التابع تحسين مستوى أداء الموارد البشرية في الشركة وتفسيره، ثم استعمال معامل الارتباط والانحدار البسيط لتحديد هذه العلاقة، وعليه توصلت الدراسة إلى أن تكنولوجيا المعلومات في ادارة الموارد البشرية لها اثر ايجابي على الأداء وهذا من خلال نتائج تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة التأثير على الأداء 42% والنسبة الباقية المقدرة ب 58% تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة..



خاتمة

في الختام، يمكننا القول إن تكنولوجيا المعلومات تلعب دورًا حاسمًا في تحسين إدارة الموارد البشرية ورفع مستوى الأداء في المؤسسات. ومع ذلك، فإنها تواجه بعض التحديات التي يجب التعامل معها بحذر. يجب وضع أنظمة تكنولوجيا المعلومات آمنة ومحمية لضمان الحفاظ على خصوصية المعلومات الشخصية للموظفين. كما يجب معالجة التحديات القانونية والتنظيمية المتعلقة بحماية البيانات والامتثال للمعايير والقوانين الصارمة.

### نتائج الدراسة:

تحدثت إشكالية البحث حول ما مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية و التي من شأنها تحسين مستوى الأداء وقد وضعت فرضيات حاولت الدراسة اختبار مدى صحتها على مسار هذا البحث. تعتبر تكنولوجيا المعلومات موردا استراتيجيا مهما وذلك من خلال الأجهزة والبرامج التي توفرها لأداء المؤسسة واتخاذ القرار فيها. سلط الفصل الأول الضوء أيضًا على النقاط التالية:

- تتيح تقنيات المعلومات إدارة أكثر كفاءة للموارد البشرية ، لا سيما من خلال أتمتة العمليات الإدارية مثل إدارة الجدول الزمني وإدارة الإجازات وإدارة مزايا الموظفين. هذا يقلل من المهام اليدوية المملة ويسمح لمتخصصي الموارد البشرية بالتركيز على الأنشطة ذات القيمة الأعلى.
- توفر منصات التعلم الإلكتروني وأدوات التطوير المهني للموظفين إمكانية الوصول إلى برامج التعلم عن بعد وموارد التعلم الإلكتروني وفرص الدراسة الذاتية. هذا يعزز نمو وتطوير مهارات الموظفين ، وبالتالي تحسين أدائهم العام.
- توفر البيانات والتحليلات المستندة إلى تكنولوجيا المعلومات رؤى قيمة حول اتجاهات الموظفين وأنماط الأداء وتكاليف العمالة والمزيد. يساعد ذلك مديري الموارد البشرية على اتخاذ قرارات مستنيرة وتطوير استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء العام للمؤسسة.

أثبتت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة الاسمنت بني صاف الدور اله الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في هذه المؤسسة ، وهنا يعود الفضل في المزايا التي توفرها هذه التقنية ، حيث تمتاز بالجودة والدقة والسرعة والشفافية ، بالإضافة إلى تقليل ضغوط العمل ، وبفضل هذه التقنية اتسمت المهام بسلاسة وسهولة العاملين وبالتالي زيادة أدائهم وأداء المنظمة.

