



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي - بلحاج بوشعيب - عين تموشنت

## معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة وإستراتيجية الموارد البشرية

تكنولوجيا المعلومات والاتصال كأداة فعالة لإدارة الموارد البشرية

دراسة حالة لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - عين تموشنت -

إشراف الأستاذة :

من إعداد:

د. بن يمينة خيرة.

رزوق ابتسام.

مفتاحي كريمة.

لجنة المناقشة

المركز الجامعي عين تموشنت	رئيسا	أ. يحيوي
المركز الجامعي عين تموشنت	مشرفة	د. بن يمينة خيرة
المركز الجامعي عين تموشنت	ممتحنة	أ. صباح

السنة الجامعية: 2018 / 2017

## الشكر و التقدير

نحمد الله تعالى الذي أنار لنا درب العلم و المعرفة ونشكره على إعانتة وتوفيقه

لنا في انجاز هذا العمل

نتوجه بجزيل الشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد وقدم لنا الدعم و النصح في إتمام المذكرة

ولا ننسى بالذكر كل موظفي شركة سونلغاز بمختلف مستوياتهم الذين استقبلونا أحسن استقبال وخاصة

رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية مصطفى أمين .

# الإهداء

## بسم الله الرحمن الرحيم

الصلاة و السلام على سيد الخلق و نبي الرحمة و نور العالمين حبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم

اهدي عملي هذا إلى نبع الحنان .. إلى من ربتي و علمتني كيف أواجه كل عقبات الحياة

إلى أمي الحبيبة.

إلى من احمل اسمه بافتخار .. إلى من بقيت ذكراه حية في مخيلتي ..

إلى أبي الحبيب رحمه الله و رزقه جنة الفردوس الأعلى.

إلى من احتواهم قلبي إلى إخوتي الكرام.

إلى كل صديقاتي خاصة فاطمة و نسرين و سهام إلى كل رفقاء دفعة تسيير الموارد البشرية.

إلى كل من قدم لي الدعم في انجاز هذه المذكرة

إلى كل من ساعدني ولو بابتسامة صادقة نابغة من القلب

إلى كل طالب علم أينما وجد و أينما كان.

ابتسام

# الإهداء

## بسم الله الرحمن الرحيم

الصلاة و السلام على سيد الخلق و نبي الرحمة و نور العالمين حبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم

اهدي عملي هذا إلى نبع الحنان .. إلى من ربتي و علمتني كيف أواجه كل عقبات الحياة

إلى أمي الحبيبة.

إلى من احمل اسمه بافتخار .. أبي العزيز

إلى زوجي الكريم... إلى فلدات كبدي انس، أريج، أميمة

إلى من احتواهم قلبي إلى إخوتي الكرام.

إلى من كانت سندي و عوني في هذا المشوار الغالية ابتسام و عائلتها الكريمة

إلى كل صديقاتي خاصة فاطمة و نسرين و سهام إلى كل رفقاء العمل في مصلحة الميزانية، إلى دفعة تسيير الموارد

البشرية.

إلى كل من قدم لي الدعم في انجاز هذه المذكرة

إلى كل من ساعدني ولو بابتسامة صادقة نابعة من القلب

إلى كل طالب علم أينما وجد وأينما كان.

كريمة



## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
47	الآثار التنظيمية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال	1-2
55	مقارنة بين التوظيف التقليدي و التوظيف الالكتروني	2-2
74	يوضح نتائج صدق المقاييس المستخدمة	1-3
75	توزيع العينة حسب الجنس	2-3
76	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	3-3
77	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	4-3
78	توزيع عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة	5-3
79	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.	6-3
81	تحليل عبارات الأجهزة و البرمجيات	7-3
82	تحليل عبارات قواعد البيانات	8-3
83	تحليل عبارات الشبكات	9-3
84	تحليل عبارات استخدام إدارة الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال	10-3
88	تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إدارة الموارد البشرية .	11-3
89	تأثير الأجهزة والبرمجيات على إدارة الموارد البشرية .	12-3
89	تأثير قواعد البيانات على إدارة الموارد البشرية.	13-3
90	تأثير شبكات الاتصال على إدارة الموارد البشرية.	14-3

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
15	مكونات النظام.	1-1
22	مكونات نظام معلومات الموارد البشرية.	2-1
33	وظائف نظام المعلومات.	1-2
64	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز.	1-3
76	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	2-3
77	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	3-3
78	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	4-3
79	توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة.	5-3
80	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	6-3

## الفهرس

تشكرات.

الإهداء.

قائمة الجداول و الأشكال

مقدمة عامة

### الفصل الأول: إدارة المواد البشرية

تمهيد ..... 02

#### المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية..... 03

المطلب الثاني: مفهوم وأهداف إدارة الموارد البشرية..... 06

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية..... 09

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية..... 13

#### المبحث الثالث : نظام معلومات الموارد البشرية

المطلب الأول : ماهية نظام معلومات الموارد البشرية..... 14

المطلب الثاني: مكونات نظام معلومات الموارد البشرية..... 20

المطلب الثالث : تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية..... 23

المطلب الرابع : متطلبات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية..... 26

خلاصة الفصل..... 28



## الفصل الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في دعم إدارة الموارد البشرية

تمهيد.....30

### المبحث الأول : ماهية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

المطلب الأول : تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.....31

المطلب الثاني : عوامل استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.....41

المطلب الثالث : البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال.....43

المطلب الرابع : تحديات وأثار تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.....46

### المبحث الثاني: الإدارة الالكترونية لإدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: ماهية الإدارة الالكترونية لإدارة الموارد البشرية.....50

المطلب الثاني: العمل عن بعد.....53

المطلب الثالث : التوظيف الالكتروني.....54

المطلب الرابع : التدريب الالكتروني.....57

خلاصة الفصل.....60

### الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة سونلغاز عين تموشنت

تمهيد.....62

### المبحث الأول : تقديم لمؤسسة سونلغاز عين تموشنت.

المطلب الأول : التعريف بمؤسسة سونلغاز عين تموشنت.....63

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة سونلغاز عين تموشنت.....64

المطلب الثالث : مهام مؤسسة سونلغاز عين تموشنت.....70

المطلب الرابع : أهداف مؤسسة سونلغاز عين تموشنت.....71

## المبحث الثاني : الدراسة الميدانية.

### تمهيد.

المطلب الأول : منهجية الدراسة.....72

المطلب الثاني : أدوات الدراسة.....73

المطلب الثالث : تحليل محاور الاستبيان.....75

المطلب الرابع : اختبار الفرضيات الدراسة.....87

خلاصة الفصل.....91

الخاتمة العامة.....93

قائمة المراجع.....97

قائمة الملاحق.

الملخص.

## المقدمة العامة

يشهد العالم اليوم تطورات و تغيرات سريعة و مختلفة مست شتى المجالات الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية، السياسية، وخاصة التكنولوجيا، ونتيجة لهذه التطورات ظهر عصر جديد ألا وهو عصر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال أو ما يسمى باقتصاد المعرفة الذي يعتبر رمز للتقدم العلمي و التكنولوجي لهذا العصر. عرفت تكنولوجيا المعلومات و الاتصال نموا كبيرا و أصبحت تشكل الدعامة الأساسية في المؤسسات المعاصرة باعتبارها موردا أساسيا تعتمد عليه في تفعيل عملياتها الإدارية (توظيف، تدريب، وتسيير الأجر...) حيث استفادت منها مختلف المؤسسات وخاصة إدارة الموارد البشرية كونها تهتم بالعنصر البشري الذي يدير مواردها الأخرى المالية، المادية، التكنولوجية، والذي يمكن المؤسسة من تحديد السياسات و وضع الخطط و الاستراتيجيات و الوصول إلى الأهداف ما دام انه مستودع للإبداع ومحرك للأداء وهذا من خلال ما يملكه من معارف و مهارات وقدرات ، فالمؤسسات الناجحة هي التي تعي جيدا بمدى أهمية . العنصر البشري و التي تسعى إلى المحافظة عليه من اجل تحقيق أهدافها و الرفع من كفاءة و فعالية أدائها و مواكبتها للتطورات التكنولوجية.

ومن أجل تسهيل و تنظيم عمل وظيفة الموارد البشرية استلزم الأمر وضع أنظمة ووسائل لجمع المعلومات و الاهتمام بها لأنها تعتبر جزء مهم للقيام بالعمليات الإدارية واتخاذ القرارات، فهدف أي مسير وصول المعلومة بدقة و في الوقت المناسب، و الحصول عليها يتطلب استخدام كفاءات و مهارات إلى جانب الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال .

### الإشكالية الرئيسية :

إن التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ألزم المؤسسات و بالأخص إدارة الموارد البشرية من مواكبة هذه التطورات و عصرتها بما يتوافق و التقنيات التكنولوجية الحديثة.

وعلى هذا الأساس يتم صياغة الإشكالية الرئيسية على النحو التالي :

ما مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على فعالية دور إدارة الموارد البشرية ؟

ويندرج ضمن الإشكالية الرئيسية طرح الأسئلة الفرعية :

- ما الآثار المترتبة عن تبني تكنولوجيا المعلومات و الاتصال داخل المؤسسة؟



## المقدمة العامة

- ما الجوانب التي مستها تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في إدارة الموارد البشرية؟

- ما أهمية نظام المعلومات في تفعيل دور الموارد البشرية داخل المؤسسة؟

### ❖ فرضيات الدراسة :

قصد محاولة الإجابة عن الإشكالية الرئيسية و كل تلك الأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية :

#### الفرضية الرئيسية :

- تؤثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على فعالية إدارة الموارد البشرية.

#### الفرضيات الفرعية :

- تؤثر الأجهزة و البرمجيات على إدارة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز عين تموشنت.

- تؤثر قواعد البيانات على إدارة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز عين تموشنت.

- تؤثر شبكات الاتصال على إدارة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز عين تموشنت.

### ❖ أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة من خلال أنها تضمنت موضوع من مواضيع الساعة حيث أنها جمعت بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات و الاتصال، فأصبحت هذه الأخيرة تساهم بشكل كبير في دعم المؤسسات و أصبح من غير الممكن التخلي أو الاستغناء عن هذه التكنولوجيا.

### ❖ أهداف الدراسة :

- إعطاء صورة عن واقع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في مؤسسة سونلغاز.

- إبراز قيمة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من خلال دعمها وخدمتها لإدارة الموارد البشرية.

- تهدف الدراسة عموماً إلى اختبار الفرضيات المقدمة لإثبات صحتها أو نفيها.



## المقدمة العامة

### ❖ أسباب اختيار الموضوع :

- موضوع الدراسة يتناسب مع التخصص في المسار الدراسي (إدارة الموارد البشرية).
- الانتشار المذهل و السريع لاستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في مختلف المؤسسات .
- أهمية وظيفة الموارد البشرية وأهمية العنصر البشري باعتباره مورد استراتيجي مهم في المؤسسة.
- الرغبة في معرفة كيف يمكن لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال أن تدعم وظيفة إدارة الموارد البشرية باعتبار هذه

الوظيفة تحتل مكانة مهمة في المؤسسة.

### ❖ منهج الدراسة :

- **الجانب النظري:** للقيام بهذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي و التحليلي ، حيث استخدمنا الأسلوب الوصفي في الجانب النظري و الذي ضم فصلين نظريين و تم الاعتماد على مختلف الكتب و المراجع و الأبحاث المتعلقة بموضوع الدراسة .
- **أما في الجانب التطبيقي :** استخدمنا دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت و اعتمدنا على الأسلوب التحليلي لقراءة نتائج الدراسة و ساعدنا على ذلك برنامج الحزم الإحصائية SPSS version 20 ، و للتعرف أكثر على المؤسسة محل الدراسة استعنا بالمقابلة الشخصية لعدد من مسيري المؤسسة .

### ❖ هيكل الدراسة :

- لقد تطرقنا في بداية العمل إلى وضع خطة التي من ش أنها تساعدنا على فهم الموضوع من مختلف جوانبه وحتى نتمكن من الإجابة عن الإشكالية المطروحة و التحقق من الفرضية الموضوعية، ومن هذا المنطلق فقد قسمت الدراسة إلى ثلاث فصول بحيث يتضمن كل فصل مبحثين وكل مبحث تضمن أربع مطالب، فقد جاءت الفصول كما يلي :



## المقدمة العامة

-الفصل الأول : تناولنا فيه إدارة الموارد البشرية حيث تضمن المبحث الأول ماهية إدارة الموارد البشرية و المبحث الثاني تضمن نظام معلومات الموارد البشرية.

-الفصل الثاني : تطرقنا إلى دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في دعم إدارة الموارد البشرية فقد تضمن المبحث الأول تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و المبحث الثاني تضمن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.

-الفصل الثالث : تناولنا في هذا الفصل دراسة تطبيقية للموضوع، حيث تضمن المبحث الأول عموميا حول مؤسسة سونلغاز، أما المبحث الثاني تضمن منهجية الدراسة و تحليل نتائج الاستبيان و اختبار الفرضيات.

### ❖ حدود الدراسة :

- من اجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبها المختلفة، لابد من وضع حدود للدراسة كي يكون التحليل دقيقا تم تحديد جوانب البحث التالية :

#### ● الحدود المكانية :

-تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال دراسة حالة "مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت."

#### ● الحدود الزمانية :

تمت هذه الدراسة في الفترة الزمنية الممتدة من 11-02-2018 إلى 25-03-2018.

### ❖ صعوبات الدراسة :

- رغبتنا كانت في إجراء هذه الدراسة لدى مديرية اتصالات الجزائر بعين تموشنت ، إلا انه تم رفضنا.  
- صعوبة استعمال برنامج SPSS.

### ❖ الدراسات السابقة :

-الدراسة الأولى: للباحث لمين علوطي بعنوان " اثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إدارة الموارد البشرية" و هي أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2007-2008.

## المقدمة العامة

حاول الباحث في هذا العمل التطرق إلى طبيعة إدارة الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة ودراسة تأثير بعض التطبيقات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات و الاتصال على الموارد البشرية.

و تم التوصل إلى النتائج التالي: إلى أن هناك اثر واضح لاقتصاد المعرفة في تحقيق القدرة التنافسية وهذا من خلال إعداد رأس المال البشري و توطين التكنولوجيا ، و أن تعزيز عملية استيعاب تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و إتاحتها للاستخدام الذي يستهدف التميز في الأداء و مواكبة التحديث الإداري، يقتضي التحول تحول نحو الإدارة الرقمية أو الالكترونية.

**-الدراسة الثانية: : لمهيبيل وسام بعنوان "تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و دورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية"** دراسة حالة مديريةية الموارد البشرية بالوزارة المالية، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011-2012، فقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن المنافع التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في إدارة الموارد البشرية، فقد توصلت الباحثة من خلا دراستها إلى أن المؤسسات المعاصرة استفادت من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و آليتها في تحسين إنتاجيتها و أن إدارة الموارد البشرية تواكبت مع التغيرات التي شهدتها المؤسسات في ظل تبنيتها لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

**-الدراسة الثالثة : بلقيدوم صباح مذكرة بعنوان " اثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية"** ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2012-2013 . هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهم الأدوار الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحقيق الميزة التنافسية و التطوير التنظيمي، حيث توصلت الباحثة إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال يساعد الإدارة الإستراتيجية في رسم الاستراتيجيات التنافسية المناسبة.

## المقدمة العامة

-الدراسة الرابعة : ضيف الله نسيمه مذكرة بعنوان " استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تحسين جودة العملية التعليمية" ، دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية، تجارية و علوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2016-2017.هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على تحسين جودة العملية التعليمية بعناصرها المختلفة من جهة، ومن جهة أخرى معرفة معيقات استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال التي تقف عائقا أمام الاستخدام الفعال لها و عدم تحسين جودة العملية التعليمية.توصلت الباحثة إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال لها تأثير ايجابي في تحسين جودة العملية التعليمية بمختلف عناصرها ، في حين أن ضعف البنية التحتية التكنولوجية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية يؤدي إلى عدم تحسين جودة العملية التعليمية.



### تمهيد

تعتبر إدارة الموارد البشرية في المؤسسات جوهر العمليات الإدارية وهذا لاعتمادها على العنصر البشري الذي يعتبر الثروة الأساسية في أي مؤسسة، فإن هذه الأخيرة تسعى إلى الاستفادة من مواردها البشرية من خلال تطويرهم وتعليمهم وتوجيههم ورعايتهم ورفع كفاءتهم، من اجل إخراج جل كفاءاتهم الإبداعية التي تستطيع من خلالها المؤسسة تحقيق أهدافها. ومن أهم التطورات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية هو تصميم وتشغيل نظام معلومات يساعدها في رسم السياسات وتوفير المعلومات واتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشري.

يهدف هذا الفصل إلى دراسة إدارة الموارد البشرية من خلال المبحثين التاليين:

**المبحث الأول:** تطرقنا إلى التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، مفهوم، الأهداف، الوظائف الأساسية وأهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

**المبحث الثاني:** تطرقنا إلى مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية، مكوناته، تطبيقات ومتطلبات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية.



## المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة مهمة في المؤسسات كما تعتبر الركيزة والدعم الأساسية لها كونها تهتم بالعاملين من خلال تعليمهم وتطويرهم وتحفيزهم ورفع معنوياتهم وهذا من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.

### المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن ظهور المؤسسات الصناعية وكبر حجمها وزيادة وظائفها وتنوع أنشطتها والتغيير في التركيبة المهنية و الثقافية للموارد البشرية كانت من أهم العوامل لظهور إدارة الموارد البشرية، والتي بدأت من إدارة الأفراد وتحولت إلى إدارة الموارد الإستراتيجية.

#### 1- ظهور الثورة الصناعية :

قبل ظهور الثورة الصناعية إن الصناعات كانت محصورة في نظام الرق وكان الصناع يمارسون صناعتهم التقليدية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة.<sup>1</sup> ولكن بعد ظهور الثورة الصناعية تطورت الحياة الصناعية تطورا كبيرا، وصاحب هذا التطور ظهور عدة نتائج أهمها:<sup>2</sup>

-إحلال الآلة محل اليد العاملة.

-إنشاء مصانع كبرى التي تستدعي تواجد آلات جديدة.

-ظهور مبدأ التخصص وتقييم العمل.

وبالرغم ما حققته الثورة الصناعية من زيادة هائلة في إنتاج السلع والخدمات إلا أنها كانت البداية في نشوء مشاكل تواجه المؤسسة حيث:<sup>3</sup>

- اعتبر العامل سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.
- نشأت كثيرا من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير.

1 فيصل حسونة "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص10.

2خالد عبد الرحيم الهثي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الاولى، عمان، 1999، ص53.

3خالد حسن لطفي، "الموارد البشرية في دائرة الاحتراف"، الجزء الأول، الطبعة الأولى، الرياض، ص17.

2- الإدارة العلمية:

كان إنشاء حركة الإدارة العلمية بقيادة "تايلور"، وقد حدثت هذه الحركة سنة 1890، وقد ركز تايلور على التعاون بين الإدارة و العاملين، فيعتقد أن القياس العلمي للعمل (دراسة العمل) وتحديد أفضل الأساليب في الأداء و الاختيار والتعيين للأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب و مؤهلاتهم، ووضع الأجور المناسبة و إزالة مصادر الصراع بين الإدارة و العاملين، يمكن أن يقود إلى زيادة الأجور من خلال زيادة الأرباح.<sup>1</sup>

فإن انتشار حركة الإدارة العلمية ساهم في ظهور وزيادة أهمية إدارة الموارد البشرية، وحيث توصل تايلور إلى أسس أربعة للإدارة وهي:<sup>2</sup>

- **تطوير حقيقي في الإدارة:** أن نستبدل الطريقة التجريبية التي تعتمد على التجربة إلى الطريقة العلمية التي تعتمد على المبادئ و الأسس المنطقية وذلك بملاحظة المنظمة و تقسيم و جدولة أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة طي يتم أدائها في الواقع العلمي.

- **الاختبار العلمي للعاملين:** يتم اختيار العاملين بعد التأكد من قدراتهم و مهاراتهم العلمية من أجل القيام بالوظيفة و تحمل المسؤولية.

- **الاهتمام بتنمية و تطوير الموارد البشرية و تعليمهم:** يؤكد تايلور أن جوهر الوصول إلى المستوى المطلوب من العمل هو أن يكون العامل على استعداد للعمل، و التدريب المناسب على العمل.

- **التعاون الحقيقي بين الإدارة و الموارد البشرية:** يؤكد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره و بين رغبة صاحب العمل في تخفيض كلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل.

3- ظهور حركة العلاقات الإنسانية: إلتون مايو

ركزت هذه المدرسة على أن سلوك العمال هو جوهر العمل الإداري كما يرون أن التأهيل الإداري يجب أن يركز على التأكد من أن أداء العاملين هو الذي يؤدي إلى إبقاء و نمو المؤسسة .<sup>3</sup> هذه المدرسة اعتبرت الفرد مورد ثمين لا بد من تلبية احتياجاته الإنسانية حتى يتمكن من تحقيق أهدافه و أهداف المنظمة.

1-خالد عبد الرحيم الهشي، مرجع سبق ذكره، ص53.

2-صلاح الدين عبد الباقي، "الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات"، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، القاهرة، 2001، ص.ص، 24-27.

3-حمادوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر، جامعة قلمة، 2004، ص31.

#### 4- إدارة الأفراد :

بعد انتهاء الحربين العالميتين ظهر مصطلح إدارة الأفراد، حيث أصبحت المؤسسات بحاجة أكثر إلى أداة كفؤة متخصصة مهنية لإدارة الأعمال. لقد زاد الاهتمام كثيرا بهذه الإدارة، وظهرت نظريات واتجاهات فكرية في كل من اليابان و كندا تنادي بتوسيع نطاق وظائف وممارسات إدارة الأفراد بحيث لا تشمل قاعدة الهرم الإداري وإنما تشمل كافة العاملين.<sup>1</sup>

#### 5- إدارة الموارد البشرية:

ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية سنة 1990 من قبل الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، حيث قامت هذه الأخيرة بتغيير مصطلح "إدارة الأفراد" " بإدارة الموارد البشرية «ليتماشى مع الدور الاستراتيجي لهذه الموارد في المؤسسات الاقتصادية.<sup>2</sup>

وعليه أصبحت المؤسسات تستثمر في المورد البشري من خلال استخدام قدراتهم وإمكاناتهم في تحقيق أهدافها.

#### 6- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

هي صياغة رسالة وأهداف إدارة الموارد البشرية ووضع خطة لتنفيذ و تحقيق تلك الأهداف البعيدة المدى. بمشاركة القيادات الإدارية للإدارات الأخرى في المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية دائمة، على وان تتماشى هذه الرسالة و الأهداف مع إستراتيجية المنظمة وفي ظل البيئة التي تعيشها.<sup>3</sup>

1نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، "تطور إدارة الموارد البشرية"، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص.ص70-71.

2رواية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص15.

3نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سبق ذكره، ص142.

## المطلب الثاني: مفهوم وأهداف إدارة الموارد البشرية

### 1- إدارة الموارد البشرية:

قبل عرض تعريفات حول إدارة الموارد البشرية لابد من التطرق إلى توضيح معنى المورد البشري الذي يمثل محور عمل واهتمام الإدارة.

#### أولاً: المورد البشري

تعرف الموارد البشرية على أنها : كل الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات و الجنسيات، ومهما اختلفت وتنوعت مستويات المهارات و الأعمال التي يقومون بها، فهي تشمل كل هيئة في مجالات الإنتاج و العاملين في مجال الخدمات و المهن و المساعدة في أي مؤسسة.<sup>1</sup>

ومن خلال هذا نستنتج أن المورد البشري عنصر فعال في المؤسسة لما يمتلكه من معارف، مهارات وقدرات في تحقيق أهداف المؤسسة.

#### ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لقد تعددت التعاريف حول إدارة الموارد البشرية وتباينت وجهات نظر الباحثين حولها.

- **التعريف الأول:** هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها.<sup>2</sup>

- **التعريف الثاني:** حسب **SIKILA** هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشمل ذلك على عمليات لتعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والتراتب وتقدم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.<sup>3</sup>

#### - **التعريف الثالث: CHREDEN ET SHERMAN**

إدارة الموارد البشرية تشمل العمليات الأساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسهم بفعالية أكثر.<sup>4</sup> تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة مهمة في المؤسسة فهي تعمل على تنسيق العلاقة بين المؤسسة وموظفيها كما تسعى دائماً إلى الاستغلال الأمثل لموارده البشرية حتى تتمكن من القيام بعملياتها وتحقيق أهداف المؤسسة.

1علي السلمي، "إدارة المواد البشرية"، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة، 2002، ص47.

2أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص26.

3صلاح الدين عبد الباقي، "الجوانب العلمية التطبيقية في إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره ، ص28.

4خالد حسن، مرجع سبق ذكره، ص15.

ثالثاً- أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية:

### ❖ أهمية إدارة الموارد البشرية :

ترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري باعتباره مورد بشري استراتيجي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وتتجلى أهميتها في:

- تعتبر وظيفة مهمة من وظائف المؤسسة.

- تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين فهذا يساعد على حل المشاكل المتعلقة بالعاملين.

- ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والوحدات الإدارية في المؤسسة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.<sup>1</sup>

- استقطاب عاملين ذو قدرات ومهارات عالية لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر مما سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز من مركزها الاقتصادي ومن أرباحها في الأجل الطويل.

- تساعد المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، وذلك من خلال تبني برامج موارد بشرية يساهم في تحفيز العاملين، ودفعهم إلى بدل المزيد من قدراتهم وهذا ما ينعكس على رضاهم الوظيفي وزيادة إنتاجيتهم، وبالتالي زيادة فاعلية المنظمة ككل.<sup>2</sup>

### ❖ أهداف إدارة الموارد البشرية :

يكمّن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في تزويد المؤسسة بموارد بشرية ذات كفاءة و مهارة، فهي تسعى إلى تنمية وتطوير الأفراد تطويراً يلي رغباتهم وكذا احتياجات المؤسسة.

وقد يترتب عن هذا الهدف مجموعة من الأهداف يمكن توضيحها فيما يلي:

1 سهلية محمد عباس، علي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، مدخل استراتيجي، الطبعة الثالثة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الاردن، 2003، ص24.

2 سنان كامل الموسوي، "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها"، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص48.

### 1- الأهداف التنظيمية :

- إن أهداف إدارة الموارد البشرية هي من أهداف المنظمة ككل، فهي تسعى إلى ما يلي:
  - الحصول على أفراد أكفاء للعمل في مختلف الوظائف.
  - العدالة بين الأفراد في منح المكافآت وهذا من خلال توفير نظام عادل للأجور والمكافآت.<sup>1</sup>
  - وضع سياسات ولوائح عادلة تحكم العلاقة بين العاملين والمؤسسة.
  - التنسيق الكامل مع الإدارات الأخرى وهذا من خلال:
    - أ- المشاركة في توضيح كافة اللوائح والسياسات التي تنتجها المؤسسة.
    - ب- المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة مشاكل العمال.
    - ج- إبداء النصح والإرشاد لمدرء الإدارات الأخرى.<sup>2</sup>

### 2-أهداف العاملين:وتتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

- إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين وتوفير ظروف عمل ملائمة لأداء مهامهم.
- الحرص على تطوير وتنمية الأفراد في إطار ظروف عمل تحفزهم على الأداء برضا وفعالية وبالتالي نقص معدلات الغياب ودوران العمل والصراع.
- تطبيق سياسات عمل موضوعية وإنسانية تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتفادي التعسف في معاملة العاملين.

1 سعاد المصري، "إدارة الأفراد وتنمية الموارد البشرية"، الإسراء للطباعة، مصر، 2006، ص42.

2 خالد عبد الرحيم الهتي، "الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص32.

3 سماح بلعيد، (محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية)، منشورة، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، 2015-2016، ص10.



### 3- الأهداف الاجتماعية:

أي تطبيق أهداف المجتمع بتشغيل للأفراد حسب قدراتهم مع ما يسمح بالتطور والنمو طبقاً لتشريعات وقوانين العمل والعمال وخلق جو مريح لهم وحمايتهم من الأخطار<sup>1</sup>.  
وتتمثل الأهداف الاجتماعية فيما يلي:<sup>2</sup>

- تمكين أفراد المجتمع من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد والحصول على مقابل عادل لهذا الاستثمار.
- توفير الحماية للعاملين والمحافظة على قوة العمل.
- توفير المناخ التنظيمي الذي يمكن أفراد المجتمع من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور الاجتماعي، والثقافي لأفراد المجتمع.
- المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص.

■ ومن خلال هذا يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تحويل طاقات الأفراد العاطلة إلى طاقات منتجة تساهم بامتياز في الإنتاج والدخل الوطنيين، واللدان يعودان بالفائدة على المجتمع.

### المطلب الثالث: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية:

لتحقيق إدارة الموارد البشرية لأهدافها تقوم بعدة وظائف متكاملة ومرتبطة تتمثل في:

#### 1- وظيفة التخطيط للموارد البشرية:

- تعتبر من أهم وأبرز الوظائف التي تقوم بها هذه الإدارة، وتهدف إلى تقدير احتياجات التنظيم من الموارد البشرية.<sup>3</sup>
- يقصد بالتخطيط للموارد البشرية تلك التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المؤسسة خلال فترة مستقبلية.

1 علي محمد رابعة، "إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات البشرية"، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص20.

2 سعاد المصري، مرجع سبق ذكره، ص42.

3 جمال الدين موسى، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص29.

إن هذا المفهوم يوضح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً للإيفاء متطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلاً. - كما يعرف بأنه التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات.<sup>1</sup>

### ✓ أهمية تخطيط الموارد البشرية :

تظهر أهمية بشكل واضح في المنظمات الكبيرة والمتوسطة نظراً لما يحققه لها من فوائد عديدة تتمثل في:<sup>2</sup>

- الحصول على أحسن الكفاءات البشرية سواء من البيئة الخارجية أو الداخلية.
- يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.
- يساعد على تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.

### 2- توظيف الموارد البشرية:

تعتبر عملية التوظيف من الوظائف الهامة والرئيسية للمؤسسة، فهي تمثل نشاطاً أساسياً في إدارة الموارد البشرية. وعلى هذا يمكن تعريف التوظيف على أنه ذلك العملية الإدارية التي ترمج على مستوى المنظمة لإعلان وترغيب الموارد البشرية المؤهلة بالعمل فيها، ومن تم اختيار وتعيين أكفأ العناصر المتقدمة للعمل إسهاماً في تحقيق أهدافها.<sup>3</sup> ومن خلال هذا فإن عملية التوظيف تمر بثلاث مراحل أساسية: الاستقطاب، الاختيار، التعيين.

#### 1.2 الاستقطاب: يقصد به عملية بحث وجذب مجموعة من العاملين المؤهلين وحثهم على التقدم لشغل

الوظائف الشاغرة بالمؤسسة.

#### 2.2 الاختيار: هو عملية انتقاء الأفراد اللذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية و المناسبة لشغل وظائف

في المؤسسة.

1 زكي محمود هاشم، " إدارة الموارد البشرية "، دار السلاسل للنشر والتوزيع، الكويت، 1989، ص 52.

2 محمد الهزام، "تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2015-2016، ص 31.

3 عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، " إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين "، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 214.

**3.2 التعيين:** هو العملية التي يتم بموجبها الاختيار النهائي لشخص واحد من بين مجموعة الأشخاص الذين تم مقابلتهم للعمل<sup>1</sup>.

إن الأهمية البالغة لعملية التوظيف تظهر من خلال الدور الفعال الذي تلعبه في إنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، فهدفها الأساسي يتمثل في توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات ومهارات ممتازة.<sup>2</sup>

### 3- وظيفة التدريب والتنمية للموارد البشرية:

تعتبر وظيفة التدريب مكتملة لوظيفية الاختيار و التعيين، فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب و اختيار و تعيين العاملين، وإنما لابد من أعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير و زيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، كما يمكن القول إن التدريب يهدف إلى تنمية المعرفة و المعلومات و تنمية المهارات و القدرات اللازمة لأداء العمليات الإدارية، و تنمية الاتجاهات التي تكسب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء و تحمل المسؤوليات و شغل المناصب القيادية...

فالتدريب يساهم في إجراء تغيير في مهارة و معارف و سلوك الأفراد الحالية بمتطلبات العمل. أما التنمية فتتركز على تزويد العاملين بالمهارات و القدرات التي سوف تحتاجها المنظمة في المستقبل.<sup>3</sup>

### 4- وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية :

يقصد بتقييم الأداء أنه عملية قياس أداء و سلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة و دورية و تحديد كفاءات الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان، و يترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير فوائد تقييم الأداء:

- تزويد المدراء و متخذي القرار عن مستوى أداء الموظفين في المؤسسة.
- يساعد على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة و مدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي و عادل.

1. عبد العزيز بدر الندوي، "عولمة إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 49.

2. فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 6.

3. صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 207-210.

- يساعد المدراء على اتخاذ قرارات بشأن تحسين وتطوير أداء الموظفين، واقتراح المكافآت بناء على مستوى الأداء وتميزه، مما يساعد على رفع الروح المعنوية وتقليل معدل دوران العمل.
- يزود إدارة الموارد البشرية لمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة وما يجب على إدارة الموارد البشرية في عملية تخطيط الموارد البشرية ومدى احتياج الفرد لبرامج التدريب بناء على ذلك<sup>1</sup>.

### 6- وظيفة دفع الأجور:

- تلعب الأجور دوراً أساسياً في حياة الأفراد والمنظمات وكذلك دوراً مهماً في تحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين، حيث تعد الأجور الوسيلة الأساسية لإشباع رغبات الموظفين المتعددة، فهي تمثل العائد الوحيد الملموس والممكن قياسه لتوظيف العاملين لكافة إمكاناتهم في العمل.
- إن المؤسسة تسعى إلى وضع نظام الأجر، يستهدف ضمان تحقيق العدالة بين شاغلي الوظائف المختلفة<sup>2</sup>.

### 7- وظيفة المحافظة على الموارد البشرية: هنا تقوم إدارة الموارد البشرية استعمال العديد من الأساليب قصد ضمان التزام الأفراد بأهداف التنظيم وهذا من خلال:

- **التحفيز:** يلعب دوراً هاماً في عمل المؤسسات المختلفة، كما يساهم بشكل كبير في رفع الأداء وزيادة فعالياته. وتعرف الحوافز بأنها تلك العوامل الخارجية التي تهدف إلى إثارة القوى الكاملة للفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية. ويوجد نوعين من التحفيز:
- **الحوافز المادية:** وهي الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد المادية فقط دون غيرها، كالأجر الإضافي، والعلاوة.
- **الحوافز المعنوية:** هي التي تخاطب في الفرد الحاجات نفسية واجتماعية، وذهنية من خلال فرص الترقية والمشاركة في اتخاذ القرارات<sup>3</sup>.
- يهدف نظام الحوافز إلى ما يلي:<sup>4</sup>
- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية.
- تنمية الطاقات الإبداعية للمؤسسة مما يضمن تطويرها.

1 فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 147.

2 نادر أحمد أبو شيخه، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 109.

3 نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الشلف، 2010، ص.ص، 284-286.

4 أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 77.

- الحوافز عوامل تجذب الكفاءات للالتحاق بالمؤسسة.

-**الترقية** : يقصد بها نقل الشخص من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى.

يهدف برنامج الترقية إلى ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المؤسسة لشغل الوظائف الأعلى وخلق حافز قوي لدى العاملين لبذل قصارى جهدهم وشعورهم بالاستقرار و الطمأنينة <sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

توجد العديد من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية نذكر الخصوص ما يلي <sup>2</sup>:

**1- التحديات التكنولوجية:** إن التقدم التكنولوجي الذي حدث كان مذهلاً، حيث تشكل هذه التطورات قيدياً على الموارد البشرية لأن التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الإلكترونية تؤدي إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال و المهارات وهنا تزداد عدة نشاطات كالتدريب و التنمية.

**2- العولمة التنافسية:** اتسمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية و كذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية ككل، كل هذا أدى إلى إن سبيل الحصول على الموارد البشرية و اختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات.

**3- الجودة:** إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المنظمة ليس فقط كنظام فني وإنما كنظام اجتماعي يحتوي على أفراد، وعليه فإن الجوانب المرتبطة بالاتجاهات و الطموحات و الدوافع و السلوكيات و التفاعل بين الجماعات في واقع العمل موضع اهتمام.

**4- التحديات البيئية** إن البيئة أصبحت ديناميكية متغيرة و معقدة كل هذا اثر على سوق العمل و مهارات القوى العاملة و متطلباتهم الثقافية مع ضرورة التحلي بالمرونة الشاملة و الاستجابة الفعالة للمتغيرات و إفرازاتها المختلفة.

1صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص405.

2سمير عبد العزيز، "جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو10011،9000"، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، 1995، ص144.

**المبحث الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية**

ساعد نظام معلومات الموارد البشرية على توفير المعلومات المتعلقة بالموارد البشري وتخزينها وتحميلها واسترجاعها، وعلى هذا يساعد النظام على رسم السياسات واتخاذ القرارات في كل ما يتصل بشؤون الأفراد، ويزيد من فاعلية المؤسسة.

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

**أولاً : ماهية النظام**

تأتي كلمة النظام من كلمة يونانية "SYSTEMA" التي تعني علاقة المنظمة بين مجموعة وحدات أو مكونات، فالنظام هو مجموعة مترابطة ومتجانسة من الموارد والعناصر (الأفراد، التجهيزات، الآلات، الأموال.....) التي تتفاعل مع بعضها البعض داخل إطار معين (حدود النظام) وتعمل كوحدة واحدة نحو تحقيق هدف معين ومجموعة من الأهداف في ظل الظروف أو القيود البيئية المحيطة.<sup>1</sup>

كما يمكن تعريفه على أنه مجموعة من العناصر المترابطة والمتناسقة التي تعمل مع بعضها بعض ضمن علاقات محددة وقنوات اتصال مخصصة، من أجل تحقيق هدف محدد من خلال استقبال المدخلات ومعالجتها وإجراء بعض العمليات عليها لإنتاج مخرجات مفيدة.

ومن خلال هذا يتضح أن النظام له أربعة مبادئ:<sup>2</sup>

- 1 - يتكون من عناصر أو أجزاء.
- 2 - تعتمد الأجزاء المكونة للنظام على بعضها البعض وفق قواعد محددة.
- 3 - الأجزاء في مجموعها كل متفاعل ومتداخل.
- 4 - يعمل النظام ككل لتحقيق هدف معين.

1أحمد حسين علي حسن، " نظم المعلومات المحاسبية ( الإطار الفكري والنظم التطبيقية)"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 13.

2الصباغ عماد، "نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها"، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، قطر، 2000، ص 13.

ثانيا : مكونات النظام:

يتكون النظام من مدخلات، عمليات التحويل، المخرجات، التغذية العكسية.

1 - المدخلات: هي مجموعة المفردات التي يتكون منها النظام ويعتمد عليها بشكل أساسي وتتعدد مدخلات النظام وتتنوع على ضوء الأهداف التي يسعى إليها النظام، فقد تكون بيانات أو مواد خام أو رأس مال أو موارد بشرية.

2 - العمليات: هي آليات العمل الدقيقة التي تحكم التفاعلات الداخلية المنتظمة لعناصر النظام، وهي جميع العلاقات المبرجة والأنشطة التحويلية التي تقوم بمعالجة المدخلات وتحويلها إلى مخرجات بحيث يكون إنجازها مرتبط بتحقيق أهداف محددة للمؤسسة.<sup>1</sup>

3 - المخرجات: قد تكون مخرجات النظام في شكل منتجات مادية أو خدمات أو معلومات أو غيرها، وتعتبر المخرجات ناتج العمليات وبمعنى آخر فإن مخرجات النظام ترتبط ارتباطا قويا بالهدف من وجود النظام.

4-التغذية العكسية: وهي التغذية الراجعة أو تأثير البيئة الخارجية على النظام والتي تحدد مدى ملائمة وصلاحيه النظام وكفاءته في تحقيق الأهداف المطلوبة وتلبية الحاجات للمستفيد من خلال تمرير الملاحظات عن أي قصور أو عيب في تطبيق النظام ليتم إصلاحه وتلافي العيوب مستقبلا.<sup>2</sup>

الشكل رقم (1-1) يبين مكونات النظام .



المصدر: من إعداد الطالبتين.

1 ماجد أحمد عبد العزيز، " نشر أنظمة المعلومات ودورها في دعم القرارات الإدارية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة، 2015، ص 22.

2الصباغ عماد، مرجع سبق ذكره، ص30.

ثالثاً: ماهية المعلومات

### 1- تعريف المعلومة :

- تعرف على أنها بيانات خضعت للمعالجة والتحليل و التفسير من اجل تحقيق هدف ما، كاتخاذ قرار معين والاستفادة منها بعد أن أصبح لها معنى.<sup>1</sup>
- كما تعرف بأنها تلك المعرفة التي تنتج عن عمليات معالجة البيانات وتساعد متخذي القرارات في أي منظمة على اتخاذ القرارات اللازمة لهم من خلال الاعتماد على الطرق التحليلية بشكل أكبر من الاعتماد على طرق التخمين أو الحكم الحدسي.<sup>2</sup>
- ومن خلال هذا يمكن القول أن المعلومات ما هي إلا بيانات تم معالجتها، وان استخدام واستثمار المعلومات سيصبح ما يسمى بالمعرفة.

### 2- خصائص المعلومة : حتى تكون المعلومة جيدة لابد أن تتوفر على مجموعة من الخصائص منها :<sup>3</sup>

- +التوقيت : وصول المعلومة في الوقت المناسب.
- +الوضوح: إن وضوح المعلومة يجعلها أكثر فائدة في المجال المطلوبة فيه.
- +المرونة : هي قابلية تكيف المعلومات وتسهيلها لتلبية الاحتياجات المختلفة لجميع المستخدمين.
- +الدقة : إن دقة المعلومات تؤدي إلى نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها في المجال المطلوب منها.
- +السرعة : توفير المعلومات من خلال فترة زمنية قصيرة، مراعاة الوضوح والدقة عند جمعها.
- +الشمولية : أي شمولية المعلومات وتمثيلها الكامل للمجال المطلوب.
- +التكلفة : أي أن يكون العائد المتوقع من البيانات أكبر بكثير من تكلفة الحصول عليها.
- +الواقعية : بمعنى أن تكون ممثلة لواقع المؤسسة.

1جمانة زياد الزعبي، "اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2015، ص29.

2علاء عبد الرزاق السالمي، "نظم إدارة المعلومات"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 08.

3ربحي مصطفى علبان، "إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 51.



4 أهمية المعلومة: للمعلومة أهمية تتمثل في :<sup>1</sup>

- تشكل المعلومات موردا استراتيجيا بالنسبة للمؤسسات في مواجهة المفاجأة وذلك من خلال استرجاع المعلومات لوقت الحاجة إليها والتي تكون لها علاقة بأنشطة المؤسسة.
- وسيلة أساسية لتحقيق الانتظام والدقة والعقلانية في إنجاز الوظائف الإدارية المختلفة وتوفير شروط التطبيق الدقيق لها.
- الاستخدام الفعال للمعلومات سيؤدي إلى اتخاذ قرارات ذات تأثير إيجابي يساعد في إنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها.

رابعا : نظام معلومات الموارد البشرية.

1- مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية:

- ✓ يعرف نظام معلومات الموارد البشرية على أنه ذلك النظام المستخدم للحصول على المعلومات وتخزينها، والتفاعل معها، وتحليلها واسترجاعها، وتوزيع المعلومات ذات الصلة بموارد المؤسسة البشرية.<sup>2</sup>
- ✓ كما يعرف على أنه مجموعة من الوسائل المادية و التقنية المخصصة من اجل تكوين العامل البشري و تسييره اليومي و متابعته في المدى المتوسط و الطويل، طبقا لإستراتيجية محددة تكون هذه الوسائل ضمن مصلحة أو جزء من الهيكل الإداري في المؤسسة بحسب كبر أو صغر حجم المؤسسة.<sup>3</sup>
- ✓ ويعرف كذلك على أنه مجموعة من الطرق والإجراءات التي تعمل على إدامة سجلات الموظفين والإشراف على مهاراتهم، والأداء الوظيفي، والتدريب ودعم التعويضات، وتطوير المسار الوظيفي.<sup>4</sup>

وعليه نستنتج أن نظام معلومات الموارد البشرية هو مجموعة الأجزاء المترابطة والمتناسقة المتكاملة والمتفاعلة مع بعضها البعض، حيث يقوم بتحويل البيانات إلى معلومات يمكن استعمالها في الوظائف المتعلقة بالموارد البشري من تخطيط، واتخاذ قرارات.... الخ.

1سام محمود المهيتر، "إدارة المعرفة في التكنولوجيا"، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 107.

2حيدر محمد العمري، "إستراتيجية التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة" ، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص52.

3ناصر دادي عدون، "ادارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي دراسة نظرية و تطبيقية"، دار المحمدية العامة للنشر، الجزائر، 2003، ص6.

4محمد علي الروسان، مثنى محمد، " دور نظم المعلومات الموارد البشرية في الولاة التنظيمي " ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد السابع والثلاثون، 2013، ص 10.

2- برامج نظام المعلومات الموارد البشرية:

تعد برامج نظام المعلومات الموارد البشرية مصدرا ضروريا للحصول على المعلومات بالكمية و النوعية المطلوبة و السرعة لتنفيذ العمليات الإدارية الخاصة بإدارة الموارد البشرية ومن أهمها:<sup>1</sup>

- **Abra suit**: هذه البرمجية ضرورية لإدارة الموارد البشرية وكشوف الرواتب.
- **ABS : Atlas Busines Solution** وهي ضرورية للمعلومات العامة، ومعلومات الأجور، والمعلومات الطارئة، والمذكرات، وأساليب التقييم ومعلومات الزبائن، والوثائق.
- **Cort** : ضرورية لتتبع التوظيف، وتتبع الحضور، ونظام الأجور، ومعلومات التقارير، وتتبع مراكز الكلفة.
- **HRSOFT** : لتحديد وتتبع المسؤولين، وتقييم مهارات وإبداعات إدارية، وتعميم التقارير، ومعلومات الموظفين، وجداول الاستبدال، وتحديد الترقيات والتطوير المهني.
- **Human Ressource Microsystems** : وهي البرمجية الضرورية لجمع البيانات المعقدة وتحميلها، ومستلزمات المركز الوظيفي، وإدارة التدريب والتقارير الإلكترونية.....
- **Oracle-HRMS** : برمجية أوراقا للخدمات المتعلقة بالموارد البشرية، وكشوف الرواتب، وإدارة التعليم....
- **People Soft** : لمعالجة إنهاء المشاريع، وخدمات المشاريع التوظيفية، والتخطيط لقوى العمل و المستودعات.
- **SAPHR** : لإدارة رأس المال البشري، والموارد البشرية السريعة.
- **SPECTRUM HR** : مثل " Ivantage " وهذا منتج مصمم للمؤسسات التي تقيم لغاية 10000 موظف.
- **Vantage HRA** : لكتابة التقارير، ولنظام المراسلات ولطلبات الفوائد، السيرة الذاتية، ومهارات التدريب .

1 حيدر محمد العمري، مرجع سبق ذكره، ص 55.

3- أهمية وأهداف نظام معلومات الموارد البشرية:

➤ أهمية نظام الموارد البشرية: تكمن أهمية نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق العديد من المزايا للمنظمات من أهمها:<sup>1</sup>

1. تحقيق العلاقة الجيدة و الفهم المتبادل بين الإدارة و العاملين من خلال توفير المعلومات.
2. تخزين واسترجاع المعلومات ومعالجتها بالسرعة الممكنة.
3. يساعد على تقليص التعامل بالسجلات اليدوية والمعاملات الورقية.
4. السرعة في إنجاز عمليات التخزين والتحليل المؤدية إلى سرعة ودقة عملية صناعة القرار.

➤ أهداف نظام معلومات الموارد البشرية:

يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المعلومات الضرورية التالية لتطوير المؤسسة:<sup>2</sup>

- معلومات إدارية حول جميع الموظفين.
- تحليل ونقل المعلومات المتعلقة بالموظف.
- معلومات إدارية تتعلق بالتوظيف، وتغيير وتحديث المعلومات الشخصية.
- توفير التكامل بين كشوف الرواتب، ونظم المحاسبة والبرامج المالية الأخرى.

1 سهلية محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 324.

2 حيدر محمد العمري، مرجع سبق ذكره، ص 52.

### المطلب الثاني: مكونات نظم المعلومات البشرية:

يتكون نظام معلومات الموارد البشرية من وجهة نظر آلية عمل النظام من ستة عناصر: المدخلات، العمليات، المخرجات، التحكم، التغذية العكسية والذاكرة، كما يوضح الشكل التالي:<sup>1</sup>

**1- المدخلات:** هي عبارة عن بيانات متعلقة بالموظفين والوظائف والبيانات ذات العلاقة، ويمكن تقسيمها إلى:

- **بيانات متعلقة بالموظفين:** وتشمل بيانات الشخصية والبيانات الخاصة بالخبرات العلمية للموظف، والبيانات الخاصة بالوظيفة، كاسم الوظيفة، رقمها، تاريخ التحاق الموظف بها، والتدرج الوظيفي.....
- **البيانات المتعلقة بالوظائف:** وتحتوي على مسميات الوظائف وأرقامها وموقعها التنظيمية والتعديلات التي تطرأ عليها.