### توصيات الدراسة:

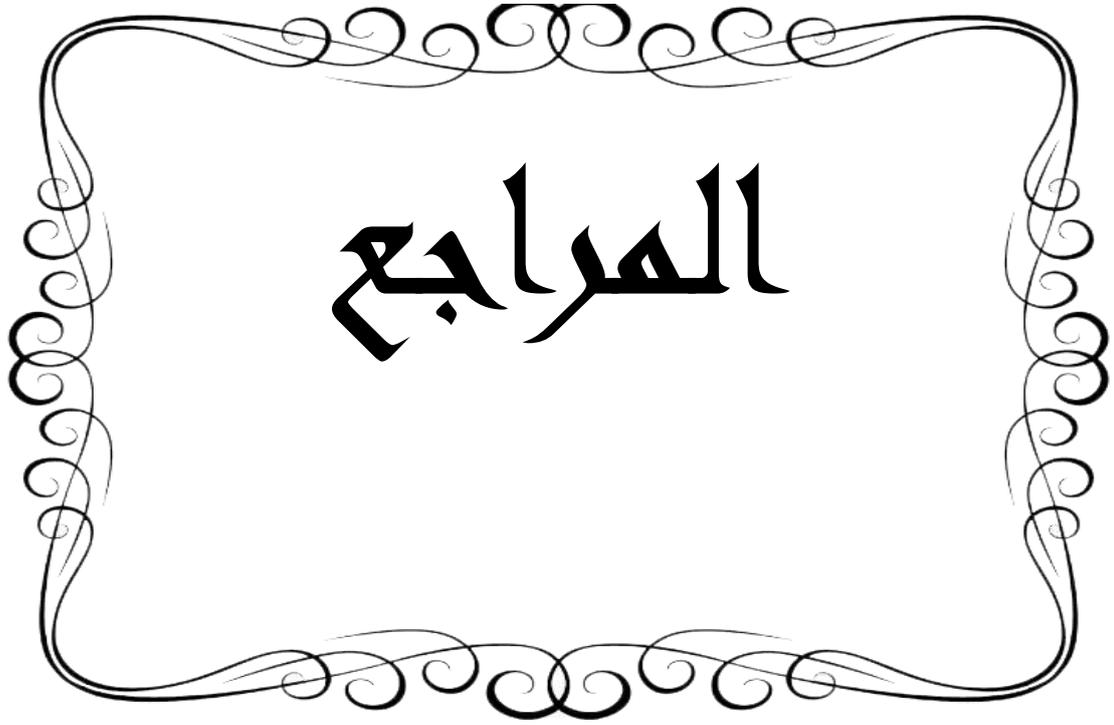
من خلال موضوع الدراسة ونزولنا إلى الميدان والاقتراب أكثر من الواقع يمكن تقديم بعض التوصيات، والمتمثلة في:

- تطوير برامج التدريب والتأهيل المستمر للموظفين يساهم في تعزيز فهمهم واستخدامهم الفعال لأنظمة المعلومات.

- ينبغي أيضًا تحقيق التكامل بين أنظمة المعلومات المختلفة وتعزيز التواصل والتعاون بين الأقسام المختلفة.
- بالاعتماد على أفضل الممارسات ومتابعة التطورات التكنولوجية الحديثة، يمكن للمؤسسات تحقيق فوائد كبيرة من تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية.
- يجب على القادة والمدبرين أن يكونوا ملمين بأحدث التقنيات وأن يستخدموا الأدوات والتطبيقات بطريقة تعزز الفاعلية والكفاءة في عملية إدارة الموارد البشرية.
- من خلال الاستفادة الجيدة من تكنولوجيا المعلومات، يمكن للمؤسسات تحقيق تحسينات هامة في إدارة الموارد البشرية ورفع مستوى الأداء، مما يساهم في تعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف المؤسسية. ومع التزام الشركات بالتحسين المستمر.

### أفاق الدراسة :

- نقاط لفتت انتباهنا ، والتي يمكن أن تكون موضوعات بحثية في الدراسات المستقبلية ، من أهمها:
- تقييم تأثير تكنولوجيا المعلومات على أداء إدارة الموارد البشرية بحيث يمكن أن يشمل ذلك دراسة تحليلية لتأثير تطبيق أنظمة المعلومات في عمليات إدارة الموارد البشرية.
  - استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير المهارات والتدريب وأيضا في تحسين التواصل والتعاون في المؤسسات، يركز هذا البحث على استخدام الأدوات التكنولوجية.
  - تحليل التحديات والمخاطر في تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية يمكن أن يركز هذا البحث على تحليل التحديات الأمنية والخصوصية والتحديات التنظيمية والتقنية