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

- **بيانات متعلقة بسوق العمل:** مثل البيانات عن المنظمات المنافسة في الحصول على ذوي الخبرات والمؤهلات المهمة بالنسبة للمؤسسة

**2-العمليات:** وهي مختلف النشاطات التشغيلية التي تتم على المدخلات والمتمثلة بالعمليات التحليلية والحسابية والإحصائية من أجل تحويلها إلى صورة واضحة يمكن الاستفادة منها في إدارة الموارد البشرية وتشمل الخطوات التالية:

- تسجيل ورصد وتخزين البيانات.

- تدقيق ومراجعة وتحديث البيانات.

- تحليل وتفسير البيانات.

<sup>1</sup> عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، الطبعة الثانية، معالم الكتب الحديث الأردن للنشر، الاردن، 2008، ص.ص 268-270.

**3-المخرجات:** وهي المعلومات التي يتم الحصول عليها بعد إجراء العمليات التحويلية عليها وعادة تشمل

مخرجات نظام المعلومات عن موظفي إدارة الموارد البشرية على ما يلي:

- بيانات ومعلومات الموظفين والوظائف.

- بيانات عن أوضاع العاملين حالياً وسابقاً ومستقبلاً.

- بيانات ومعلومات عن العملية الإدارية من تخطيط وتوظيف.

**4- التغذية العكسية:** وهي معلومات تحمل رسائل وإرشادات عن كيفية سير العمليات حيث توضح كيفية سير

النظام ومدى تطابق إنجازاته ومخرجاته مع الخطط، حيث تدعم المعلومات المرتدة الرقابة على العنصر البشري وتمكن

من معالجة المشكلات التي تعيق فعالية استخدام النظام.

**5- التحكم:** وهو الجزء الخاص بالتحكم والسيطرة على سير الخطوات كما هو مرسوم لها وينبه عند حدوث أي

عطل أو خطأ في توظيف البيانات المدخلة.

**6- الذاكرة:** ذاكرة النظام هي الوعاء التي تحتزن فيه المخرجات ومدخلات النظام وتحتلق أشكال وأنواع ذاكرة

أنظمة المعلومات فقد تكون:

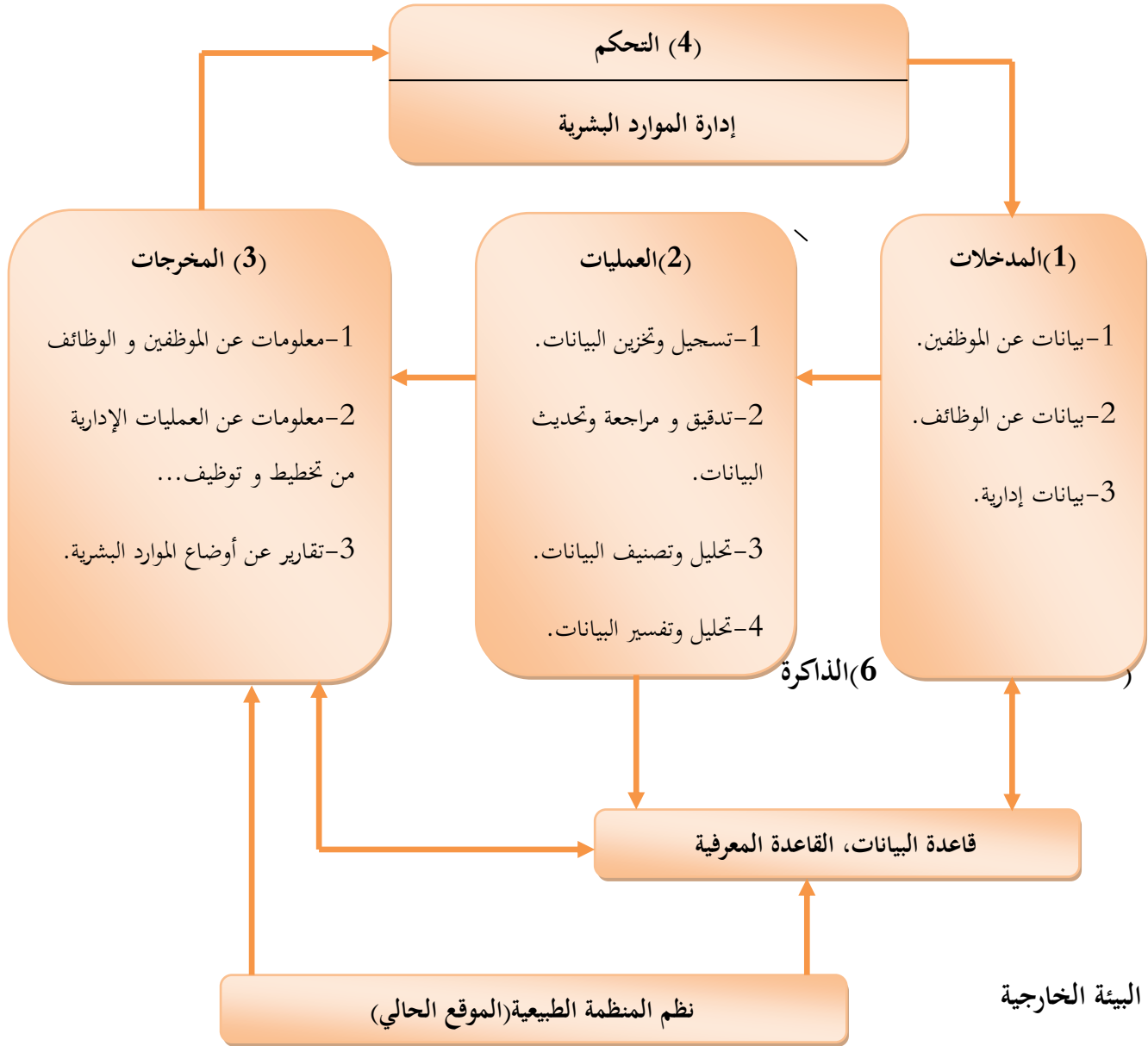
- الوعاء الورقي: الذي يتمثل في استخدام الأوراق.

- الوعاء الفيلمي المصغر: ويشمل المايكرو فيلم الملفوف.

- الأشرطة الممغنطة والأقراص الضوئية: والتي تتيح مساحة كبيرة لتخزين عدد هائل من المستندات.

الشكل (1-2): مكونات نظام معلومات الموارد البشرية

(5) التغذية العكسية البيانات و المعلومات



المصدر: عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، المطبعة الكلتونية، التحديث الأردن

للتشهر 2008، ص 267.

**المطلب الثالث: تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية**

توجد العديد من التطبيقات لنظم معلومات الموارد البشرية وأهم هذه التطبيقات ما يلي:

**1- تطبيقات تخطيط الموارد البشرية:<sup>1</sup>**

هناك نوعان من التطبيقات الحاسوبية المرتبط لتخطيط الموارد البشرية وهما: تخطيط التعاقب وتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا.

➤ **تخطيط التعاقب:** الذي يؤكد على أن المنظمة لديها عاملين لا بد أن توجههم إلى المواقع التي تشغرها بسبب التعاقد الترقية والتنقلات وإلغاء الخدمة أو التوسع في النشاطات، لذلك لا بد أن تكون هناك العديد من الملفات منها:

- ملف للعاملين مصنفة حسب الوظائف وحسب الدرجات الوظيفية، وكذلك حسب الجنس، العمر، ومدة الخدمة، والتكوين إذ أن هذه الملفات تحدد إمكانية حركة العاملين.

- ملف تحليل قوة العمل وتحليل حركية قوة العمل.

➤ **تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية:** وهذا من خلال البيانات الخاصة بحركية العاملين، بحيث يمكن استخدامها في التنبؤ بأثر التعيين أو الاستغناء على قوة العمل المستقبلية. ولذلك فإن تحليل قوة العمل يوفر المعلومات التالية:

أ- عدد التعيينات الجديدة كذلك التنقلات والترقيات من قسم لآخر

ب- عدد العاملين الذين تحتاجهم المنظمة مستقبلا.

ج- عدد العاملين الذين ستفقدتهم المنظمة مستقبلا لأي سبب من الأسباب كالتقاعد، الإقالة، التنقل، ...

لذلك فإن نظام تخطيط الموارد البشرية يساهم في عملية صناعة القرارات بشكل فعال سواء كانت هذه القرارات لملاءمة الوظائف فيها أو لإعادة توزيع الموارد البشرية من الوظائف التي يكون فيها فائض إلى تلك الوظائف التي تشكو من عجز أو نقص في اليد العاملة.

1 سهلية محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 330.

**2- تطبيقات التوظيف:** تتضمن تطبيقات توظيف العاملين كل من عملية جذب واستقطاب العاملين والمساعدة في توفير فرص العمل المناسبة والحفاظ على قاعدة البيانات الخاصة بالعاملين وهذا فيما يلي:

▪ **جذب واستقطاب العاملين:** يساعد نظام معلومات جذب واستقطاب العاملين في حفظ المعلومات

الخاصة بالمرشحين للوظائف وتحديد المرشح المناسب للمواقع الوظيفية.

إن نظام الاستقطاب الفعال يحقق للمنظمة ما يلي:

- استرجاع المعلومات الخاصة باسم العامل ورقم ضمانه الصحي ومؤشرات أخرى.
- توثيق جميع الإجراءات الخاصة بعمليات الاستقطاب كالمقابلة، الاختيار.....
- توثيق جميع البيانات الأساسية حول فرص العمل المتوفرة.
- توفير المعلومات الأساسية للقائمين بالمقابلة وإعداد التقارير الضرورية عن المرشحين للوظائف.
- توفير قاعدة بيانات أساسية للعاملين : تخفف المنظمة عادة بيانات حول العاملين في ملف كبير هذه المعلومات يمكن استخدامها لعدة أغراض منها :
- التخطيط للموارد البشرية و إدارة الرواتب والأجور.
- توثيق تكاليف الفوائد والخدمات والحوافز.<sup>1</sup>

### 3- تطبيقات التدريب:<sup>2</sup>

تستخدم تطبيقات التدريب بشكل أساسي في توثيق المعلومات الخاصة بإدارة التدريب، وهذه المعلومات تتضمن عدد المشاركين وخصائصهم، محتوى البرنامج، وكلفة التدريب..... إلخ، إضافة إلى ذلك معلومات حول مهارات العاملين والنشاطات التدريبية الضرورية.

إن قاعدة البيانات الخاصة بإدارة التدريب تتضمن البيانات التدريبية، إضافة إلى شهادة المهارات والخبرة التعليمية، كما يمكن استخدام المعلومات الخاصة بالتكاليف لتحديد أي الأقسام تكون الموازنة التدريبية مرتفعة فيها هذه المعلومات يمكن استخدامها أيضا في إعادة تخفيض الموارد المالية في الخطط التدريبية المستقبلية.

1 عمرو وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية"، مؤسسة زهران، الأردن، 1991، ص 42.

2 محمد مرعي، "أسس إدارة الموارد البشرية"، سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا للنشر، 1999، مصر، ص 63.



#### 4- تطبيقات الأجور والرواتب:<sup>1</sup>

تتضمن التطبيقات الخاصة بالأجور تقويم الوظائف وتحديد الأجور والرواتب واستقصاء الأجور، إضافة إلى تحديد الحوافز والمزايا.

حيث يتم تحديد إجمالي الأجور المدفوعة وأية مبالغ يمكن حذفها أو إضافتها للتوصل إلى صافي الأجور لكل فترة (شهرياً أو سنوياً) أو في بعض الأحيان يمكن ربط الراتب بأنظمة بيانات الموارد البشرية الأخرى، وبحيث يتكامل مع هذه الأنظمة.

- تشترك قاعدة معلومات الأجور والرواتب مع قاعدة بيانات أخرى لغرض تقليل التكاليف، كما وأنه بالإمكان التخلص من المعلومات الزائدة وغير المهمة بهدف احتساب الأجور بسرعة.
- توفر تطبيقات الأجور والرواتب للإدارة معلومات حول معدلات الدفع وحدود الراتب والتغيير من فترة لأخرى، ولذلك فهي ذات أهمية للتخطيط المستقبلي للزيادات لمعدلات الدفع، كما وأنها تساعد الإدارة في تحديد الوظائف التي تكون أجورها أعلى أو أقل من معدلات الدفع في المنظمات المنافسة.

#### 5- تطبيقات تقويم الأداء:

- من الممكن تخزين معلومات تقويم أداء العاملين في قاعدة بيانات إلكترونية، إن تطبيقات تقويم الأداء تساعد المؤسسة في ربط أنظمة التقويم بخصائص ومواصفات كل وظيفة تساهم في تحديد ووضع الحلول لمشاكل الأداء.
- إن البرمجيات الخاصة بتقويم الأداء يمكن أن تحدد نوع الطريقة المناسبة للتقويم، وبعد الانتهاء من عملية التقويم يمكن توفير معلومات تشير إلى الفروقات في الأداء الفعلي قياساً بالمعايير المحددة.
- إن تطبيقات تقويم الأداء تتطلب من إدارة الموارد البشرية تحديد مشاكل الأداء وبيئة العمل ليتسنى لها تصحيح الانحرافات ومعالجة مشاكل انخفاض الأداء.

1 محمد مرعي، مرجع سبق ذكره، ص.ص 64-67.

### المطلب الرابع: متطلبات نجاح نظم معلومات إدارة الموارد البشرية

إن نجاح نظام معلومات الموارد البشرية يتطلب توافر عدة متطلبات تترايط وتتكامل مع بعضها البعض في التأثير على نجاح النظام، ومن أهم هذه المتطلبات: المتطلبات الإدارية، الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية.

#### 1- المتطلبات الإدارية:<sup>1</sup>

وتتمثل في النواحي المتعلقة بالإدارة وأنشطتها المختلفة ومنها:

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

#### 2- المتطلبات الاجتماعية :

- التعاون المستمر بين إدارة الموارد البشرية وكافة الإدارات الأخرى بالمنظمة، لضمان إمداد تلك الإدارات بالمعلومات.
- الاتصال الجيد بين العاملين في إدارة الموارد البشرية ومجموعة العاملين بأجهزة الحاسوب، وضرورة وجود تفاهم متبادل بين الطرفين.
- توفر روح المبادرة من قبل مصممي النظام للمستخدمين منه.
- سهولة استخدام مخرجات النظام، ما يتطلب دعم السلوك الايجابي لدى العاملين بالنظام و المستخدمين منه.

1المغربي عبد الحميد عبد الفاتح، "نظم المعلومات الإدارية"، المنصورة المكتبة العصرية، القاهرة، 2002، ص 252.

3- المتطلبات الاقتصادية : ومن أهمها :<sup>1</sup>

- توفيق وقت كافي لعملية إعداد وتصميم النظام، بما يسهم في إيجاد نظم مبنية على أساس واضح وسليم.
- العمل على تخفيض التكاليف.
- الاستخدام الأمثل للأفراد العاملين على تشغيل نظام معلومات تسيير الموارد البشرية.
- توفير الجهد المبذول في جميع مراحل عمل نظام معلومات تسيير الموارد البشرية، مما يتطلب تدريب العاملين بالنظام لزيادة مهاراتهم في التشغيل واستخراج المعلومات.

4- المتطلبات التكنولوجية:

وتتمثل في عدة متطلبات أهمها:

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

1المغربي عبد الحميد عبد الفاتح، نفس المرجع، ص253

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل حول ماهية إدارة الموارد البشرية تبين أن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة مهمة في المؤسسة، كونها تهتم بأهم عنصر ألا وهو العنصر البشري الذي تسعى إلى توجيهه ومراقبته وتحفيزه وتدريبه والاحتفاظ به، كل هذا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، ولتحقيق أداء مرتفع لإدارة الموارد البشرية لا بد من توفر نظام معلومات فعال يساعدها على تسيير شؤون العاملين وبالتالي الزيادة من فاعلية المؤسسة.

**تمهيد :**

يتسم العالم اليوم بتطورات هائلة ومتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وانتشار الإنترنت، وثقافة الرقمنة، إذ تعد هـ ذه التكنولوجيا رمزا للتقدم العلمي والتكنولوجي لهذا العصر، فلا بد من إدراك الأهمية والدور المتميز الذي تؤديه في قطاع الأعمال والخدمات وهذا من خلال مختلف مكوناتها التي تساعد على التحكم وضبط سير العمل من أجل تحقيق التكامل بين الوظائف الإدارية المختلفة في المؤسسة وبالخصوص وظيفة الموارد البشرية باعتبارها أساسية في المؤسسة.

نتطرق في هذا الفصل إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال واستعماله في إدارة الموارد البشرية من خلال:

**المبحث الأول:** ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مكوناتها، تحديات وآثار تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

**المبحث الثاني:** تطرقنا إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من خلال التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، العمل عن بعد.

### المبحث الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال

أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أهم المجالات التي شهدت تطوراً كبيراً، حيث أنها غيرت الطريقة التي تعمل بها والتي نتواصل بها، كما أن هذه التكنولوجيا خلقت بنية تحتية للمؤسسات التي من خلالها تقوم بالاتصال عبر العالم.

### المطلب الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخصائصها.

قبل التطرق إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال سنحاول التعرف على أهم المصطلحات ذات الصلة.

#### أولاً : مفهوم التكنولوجيا.

**تعريف:** يرجع أصل كلمة تكنولوجيا "Technologie" إلى الكلمة اليونانية، وهي تتكون من "Techno" وتعني حرفة أو مهارة أو فن. أما "Logy" وتعني علم أو دراسة ومن هنا فإن: كلمة تكنولوجيا تعني علم الأداء أو علم التطبيق، أو الطريقة الفنية لتحقيق عرض عملي<sup>1</sup>.

- كما يمكن أن تعرف على أنها التطبيق العلمي للاكتشافات والاختراعات العلمية المختلفة التي يتم التوصل إليها من خلال البحث العلمي، كما أنها مجموعة المعارف والخبرات المتراكمة والأدوات والوسائل المادية والإدارية التي مدها الإنسان في أداء عمل أو وظيفة معينة في مجال حياته اليومية لإشباع حاجاته المادية<sup>2</sup>.

ومن هذا نستنتج أن التكنولوجيا هي المعرفة والقدرات العقلية والإبداعية التي ساهمت في إيجاد الآلات والمعدات.

#### 1- خصائص التكنولوجيا :

تتمثل خصائص التكنولوجيا فيما يلي: 3

- ✓ التكنولوجيا علم تطبيقي يسعى لتطبيق المعرفة.
- ✓ التكنولوجيا عملية شاملة لجميع العمليات الخاصة بالتصميم والتطوير والإدارة.

1 محمد الصيرفي، "إدارة تكنولوجيا المعلومات"، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009، ص13.

2 ليلي حسام الدين، أحمد شكر، "أثر التقدم في تكنولوجيا المعلومات على الخصائص النوعية والكمية للموارد البشرية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2011، ص08.

3 نصيرة بوجمعة سعدي، "عقود نقل التكنولوجيا في مجال التبادل الدولي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص18.

- ✓ التكنولوجيا عملية ديناميكية أي أنها حالة من التفاعل المستمر بين المكونات.
- ✓ التكنولوجيا هادفة تهدف إلى حل المشكلات.
- ✓ التكنولوجيا متطورة ذاتيا تستمر دائما في عمليات المراجعة والتعديل والتحسين.

### 2- الدور الإستراتيجي للتكنولوجيا في المؤسسة :

تمثل التكنولوجيا دورا حيويا في مختلف المؤسسات لمساهمتها في تحقيق الأداء المتميز، ولدورها الفعال في تحسين وتعزيز ديمومة مراكزها التنافسية مما يؤكد مواكبة المؤسسات للتغيرات التكنولوجية السريعة وقد حققت التكنولوجيا عدة مزايا:<sup>1</sup>

- تقليل تكاليف العمل وزيادة المبيعات.
- المساهمة في تحسين الجودة.
- تساعد على الاختراعات والتحديات والإبداعات في السلع والخدمات والوسائل والعمليات لإشباع الحاجيات والرغبات التي هي في تطور دائم.
- تساعد على تحقيق الميزة التنافسية، وكذا المحافظة على البقاء والاستمرارية.

### ثانيا : ماهية تكنولوجيا المعلومات

#### 1- تكنولوجيا المعلومات:

- تعرف على أنها جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجيا الحسابات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم في الاتصالات.<sup>2</sup>
- كما أنها تعرف على أنها كل التقنيات المتطورة التي تستخدم في تحويل البيانات بمختلف أشكالها إلى معلومات بمختلف أنواعها والتي تستخدم من قبل المستخدمين منها.<sup>3</sup>

1 بوعلي فريدة، فوضيل حكيمة، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي"، دراسة حالة اتصالات الجزائر، المديرية العمليانية للاتصالات، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2013-2014، ص7.

2 معالي فهمي حيدر، "نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص253.

3 علاء عبد الرزاق السلمي، "تكنولوجيا المعلومات"، دار المناهج للنشر، عمان، 2009، ص19.

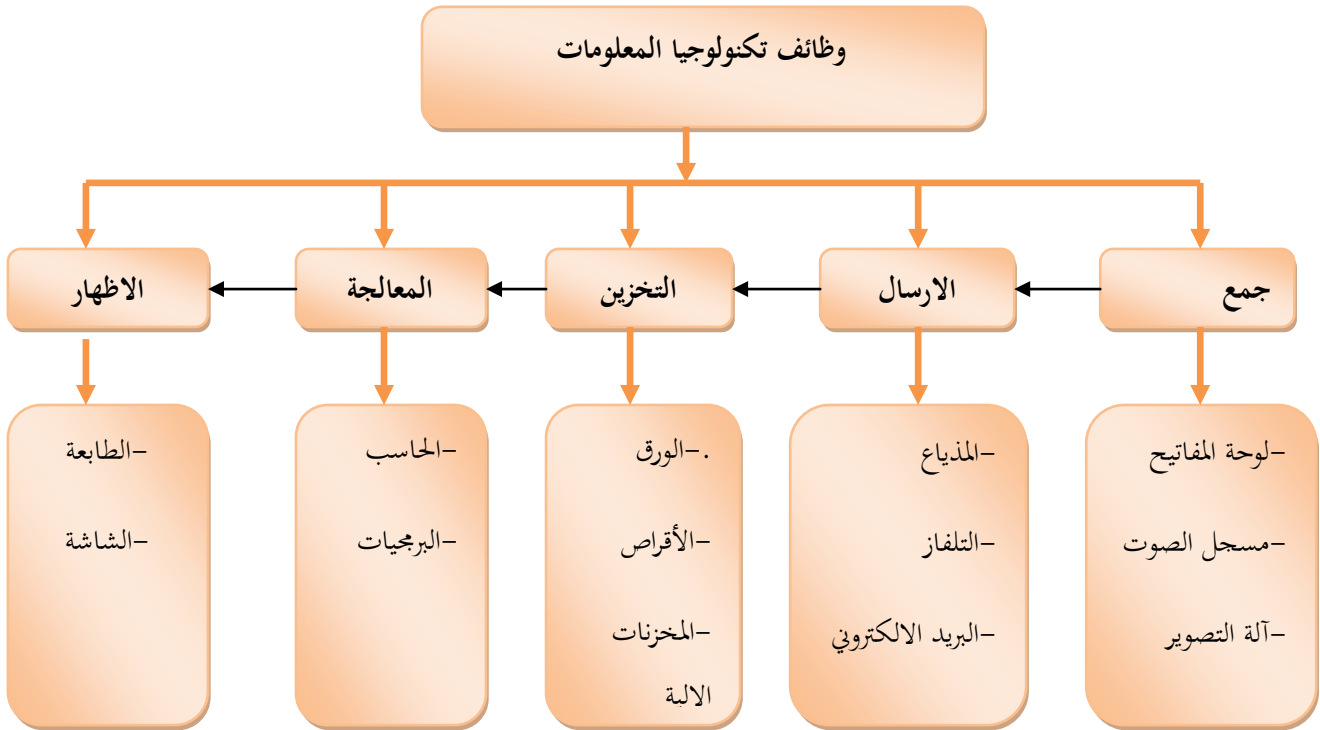
## الفصل الثاني دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تفعيل إدارة الموارد البشرية

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن تكنولوجيا المعلومات هي مجموعة من الوسائل والتقنيات التي من خلالها يتم إدخال المعلومات ، ومعالجتها وتخزينها وإرسالها في شكل الكتروني وعلى أساسها يتم إدخال القرارات.

### 2- وظائف تكنولوجيا المعلومات:

إن لتكنولوجيا المعلومات وظائف خمسة تتمثل في جمع المعلومات وإرسالها وتخزينها ومعالجتها وإظهارها وقت الحاجة، وهذا باستخدام مجموعة من الوسائل والأدوات، والشكل التالي يبين ذلك :

#### شكل(2-1) الوظائف الأساسية لتكنولوجيا المعلومات



المصدر: ميهوب سماح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التجاري والمالي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم اقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قس13-2014-2014، ص07.



### ثالثا: ماهية تكنولوجيا الاتصال

#### 1-الاتصال:

**التعريف الأول:** الاتصال لغة هو كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يعني أساسها الصلة وبلوغ الغاية.<sup>1</sup>

أما كلمة الاتصال "Communication" في الأصل اللاتيني مشتقة من "Communes" والذي تعني عام أو مشترك.

**التعريف الثاني:** يعد الاتصال الوسيلة الاجتماعية التي يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد والجماعات، وخلق حركية ديناميكية والتفاعل المستمر بين الأفراد والجماعات في داخل المنظمات وخارجها على حد سواء.<sup>2</sup>

ومن خلال هذا نستنتج أن الاتصال هو عملية تبادل المعلومات والأفكار والآراء بين شخصين أو أكثر وهذا من أجل تحقيق هدف ما.

#### 2- خصائص الاتصال:

- ❖ يتميز الاتصال بعدة مميزات ويمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>3</sup>
- إن الاتصال يمكن أن يتم بعدة طرق، وليس فقط الطرق الكتابية أو اللغوية، حيث يمكن أن يكون إبراز أحاسيس أو معاني، بواسطة سلوكيات أو إشارات.
- إن الاتصال له مستقبل ومرسل، وهدف هذا الأخير التأثير في المستقبل.
- يهدف الاتصال إلى تحقيق التفاهم والتكامل بين المتصلين.
- يتضمن الاتصال نقل المعلومات وتتم باستعمال رموز قد تكون شخصية أو غير شخصية أو كليهما.
- يتضمن الاتصال العديد من الإشارات وهذه الإشارات تأخذ صورة رسالة عندما يحددها الشخص المعني.

1 فضيل دليو، "الاتصال (مفاهيمه، نظرياته، وسائله)"، الطبعة الأولى، دار الفجر، القاهرة، 2013، ص15.

2 خيضر كاظم محمود، "الاتصال الفعال في إدارة الاتصال"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص29.

3 ناصر دادي عدون، "الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية"، دراسة نظرية تطبيقية، الجزائر، بدون سنة، ص.ص15-16.

### 3- أنواع الاتصال:

تنقسم أنواع الاتصالات إلى نوعين رئيسيين: اتصالات رسمية واتصالات غير رسمية.

أ- **الاتصالات الرسمية:** أي أن الاتصالات تخضع لقواعد وإجراءات محددة رسمياً ومثبتة بصورة مكتوبة ورسمية،<sup>1</sup> وينقسم بدوره إلى:<sup>2</sup>

✓ **الاتصال الهابط Down Ward Communication:** وهو أكثر أنواع

الاتصال شيوعاً ويشير إلى التوجهات والتعليمات التي تصدر عن المستويات العليا في الهيكل التنظيمي، ويرتبط هذا النوع من الاتصال بمفهوم السلطة في التنظيم، إذ أن مهمة الإدارة العليا في صناعة القرارات وتمريها للمستويات الأخرى.

✓ **الاتصال الصاعد Up Ward Communication:** وهو الاتصال الذي يتم

بعكس الاتصال الهابط يبدأ من أدنى مستوى ليصل إلى أعلى مستوى وذلك عبر مستويات إدارية مختلفة، المعلومات التي يتم نقلها تكون متعلقة بالعمال وأدائهم ومشاكلهم وكذا الإجراءات التنظيمية للمؤسسة.

✓ **الاتصال الأفقي Horizontal Communication:** وهو ذلك الاتصال الذي

يحدث بين العاملين في نفس المستوى في الهيكل التنظيمي الهرمي، أو بين أفراد في مستويات مختلفة ولكن العلاقة بينهم ليست من نوع العلاقة بين رئيس ومرؤوس.

### ب- الاتصالات غير الرسمية :

هي تلك الاتصالات التي تخضع لقواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة ورسمية كالموجودة في نظام الاتصالات الرسمية، وتتم الاتصالات غير الرسمية بين مستويات مختلفة متخطية خطوط السلطة الرسمية وتكون إما من خلال الاتصالات الشخصية المباشرة بغرض الاستشارة أو الحصول على بيانات ومعلومات

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح باغي، "مبادئ الإدارة العلمية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2011، ص175.

<sup>2</sup> - ماهر محمد حسن «القيادة أساسيات نظريات ومفاهيم»، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص72.

تستخدم في عملية اتخاذ القرار أو حل مشكلة وكذلك المكاملة الهاتفية بين الأفراد والمتعلقة بنشاط المؤسسة.<sup>1</sup>

### 4- عناصر الاتصال:

تتمثل عناصر الاتصال فيما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ **المرسل:** تبدأ أي عملية اتصال بمرسل أو مصدر للمعلومات لديه فكرة أو رأي يرسلها إلى طرف آخر بهدف إثارة سلوك والحصول على استجابة.
- ✓ **المستقبل:** وهو الطرف الأخر في عملية الاتصال وتتوقف مدى فاعلية الاتصال على مدى استقبله للرسالة وعلى مدى الاستجابة.
- ✓ **الرسالة:** هي عبارة عن المعلومات التي ترسل من المرسل إلى المستقبل بهدف التأثير في سلوكه ووضوح الرسالة له أثر في تسهيل الاتصال ولكل رسالة جانبان الأول له علاقة بالمضمون وهو يشير إلى المعلومات والحقائق والثاني يشير إلى الرموز التي تستخدمها الرسالة.
- ✓ **قناة الاتصال:** هي الوسيلة التي يلجأ إليها المرسل لنقل كالاتصالات والمقابلات الشخصية، النشرات، الملصقات الانترنت... الخ.
- ✓ **التغذية العكسية:** هي عملية تبين جدوى التعليمات ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف وتختلف طرقها باختلاف قناة الاتصال وتشمل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ويتم البحث على الجوانب السلبية وتسريبها وتعزيز الجوانب الإيجابية.
- ✓ **التشويش:** عدم وضوح الرسالة أو استخدام وسيلة غير مناسبة.

1- محمد سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص250.  
2- د. بن يمينة خيرة، (محاضرات الاتصال وسلوك الموارد البشرية)، مطبوعة بيداغوجية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2014-2015، ص18.

### 5- تكنولوجيا الاتصال:

#### ■ تعريف:

- تعرف تكنولوجيا الاتصال بأنها تطبيق التكنولوجيا التي تعمل على تسهيل الاتصال بين أفراد المؤسسة وتندرج تحتها مجموعة أنظمة مثل الهاتف و الفاكس بالإضافة إلى تقنيات الحاسب و هي التي تمكن نقل المعلومات بفعالية و سرعة عالية.<sup>1</sup>
- كما تعرف على أنها كافة معطيات ومبتكرات العصر من وسائل وأجهزة ونظم، والتي يمكن استخدامها للاستفادة منها في شتى نواحي الحياة بمختلف وسائله وقنواته وأجهزته.<sup>2</sup>
- ويمكن أن تشمل تكنولوجيا الاتصال مختلف الوسائط المادية والبرمجية التي تربط بين الأقسام المختلفة للأجهزة وتنقل البيانات من موقع لآخر.<sup>3</sup>

#### ■ التقنيات الحديثة للاتصال

يوجد العديد من تقنيات الاتصال وسيتم عرضها في النقاط التالية<sup>4</sup>:

- 1- الهاتف :** يعتبر وسيلة مهمة في نقل المعلومات عبر المسافات القريبة و البعيدة، فقد حدثت تطورات على هذا الجهاز حيث أدخلت عليه الوسائل الالكترونية و الليزرية المتطورة لتسهيل عملية نقل المعلومات.
- 2- الفيديو تكس :** وهي النصوص المرئية أو المصورة وهي نظام مصمم لتوصيل المعلومات و البيانات و الرسومات وغيرها إلى المكاتب و المنازل بتكلفة قليلة نسبياً.

1-رحي مصطفى عليان،عدنان الطوباسي، "الاتصال و العلاقات العامة"، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن،2005، ص.ص109-110.

2أمل محمد الخطاب،"تكنولوجيا الاتصال الحديثة ودورها في تطوير الأداء الصحفي"، الطبعة الأولى، دار العالم العربي، القاهرة، ، 2010، ص48.

3عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجناني، " نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات"، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص60.

4صباح محمد كلو،تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و انعكاساتها على المؤسسات المعلوماتية،مجلة فهد الوطنية،العدد الثاني، مارس2011، ص،ص67-77.

**3- التيلكس :** هو نظام لإيصال المعلومات وذلك من خلال الاتصالات السلكية و اللاسلكية باستخدام خطوط الهاتف العادية أو الكابلات أو البث التلفزيوني لإعطاء معلومات مرئية على شاشة التلفزيون ، فالتيلكس يختلف عن الفيديو تكس كونه نظام أحادي الاتجاه و غي متفاعل.

**4- الفاكسيميل :** تعد من أكثر تكنولوجيا الاتصال أهمية في خدمات المكتبات، إذ أن لها القدرة على حل مشكلة نقل الوثائق و توصيلها و مشاركة المصادر بين المكتبات نتيجة التضخم في النشر و تزايد الطلبات على الوثائق.

**5- الأقمار الصناعية :** مما لا شك فيه أن عصر الفضاء متمثلا في الأقمار الصناعية، فهو يقوم بنقل المعلومات و الوثائق بين المكتبات و مراكز المعلومات، فمن الممكن إرسال وثيقة مخزنة آليا في نظام إلى مبني على الحاسبة الآلية من مكتبة مركزية مجهزة بنظام إرسال خاص إلى محطات استقبال أخرى.

**6- الألياف الضوئية :** هي عبارة عن قوائم زجاجية رقيقة للغاية تشبه خيوط العنكبوت، فهي تعمل على مدى ترددات عالية للغاية في الاتصالات، يمكن أن يحل هذا الضوء محل الشارات الالكترونية التقليدية في خطوط الهاتف، الراديو... الخ.

### رابعا: تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

#### 1/ تعريفات

- تعرف على أنها التكنولوجيا التي تتضمن الأجهزة والبرمجيات وقواعد البيانات وشبكات الربط التي تستخدم لبناء نظم المعلومات وتشغيلها.<sup>1</sup>
- ومن هذا يتضح أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تتكون من العناصر التالية وهي: الأجهزة، وقواعد البيانات، الشبكات.
- وتعرف أيضا اندماج ثلاثي الأطراف بين الاتصالات عن بعد بالمعلوماتية والإلكترونيات الدقيقة.
- يتضمن مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال هذا التعريف ثلاث عناصر تتمثل في: الاتصالات عن بعد والمعلوماتية والإلكترونيات الدقيقة، هذه العناصر تشكل مجموعة الأنظمة والبرمجيات

1معالبي فهمي حيدر، مرجع سبق ذكره، ص261.

والتجهيزات، الحاسوبية المختلفة المستخدمة في إدارة المعلومات من معالجة رقمية للمعلومات وتخزينها وإرسالها واستثمارها.<sup>1</sup>

- وتعرف أيضا: الترابط الذي حصل بين شبكات الاتصال مع شبكات المعلومات والتي جمع بينهما النظام الرقمي.<sup>2</sup>

ومن هذه التعريفات نستنتج أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي التكنولوجيا التي تهتم بالمعلومات من حيث الحصول عليها ومعالجتها وبثها عن طريق الاتصال.

### 2/ خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال :

تتميز تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمجموعة من الخصائص:<sup>3</sup>

- **التفاعلية:** وذلك لوجود سلسلة من الأفعال الاتصالية، فالمرسل يستقبل ويرسل في الوقت نفسه، وكذلك المستقبل ومثال على ذلك بعض الوسائل التي يوجد فيها تفاعل بين المستخدم و المرسل مثل الهاتف، التلفاز و المؤتمرات عن بعد ، البريد الالكتروني...الخ.
- **الشيوع والانتشار:** ويعني به الانتشار المنهجي لنظام الاتصال حول العالم وفي داخل كل طبقة من طبقات المجتمع و لا يكون حكرا على الأثرياء فقط و إنما يشمل كل فئات المجتمع.
- **قابلية التعويل:** وهي قدرة وسائل الاتصال على نقل المعلومات من وسيط إلى آخر كالتقنيات التي يمكنها تحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة و بالعكس.
- **اللاتزامية :** وتعني إمكانية إرسال الرسائل و استقبالها في الوقت المناسب للفرد المستخدم و لا تتطلب من كل المشاركين أن يستخدموا النظام في الوقت نفسه فمثلا نظام البريد الالكتروني ترسل الرسالة مباشرة من منتج الرسالة إلى مستقبلها في أي وقت دون الحاجة لتواجد المستقبل للرسالة.

1 مهيل وسام، "تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية"، دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011-2012، ص70.

2 شريف درويش اللبان، "تكنولوجيا الاتصال المخاطر والتحديات والتأثيرات الاجتماعية"، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2000، ص102.

3 حديد يوسف، براهيمة نصيرة، تكنولوجيا الاتصال الحديثة و اختراق الخصوصية الثقافية للأسرة الحضرية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة جيجل(الجزائر)، العدد السابع عشر، ديسمبر 2014، ص263.

وهناك أيضا: <sup>1</sup>

- **تقليص المكان:** تتيح تكنولوجيا المعلومات والاتصال وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات، والتي يمكن الوصول إليها بيسر وسهولة.
- **تقليل الوقت:** أي أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تمكنت من اقتصار الوقت وخير دليل على ذلك شبكة الانترنت، التي تسمح لكل واحد منا بالحصول على ما يلزمه من معلومات في وقت قصير جدا مهما كان موقعه الجغرافي.
- **المرونة:** تعددت استعمالات هذه التكنولوجيا بتعدد الاحتياجات لها، وابتسط مثال على ذلك الحاسوب الذي نستعمله في حياتنا اليومية و العملية فهو أداة لكتابة النصوص ومعالجتها، و القيام بالاتصال من قريب أو بعيد هذا ما يكسب تكنولوجيا المعلومات مرونة كبيرة بالمقارنة مع آلة محدودة الاستعمال.
- **العالمية و الكونية:** أي المحيط التي تعيش فيه هذه التكنولوجيا، حيث تاخذ المعلومات مسارات مختلفة تنتشر عبر مختلف محيط عملها. <sup>2</sup>

### 3/ شبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

وتتمثل في شبكة الانترنت، الانترنت والاكسترنات:

**1.3. الانترنت:** تعرف على أنها شبكة الشبكات وهي عبارة عن مئات الملايين من الحاسبات الآلية حول العالم، مرتبطة ببعضها البعض، ومع ترابط هذا العدد الهائل من الحاسبات أمكن إرسال الرسائل الالكترونية وبسرعة. <sup>3</sup>

**2.3. الانترنت:** وهي شبكات داخل المنظمة تستخدم المعايير المطبقة على الانترنت، ويمكن

استخدامها من قبل العاملين فقط في المنظمة، حيث أن الانترنت يعمل على تحسين آلية تبادل

المعلومات داخل المنظمة و التغلب على العقبات التي تعوق جمع ونشر المعلومات في الوقت

المناسب. <sup>4</sup>

1 مزهر شعبان الغاني، "العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص78.

2 بومالمة سعاد وفارس بوباكور، "اثر التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد و المناجنت، العدد الثالث، مارس 2004، ص.ص 205-206.

3 شعبان فرج، "الاتصالات الإدارية"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص147.

4 جمانة زياد الرعي، مرجع سبق ذكره، ص104.

1 -الإكسترنات: تعد شبكة المؤسسات الخاصة لتلبية احتياجات الناس، من خارج المنظمة وتتألف هذه الشبكة من حزمة من شبكات الانترنت المرتبطة مع توفير خصوصية كل شبكة من تلك الشبكات فضلا عن استخدام جملة تقنيات لحمايتها من الدخول غير المخول للأفراد<sup>1</sup> ، فهي تتطلب إدخال كلمة سر حتى تتمكن من الدخول إليها والتعامل معها، وذلك بغية حماية بياناتها.<sup>2</sup> ويمكن تصنيف شبكة الاكسترنات إلى شبكات اكسترنات للتزويد، شبكات اكسترنات للتوزيع، شبكات اكسترنات التنافسية.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: عوامل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال

لقد تعددت استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات فيمكن أن نجد هذا الاستخدام ضمن المجال الداخلي أو المجال الخارجي لها:<sup>4</sup>

#### 1-الاستخدام الداخلي:

- من أهم استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على المستوى الداخلي للمؤسسة ما يلي:
- ✓ تستعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمصدر مركزي لكل معلومات المؤسسة فتعرض فيما كل من التعريف بالمؤسسة، نشاطها، هيكلها التنظيمي،....
- ✓ وضع دليل العاملين الذي يساعد في حصر كل من المعلومات الشخصية، الوظيفة، الترقيات، .....
- ✓ الاستعمال الالكتروني لبطاقات الدوام لتسهيل معالجة البيانات، والاستفادة منها، وكذلك سرعة الوصول إليها.
- ✓ الانتقال السهل والسريع في المؤسسة، وربط كل أجزاء المؤسسة مع بعضها البعض، حتى وإن كانت في مواقع مختلفة.
- ✓ النقل السريع والاقتصادي للمستندات في المؤسسة، وتوفير تكاليف الوقت المستغرق.

1 غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي، "تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات والتطبيقات"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص118.

2 طارق طه، "نظم المعلومات والحسابات الآلية من منظور إداري معاصر"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص492.

3 غسان قاسم داود اللامي، مرجع سبق ذكره، ص.ص 119-120.

4 العوني إيناس، " دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تدعيم وظيفة الموارد البشرية "دراسة حالة اتصالات الجزائر سيدي بلعباس مذكرة لنيل شهادة الماستر، معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي لعين تموشنت، 2015-2016، ص59.



### 2-الاستخدام الخارجي:

- من أهم الاستعمالات الخارجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال للمؤسسة ما يلي:
- ✓ نشر الإعلانات والإشهار الخاص بمنتجات المؤسسة على شبكة الانترنت حتى تجلب أكثر عدد من الزبائن.
- ✓ الحصول على معرفة خارجية من خبراء أو مستشارين في مجال عملها لحل بعض المشاكل دون دفع تكلفة الاستشارة في بعض الأحيان.
- ✓ الاطلاع الدائم على سوق العمالة من أجل اختيار متطلباتها من الموظفين .
- ✓ السماح للزبائن بالشراء والتسوق عبر الانترنت.
- ✓ متابعة مدى تطور المؤسسة بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى في نفس قطاع النشاط ذات العلاقة، وذلك عن طريق الاتصال الخارجي بالعالم.

### المطلب الثالث: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال:

تتكون تكنولوجيا المعلومات والاتصال من مجموعة العناصر المترابطة التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الهدف المنشود والتي تتمثل في مايلي :

**1 البيانات:** هي الأساس الأول لبناء المفهوم الذي. من دونها لا يمكن انطلاق باقي الأسس.<sup>1</sup>

**2 الحاسب الآلي:**

**1-2 تعريف:** الحاسب الآلي عبارة عن آلة إلكترونية تساعد الأفراد في تحليل البيانات و تفسيرها ،

وأداء الأوامر المطلوبة لتشغيل العمليات ، كما يساعد على تحريك كمية كبيرة من المعلومات المتعلقة بالوظائف المختلفة و بيانات أخرى ، حيث يسهل الوصول إلى هذه المعلومات لاتخاذ القرارات اللازمة.<sup>2</sup>

- كما يعرف على انه جهاز إلكتروني صمم لاستقبال المجاميع الكبيرة من البيانات بشكل إلى و

تخزينها و معالجتها، و من تم إمكانية تحويلها إلى نتائج و معلومات مفيدة يمكن استخدامها عند

الحاجة و عند الطلب، و ذلك بموجب أوامر و تعليمات خاصة يطلق عليها اسم برامج التشغيل.<sup>3</sup>

**2- وظائف الحاسبات الآلية:** تقوم الحاسبات الآلية بعدة وظائف أساسية هي الإدخال، الإخراج ،

التخزين وذلك لهما يلي :<sup>4</sup>

**أ -وظيفة الإدخال :** و هي عملية يتم فيها تغذية الحاسب بالبيانات عن طريق جمع و إعداد

و إدخال البيانات بغرض معالجتها .

**ب- وظيفة المعالجة :** يقصد بها تغير الشكل الداخلي للعناصر و ذلك باستخدام لغات

الحاسب.

**ت- وظيفة الإخراج:** و يقصد بهذه الوظيفة تحويل البيانات إلى مخرجات بصورة معلومات .

**ج- وظيفة التخزين :** أي استبقاء بعض البيانات حتى يمكن استرجاعها عند الحاجة إليها دون

الحاجة إلى إعادة إدخالها.

1 إيمان فاضل السمراي، هيثم محمد الزغي، "نظم المعلومات الإدارية"، دار صفاء، عمان، 2004، ص119.

2.د.محمد صالح الحناوي وآخرون، "الأعمال في عصر التكنولوجيا"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص294.

3 سليمان مصطفى الدلاهمة، " نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات"، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص330.

4 بلقيدوم صباح، " أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2012-2013، ص140.

### 3- البرمجيات :

#### 3 4 تعريف:

وتعرف البرمجيات على أنها مجموعة من الأوامر والتعليمات المعدة من طرف الإنسان، والتي توجه للمكونات المادية للحاسوب بغرض أداء مهمة ما أو للعمل بطريقة معينة وفق تعليمات دقيقة خطوة بخطوة للحصول على نتائج مطلوبة بشكل معين<sup>1</sup>.

#### 3-2 أنواع البرمجيات: وتنقسم البرمجيات بشكل عام إلى:<sup>2</sup>

##### أ -برمجيات النظام: System Soft Wares

وتعد برمجيات ضرورية في تشغيل الحاسوب وتنظيم علاقة وحداته ببعضها ويظم هذا النوع من البرمجيات برامج التشغيل والتي عبارة عن سلسلة البرامج التي تعدها الشركة المصنعة للحاسوب، والتي تعد جزءاً لا يتجزأ منه.

##### ب- برمجيات التأليف **Compilation Software**:

وهي مجموعة البرامج التي تعني بترجمة التعليمات المكتوبة بإحدى لغات البرمجة ذات المستوى العالي إلى لغة الآلة.

##### ج- البرمجيات التطبيقية: **Application Software**

وهي برامج معدة لتشغيل عمليات معينة ذات طبيعة نمطية، وتشتمل هذه البرامج على كافة التعليمات التي تحدد بصورة تسلسلية عمليات المعالجة اللازمة للبيانات وكيفية تنفيذها.

##### د- البرمجيات الجاهزة:

تمتاز بسهولة استخدامها وعدم الحاجة إلى خبرات تكنولوجية عالية لإتقان مهارة التعامل معها، وهذا الوجود أذلة توضيحية مصاحبة لها بشكل الكتروني أو ورقي تسهل على المستخدم استخدامها، بإتباع الإرشادات خطوة بخطوة، وتعرف أيضاً بالبرامج الصديقة التي قللت الاعتماد على المبرمجين المتخصصين، مما ساعد على انتشار تكنولوجيا البرمجيات والتعامل معها بين كافة المستويات الثقافية والفكرية من مستخدمي الحواسيب.

1 سليمان مصطفى الدلاهمة، مرجع سبق ذكره، ص 365.

2 غسان قاسم داود، مرجع سبق ذكره، ص 20.

### 4- قواعد البيانات:

#### 1-4 تعريف:

إنها تنظيم منطقي لمجموعات من الملفات المترابطة، حيث تكون البيانات فيها متكاملة ومترابطة معا بعلاقة معينة، يصبح معها من السهولة إيجاد المعلومات لتحقيق الأهداف المطلوبة، وتكون البيانات فيها مرتبة ومخزنة بطريقة نموذجية يتم فيها تفادي تكرار البيانات، فهي تحتوي على الملفات والسجلات والحقول. وتكمن أهميتها في أن البيانات فيها تشكل المادة الأولية التي تعالج ليستخرج منها المعلومات التي تستخدم من قبل الإدارة.<sup>1</sup>

#### 2-4 مكونات قاعدة البيانات: تتكون من :<sup>2</sup>

أ -البيانات **Data**: تعتبر البيانات النقطة التي تعمل حول محورها مكونات أنظمة قواعد البيانات.

ب- التجهيزات **Hardware**: يتم استخدامها لحفظ المعلومات المخزنة، ولتنفيذ برامج أنظمة قواعد البيانات.

ج- البرمجيات **Software**: كبرامج نظم إدارة قواعد البيانات.

### 5- الموارد البشرية:

إن المكونات السابقة لا يمكن أن تحقق أهدافها بدون العنصر البشري، ويكاد يتفق أغلب المتخصصين في هذا المجال على أهمية العنصر البشري في إدارة وتشغيل تكنولوجيا المعلومات تفوق أهمية المستلزمات المادية،<sup>3</sup> ويمكن تصنيفهم إلى:<sup>4</sup>

1 -المختصون: من محلي ومصممي النظم، المبرمجين، مختصي تشغيل الأجهزة، وصيانتها، والمختصون في تكنولوجيا الاتصالات.

1فايزة جمعة النجار، "نظم المعلومات الإدارية منظور إداري"، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص189.

2محمد محمود زين الدين، "قواعد البيانات الرقمية و أهميتها"، كلية التربية جامعة الملك عبد العزيز، مجلة المعلوماتية، العدد التاسع و العشرون، صفر1431، ص.ص، 54-55.

3الطائي محمد عبد حسين آل فرج، "المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية"، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص141.