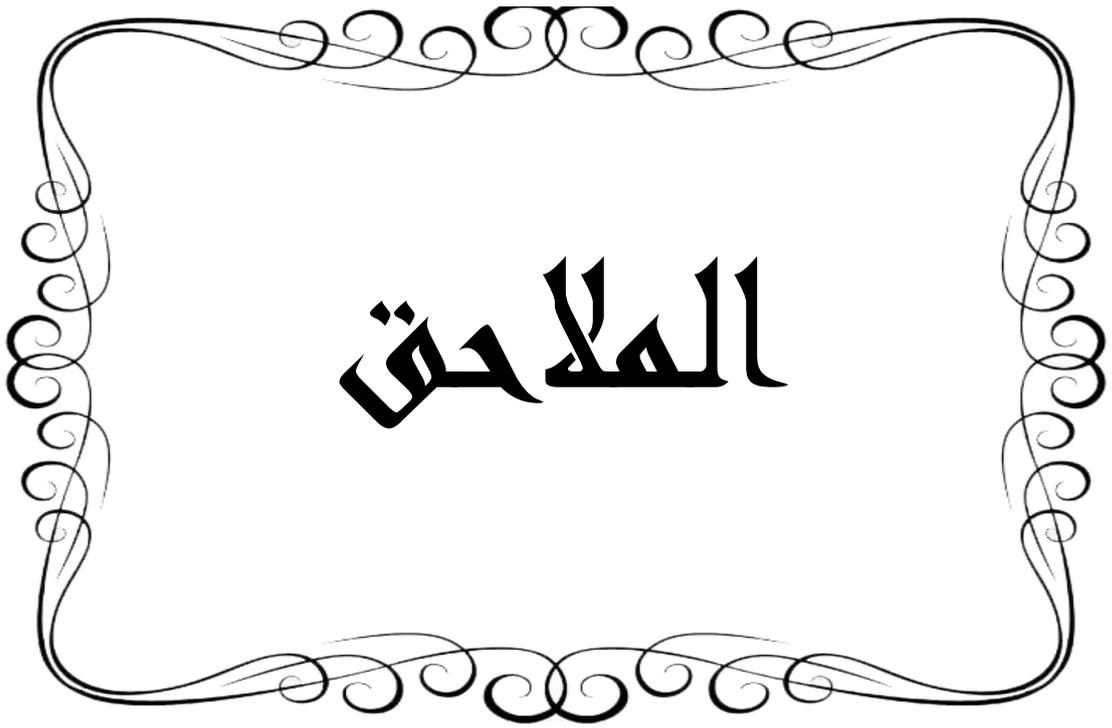


## المراجع باللغة العربية:

1. احمد باشات ،تدريب النظرية و التطبيق ، مركز تطوير الاداء و التنمية،ط01، القاهرة ، 1995 .
2. احمد جابر حسين ، التدريب الاستراتيجي و دوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية ، دار للنشر اليازوري ، ط 1 ،القاهرة، 2012.
3. أحمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، ط5 ، الاسكندرية ، 1999 .
4. أحمد ماهر ،ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، ط5 ،الاسكندرية ، 2001.
5. بشار عباس الحميري، أحمد كاظم بريس، أثر تكنولوجيا المعلومات في جودة الفندقية دراسة لعينة من الفنادق السياحية في محافظة كربلاء، مجلة أهل البيت بجامعة أهل البيت، العدد الرابع.
6. حجاج بن صالح بن حجاج مرعي ،ادارة الأفراد ، شركة دار الأكاديميون للنشر و التوزيع ، ط 1 ، 2015
7. مصطفى ربحي، اقتصاد المعلومات، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 2010.
8. جميلة بدرسي، تكنولوجيا المعلومات وآثرها على الشغل، مذكرة ماجستير ، معهد العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 1994.
9. د بوبكر بوفريسة ،تسيير و تدبير الموارد البشرية، جامعة باجي مختار ،ط01، عنابة .
10. رفاعي مُجَّد رفاعي ،ادارة الأفراد ، دار نما للطباعة ،ط01، القاهرة، 1993.
11. رواية حسن ،إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية، ط 1 ،مصر.
12. زكي هاشم ،الاتجاهات الحديثة في ادارة الأفراد و العائلات الانسانية ، دار الكتاب الجامعي، ط1975، 1، القاهرة. انظر كذلك : مُجَّد مُجَّد ابراهيم : ادارة الافراد رؤية من الهيئة المصرية ، المنوفية ، كلية التجارة، ط01.
13. سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي الأول حول إقتصاد المعرفة، جامعة مُجَّد خيضر-بسكرة-، نوفمبر 2005 .
14. شاهر فلاح العرود وطلال حمدون شكر، جودة تكنولوجيا المعلومات وآثرها في كفاءة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية و الخدمية المساهمة العامة الأردنية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 4، 2009.
15. شريف أحمد العاصي، نظم المعلومات الإدارية، دار نشر ومكان النشر، 2004.
16. صالح عودة سعيد ، ادارة الأفراد ، الجامعة المفتوحة ،ط02، لبنان ، 1994.
17. صلاح الدين عبد الباقي ،ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والتطبيقية.
18. صلاح الدين مُجَّد عبد الباقي ،الجوانب العلمية و التطبيقية في ادارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية، ط1، الاسكندرية ، 2000.