4النجم الحميدي وآخرون، "نظم المعلومات الإدارية"، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص23.

2 -الإداريون: يشارك في إدارة النظام مسئول قاعدة المعلومات، الموظفون، المستخدمون لأنظمة المعلومات

كمستفيدين لمنتجات النظام.

### المطلب الرابع: تحديات وأثار تكنولوجيا المعلومات والاتصال

#### 1-تحديات تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

إن المنظمات عند تطبيقها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال سيؤدي بها إلى مواجهة مجموعة من التحديات حيث تتمثل فيما يلي:

- **تحديات العولمة:** إن التداخل الحاصل في العلاقات بين المؤسسات في مختلف العالم سببه ظاهرة العولمة، ففي ظل المنافسة العالمية يتطلب هذا مراعاة الاختلافات الثقافية لبيئة الأعمال المختلفة عند تصميم نظم المعلومات.

- **التباين بين قدرات تكنولوجيا المعلومات وقدرات المؤسسات:** إن التطور التقني الحاصل في الوقت المعاصر هو أسرع بكثير من قدرة المؤسسة على استيعاب وتطبيق هذا التطور.

- **الحمل المعلوماتي الزائد:** إن نقص المعلومات وعدم الوصول إليها بسهولة فإن عملية اتخاذ القرار لا تتم بصورة فعالة، وفي المقابل إذا توفرت المعلومات بالكم الهائل والزائد فهنا سوف يشعر متخذ القرار على أنه في دوامة من المعلومات الزائدة، فهنا لا بد من أخذ المعلومات المناسبة.<sup>1</sup>

- **تسارع التغيرات كما ونوعا في بيئة الأعمال:** إن العالم اليوم أصبح يتسم بالسرعة في التغيير، والديناميكية في الحركة، وهذا التغيير ينعكس على البيئة الخارجية (اجتماعية، سياسية، ثقافية....) ويمكن اعتبار التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال أحد أهم التغيرات التي تتطلب من المؤسسات الاستجابة لها من خلال اعتبارها أحد العناصر المهمة في صياغة الإستراتيجية العامة للمؤسسة والتي من خلالها تحقق الميزة التنافسية.<sup>2</sup>

1 طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص.ص 114-116.

2 غيسان عيسى العمري، "نظم المعلومات الإستراتيجية"، مدخل استراتيجي معاصر، دار الميسرة، عمان، 2008، ص.21.

2- أثار تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

وقد أثرت تكنولوجيا المعلومات والاتصال على جوانب مختلفة تنظيمية واقتصادية واجتماعية.

2- 1 الآثار التنظيمية: <sup>1</sup>

إن استخدام المؤسسات المعاصرة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال خلق تحديات كبيرة من الناحية التنظيمية، حيث تم التقليل في حجم الوظائف، والمستويات الإدارية، والتحول في شكل الهيكل التنظيمي من الهرمي إلى الشبكي. قد أدت 0 تكنولوجيا المعلومات والاتصال على زيادة التوافق بين الوظائف، وبالتالي اختيار الموارد البشرية المؤهلة الكف أة وتدريبها وتقييم أدائها....، وأما فيما يتعلق بتقليل عدد المستويات فقد أشار « Hanold » وأيده « Lucas » بأن زيادة قدرة الإدارة في الحصول على المعلومات بالسرعة والدقة الملائمة يعتمد على أنظمة المعلومات المحسوبة التي بدورها تساهم في التقليل من الاعتماد على الإدارة الوسطى، وأما التحول في شكل الهيكل التنظيمي من الهرمي إلى الشبكي للمعلومات والذي يساهم في ربط المؤسسة داخليا وخارجيا، فها الهيكل يعمل على إلغاء الحدود بين كل مؤسسة والموردين والعملاء، ويسمح بنقل وتبادل المعلومات فيما بينهم، كما أنه يساهم في تقليل المعوقات.

من خلال ماسبق ومن خلال الجدول التالي نوضح مقارنة بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات

المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال TIC:

الجدول (2-1) : الآثار التنظيمية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

العوامل والأبعاد	المؤسسة التقليدية	المؤسسة المعتمدة TIC
تصميم العمل	حدود وانعدام المرونة	واسع وعالي المرونة
الهيكل التنظيمي	هرمي	شبكي
عدد المستويات الإدارية	كثيرة	قليلة
نطاق إشراف الإدارة العليا	ضيق	واسع
نمط الإدارة	إشراف	قيادي
نوعية العاملين	غير مبدعين	مبدع وكثيف

1 بوعللي فريدة، فوضيل حكيمة، مرجع سبق ذكره، ص 59.

دور الإدارة الوسطى	واسع	ضعيف
مجالات التركيز في العمل	التركيز على الأنشطة	التركيز على العملاء

المصدر: بوعلي فريدة، فوضيل حكيمة، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي"، دراسة حالة اتصالات الجزائر، المديرية العمليانية للاتصالات، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2013-2014، ص 60.

## 2 4 الآثار الاقتصادية:

إن التغير في مفاهيم الاقتصادية كان ناجما عن ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث أصبح رأس المال البشري أهم من الموارد المادية وأصبحت المعلومات موردا وقوتا تضفي على العمل قيمة مضافة لأن الاقتصاد المعاش مبني على اقتصاد المعلومات. لقد كان لتطور استخدام الحاسبات الآلية الأثر الكبير في اقتصاديات استخدام هذه التكنولوجيا، لما تتميز به هذه الآلات من سهولة في التشغيل والصيانة وضمان تدفق المعلومات بشكل أفضل، وقدرتها العالية على تخزين الكم الهائل من المعلومات.

## 2 2 الآثار الاجتماعية:<sup>1</sup>

إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تقدم لنا بعض الخيارات الأخلاقية والتحويلات الثقافية التي تنعكس على التصرفات وسلوك الأفراد، مما يخلق أثرا على الكيان الاجتماعي وسوف نتطرق إلى كل الآثار الإيجابية والسلبية:

### ● الآثار الإيجابية: وهي كالتالي:

- الدور الإبداعي للعمل التكنولوجي القائم على أساس علمي وتقني.
- تسخير هذه التكنولوجيا لحل المشكلات وتحقيق المعانات التي يتعرض لها الأفراد.
- الثورة المعلوماتية والاستفادة منها.
- تشجيع السلوكيات الجديدة من المطالبة بالمساواة والعدالة الاجتماعية، وحرية التعبير وبناء العلاقات وحماية حقوق الملكية الفردية.

1 العوني إيناس، مرجع سبق ذكره، ص.ص 66-67.

- الآثار السلبية: تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال سلبا على الفرد والمجتمع نذكر منها:  
المخاطر الصحية لشاشات العرض، إدمان الانترنت وكذا جملة من المخاطر البيئية نذكر منها  
استهلاك الطاقة وما تخلفه على الجانب البيئي مشكلات وحدات التصنيع والمواد المضرّة بالبيئة،  
وكما يتم استخدام هذه التكنولوجيا في غير أهدافها مما ساعد في نشر الجريمة وتهديد الأمن  
العام.



### المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

مع زيادة التحولات التكنولوجية أصبحت العلاقات بين أصحاب الأعمال و المدربين و العاملين تتم عن طريق شبكات الاتصال، و مع تحويل مختلف الملفات الورقية إلى ملفات الكترونية و تحويل مختلف الوظائف الموجودة بالمؤسسات إلى وظائف الكترونية ، كان لزاما أن تتحول إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الكترونية بمختلف وظائفها

### المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

#### 1 - تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية :

تعرف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أنها التطبيق العملي للاستراتيجيات و ممارسات المنظمة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والاستغلال الكامل لقنوات شبكات المعلومات الداخلية والخارجية والدولية فهي طريق لأداء إدارة الموارد البشرية .<sup>1</sup>

تعرف أيضا على أنها تطبيق متميز بالتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية، والذي سيسهم مع بعض التغيرات التنظيمية الأخرى، في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات .<sup>2</sup>

وتعرف أيضا على أنها منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة تنمية الموارد البشرية .<sup>3</sup>

ومن خلال هذه التعريفات نستنتج أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي عملية دمج الوظائف بتكنولوجيا المعلومات والاتصال والاعتماد على الحاسوب والانترنت عند القيام بهذه الوظائف من أجل الاستجابة لكل المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

1 سميرة مطر السعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري و موظفي الموارد البشرية، بدون سنة، ص70.

2خالد العامري، " الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية "، دار الفاروق للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007، ص18.

3 نفس المرجع، ص.5.

### 2- مزايا وأهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

#### ➤ مزايا الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

إن أهم مزايا الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تتمثل في:<sup>1</sup>.

- ازدياد حاجة العاملين المؤهلين في ظل الإدارة الإلكترونية في الموارد البشرية بسبب اشتداد المنافسة.
  - استخدام الشركات البوابة الإلكترونية لزيادة مراكزها التنافسية ثم زيادة الإنتاجية.
  - ارتباط قواعد البيانات المختلفة داخل إدارة الموارد البشرية مع بعضها البعض.
  - التمكين من كتابة التقارير الفورية عن العاملين من بوابة الشركة على الانترنت.
- فمن خلال هذه المزايا فهي تهدف إلى تحقيق:<sup>2</sup>.
- تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية.
  - تحقيق مكاسب من الموارد البشرية.
  - تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية.
  - تنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء العاملين.
  - توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب.

#### ➤ أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

تبرز أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من خلال أنها تساهم في:<sup>3</sup>

- تحسين جودة وسرعة المعلومات.
- إحداث تكامل في الوصول إلى قواعد البيانات من خلال نموذج البوابة الإلكترونية.
- إدارة الموارد البشرية بفعالية أكبر مثل عمليات التوظيف.....
- تسهيل التعاون والتدريب والتفاعل والمشاركة ونشر المعلومات.
- التواصل مع الموظفين وتحفيزهم، إدارة المزايا الوظيفية، المكافآت وتحسين الخدمة المقدمة.

1- سميرة مطر السعودي، مرجع سبق ذكره، ص.72.

2- يوسف محمد يوسف، "واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً HRM-E في الجامعات الفلسطينية النظامية، قطاع غزة"، ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2005، ص.77.

3- سميرة مطر، مرجع سبق ذكره، ص.73.

### 3 - دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في دعم إدارة الموارد البشرية :

إن كل الأدوات الناتجة عن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال لها دور كبير في تفعيل أداء ادارة الموارد البشرية، وهذا ما سنتطرق اليه :

#### ● دور التطبيقات المعلوماتية<sup>1</sup> :

- الحفظ ألعوماتي الذي يسمح بإعادة استعمال نفس المعلومات و يمكن إعادة نسخها عدة مرات.
- المعالجة المعلوماتية للملفات و الوثائق التي تتم بسرعة اكبر و أكثر دقة من المعالجة الفردية.
- القدرة على إجراء الحسابات المعقدة خاصة تلك المتعلقة باتخاذ القرار.
- الإدارة الالكترونية للوثائق :

تشمل الإدارة الالكترونية على مجموع من التقنيات التي تمكن من تسهيل الاطلاع على كميات هامة من المعلومات ذات الطابع الإداري أو التقني، حيث يهدف مشروع الإدارة الالكترونية للوثائق إلى : ضبط تسيير الوثائق الداخلية، تبسيط العمليات الإدارية و الإنتاجية، تحسين الاتصال داخل الفروع في المؤسسة، ربح الوقت للوصول إلى الوثائق، حل مشكل الأرشيف عن طريق وضع برنامج يؤمن هذه الوظيفة، و بالتالي تقليص معالجة الملفات في الأرشيف مما يؤدي إلى تقليص تكلفة الأداء مما يؤثر ايجابيا على زيادة الإنتاجية.

#### ● الشبكات الداخلية :

- تحسن الاتصال على مستوى المؤسسة و تحديد الأخطاء الناتجة عن الدوران السيئ للمعلومات.
- التنسيق و الربط بين الأجزاء الداخلية للمؤسسة وهي بذلك تضمن سيرورة العمل.
- تشجيع التعاون بين أعضاء المؤسسة و نقل و تبادل الخبرات و المعرفة بينهم<sup>2</sup>.
- تحسن وزيادة جودة و نوعية مخرجات العمل وزيادة الكفاءة و الفعالية من خلال التنسيق بين الأعمال المطلوبة بالطريقة.

1 سليمان مصطفى الدلاهمة، مرجع سبق ذكره، 331.

2 بوقلقول الهادي، "الأداء التنظيمي المتميز في ظل الإدارة الالكترونية كوسيلة لتأهيل المؤسسات الجزائرية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 08-09 مارس، 2005، جامعة ورقلة، ص 295.

- زيادة فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها الطويلة الأجل و المتعلقة بالبقاء و النمو و الاستمرار وذلك من خلال استخدام شبكات الأعمال المحلية و العالمية، وتحسين فعالية عملية اتخاذ القرارات و زيادة فعالية عملية الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة و خارجها.
- زيادة سرعة تدفق المعلومات و تطوير أساليب إدارية حديثة ك الاجتماعات و التفاوض و عقد الصفقات عن بعد.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: العمل عن بعد

#### 1- تعريف:

- يعرف العمل عن بعد على أنه استخدام تكنولوجيا الحاسبات الآلية والاتصالات للسماح للأشخاص بالعمل بعيد عن المكاتب والمصانع مع مراقبة معدل العمل عن بعد.<sup>2</sup>
- ويعرف أيضا أنه نوعية الأعمال التي تتم باستخدام تقنية المعلومات والاتصالات وما نتج عنها من ممارسة للعمل وسهولة في تنفيذه ضرورة للتواجد الفعلي بين طرفي العمل.<sup>3</sup>
- ومن خلال التعريفين السابقين نستنتج إن العمل عن بعد يتم باستخدام التكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال الالكترونية مثل الحاسب الآلي والهاتف والفاكس ويقوم به العامل خارج مكتبه.

#### 2- فوائد العمل عن بعد باستخدام الحاسب الآلي:

- يحقق العمل عن بعد مجموعة من المزايا نذكرها فيما يلي:<sup>4</sup>
- جعل الخدمات متاحة للعملاء في غير ساعات العمل الرسمية.
- التقليل من الوقت الذي يستغرقه الموظفون المتنقلون في تقديم التقارير عن العمل إلى المكتب المركزي.
- جذب أو الاحتفاظ بالعاملين ذوي المهارات النادرة.

1- احمد أبو السعود محمد، "الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم اداء الموظفين"، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص137.

2- فاتن سعيد بلملح، المرأة والعمل عن بعد في مجال المكتبات والمعلومات، ص03.  
Libirarians.kou.sa./Eiles/12510/research/6340-34422.pdf

3- مهيل وسام، مرجع سبق ذكره، ص129.

4- المين غوطي، "المنظمة الالكترونية للعمل عن بعد، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية"، العدد الثالث، المركز الجامعي بجي فارس، المدينة، 2005، ص.ص203-204.

- الاطلاع والحصول على المعلومات والمعارف والأخبار والأحداث.

### 3- عيوب العمل عن بعد باستخدام الحاسب الآلي:

بغض النظر عن مزايا العمل عن بعد باستخدام الحاسب الآلي فهو لا يخلو من العيوب والجوانب السلبية والتي نذكر منها:

- يمكن للعمال أن يصبحوا في عزلة اجتماعية خاصة في الوظائف الروتينية فهم يفتقرون إلى حافز الاتصال الشخصي.

- يمكن أن يفقد فريق العمل عن بعد ما يحفزهم عن العمل إلا إذا كانت هناك نظم أو سياسات جيدة لتسهيل الاتصال بالعمل.

- تحتاج السياسات الإدارية الجديدة لأن يتم وضعها لقياس العمل بما ينتج عنه النتائج أو القدرة على الإنتاج ويمكن لهذه السياسات أن تصبح آلية.

- مشكلة أمن الشبكات والحواسيب التي تعمل في ظل بيئة غير رسمية مما يصعب الرقابة عليها وبالتالي تزايد فرص ارتكاب جرائم الحاسوب والاختراق.

### المطلب الثالث: التوظيف الإلكتروني.

يعتبر التوظيف الإلكتروني من أكثر التطبيقات انتشارا في المؤسسات المعاصرة حيث يعتبر أداة تساعد المسؤولين في التسيير الكلي لمختلف عمليات التوظيف التقليدية.

### 1- تعريف:

- التوظيف الإلكتروني هو مجموعة من الأدوات ذات الطبيعة الإلكترونية، وتعمل بسرية تامة باستخدام برنامج تشغيل محسوب يقوم على مقابلة كل من جانبي الطلب و العرض من القوى العاملة باستخدام قوائم وصف الأعمال و المهن.

- ويعرف أيضا على انه استخدام الانترنت والتقنيات الحديثة لإنهاء كافة الإجراءات المتعلقة بالتوظيف، بدءا من الإعلان على الوظائف ومرورا بتعبئة نماذج التوظيف، ومتابعة الطلب الإلكتروني من المتقدم والاستعلام عنه، وإجراء المفاضلة الكترونيا بين المتقدمين، وانتهاء إعلان النتائج بالموقع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>فهد بن ناصر العبود، "معوقات التوظيف الإلكتروني"، صحيفة الرياض الإلكترونية، العدد 15335، مؤسسة الرياض صحيفة الرياض، 2010، ص10.

ومن خلال التعريفين سيتم وضع مقارنة بين التوظيف الإلكتروني والتقليدي.  
جدول(2-2) مقارنة بين التوظيف التقليدي و التوظيف الإلكتروني .

عملية التوظيف	توظيف تقليدي	توظيف إلكتروني
جذب المرشحين	الاعتماد على الإعلان، المنشورات، تقديم الطلبات مع احتمال السحب واتصال المؤسسة.	الاعتماد على تقنيات الانترنت من خلال عرض لوظائف المؤسسة، واحتياجاتها.
تصنيف مقدمي الطلبات	استعمال اختبار أساسه الورق لمقدمي الطلبات لجمع عدد معين من مقدمي الطلبات.	استعمال الاختبار بالانترنت بغرض تصفية عدد محدد من مقدمي الطلبات.
عملية الاتصال	الاتصال يكون بالهاتف ثم المحادثات وجها لوجه.	اعتماد نظام إداري للاتصال بالمرشح.

Source : avinash kapse and other E-recruitment International journal of engineering and and advanced technology (IJEAT) ISSN 2249-8958  
VOLUM1 Issue 4 april 2012 p83

2- مزايا التوظيف الإلكتروني:

تتمثل مزايا التوظيف الإلكتروني في:<sup>1</sup>

- اختصار الوقت في التوظيف: يسمح التوظيف الإلكتروني بالتفاعل المباشر و باستمرار عملية البحث و التوظيف على مدار الساعة وطوال الأسبوع، و يمكن لصاحب العمل الإعلان عن الوظيفة في وقت قليل على الموقع الإلكتروني، ويبدأ باستقبال السير الذاتية في الحال.

1 Httpviefpedia.com/arab/wp/uploads مصطفاوي الطيب، بونيف محمد، خدمات التوظيف الإلكتروني، نموذج لتقييم

مواقع التوظيف بالجزائر 2012/05، 30: 17 a17، 2018 a17، 22.02.2018 vuvu7.

- انتشار أوسع للشركات: يستفيد كل من أصحاب العمل و الباحثين عن العمل بشكل كبير من مواقع التوظيف الالكتروني، عبر نطاق البحث الواسع الذي يحصلون عليه عبر تلك المواقع.
  - أحدث أدوات الغربة تسمح أدوات الفرز أو الغربة الحديثة للمؤسسات اومسؤولي التوظيف بالوصول إلى أصحاب الكفاءة الأنسب.
  - توفير إظهار العلامة التجارية للمؤسسات التي تستطيع أصحاب العمل استخدام إعلاناتهم لإظهار العلامة التجارية للمؤسسة و صورتها و قيمتها للباحثين عن العمل.
  - أحدث أدوات الإدارة تدار عملية التوظيف لها من مكان واحد يسمح لصاحب العمل بالإعلان عن الشواغر الوظيفية، وغربة الباحثين عن العمل وتصنيفهم بكل فعالية و سرية.
  - يفتح المجال للمبادرة تقع عملية التوظيف تحت السيطرة التامة لصاحب العمل مسؤول التوظيف خلال التوظيف عبر الانترنت اذ يستطيع الاتصال مباشرة بالباحثين عن العمل المؤهلين ولا تتطلب العملية وسيط.
- ### 3- عيوب التوظيف الالكتروني:

نلخص اغلب عيوب التوظيف الالكتروني في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- عدم تنوع المؤهلات: لم يصل بعد التوظيف الالكتروني لمستوى التوظيف التقليدي فيما يخص تنوع المترشحين من حيث الكفاءات، المهارات، والقدرات المعرفية، حتى الآن لاتلجا كل كفاءة طالبة للعمل من اجل البحث وهذا من شأنه أن يجعل فئة معينة تحتكر سوق العمل عبر الانترنت.
- عدم صحة وسداد الأجوبة: في بعض الأحيان أن الأجوبة المعطاة أثناء ملا الاستمارات في المواقع الالكترونية من قبل المترشح غير صحيحة، ومن اجل مسايرة العروض الموجودة، يقوم المترشح بإعطاء معلومات وأجوبة خاطئة، وهذا من شأنه بالطبع عرقلة العملية التوظيفية.
- اختفاء الطلب الخطي: من بين إجراءات التوظيف الالكتروني ملا استمارة المعلومات الخاصة بطالبي العمل التي تقوم الإدارة بتصميمها، فهي تكتفي بهذه الوسيلة إضافة إلى السيرة الذاتية التي يمكن تقديمها مع الاستمارة و بالتالي فمن عيوب التوظيف الالكتروني اختفاء الطلب الخطي شيئاً فشيئاً إلى انعدامه.

1 بوحسان سارة كنزة، "الانثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة مؤسستي موبيليس و نجمة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منثوري قسنطينة، 2011-2012، ص.ص 104-105.

### المطلب الرابع: التدريب الإلكتروني.

#### 1- مفهوم وخصائص التدريب الإلكتروني:

##### 1-1- مفهوم التدريب الإلكتروني:

- يعرف التدريب الإلكتروني على انه ذلك النوع من التدريب القائم على شبكة الحاسب الآلي وفيه تقوم المؤسسة التدريبية بتصميم موقع خاص بها أو برامج معينة لها، ويتدرب المتدرب فيه عن طريق الحاسب الآلي وفيه يتمكن من الحصول على التغذية المرتدة، ويهدف إلى جذب المتدربين الذين لا يستطيعون تحت الظروف العادية الاستمرار في برنامج تدريبي تقليدي<sup>1</sup>.

- ويعرف أيضا بأنه تقديم البرامج التدريبية التعليمية عبر وسائط إلكترونية متنوعة تشمل الأقراص المدججة، وشبكة الانترنت بأسلوب متزامن أو غير متزامن، اعتمادا على مبدأ التدريب الذاتي أو التدريب بمساعدة المدرب.<sup>2</sup>

ومن خلال التعريفين نستنتج أن التدريب الإلكتروني هو عملية اكتساب مجموعة من المعارف والمهارات من طرف فردا أو مجموعة من الأفراد باستخدام الوسائط الإلكترونية في الاتصال واستقبال المعلومات والتعامل بين المتدرب والمدرّب.

##### 1-2- خصائص التدريب الإلكتروني:

تتمثل خصائص التدريب الإلكتروني في النقاط التالية:<sup>3</sup>

- يتيح التدريب الإلكتروني التكافؤ في الفرص التعليمية بين المتدربين، فبيئات التدريب الإلكتروني تعتبر وسيطا جيدا لتقديم فرص الدخول المتساوي إلى عالم المعلومات لكل المستفيدين بغض النظر عن موقعهم الجغرافي وأعمارهم وأنواعهم ولغاتهم.

1 حنان سليمان الزبني، "التدريب الإلكتروني"، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص18.

2 محمد فراس بن عودة، "التدريب الإلكتروني وتنمية الرأس الفكري"، موسوعة التعليم و التدريب، 15 فيفري 2015، حملت من <http://www.edutrapedia.illaf.net> بتاريخ 19-03-2018، ص40:19.

3 زقن عبود وجباري شوقي، "التدريب الإلكتروني مفهوم جديد لتنمية الموارد البشرية"، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، العدد السابع جامعة أم بواقي، 2009، ص298.



- قدرة المدرب على التحكم في عملية التدريب.
- يساعد على إعطاء تغذية راجعة فورية للمتدرب حول تقدمه التعليمي.
- يمكن المتدرب من تقويم ذاته ومهارته ومراقبة أدائه.