19. عبد الباري، إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية و دلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
20. عبد الفتاح دياب حسين، إدارة الموارد البشرية، ط2، القاهرة، 1997.
21. عقله مُجَّد المبيضين، أسامة مُجَّد جرادات ، التدريب الاداري الموجه بالأداء، ط01، المملكة العربية ، 2001
22. عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر و التوزيع، ط01، عمان، 2005.
23. عيد الحميد عبد الفتاح مغربي، المعارات السموكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، القارة، 2007.
24. فيصل حسونة ،ادارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، ط01، عمان، 2007.
25. قرين علي، هبال عبد المالك، تسيير الموارد التكنولوجية وتطوير الإبداع التكنولوجي في المؤسسة، الملتقى الدولي حول إقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مُجَّد خيضر-بسكرة-، نوفمبر 2005.
26. مُجَّد الصيرفي، "إدارة تكنولوجيا المعومات"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى.
27. مُجَّد الفاتح محمود بشير المغربي، ادارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات ، ط1، القاهرة .
28. مُجَّد الهادي، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها، دار الشروق، القاهرة، 1989.
29. مُجَّد حافظ حجازي، ادارة الموارد البشرية ، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، ط01 ، مصر ، 2005.
30. مُجَّد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
31. مدحت ابو النصر، الاداء الاداري ، المتميز المجموعة العربية للتدريب و النشر ، ط1 ، مصر، 2012.
32. مصطفى نجيب شاوش ، " ادارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، ط02، مصر، 1996.
33. مهدي حسن زويلف ، ادارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الانسانية ، دالا مجدو لاوى ، ط1 ، عمان ، 1994.
34. حاج عيسى آمال، هواري معراج، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات المؤسسة الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد 22-23 أبريل 2003.

35. عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين الجنابي، نظام المعلومات و تكنولوجيا المعلومات الإدارية، الطبعة الثالثة، دار المسيرة، عمان، 2008.
36. غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا (مفاهيم و مداخل تقنيات تطبيقات علمية)، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، 2006.
37. غنية لالوش، دور المعلومات في توجيه إستراتيجية المؤسسة (دراسة حالة مجمع صيدال)، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2002/2001.
38. لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات والإتصال و تأثيرها على تحسين الأداء الإقتصادي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004 / 2003.
39. د. عبد الغفار حنفي . حسين قزاز ( السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد الدار الجامعية للنشر والتوزيع ) الإسكندرية، مصر، 1996
40. صالح عودة سعيد (إدارة الأفراد ) الجامعة المفتوحة ،ليبيا 1994
41. سهيلة مُجَّد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن . 1999،
42. د. الفارس، سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، 2003.
43. د. النجار، مُجَّد عدنان، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، منشورات جامعة دمشق، 1998.
44. السلمي علي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف القاهرة، مصر، 1970.
- المراجع باللغة الأجنبية:
45. DjCherriwgTon , **The management of human resources** , 4th Edition ,New jersey: Prentice HallEnglewood Cliffs , 2003).
46. Felix A, negro . **public personnel adminisrtration** , new york , hestrinchart and winston INC ? 1959.
47. John. B. Miner and Mary Green Miner, Personnel and Industrial Relation: A Managerial Approach, 3rded, Macmillan Publishing Company, Inc, N.Y, 1977, 188.
48. Michael armstrong . **A. Hand book of personnal management practice** ; london :Kogan page , 1981



جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
تخصص : إدارة الموارد البشرية

## استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته

سيدي، سيدي

نضع بين أيديكم هذه الاستبانة راجين منكم أن يتسع وقتكم الثمين لملئها بكل موضوعية وذلك من اجل المساهمة في إثراء موضوع مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر بعنوان : مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية و تحسين مستوى الأداء  
مؤكدين أن كل المعلومات التي نحصل عليها سوف تبقى سرية و يتم استخدامها لغرض البحث العلمي لا غير وإجاباتكم الدقيقة والكاملة على جميع فقرات الاستبيان ستكون ذات أثر إيجابي في إخراج هذه الدراسة بالمستوى المطلوب.

الطالب: سفير محمد عبد الإله

الأستاذ: نايت إبراهيم بوسعد

نرجو وضع علامة  أمام كل عبارة من العبارات التالية تحت خيار واحد

المحور الاول: البيانات الشخصية

الجنس : ذكر  انثى

العمر : 20-30 سنة  31-40 سنة  41-49 سنة  50 سنة على الاكثر

المستوى التعليمي :

باكالوريا

تكوين مهني

ثانوي او اقل

دراسات جامعية  سات عليا

مجال الوظيفة :

اطار سامي  اطار  عامل مؤهل  عامل تنفيذي

سنوات الخبرة :