### 3- 1 فوائد التدريب الإلكتروني:

\* من أهم الفوائد التي يتمتع بها التدريب الإلكتروني مايلي<sup>1</sup>:

- يتمتع بالمرونة الملائمة وسهولة سرعة الوصول للمحتويات والأنشطة بأي وقت وأي مكان مع إمكانية الاختيار بين دورات متوفرة وتزايد باستمرار.
- يوفر تغذية راجعة فورية عند أداء الواجبات والمهام والمسؤوليات.
- يقدم تسهيلات وأساليب تعليمية متنوعة تمنع الملل.
- الوقت: حيث يوفر ويتيح للمتدرب تنظيم وقته بحيث يجدول تلقيه لدورته بما يتناسب وظروف العمل.
- تكلفة المال: حيث يخفض تكلفة السعر والتنقل والمعيشة ولكي يخفض تكلفة الإنتاج، وتكلفة التوزيع للمواد التدريبية إضافة إلى تقليص تكلفة ضياع الوقت.
- الاتصالات والتفاعل: مكانية الاتصال والتفاعل الإلكتروني المباشر بين المدرب والمتدربين، وكذلك إتاحة الفرصة للمتدربين التفاعل الفوري الكترونيا فيما بينهم من خلال وسائل البريد الإلكتروني وغرف الحوار ونحوها.
- إمكانية التدرب بأي مكان يتوفر فيه الحاسوب والانترنت.

1 حمد بن يحيى المطيري، "متطلبات التدريب الإلكتروني ومعوقاته بمراكز التدريب التربوي بمدينة الرياض من وجهة نظر المدربين"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم تقنيات التعليم، المملكة العربية السعودية، 2010، ص. 29-30.

### 1-4-4- أهمية وأهداف التدريب الإلكتروني:

#### 1-4-1 أهمية التدريب الإلكتروني<sup>1</sup>:

تكمن أهمية التدريب الإلكتروني فيما يلي:

- المتدرب هو المتحكم في العملية التعليمية أما المدرب فيكتفي بتوجيه المتدرب.
- إنشاء علاقة تفاعلية بين المتدربين والمدرسين.
- التقليل من تكلفة السفر للمتدربين والمدرسين.
- استخدام الروابط للوصول إلى معلومات إضافية حول الموضوع.
- تطوير قدرة المتدرب على استخدام الحاسب.
- تشجيع المتدرب على الاعتماد على النفس والوصول إلى بناء المعرفة ذاتيا.

#### 1-4-2 أهداف التدريب الإلكتروني:

للتدريب الإلكتروني أهداف عديدة تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من خلاله وتمثل في<sup>2</sup>:

- مساعدة المؤسسات بتعديل الطرق التقليدية في تنمية مواردها البشرية.
- تهيئة المتدربين لإنتاجية أكبر في مجتمع المعرفة باستخدام تقنيات حديثة .
- مواكبة التحديث المتسارع في مناهج التدريب، تصميمها، محتواها، أساليبها.
- تمكين المتدرب من التدريب بأقل تكلفة وجهد ووقت. زيادة وتوسيع قاعدة المشاركة في برامج التدريب نتيجة لمرونة أسلوب التدريب الإلكتروني.

1 مهيل وسام، مرجع سبق ذكره، ص128.

2 علي بن شرف الموسوي، " مشاركة مقدمة إلى الندوة الأولى في تطبيقات تقنيات المعلومات وتكنولوجيا الاتصال في التعليم والتدريب"، كلية التربية، جامعة الملك سعود، 2010، ص3.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما نظرنا في هذا الفصل نستنتج إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي كل الأجهزة و البرامج و التطبيقات و العمليات و الإجراءات التي تقوم بعملية معالجة وتخزين واسترجاع المعلومات والقيام بإرسالها عن طريق شبكات الاتصال، هذا ما جعل المؤسسات تدرك أهميتها وضرورة اكتسابها لما توفره من تقليص في الوقت وتقليل الجهد. كما انعكس تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية على عناصر الزمن والتكلفة والجهد مما أدى إلى السرعة في اتخاذ القرارات التي تساهم في دعم وتفعيل هذه الوظيفة.

## تمهيد :

نحاول في هذا الفصل إعداد دراسة ميدانية التي تعد تكملة لما تم التطرق إليه في الجانب النظري و الإجابة عن الإشكالية الرئيسية و اختبار الفرضيات المطروحة ، نسعى من خلال هذا الفصل التعرف مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تفعيل إدارة الموارد البشرية، وقد اخترنا لهذا الغرض إعداد استبيان يضم مجموعة من الأسئلة المرتبطة بإشكالية البحث و فرضياته، فهذه الإستبانة وجهت لعمال مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت.

**المبحث الأول: تقديم لمؤسسة سونلغاز عين تموشنت.**

تعتبر مؤسسة سونلغاز من المؤسسات العمومية الإستراتيجية التي تسعى لمواكبة مختلف التطورات الاقتصادية، ومن خلال هذا المبحث ستحاول التعريف بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز، هيكلها، أهدافها و مهامها.

**المطلب الأول : التعريف بمؤسسة سونلغاز لولاية عين تموشنت.**

تشرف على التسيير التقني و التجاري لشبكتي توزيع الغ از و الكهرباء عبر كامل بلديات الولاية تغطي شبكة توزيع الكهرباء جل دوائر ولاية عين تموشنت - المالح- العامرية- عين الكيحل - حمام بوحجر- عين الأربعاء- بني صاف ولهاصة.

- توظف 299 عون من جميع الفئات المهنيون.

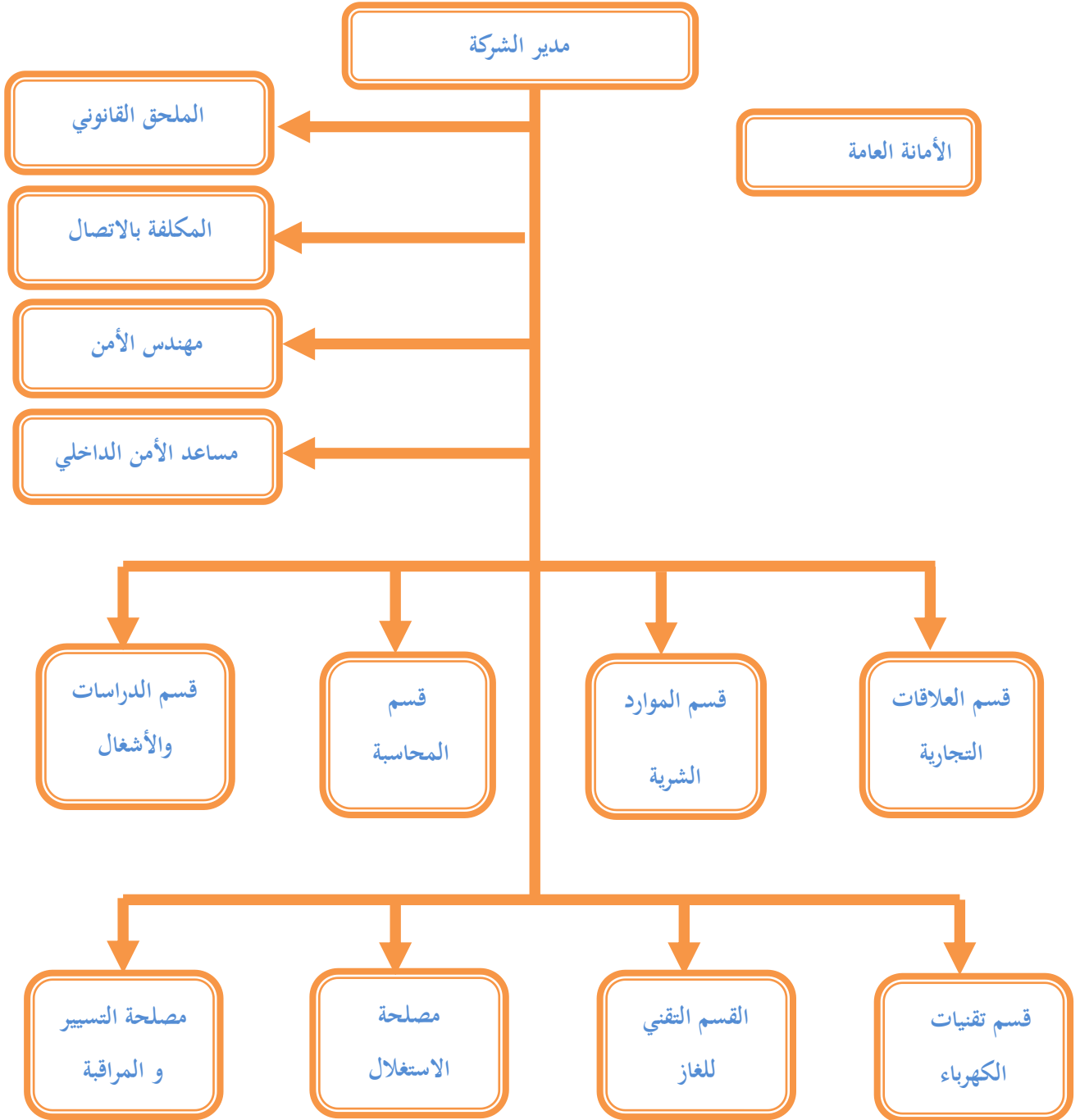
- مهياة بستة وكالات تجارية وثلاثة مصالح تقنية في الكهرباء وثلاثة مصالح تقنية في الغاز.

- شبكة توزيع الكهرباء طولها 2700 كم وشبكة توزيع الغاز طولها 678.

- تعد 2109 زبون في الكهرباء و 38749 زبون في الغاز.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز

الشكل رقم (3-1) الهيكل التنظيمي للمديرية



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المديرية

**-مدير التوزيع:**

وهو المدير الأول عن كل شركة على المستوى الداخلي و الخارجي.

**- أمانة المديرية:**

تعد الأمانة عنصر مهم من خلال مهارتها في التعامل مع الناس و توطيد مكانتها وهام رئيسها في العمل و التعامل، وكونها أمانة سر يجب أن تحترم هذه الكلمة وما تحمله من معاني إدارية، وما عليها من مسؤوليات و المتمثلة في :

- استقبال البريد الوارد و الصادر، وتسجيله و ترتيبه.
- إنجاز محاضر تنصيب لجميع موظفي الشركة.
- ركن الأعمال المقدمة لها، وكذا السحب و التصوير.
- متابعة بطاقات المنح، وإنجاز كافة الأعمال المتعلقة بها.
- الاتصال بمختلف الأطراف العامة في الشركة من موظفين، وعمال إذا لزم الأمر... الخ.
- متابعة كافة الأعمال المطلوبة في الرزنامة.
- . الإدارية وتذكير رئيس المؤسسة بها.
- تلقي ونقل المراسلات الشخصية و الخاصة بالعمل.
- التخفيف عن المدير بكثير من أعماله الروتينية.

**-الملحق القانوني:**

النظر في المنازعات القانونية التي تكون مديرية توزيع الغاز و الكهرباء طرفا فيها.

**-المكلف بالاتصال:**

تمثيل المديرية العامة على المستوى المحلي الولائي وذلك من خلال تنظيم حملات إعلامية و تحسيسية حول المواضيع التي تخص نشاطات المؤسسة:

- المشاريع و الإنجازات .
- تحسيس الزبائن حول مخاطر استعمال الكهرباء و الغاز.

- تحسيس الزبائن لاقتصاد في استهلاك الطاقة.
- تنظيم أبواب مفتوحة.
- تحسين صورة المؤسسة على المستوى الإعلامي ( صحافة و إذاعة ) من خلال الرد على المقالات السيئة للمؤسسة وحضور بعض الحصص الإذاعية.
- المشاركة في إصدار المجلة الخاصة بالمؤسسة.

- مهندس الأمن :

- متابعة حوادث العمل المهنية و الأشخاص المدنيين.
- وضع لوحة المعلومات و التقارير لمديرية التوزيع.
- المشاركة باسم مديرية التوزيع في مجال حماية الصحة و السلامة البيئية مع الهيئات المتخصصة المحلية.
- ممارسة وضمان لجنة الوقاية و الأمن للوحدة و متابعة التوجيهات.
- نشر الملصقات للحوادث النموذجية.
- زيارة المواقع الميدانية للتأكد من تطبيق قواعد السلامة.
- التأكد من تنفيذ خطط العمل السنوية.
- الاشتراك في عملية منح و شراء معدات خاصة بالأمن.

-مساعد الأمن الداخلي :

- مساعدة المدير في تنسيق القرارات و الإجراءات المناسبة للأمن الداخلي.
- السهر على مطابقة مخططات الأمن الداخلي للبنية التحتية لمؤسسة سونلغاز.
- التحقق من وجود الوسائل التقنية للحماية بوسائل الأمن الداخلي.
- مراقبة أعوان الأمن الداخلي المنتشرين في البنية التحتية المحروسة.

-قسم الدراسات و الأشغال :

وهناك مصلحة الاستثمارات(الصفقات) ومصلحة تسيير القروض :



### 1-مصلحة تسيير الاستثمارات (الصفقات):

- اختيار وتصنيف مؤسسات الأنجاز ومنحها الإعتمادات حسب القوانين المعمول بها عبر الإعلانات و المنافسات.
- إنجاز الصفقات.
- مشاركة المصالح المالية في مهامها ونشاط المراقبة.

### 2-مصلحة تسيير القروض:

- إنجاز طلبات فتح رخص البرامج لمراقبة وفتح الأطراف المالية بعد انتهاء مهام الانجاز.
- مراقبة الفاتورات و القيام بدفعها.
- مراقبة حركة الأموال ومقارنتها بالحالات المالية.
- إنجاز التقارير المالية وبعثها إلى مصالح المحاسبة المالية.

### - قسم تقنيات الكهرباء:

- قسم التحكم عن بعد يقوم بتسيير الشبكات القديمة والجديدة على مستوى الحاسوب وعلى مستوى الخرائط مخطط عام، مخطط هيكلية.
- قسم الصيانة الكهربائية تقوم بحماية الشبكة الكهربائية وقياسات المحولات الكهربائية.
- صيانة الشبكة ذات الضغط.
- معاينة الفاتورة.
- قسم الشبكات الكهربائية (حمام بوحجر، بني صاف، عين تموشنت، العامرية.)

### - القسم التقني للغاز:

#### 1- مصلحة استغلال ومراقبة وتطوير شبكة الغاز:

- إحصاء الشبكات الغازية و الخرائط.

وتقوم هذه المصلحة على إحصاء ومتابعة الشبكات القديمة و الجديدة على مستوى الحاسوب وعلى مستوى الخرائط مخطط عام، مخطط هيكلية.

## 2- مصلحة الصيانة:

يرتكز عمل هذه المصلحة على صيانة الشبكات و المعدات الغازية في أفضل الظروف و الإعلام على كل التسربات الغازية التي تقع على مستوى أنابيب الغاز و هذه العملية يقوم بها أشخاص معينين و بأجهزة خاصة لكشف هذه التسربات.

## 3- مصلحة الاستغلال:

- الهدف من هذه المصلحة هو ضمان استمرارية و ديمومة الغاز على مستوى القنوات و بهذا توفير رغبات المواطن.
- الخدمات المعنية.
- يعمل على استلام الشبكات الجديدة من قسم الدراسات و الأشغال.
- تشحيم و تنظيف .
- قياس التوترات القنوات الفولاذية.

## - الموارد البشرية:

### 1- مصلحة إدارة الموارد البشرية:

- السهر على استغلال عمليات الأجر وكل العناصر المتغيرة ومعالجة الشكاوى.
- السهر على إعداد أجرة المستخدمين من أول عملية إلى نهايتها.
- الحرص على المتابعة الدائمة لملفات المستخدمين.
- السهر على متابعة ومراقبة ظروف تطبيق قواعد وقوانين التسيير للمستخدمين.
- السهر على التطبيق الجيد للتنظيم و مراقبة فعاليته( النظام الداخلي الاتفاقية الجماعية).
- التنسيق ومراقبة مختلف النشاطات الإدارية و تسيير المستخدمين مثل: التوظيف، التوجيه، التكوين، الترقية... الخ.

### 2- مصلحة التكوين:

- القيام بالإحصائيات الخاصة بالتكوين و متابعتها الدائمة.
- تحليل وتقييم حاجات العامل في التكوين.
- القيام بمخططات التكوين كل سنة.

- القيام بمخططات التوظيف الداخلي و التعريف باحتياجات التوظيف و إعدادها.
- المشاركة في تطبيق مختلف مخططات الموارد البشرية.

### -قسم المحاسبة و المالية :

#### 1-رئيس قسم المحاسبة و المالية:

- هو المسؤول عن المصالح الثلاثة وتتمثل مهمته في:
- مكلف بجمع الإمضاءات فيما يخص الشبكات...الخ.
- مسؤول عن ميزانية المؤسسة وكذلك جدول النتائج.
- مراقبة كل عمليات الجرد الفصلية و السنوية.

#### 2-مصلحة المالية:

- عملية دفع الفواتير المتعلقة بالاستثمار و الاستغلال.
- ترتيب الموردين و الزبائن وعملية دفع الفواتير لكل مورد.
- متابعة ومراقبة العقود و الاتفاقيات المتعامل بها مع الموردين.
- متابعة عملية التحويل المتعلقة بمدخيل المؤسسة.
- متابعة مصاريف المؤسسة حسب الموارد المتعامل بها.
- متابعة المدخيل الشهرية للبنك و حساب البريد.
- وضعية الأرصدة الحسابية كل أسبوع و كل شهر.
- عمليات المقارنة بين أرصدة المؤسسة و البنك.

#### -مصلحة الاستغلال:

- إنجاز قيود التنازل ما بين الوحدات للشركة.
- مراقبة أجور العمال.
- مراقبة الحسابات الشهرية للموردين و الزبائن.
- مراقبة الاستثمارات و حساب الإهلاكات.
- مراقبة الفواتير (زبائن وموردين).
- مراقبة وتحليل الصندوق.

- محاسبة وإدخال كل العمليات.
- مراقبة كل العمليات التي تجري في دفتر اليومية و الميزانية.
- إنجاز أعمال نهاية السنة.
- -مصلحة التسيير و المراقبة:
- مراجعة الميزانية في شهر جوان.
- تحضير الميزانية للسنة المقبلة.
- ملخص الأعمال المنجزة لكل ثلاثة أشهر وملخص اعمال السنة الكاملة.
- مراقبة النفاق علة الاستثمار.
- إعطاء مصادقة على الإنفاق لكل عملية استثمار مسجلة في جدول الأعمال المبرمجة للسنة.
- عملية غلق حسابات الاستثمار عن المراجعة و بعد الانتهاء من إنجازها.

### المطلب الثالث: مهام شركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب عين تموشنت.

- للشركة مجموعة من المهام تتمثل في:
- ضمان الأمن و الوقاية.
  - صيانة وتنمية شبكة توزيع الكهرباء و الغاز.
  - توزيع أشغال الكهرباء و الغاز.
  - تصليح وصيانة المولدات الكهربائية.
  - استغلال الكهرباء و الغاز.
  - مواكبة التكنولوجيا الجديدة و استغلال الشبكة.
  - تقوم بالتمويلات الضرورية لتنفيذ المشاريع.
  - تشارك في تحديد المقاييس التي تنطبق على العتاد و التجهيزات.

### المطلب الرابع: أهداف شركة توزيع الكهرباء و الغاز عين تموشنت.

تتمثل أهداف الشركة فيما يلي :

- التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد.
- المساهمة في تجسيد السياسة الطاقية الوطنية التي ترقى إلى مستوى برامج الانجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية و التوزيع العمومي للغاز التي سمحت برفع نسبة التغطية.
- وضع برنامج استثماري استثنائي موضع التنفيذ بغية رفع قدراتها و تعزيز من اجل تطوير الإنتاجية الخاصة بالكهرباء، وتكثيف شبكتها الناقلة للكهرباء و الغاز وجعلها أقوى و العمل على تحسين وتحديث خدماتها الموجهة إلى زبائنها كذلك.
- تطوير شبكة الكهرباء و الغاز بحيث يسمح بربط زبائن جدد به.
- تسويق الكهرباء و الغاز ضمن ظروف أفضل من حيث السلامة و نوعية الخدمة و بأقل تكلفة.

**المبحث الثاني : الدراسة الميدانية.**

يتناول هذا المبحث وصفا كاملا للمنهج المتبع و الإجراءات التي تم القيام بها و المتمثلة في : منهجية الدراسة و الأدوات المستعملة، تحديد مجتمع الدراسة و العينة المدروسة، تحليل نتائج الاستبيان.

**المطلب الأول : منهجية الدراسة.****1 أسلوب الدراسة :**

تم الاعتماد على المنهج الوصفي و التحليلي على اعتباره المنهج الأمثل لهذا النوع من الدراسة، وهذا بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل، فلقد تم إسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بعين تموشنت.

إن المنهج الوصفي و التحليلي لا يقتصر على التعرف على الظاهرة فقط، وإنما يشتمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها للوصول إلى وصف دقيق للظاهرة.

**2 تحديد مجتمع و عينة الدراسة :****✓ مجتمع الدراسة :**

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين في إدارة شركة سونلغاز بولاية عين تموشنت، وكان عددهم 299 عامل وعاملة.

**✓ عينة الدراسة :**

يعتبر اختيار العينة من الخطوات الهامة في إجراء الدراسة الميدانية، لقد تم توزيع الاستمارة على الموظفين الذين وافقوا على التعاون معنا في ملاءمة الاستمارة، كان العمال من مختلف المستويات الإدارية في شركة سونلغاز.

لقد تم توزيع الاستبانة على 50 موظف من اجل الحصول على المعلومات اللازمة ولكن تم استرجاع 35 استمارة وتم إخضاع 30 استمارة للدراسة.

المطلب الثاني : أدوات الدراسة.

- من أجل الحصول على المعلومات الأزمنة تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات من بينها :<sup>1</sup>
- 1 - **المقابلة :** هي اتصال شخصي منظم وتفاعل لفظي مباشر يقوم به فرد مع فرد آخر أو مع مجموعة أفراد هدفه استثارة أنواع معينة من المعلومات و البيانات لاستخدامها في البحث العلمي من أجل تحديد ظاهرة معينة ما وتشخيص الصعوبات التي تواجهها والعمل على توصيف معالجتها.
- 2 - **الملاحظة:** هي جهد حسي وعقلي مخطط أو منظم للتعرف على طبيعة الظواهر الطبيعية و الاجتماعية ما ظهر منها وما بطن في مكان و زمان محددين.

**3- الاستبيان :** وثيقة يتم بواسطتها تسجيل البيانات و المعلومات وجمعها حول الظاهرة موضوع البحث، وتتم بطرح أسئلة مكتوبة على استمارة يعدها الباحث تطرح مباشرة من قبل الباحث أو بواسطة البريد أو الهاتف أحياناً، مكتوبة بلغة سهلة ومبسطة ومركزة خالية من المصطلحات العلمية عاكسة الفروض العلمية للدراسة مبتدئة بالأسئلة الرئيسية ( من العام إلى الخاص).

**1-3- بناء الاستبيان:**

تم عرض الاستبيان بشكل أولي على الأستاذة المشرفة، ثم على لجنة التحكيم المكونة من أساتذة مختصين في المركز الجامعي بعين تموشنت، و البالغ عددهم ثلاثة أساتذة وذلك للتأكد من دقة وصحة فقرات الاستبيان، وبناءاً على آرائهم قمنا بإعادة صياغة الاستبيان ليصبح أكثر دقة.

قد تضمن الاستبيان ثلاث محاور و هي كالتالي :

- **القسم الأول:** تضمن البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مجال الوظيفة، الخبرة).

- **القسم الثاني:** قد قسم إلى :

**المحور الأول:** تعلق بتكنولوجيا المعلومات و الاتصال وتضمن هذا المحور 15 سؤال، حيث تضمن هذا المحور أربعة أبعاد، فبعد الأجهزة و البرمجيات ، وبعد قواعد البيانات ، وبعد شبكات الاتصال.

<sup>1</sup> محمد أزهر، سعيد السماك، "طرق البحث العلمي أسس و تطبيقات"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 86، ص 91، 92.

**المحور الثاني :** استخدام إدارة الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال حيث تضمن 20عبارة

وزعت على (توظيف الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية ، تقييم أداء الموارد البشرية)

وتم وضع العبارات على أساس سلم ليكارت الحماسي ووزعت درجاته على النحو التالي:

غير موافق بشدة بدرجة(1)، غير موافق(2)، محايد(3)، موافق(4)، موافق بشدة(5).

فنتائج الدراسة مرتبطة بهذه الدرجات فكلما كانت متوسطات الإجابات من(1-1.08) فهذا يدل على استجابة منخفضة جدا للمبحوثين حول العبارة وميلهم إلى رفضها تماما أما إذا كانت متوسطات الإجابة تتراوح ما بين(1.80-2.60) 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 أن استجابة المبحوثين مرتفعة جدا حول العبارة.

### 3-1 صدق الاستبيان :

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين لتحديد مدى مصداقيته و العمل بآرائهم و اقتراحاتهم و التي على أساسها تم إعداد الاستمارة النهائية.

### 3-2 ثبات الاستبيان :

يقصد بثبات إن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة إذا توفرت نفس الشروط و الظروف. لقد تحققنا من ثبات استبيان هذه الدراسة من خلال استعمال معامل الفا كرومباخ كما هو مبين في الجدول التالي :

### الجدول (03-01): يوضح نتائج صدق المقاييس المستخدمة

عدد عبارات الاستمارة	الفا كرومباخ
30	0.877

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS V20



يوضح الجدول السابق إن معامل ألفا كرونباخ بلغ 0.877 وهذا ما يدل على مستوى قوي من الثبات و المصدقية.

#### 4- أدوات التحليل الإحصائي في الدراسة:

تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS20 لتحليل اتجاهات المستجوبين للدراسة و تحليل البيانات، حيث تم الاستعانة بالأدوات الإحصائية التالية:

- ✓ التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة باستخدام النسب المئوية والتكرارات.
- ✓ الوسط الحسابي لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول محاور الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط المعياري من اجل تحديد مستوى التغير في إجابات أفراد عينة الدراسة.
- ✓ الانحراف المعياري لقياس درجة التشتت لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.
- ✓ استخدام معامل الارتباط و معامل التحديد لدراسة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و إدارة الموارد البشرية.

#### المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبيان

القسم الأول: البيانات الشخصية.

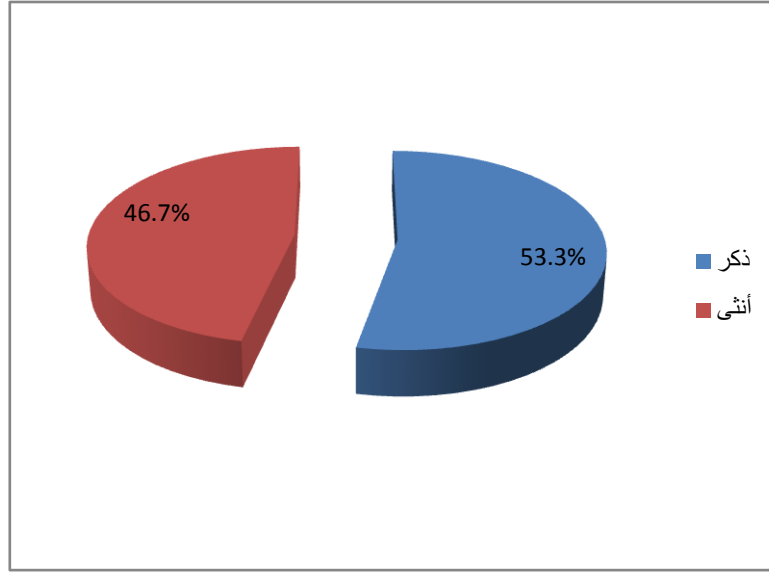
أولا : الجنس

الجدول:(03-02) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	16	53.3%
انثى	14	46.7%
المجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20

الشكل (03-02) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20

من خلال الجدول السابق يتبين لنا إن توزيع النسب حسب الجنس لأفراد عينة الدراسة، تمثل في نسبة 53.3% للذكور، وأما نسبة 46.7% إناث ، وهذا ما يدل على إن فئة الذكور هي الغالبة على فئة الإناث في التوظيف في المؤسسة.

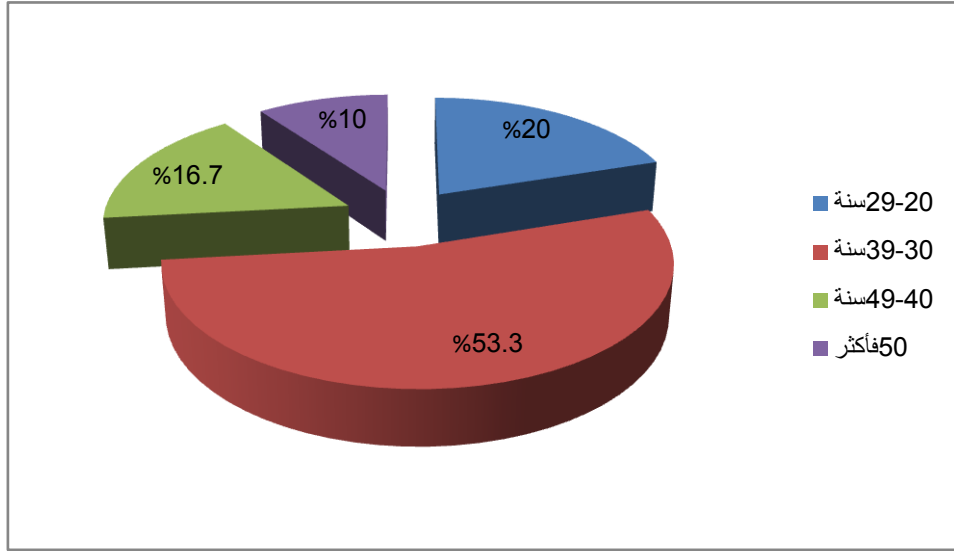
ثانيا : العمر .

الجدول (03-03) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة
29-20 سنة	6	20%
39-30 سنة	16	53.3%
49-40 سنة	5	16.7%
50 فأكثر	3	10%
المجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20

الشكل (03-03) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر .



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20 .

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن توزيع النسب حسب العمر لأفراد العينة تمثل نسبة 20 % التي أعمارهم تتراوح ما بين 29-20 سنة، وأما نسبة 53.5% تتراوح أعمارهم من 39-30 سنة، وهي النسبة الغالبة في أفراد العينة، وأما نسبة 16.7% تمثلت في الفئة التي أعمارهم تتراوح ما بين 49-40 سنة، وأما نسبة 10% من العمال فتتراوح أعمارهم من 50 سنة فأكثر، ومن هنا فإن الفئة من 30-39 سنة هي أكثر نسبة التوظيف في المؤسسة.

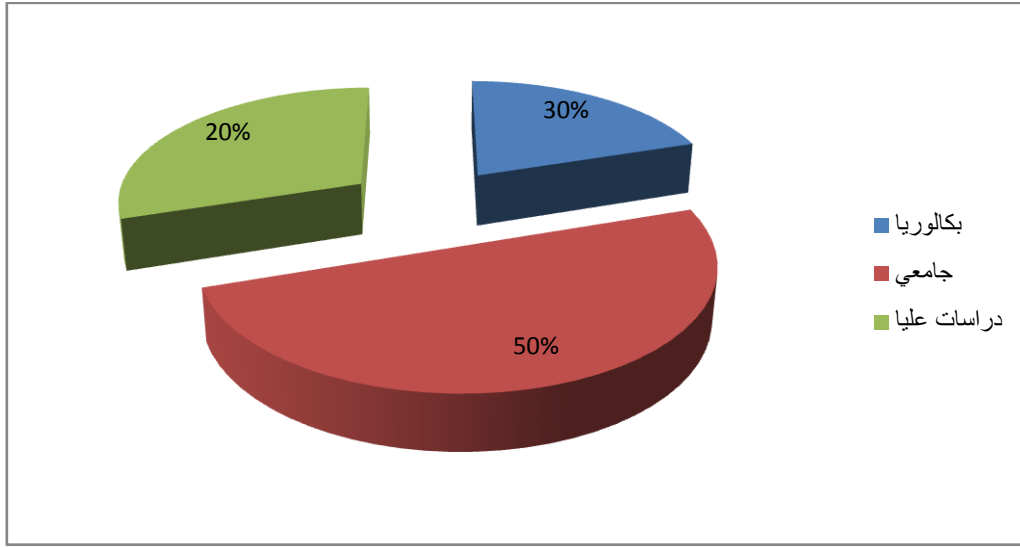
ثالثا : المستوى التعليمي.

الجدول: (03-04) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي .

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
بكالوريا او اقل	6	20%
جامعي	15	50%
دراسات عليا	9	30%
المجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20

الشكل (03-04) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب المستوى التعليمي لأفراد العينة تمثل في نسبة 20 % مؤهلهم العلمي بكالوريا أو اقل، وإما نسبة 50% مؤهلهم العلمي جامعي ، وإما نسبة 30% مؤهلهم العلمي دراسات عليا، وعليه فان الفئة المسيطرة في المؤسسة هي الفئة التي مؤهلها العلمي جامعي .

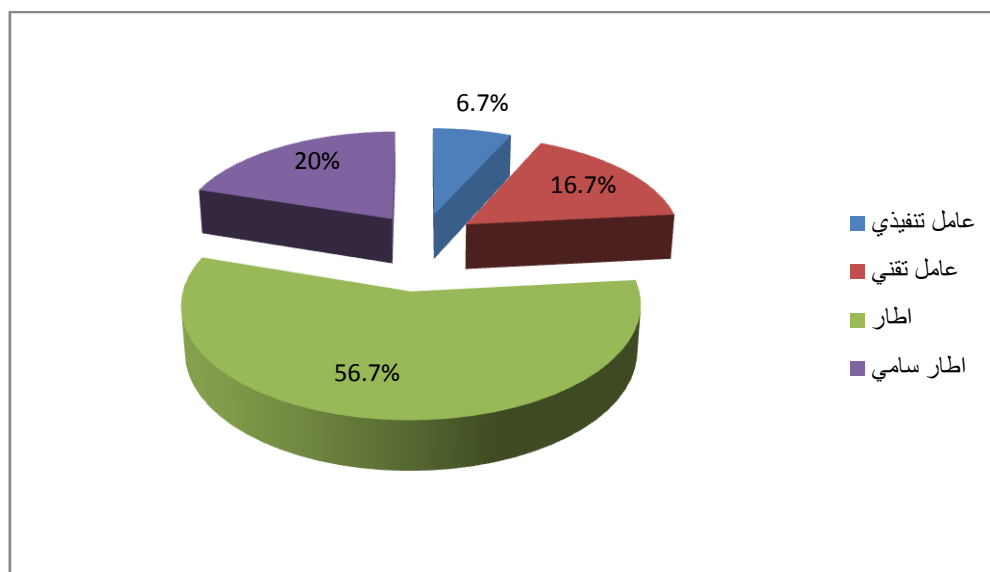
رابعا : مجال الوظيفة.

الجدول (03-05) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة.

مجال الوظيفة	التكرار	النسبة
عامل تنفيذي	2	6.7%
عامل تقني	5	16.7%
إطار	17	56.7%
إطار سامي	6	20%
المجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20

الشكل (03-05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة.



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS V20

من خلال الجدول السابق يتبين لنا توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة تمثل نسبة 6.7% بالنسبة للعاملين التنفيذيين، و أما نسبة 16.7% لفئة عمال تقنيين، ونسبة 56.7% تمثلت في رتبة إطار، و 20% بالنسبة لإطار سامي ومن هنا فان رتبة إطار هي الغالبة في المؤسسة وهذا ما يدل على إن المؤسسة تملك عمال ذوي الكفاءات و المهارات.

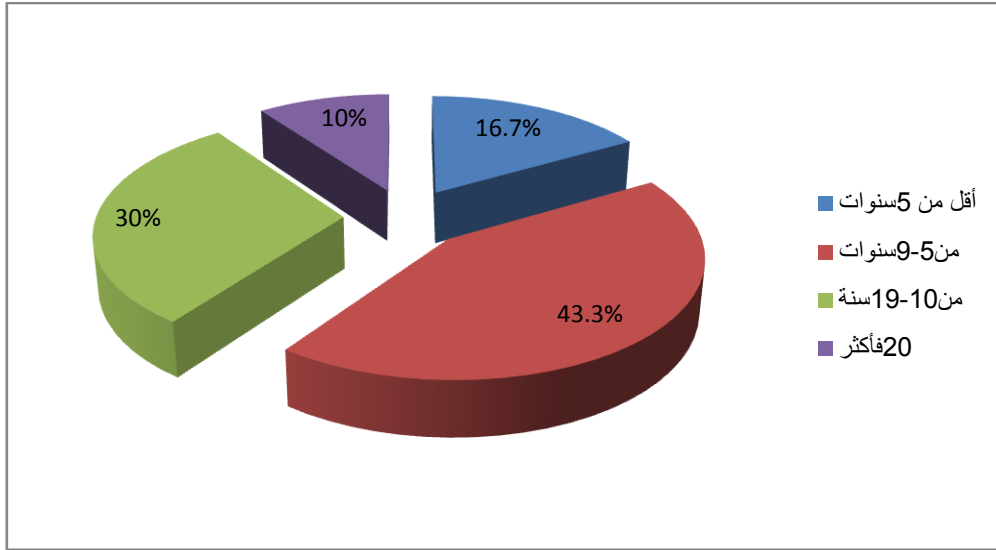
خامسا : سنوات الخبرة.

الجدول: (03-06) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	5	16.7%
من 5-9 سنوات	13	43.3%
من 10-19 سنة	9	30%
20 فأكثر	3	10%
المجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد مخرجات على برنامج SPSS V20.

الشكل رقم (03-06) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد مخرجات على برنامج SPSS V20

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب سنوات الخبرة لأفراد العينة تتمثل فيما نسبته 16.7% للفئة أقل من 5 سنوات خبرة، وإما نسبة 43.3% لفئة من 5 إلى 9 سنوات خبرة، وإما نسبة 30% لفئة من 10 إلى 19 سنوات خبرة، وإما نسبة 10% لفئة 20 فأكثر ومنه فان الفئة الثانية هي الفئة التي تعتمد المؤسسة على خبراتها.

القسم الثاني : محاور الإستبانة.

يضم المحور الأول تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ثلاثة أبعاد رئيسية كما تقدم وهي: بعد الأجهزة والبرمجيات، بعد قواعد البيانات، وأخيرا بعد شبكات الاتصال، أما المحور الثاني يضم وظائف إدارة الموارد البشرية من توظيف، تدريب، وتقييم للأداء.

أولا : المحور الأول ( تكنولوجيا المعلومات و الاتصال)

1 الأجهزة و البرمجيات

الجدول:(03-07) تحليل عبارات الأجهزة و البرمجيات.

الترتيب	اتجاه العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفقرات	الرقم
1	مرتفعة	3.866	0.819	تتوفر المؤسسة على عدد كافي من الأجهزة لأداء المهام.	1
5	مرتفعة	3.500	1.167	تتوفر المؤسسة على الأجهزة للقيام بالمعالجة السريعة و الدقيقة للبيانات.	2
3	مرتفعة	3.533	1.008	تعمل أجهزة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على ضمان الشفافية و المصدقية في إطار تنسيق العمل.	3
2	مرتفعة	3.666	1.093	استخدام البرمجيات يساعد في الحصول على معلومات دقيقة.	4
4	مرتفعة	3.533	1.041	تناسب البرامج المستخدمة وطبيعة العمل.	5
7	متوسطة	3.266	1.080	تعمل المؤسسة على تحديث البرامج كل مرة.	6
6	متوسطة	3.3	1.087	تقدم البرامج المستخدمة الحلول لمشاكل العمل.	7
	مرتفعة	3.523	1.042	مجموع عبارات الاجهزة و البرمجيات	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد مخرجات على برنامج SPSS V20

يوضح الجدول السابق " الأجهزة و البرمجيات " أن كل الإجابات كانت مرتفعة حيث بلغ الانحراف المعياري العبارة (1) تتوفر المؤسسة على عدد كافي من الأجهزة لأداء المهام ( 0.819 ) و بمتوسط حسابي ( 3.866 )، والعبارة ( 2 ) تتوفر المؤسسة على الأجهزة للقيام بالمعالجة السريعة والدقيقة للبيانات بلغ انحرافه المعياري ( 1.167 ) ومتوسطها الحسابي ( 3.500 ) ، في حين أن الفقرة ( 3 ) تعمل أجهزة تكنولوجيا المعلومات والاتصال على ضمان الشفافية والمصداقية في إطار تنسيق العمل بانحراف معياري بلغ ( 1.008 ) ومتوسط حسابي ( 3.533 )، في حين بلغ الانحراف المعياري للعبارة رقم ( 4 ) استخدام البرمجيات يساعد في الحصول على معلومات دقيقة ( 1.093 ) أما المتوسط الحسابي فقد بلغ ( 3.666 )، أما الفقرة ( 5 ) تتناسب البرامج المستخدمة و طبيعة العمل الانحراف المعياري لها بلغ ( 1.041 ) و بمتوسط حسابي ( 3.533 ) وبدرجة استجابة مرتفعه في حين أن العبارة ( 6 ) تعمل المؤسسة على تحديث البرامج كل مرة بلغ انحرافها المعياري ( 1.08 ) ومتوسطها الحسابي ( 3.266 ) بدرجة استجابة متوسطة أما العبارة ( 7 ) تقدم البرامج المستخدمة الحلول لمشاكل العمل فقد بلغ انحرافها المعياري ( 1.087 ) بينما متوسطها الحسابي ( 3.3 ) بدرجة استجابة متوسطة كذلك ومن هنا نلاحظ أن العبارة ( 1 ) تتوفر المؤسسة على عدد كافي من الأجهزة لأداء المهام احتلت المرتبة الأولى وهذا ما يدل على أن مؤسسة سونلغاز لعين تموشنت تتوفر على القدر الكافي للأجهزة لأداء مهامها وبالتالي تسعى هذه الأخيرة إلى الاهتمام بالأجهزة والبرمجيات وهذا من أجل مواكبة التطورات و التغييرات التكنولوجية وتحقيق مستوى أداء أفضل.

## 2- قواعد البيانات.

### الجدول (03-08) تحليل عبارات قواعد البيانات.

الرقم	الفقرات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتجاه العينة	الترتيب
8	تحتوي المؤسسة على قواعد بيانات متعددة.	0.761	3.800	مرتفعة	1
9	المعلومات التي توفرها قواعد البيانات تمتاز بالوضوح.	0.858	3.433	متوسطة	3
10	يتم استرجاع المعلومات المخزنة في قواعد البيانات بسهولة وفي الوقت المناسب.	0.776	3.533	مرتفعة	2
11	قواعد البيانات متاحة لجميع العمال عند	1.003	2.6	منخفضة	4



				الحاجة.
	متوسطة	3.341	0.849	مجموع عبارات قواعد البيانات

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد مخرجات على برنامج SPSS V20

يتضح من خلال الجدول السابق "قواعد أليانات" أن أغلبية الإجابات كانت بالموافقة حيث بلغ الانحراف المعياري لعبارة تحتوي المؤسسة على قواعد بيانات متعددة ( 0.761) و بمتوسط حسابي (3.800) و بدرجة استجابة مرتفعة، والعبارة ( 9) المعلومات التي توفرها قواعد البيانات تمتاز بالوضوح بلغ انحرافها المعياري ( 0.858) وبتوسطها الحسابي ( 3.433) ودرجة استجابة متوسطة، في حين أن الفقرة (10) يتم استرجاع المعلومات المخزنة في قواعد البيانات بسهولة وفي الوقت المناسب بانحراف معياري بلغ (0.776) وبتوسط حسابي ( 3.533) وبدرجة استجابة متوسطة أيضا، في حين بلغ الانحراف المعياري للعبارة رقم ( 11) قواعد البيانات متاحة لجميع العمال عند الحاجة ( 1.003) أما المتوسط الحسابي فقد بلغ (2.6) و بدرجة استجابة منخفضة، وبناء على هذا فإن مؤسسة سونلغاز تمتلك قواعد بيانات متوسطة نوعا ما فلا بد من توفير قواعد بيانات جيدة تمكنها من توفير معلومات واضحة ودقيقة و التي تساهم في التخطيط للموارد البشرية و تنسيق الأعمال.

### 3 الشبكات .

الجدول:(03-09) تحليل عبارات الشبكات.

الرقم	الفقرات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتجاه العينة	الترتيب
12	توجد شبكات اتصال فعالة بين مؤسساتكم و الجهات ذات العلاقة.	0.949	3.833	مرتفعة	1
13	تساعد خدمات الانترنت المعمول بها بالحصول على معلومات بسرعة.	3.937	3.533	مرتفعة	3
14	تستخدم الشبكة الداخلية الانترنت بتسجيل الاتصالات داخل المؤسسة.	0.702	3.700	مرتفعة	2
15	تعتمد المؤسسة على شبكات الاتصال في إيصال المعلومات للزبائن.	0.899	3.466	متوسطة	4

مرتفعة	3.633	0.871	مجموع عبارات الشبكات
--------	-------	-------	----------------------

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20

من خلال الجدول السابق يتضح لنا في بعد "الشبكات" أن أغلبية الإجابات كانت مرتفعة حيث بلغ الانحراف المعياري للعبارة (12) توجد شبكات اتصال فعالة بين مؤسستكم والجهات ذات العلاقة (0.949) و بمتوسط حسابي (3.833) و بدرجة استجابة مرتفعة جدا نوعا ما، والعبارة ( 13 ) تساعد خدمات الانترنت المعمول بها بالحصول على معلومات بسرعة بلغ انحرافها المعياري ( 0.937 ) ومتوسطها الحسابي ( 3.533 ) ودرجة استجابة مرتفعة، في حين أن الفقرة ( 14 ) تستخدم الشبكة الداخلية الانترنت بتسجيل الاتصالات داخل المؤسسة بانحراف معياري بلغ (0.702) ومتوسط حسابي (3.700) وبدرجة استجابة مرتفعة أيضا، في حين بلغ الانحراف المعياري للعبارة رقم ( 15 ) تعتمد المؤسسة على شبكات الاتصال في إيصال المعلومات للزبائن (0.899) أما المتوسط الحسابي فقد بلغ (3.466) و بدرجة استجابة متوسطة.

ومن هنا نستنتج مدى أهمية شبكات الاتصال في المؤسسة و مدى فعاليتها في تبادل المعلومات وسرعة الحصول عليها وإيصالها في الوقت المناسب .  
و إجمالاً حقق المتغير الرئيسي تكنولوجيا المعلومات و الاتصال وسط حسابي إجمالي بلغ (3.502) وبانحراف معياري إجمالي (0.920) وهو أعلى من الوسط المعياري (3) وبدرجة استجابة مرتفعة وهذا ما يفسر اتفاق عينة الدراسة لوجود أهمية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسسة سونلغاز لعين تموشنت من خلال ما توفره من أجهزة وبرمجيات وشبكات.  
المحور الثاني: استخدام إدارة الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

الجدول: (03-09) تحليل عبارات استخدام إدارة الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال

الرقم	الفقرات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتجاه العينة	الترتيب
1	يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من العمال كما و نوعا على أساس قاعدة بيانات المعلومات.	1.069	3.600	مرتفعة	3
2	يؤدي نشر الإعلان عن التوظيف الكترونيا إلى استقطاب أكبر الكفاءات و الخبرات.	1.234	3.166	متوسطة	12

3	تعتمد المؤسسة في عملية التوظيف على قاعدة البيانات و ملفات المتقدمين.	1.093	3.333	متوسطة	5
4	تشرط المؤسسة إتقان تكنولوجيا المعلومات و الاتصال عند التوظيف لعمالها.	1.114	3.000	متوسطة	13
5	للمؤسسة برنامج مفصل عن الاحتياجات التدريبية	0.985	3.166	متوسطة	11
6	تنظم المؤسسة دورات تدريبية بصفة دورية في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال	1.156	3.200	متوسطة	9
7	يؤثر التدريب في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من رفع الأداء.	0.927	3.633	مرتفعة	2
8	توفر المؤسسة ميزانية للتدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال	1.037	3.400	متوسطة	4
9	تهتم المؤسسة بتدريب موظفيها عن بعد	0.973	2.866	متوسطة	14
10	للمؤسسة برنامج مفصل لتسجيل ما تم الاستفادة منه خلال المدة التدريبية.	1.008	3.133	متوسطة	10
11	يساهم التدريب في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في زيادة رضا الزبون.	0.958	3.333	متوسطة	6
12	استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال يسهل عملية تسديد المستحقات ودراسة شكاوي وطلبات المستهلك.	0.958	3.333	متوسطة	7
13	تعمل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على زيادة دقة أداء العاملين والسرعة في إنهاء الأعمال.	0.980	3.733	مرتفعة	1
14	توجد برامج تمكن المسيرين من متابعة	0.935	3.233	متوسطة	8

				أداء العمال.	
15	منخفضة	2.366	0.668	يتم تقييم العاملين على أساس المعلومات المخزنة في قاعدة البيانات.	15
	متوسطة	3.233	0.942	مجموع عبارات استخدام إدارة الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال.	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20

من خلال الجدول السابق يتضح لنا في محور " استخدام إدارة الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال " أن في كل من الفقرة (1) يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من العمال كما و نوعا على أساس قاعدة بيانات المعلومات، والفقرة (7) يؤثر التدريب في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من رفع الأداء، والفقرة (13) تعمل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على زيادة دقة أداء العاملين والسرعة في إنهاء الأعمال، تراوح انحرافهم المعياري بين (0.927-1.069) ومتوسطهم الحسابي ما بين (3.6-3.733) وبدرجة استجابة مرتفعة، في حين تضمنت كلا من الفقرة (2) يؤدي نشر الإعلان عن التوظيف الكترونيا إلى استقطاب أكبر الكفاءات و الخبرات ، والفقرة (3) تعتمد المؤسسة في عملية التوظيف على قاعدة البيانات و ملفات المتقدمين ، الفقرة (4) تشرط المؤسسة إتقان تكنولوجيا المعلومات و الاتصال عند التوظيف لعمالها، الفقرة (5) للمؤسسة برنامج مفصل عن الاحتياجات التدريبية ، والفقرة تنظم المؤسسة دورات تدريبية بصفة دورية في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال (6)، والفقرة (8) توفر المؤسسة ميزانية للتدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ، والفقرة (9) تهتم المؤسسة بتدريب موظفيها عن بعد، والفقرة (10) للمؤسسة برنامج مفصل لتسجيل ما تم الاستفادة منه خلال المدة ال تدريبية، والفقرة (11) يساهم التدريب في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في زيادة رضا الزبون ، والفقرة (12) استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال يسهل عملية تسديد المستحقات ودراسة شكاوي وطلبات المستهلك، والفقرة (14) توجد برامج تمكن المسيرين من متابعة أداء العمال ، تراوح انحرافهم المعياري ما بين (0.935-1.234) ومتوسطهم الحسابي تراوح ما بين (2.866-3.333) وبدرجة استجابة متوسطة، دون أن ننسى العبارة (15) يتم تقييم العاملين على أساس المعلومات المخزنة في قاعدة البيانات ، بلغ انحرافها المعياري (0.668) ومتوسطها الحسابي (2.366) و درجة استجابة منخفضة، هذا ما يدل على عدم اتفاق أفراد العينة حول تقييم أداء العمال على أساس المعلومات المخزنة في قاعدة البيانات ، في حين تبين اتفاق

أفراد عينة الدراسة بمساهمة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تفعيل إدارة الموارد البشرية من خلال سرعة الحصول على المعلومات و تداولها عبر شبكات الاتصال، كما دلت العبارة (13) من خلال ارتفاع وسطها حسابي وانحرافها المعياري على أن أفراد العينة يوافقون على أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تعمل على تبسيط الإجراءات و السرعة في إنجاز العمليات.