اقل من 5 سنوات  من 5-9 سنوات  من 10 الى 20 سنة

اكثر من 20

### المحور الثاني : تكنولوجيا المعلومات

#### أولا : الأجهزة و البرمجيات

رقم	العبارات	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
		5	4	3	2	1
6	تتوفر المؤسسة على الأجهزة المعلوماتية و التقنية اللازمة لاداء المهام و أعمال المؤسسة					
7	تقوم المؤسسة باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية و حديثة للاستفادة من المعلومات و العمل بأدق الطرق					
8	البرمجيات و الأجهزة المستخدمة تساهم في زيادة القدرة على تحديد و تحليل المشاكل و تفادي الوقوع فيها					
9	تعمل أجهزة تكنولوجيا المعلومات على ضمان الشفافية و المصداقية في اطار تنسيق العمل					
10	تسهل نظم المعلومات المستخدمة في توفير المعلومات في الوقت المناسب و بسهولة					
11	تسمح نظم المعلومات الإدارية بتحقيق الفعالية في اتخاذ القرارات					

ثانيا: قواعد و بيانات

رقم	العبارات	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
		5	4	3	2	1
12	تسهل قواعد البيانات في حفظ كمية كبيرة من المعلومات					
13	تساعد قواعد البيانات في سرعة استرجاع المعلومات عند الحاجة اليها					
14	تم تدريب الموظفين على البحث و استرجاع البيانات المخزنة في قواعد البيانات الخاصة بهم بسهولة					
15	يقوم المصنع باستحداث قواعد البيانات بشكل مستمر					

ثالثا : البرامج المستخدمة و شبكات الإتصال

رقم	العبارات	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
		5	4	3	2	1
16	تتصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم و التشغيل و الإرشادات					
17	تساعد خدمات internet المعمول بها في المصنع بالحصول على المعلومات بسرعة					
18	يساهم الموقع الالكتروني للمصنع في تحسين الخدمة المقدمة للزبون					
19	يستخدم المصنع أمن للشبكات لغرض حماية المعلومات و الحفاظ على سريتها					

رابعاً إدارة الموارد البشرية

رقم	العبارات	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
		5	4	3	2	1
20	يتم تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية في ضوء توجه استراتيجي للمؤسسة					
21	تستقطب المؤسسة الأفراد الذين يمتلكون مهارات و خبرات كافية في المناصب الإدارية					
22	تعتبر المؤسسة أهمية كبيرة للايزو 10015 و المتعلق بتدريب الموظفين					
23	تحتاج المؤسسة إلى معرفة عدد العاملين و مراكزهم الوظيفية و أقدميتهم لتحديد الأجر و الراتب بموضوعية					

المحور الثالث : محور أداء و التزام الموارد البشرية

رقم	العبارات	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
		5	4	3	2	1
24	تركز المؤسسة على مخرجات العمليات التشغيلية لقياس جودة العمل المنجز من قبل العاملين					
25	تواكب المؤسسة التنوع المتجدد في جودة خدماتها المقدمة للعملاء بمقارنة مستوى الأداء و القدرات موظفيها					
26	تستخدم المؤسسة مقاييس الأداء لتزويد					

					العاملين بالتغذية الراجعة عن الكمية الأداء المنجز	
					27 تتميز المؤسسة بمرونة في مواجهة التغيرات في جودة العمل في البيئة التنافسية	
					28 ترسخ المؤسسة القيم السلوكية الإيجابية لدى العاملين من اجل تطوير روح الانتماء لديهم و التزامهم في العمل .	
					29 تسعى المؤسسة لتوفير جو الثقة بين موظفيها و تجديد قيم العمل بشكل دوري مما يعزز التزامهم بالعمل ,	
					30 توفر المؤسسة بيئة داخلية مناسبة تمكن موظفيها من الاشتراك بعملية اتخاذ القرارات ,	
					31 يتم تقييم أداء العاملين استنادا الى المعلومات المخزنة في قاعدة بيانات الموارد البشرية	
					32 تعمل تكنولوجيا المعلومات على زيادة دقة أداء العاملين في المصنع و التقليل من الوقوع في الخطأ	
					33 تساهم التكنولوجيا في تحسين و زيادة جودة و نوعية مخرجات العمل	
					34 تهتم المؤسسة بتحسين أساليب التسيير في المؤسسة اعتمادا على التكنولوجيا بهدف الزيادة من ربحية المصنع و تخفيض التكاليف	
					35 قرارات مصلحة الموارد البشرية تكون ذات كفاءة نتيجة اعتماده على نظام الماعلومات في مختلف الوظائف	

نشكركم على حسن تعاونكم