من خلال هذا يتبين إن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تساهم في دعم إدارة الموارد البشرية من خلال الدقة و السرعة في إنجاز المهام بالإضافة إلى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة بصفة عامة و أهداف العامل بصفة خاصة.

لا بد على المؤسسة مراعاة جانب تقييم أداء العاملين ووضع نظام معلوماتي الذي على أساسه يتم تقييم العاملين من خلال:

- جمع المعلومات حول سير المهام و ترتيبها.

- وضع معايير ملائمة.

- المتابعة المستمرة.

- تسجيل كل الملاحظات و المتابعات.

- تسجيل كل الانحرافات.

### المطلب الرابع :اختبار فرضيات الدراسة .

1- اختبار الفرضية الرئيسية : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إدارة الموارد البشرية أي:

**H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إدارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية (0.05)

**H1**: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إدارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية (0.05)

الجدول رقم(03-10) : تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إدارة الموارد البشرية .

الفرضية	الإحصاءات	التقدير
اثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات على إدارة الموارد البشرية	معامل الارتباط	0.512
	معامل التحديد	0.263
	مستوى الدلالة	0.004

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20

تم الإعتماد على هذا الاختبار لإيجاد تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إدارة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بعين تموشنت، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إدارة الموارد البشرية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R = 0.512$  وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين، أما معامل التحديد  $R^2 = 0.263$  مما يدل على أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تؤثر على إدارة الموارد البشرية بمقدار 26.3%، كل هذا يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إدارة الموارد البشرية .

إذن نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة (يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إدارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05).

**2- اختبار الفرضيات الفرعية :**

**1-2** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأجهزة و البرمجيات على إدارة الموارد البشرية أي :

**H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأجهزة و البرمجيات على إدارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05

**H1**: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للأجهزة و البرمجيات على إدارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05

الجدول (03-11): تأثير الأجهزة والبرمجيات على إدارة الموارد البشرية .

الفرضية	الإحصاءات	التقدير
---------	-----------	---------

0.319	معامل الارتباط	اثر الأجهزة و البرمجيات على إدارة الموارد البشرية
0.102	معامل التحديد	
0.085	مستوى الدلالة	

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V2

تم الاعتماد على هذا الاختبار لإيجاد تأثير الأجهزة و البرمجيات على إدارة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز عين تموشنت، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى الدلالة قدر ( **0.085** ) فهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، و معامل الارتباط  $R = 0.319$  مما يدل على عدم وجود علاقة ارتباطيه بين الأجهزة و البرمجيات وإدارة الموارد البشرية، أما معامل التحديد  $R^2 = 0.102$ ، أي أن المتغير المستقل يؤثر في المتغير التابع ب **10.2%** و أما النسبة المتبقية تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

إذن نقبل الفرضية الصفرية لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للأجهزة و البرمجيات على إدارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05

**2-2** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين قواعد البيانات و إدارة الموارد البشرية.

**H0**: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لقواعد البيانات و إدارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05

**H1**: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لقواعد البيانات و إدارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05

**الجدول (03-12): تأثير قواعد البيانات على إدارة الموارد البشرية .**

التقدير	الإحصاءات	الفرضية
<b>0.381</b>	معامل الارتباط	اثر قواعد البيانات على إدارة الموارد البشرية
<b>0.145</b>	معامل التحديد	
<b>0.038</b>	مستوى الدلالة	

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V2

تم الاعتماد على هذا الاختبار لإيجاد تأثير قواعد البيانات على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي، ومستوى دلالة ( **0.038** )، و معامل الارتباط يساوي **0.381** مما يعني وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين، و  $R^2$  معامل التحديد **0.145** مما يدل على إن

المتغير المستقل يؤثر في المتغير التابع بنسبة ضعيفة قدرت  $14.5\%$  وهذا ما يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لقواعد البيانات على إدارة الموارد البشرية.

إذن نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة) يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لقواعد البيانات و إدارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية (0.05)

### 2-3 يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لشبكات الاتصال و إدارة الموارد البشرية

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لشبكات الاتصال على إدارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05.

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لشبكات الاتصال على إدارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05.

### الجدول (03-13): تأثير شبكات الاتصال على إدارة الموارد البشرية

التقدير	الإحصاءات	الفرضية
0.694	معامل الارتباط	اثر شبكات الاتصال
0.482	معامل التحديد	على إدارة الموارد البشرية
0.000	مستوى الدلالة	

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V2

يوضح الجدول أعلاه تأثير شبكات الاتصال على إدارة الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز بعين تموشنت، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ايجابي عالي بين المتغيرين في المؤسسة، قد بلغت قيمة معامل الارتباط  $0.694R$ ، ومعامل التحديد  $0.482R^2$  وهذا ما يدل أن شبكات الاتصال تؤثر في إدارة الموارد البشرية بنسبة متوسطة  $48.2\%$ ، ومستوى الدلالة (0.000).

إذن نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة) يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لشبكات الاتصال على إدارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية (0.05)



## خلاصة الفصل :

بعد التعرف على الإطار الميداني و الذي يعد تجسيدا للإطار النظري حيث تم في هذا الصدد تصميم استبيان لغرض جمع البيانات و المعلومات وتوزيعها على عينة مكونة من (50) موظف و موظفة في مؤسسة سونلغاز عين تموشنت من اجل التعرف على آرائهم و اتجاهاتهم.

قد تم استعمال معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات و الاتصال) و المتغير التابع (إدارة الموارد البشرية)، وعليه توصلت الدراسة إلى أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال لها مساهمة ايجابية على إدارة الموارد البشرية.

يعتبر مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من أهم الحقول التي نالت أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة، هذا ما أدى بالمؤسسات وخاصة إدارة الموارد البشرية إلى زيادة التفكير بالاستفادة بمنجزات الثورة التقنية بهدف المعالجة الفورية للبيانات و تحويلها إلى معلومات تفيد مستعمليها، وتطوير طرق العمل التقليدية إلى طرق عمل حديثة أكثر مرونة وفعالية، كل هذا أدى إلى تحقيق مكاسب كثيرة على مستوى السرعة في إنجاز الأعمال و المرونة وتقليص الجهد و التكلفة.

قد ساهمت تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في وضع نظام معلومات يساعد إدارة الموارد البشرية في تنظيم وتسيير شؤون أفرادها و اتخاذ القرارات المتعلقة به وتأدية كل وظائفها، و بالإضافة للآثار الحديثة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال تعتبر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية من بين الأنظمة التي تساهم في تحويل معظم الخدمات و الأنشطة المتعلقة بالموارد البشري إلى إجراءات الكترونية يتم معالجتها عبر خطوات متسلسلة.

إن الاستعمال القوي لهذه التكنولوجيا في مجال الأعمال كان له آثار عميقة على إدارة الموارد البشرية، وهذا ما حاولنا التطرق إليه، و بناء على ما سبق ذكره في الجانب النظري و التطبيقي فإنه يمكن استخلاص النتائج المتوصل إليها مع الرجوع إلى الفرضيات التي سبق وضعها بهدف تأكيدها أو نفيها مع إعطاء بعض التوصيات.

➤ نتائج الدراسة :

### 1- نتائج الدراسة النظرية :

- ✓ أصبحت إدارة الموارد البشرية تعرف اتجاهات و تطورات جديدة لمواكبة التطورات العلمية و التكنولوجية، حيث ظهر نوع جديد لإدارة الموارد البشرية يدعى الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، حيث أصبح إنجاز الأعمال الإدارية يعتمد على التقنيات الالكترونية كالحاسب و البرامج و قواعد البيانات و شبكات الاتصال.
- ✓ مست تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و وظيفة التوظيف و أصبح يطلق عليها التوظيف الالكتروني، فعلى سبيل المثال إجراء المقابلات الشخصية عبر الانترنت.
- ✓ مست تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و وظيفة التدريب، حيث أصبح يطلق عليه التدريب الالكتروني ، على سبيل المثال وضع برامج تدريبية عبر الانترنت.

### 2- نتائج الدراسة التطبيقية :

- **الفرضية الرئيسية :** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إدارة الموارد البشرية، هذا ما تم إثباته في الدراسة التطبيقية و التأكيد على صحة الفرضية الرئيسية
- **الفرضيات الفرعية :**
  - **الفرضية الاولى و المتعلقة بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأجهزة و البرامج على إدارة الموارد البشرية،** لم يتم التوصل إلى تأكيد صحة الفرضية .
  - **الفرضية الثانية و المتعلقة بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقواعد البيانات على إدارة الموارد البشرية،** هذا ما تم التوصل إليه في الدراسة التطبيقية و تم تأكيد صحة هذه الفرضية
  - **الفرضية الثالثة و المتعلقة بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لشبكات الاتصال على إدارة الموارد البشرية، و بعد القيام بالدراسة التطبيقية تم تأكيد صحة الفرضية**
  - **التوصيات :**
    - **ينبغي على العاملين بمؤسسة سونلغاز معرفة أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تعتبر أداة فعالة لإحداث التطوير و التحسين و تحقيق أهداف المؤسسة ككل.**
    - **لا زالت المؤسسة محل الدراسة لم تصل بعد إلى خدمة التوظيف الالكتروني و التدريب الالكتروني و التي لا يمكن الوصول إليها إلا بعد المرور بعدة درجات من استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.**
    - **لا بد من وضع برامج فعالة و مفصلة عن الاحتياجات التدريبية .**
    - **ينبغي تنظيم دورات تدريبية على مختلف تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بهدف الزيادة من السرعة و الدقة في أداء المهام.**
    - **ينبغي وضع برامج و نماذج لتقييم أداء مواردها البشرية حتى يضمن العدالة بين مختلف العاملين بالمؤسسة.**
    - **ضرورة تجديد المؤسسة من خلال جلب الأجهزة و البرامج في جميع أقسامها من اجل مواكبة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا.**

### ➤ آفاق الدراسة :

يمكن البحث أكثر في هذا الموضوع و الذي يعتبر من المواضيع المشعبة و التي تمس جوانب عديدة بالمؤسسة ، و يمكننا اقتراح مجموعة من المواضيع نذكر كمثال على ذلك:

- اثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إدارة المعرفة.
- دور الإدارة الالكترونية في تحسين خدمة المرافق العمومية.
- واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية.

الكتب باللغة العربية:

- 1- أحمد أبو السعود محمد، "الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين"، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 2- أحمد حسين علي حسن، " نظم المعلومات المحاسبية ( الإطار الفكري والنظم التطبيقية)"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 3- أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004 .
- 4- أمل محمد الخطاب، "تكنولوجيا الاتصال الحديثة ودورها في تطوير الأداء الصحفي"، الطبعة الأولى، دار العالم العربي، القاهرة، ، 2010.
- 5- إيمان فاضل السمراي، هيثم محمد الزعبي، "نظم المعلومات الإدارية"، دار صفاء، عمان، 2004.
- 6- جمال الدين موسى، " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 7- جمانة زياد الزعبي،"اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2015.
- 8- حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر، جامعة قلمة، 2004.
- 9- حنان سليمان الزنبقي، التدريب الالكتروني، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
- 10- حيدر محمد العمري، "إستراتيجية التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة"، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 11- خالد العامري، " الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية"، دار الفاروق للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007.
- 12- خالد حسن لطفي، "الموارد البشرية في دائرة الاحتراف"، الجزء الأول، الطبعة الأولى، الرياض.
- 13- خالد عبد الرحيم الهتي، " الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

- 14- خالد عبد الرحيم الهثي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، عمان، 1999.
- 15- خيضر كاظم محمود، "الاتصال الفعال في إدارة الاتصال"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 16- رنجي مصطفى عليان، "إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 17- رنجي مصطفى عليان، عدنان الطوباسي، "الاتصال و العلاقات العامة"، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2005.
- 18- رواية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 19- زكي محمود هاشم، " إدارة الموارد البشرية "، دار السلاسل للنشر والتوزيع، الكويت، 1989.
- 20- سام محمود المهيرات، "إدارة المعرفة في التكنولوجيا"، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 21- سليمان مصطفى الدلاهمة، " نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات"، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 22- سمير عبد العزيز، "جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 10011، 9000"، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، 1995.
- 23- سنان كامل الموسوي، " إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها"، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 24- سهلية محمد عباس، علي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، مدخل استراتيجي، الطبعة الثالثة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 25- شريف درويش اللبان، "تكنولوجيا الاتصال المخاطر والتحديات والتأثيرات الاجتماعية"، الدار المصرية، اللبنانية، القاهرة، 2000.
- 26- شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2009.

- 27- الصباغ عماد، "نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها"، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، قطر، 2000.
- 28- صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 29- صلاح الدين عبد الباقي، "الجوانب العلمية التطبيقية في إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- 30- طارق طه، "نظم المعلومات والحسابات الآلية من منظور إداري معاصر"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.
- 31- الطائي محمد عبد حسين آل فرج، "المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية"، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 32- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، الطبعة الثانية، معالم الكتب الحديث الأردن للنشر، الأردن، 2008.
- 33- عامر إبراهيم قندلجي، علاء الدين عبد القادر الجناني، "نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات"، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 34- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 35- العزيز بدر النداوي، "عولمة إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- 36- علاء عبد الرزاق السالمي، "نظم إدارة المعلومات"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
- 37- علاء عبد الرزاق السالمي، "تكنولوجيا المعلومات"، دار المناهج للنشر، عمان، 2009.

- 38- علي محمد رابعة، "إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات البشرية"، الطبعة الأولى، عمان، 2004.
- 39- عمر وصفي عقيلي «إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي»، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 40- عمرو وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية"، مؤسسة زهران، الأردن، 1991.
- 45- غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي، "تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات والتطبيقات"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 46- غيسان عيسى العمري، "نظم المعلومات الإستراتيجية"، مدخل استراتيجي معاصر، دار الميسرة، عمان، 2008.
- 47- فايزة جمعة النجار، "نظم المعلومات الإدارية منظور إداري"، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 48- فضيل دليو، "الاتصال(مفاهيمه، نظريات، وسائله)"، الطبعة الأولى، دار الفجر، القاهرة، 2013.
- 49- فيصل حسونة "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 50- ليلي حسام الدين، أحمد شكر، "أثر التقدم في تكنولوجيا المعلومات على الخصائص النوعية والكمية للموارد البشرية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2011.
- 51- ماجد أحمد عبد العزيز، "نشر أنظمة المعلومات ودورها في دعم القرارات الإدارية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة، 2015.
- 52- ماهر محمد حسن "القيادة أساسيات نظريات ومفاهيم"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 53- محمد الصيرفي، "إدارة تكنولوجيا المعلومات"، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009.





66- نوري منير، " تسيير الموارد البشرية "، ديوان المطبوعات الجامعية، الشلف، 2010.

المذكرات و الأطروحات :

1. بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة ( NTIC ) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2012-2013.
2. بوحسان سارة كنزة ، الاثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة مؤسستي موييليس و نجمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كليتي العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011-2012.
3. بوعلي فريدة، فوضيل حكيمة، " دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي "، دراسة حالة اتصالات الجزائر، المديرية العمليانية للاتصالات، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2013-2014.
4. العوفي إيناس، " دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تدعيم وظيفة الموارد البشرية " دراسة حالة اتصالات الجزائر سيدي بلعباس مذكرة لنيل شهادة الماستر، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، المركز الجامعي لعين تموشنت، الجزائر، 2015-2016.
5. محمد الهزام ، "تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية" ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015-2016.
6. مهليل وسام، "تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية" ، دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011-2012.
7. ميهوب سماح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التجاري والمالي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم اقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسنطينة، الجزائر، 2013-2014.
8. يوسف محمد يوسف، " واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا E- HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية، قطاع غزة"، ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2005.

المحاضرات :

1. بن يمينة خيرة، "محاضرات الاتصال وسلوك الموارد البشرية" ، مطبوعة بيداغوجية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2014-2015.
2. سماح بلعيد، (محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية) ، منشورة، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، 2015-2016.

المجلات:

1. بومايلة سعاد وفارس بوباكور ، "اثر التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد و المناجمت، العدد الثالث، مارس 2004.
2. حديد يوسف، براهيمة نصيرة، تكنولوجيا الاتصال الحديثة و اختراق الخصوصية الثقافية للأسرة الحضرية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة جيجل(الجزائر)، العدد السابع عشر، ديسمبر 2014.
3. حمد بن يحيى المطيري، متطلبات التدريب الالكتروني ومعوقاته بمراكز التدريب التربوي بمدينة الرياض من وجهة نظر المدرسين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم تقنيات التعليم، المملكة العربية السعودية، 2010.
4. زقين عبود وجباري شوقي، التدريب الالكتروني مفهوم جديد لتنمية الموارد البشرية، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، العدد السابع جامعة أم بواقي، 2009.
5. صراح محمد كلو، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال وانعكاساتها على المؤسسات المعلوماتية ، مجلة فهد الوطنية، العدد الثاني، مارس 2001.
6. فهد بن ناصر العبود، معوقات التوظيف الالكتروني، صحيفة الرياض الالكترونية، العدد 15335، مؤسسة الرياض صحيفة الرياض، 2010.
7. لمين غلوطي، المنظمة الالكترونية للعمل عن بعد، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثالث، المركز الجامعي يحيى فارس، المدينة، 2005.
8. محمد علي الروسان، مثنى محمد، " دور نظم المعلومات الموارد البشرية في الولااء التنظيمي "، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد السابع والثلاثون، 2013،

9. محمد محمود زين الدين، "قواعد البيانات الرقمية و أهميتها"، كلية التربية جامعة الملك عبد العزيز، مجلة المعلوماتية، العدد التاسع و العشرون، صفر 1431.

الجرائد بالأجنبية:

1. **vinash** kapse and other E-recruitment International journal of engineering and and advanced technology (IJEAT) ISSN 2249-8958 VOLUM1 Issue 4 april 2012 .

المؤتمرات و الندوات :

1. بوقلقول الهادي، الأداء التنظيمي المتميز في ظل الإدارة الالكترونية كوسيلة لتأهيل المؤسسات الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 08-09 مارس، 2005، جامعة ورقلة.
2. علي بن شرف الموسوي، مشاركة مقدمة إلى الندوة الأولى في تطبيقات تقنيات المعلومات وتكنولوجيا الاتصال في التعليم و التدريب، كلية التربية، جامعة الملك سعود، 2010.

الانترنت

1. Libirariers.kou.sa./Eiles/12510/research/6340-34422.pdf
2. Httpviefpedia.com/arab/wp/uploads/2012/05 vu22.02.2018 a17 :30
3. <http://www.edutrapedia.illaf.net>

الرأس الفكري، موسوعة التعليم و

محمد فراس بن عودة، التدريب الالكتروني وتنمية

التدريب، 15 فيفري 2015، حملت

بتاريخ 19-03-2018، 19:40.

3. **Gouvernance in the** [www.abahe.co.uk/recherche-paper/obstack-to-the-application-of-e-management\\_of.resourses](http://www.abahe.co.uk/recherche-paper/obstack-to-the-application-of-e-management_of.resourses).

سميرة مطر السعودي، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري و موظفي الموارد البشرية.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي - الحاج بوشعيب عين تموشنت

معهد العلوم الاقتصادية، علوم التجارية والتسيير

تخصص إستراتيجية وتسيير الموارد البشرية

الاستبانة

في إطار إنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر تحت عنوان " تكنولوجيا المعلومات و الاتصال كأداة فعالة في إدارة الموارد البشرية." دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت.

أرجوا من سيادتكم الإجابة على قائمة الأسئلة المرفقة وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، كما أعددكم بالمحافظة على سرية المعلومات التي تقدمونها وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث ولخدمة العلم أرجو أن تكون إجاباتكم موضوعية .

أشكركم كثيرا على وقتكم وتعاونكم، وأقدر بعمق مساعدتكم واستقبالكم .

**القسم الأول: البيانات الشخصية**

- الجنس :  الذكر

أنثى

2- العمر :  20-29 سنة

30-39 سنة

40-49 سنة

50 فأكثر

3- المستوى التعليمي :  بكالوريا أو اقل

جامعي

دراسات عليا

4- مجال الوظيفة :  عامل تنفيذي

عامل تقني

إطار

إطار سامي

5- سنوات الخبرة:  اقل من 5 سنوات

من 5-9 سنوات

من 10-19 سنة

20 فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة .

أولا: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

1 - الأجهزة و البرمجيات.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تتوفر المؤسسة على عدد كافي من الأجهزة لأداء المهام.					
2	تتوفر المؤسسة على الأجهزة للقيام بالمعالجة السريعة و الدقيقة للبيانات.					

					3	تعمل أجهزة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على ضمان الشفافية و المصدقية في إطار تنسيق العمل.
					4	استخدام البرمجيات يساعد في الحصول على معلومات دقيقة.
					5	تناسب البرامج المستخدمة وطبيعة العمل.
					6	تعمل المؤسسة على تحديث البرامج كل مرة.
					7	تقدم البرامج المستخدمة الحلول لمشاكل العمل.

### ب- قواعد البيانات :

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
8	تحتوي المؤسسة على قواعد بيانات متعددة .					
9	المعلومات التي توفرها قواعد البيانات تمتاز بالوضوح.					
10	يتم استرجاع المعلومات المخزنة في قواعد البيانات بسهولة وفي الوقت المناسب.					
11	قواعد البيانات متاحة لجميع العمال عند الحاجة.					

### ج- الشبكات :

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
12	توجد شبكات اتصال فعالة بين مؤسساتكم و الجهات ذات العلاقة.					
13	تساعد خدمات الانترنت المعمول بها بالحصول					

					على معلومات بسرعة.
					14 تستخدم الشبكة الداخلية الانترنت بتسجيل الاتصالات داخل المؤسسة.
					15 تعتمد المؤسسة على شبكات الاتصال في إيصال المعلومات للزبائن.

المحور الثاني : إدارة الموارد البشرية و تطبيقها لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

أ- توظيف الموارد البشرية :

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
16	يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من العمال كما و نوعا على أساس قاعدة بيانات المعلومات					
17	يؤدي نشر الإعلان عن التوظيف الكترونيا إلى استقطاب أكبر الكفاءات و الخبرات.					
18	تعتمد المؤسسة في عملية التوظيف على قاعدة البيانات و ملفات المتقدمين.					
19	تشرط المؤسسة إتقان تكنولوجيا المعلومات و الاتصال عند التوظيف لعمالها.					

ب- تدريب الموارد البشرية:

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
20	للمؤسسة برنامج مفصل عن الاحتياجات التدريبية.					
21	تنظم المؤسسة دورات تدريبية بصفة دورية في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.					
22	يؤثر التدريب في تكنولوجيا المعلومات و					



					الاتصال من رفع الأداء.
					23 توفر المؤسسة ميزانية للتدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.
					24 تحتم المؤسسة بتدريب موظفيها عن بعد
					25 للمؤسسة برنامج مفصل لتسجيل ما تم الاستفادة منه خلال المدة التدريبية.
					26 يساهم التدريب في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في زيادة رضا الزبون.
					27 استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال يسهل عملية تسديد المستحقات ودراسة شكاوي وطلبات المستهلك.

د- تقييم أداء الموارد البشرية:

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
28	تعمل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على زيادة دقة أداء العاملين والسرعة في إنهاء الأعمال					
29	توجد برامج تمكن المسيرين من متابعة أداء العمال.					
30	يتم تقييم العاملين على أساس المعلومات المخزنة في قاعدة البيانات.					