

## أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تنمية الموارد البشرية دراسة أراء عينة من أساتذة جامعة الجزائر 3

The effect of information and communication  
technology on human resource development. A  
study of the opinions of a sample of professors from  
Algeria University 3

فيروز زروخي: أستاذة محاضرة "أ"

فاطمة الزهراء سكر: أستاذة محاضرة "أ"

فاتح غلاب: أستاذ محاضر "أ"

تاريخ قبول المقال: 25/11/2019

تاريخ إرسال المقال: 20/01/2019

### الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر استخدام و تبني تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تنمية الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة الجزائر 3 ، حيث قمنا بتوزيع 75 استمارة استبيان على الأساتذة وكانت 74 منها صالحة للمعالجة الإحصائية.

خلصت الدراسة إلى أن مستوى استخدام و تبني تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بمؤسسة الدراسة متوسط، فيما جاء مستوى استراتيجيات تنمية الموارد البشرية منخفض من وجهة نظر الأساتذة المستجوبين.

كما توصلت الدراسة كذلك إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال يؤثر معنويا و بشكل إيجابي في تنمية الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الجزائر 3.

**الكلمات المفتاحية:** تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، تنمية الموارد البشرية، التدريب، التعلم التنظيمي، المسار الوظيفي، السلوك الإبداعي، جامعة الجزائر 3.

## Abstract

This study aims to highlight the impact of the use and adoption of information technology and communication in the development of human resources in the Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences at the University of Algeria 3, where we distributed 75 questionnaires to the teachers and 74 of them are valid for statistical processing.

The study found that the level of use and adoption of information technology and communication with the institution of study is average, while the level of strategies for human resources development is low from the point of view of the professors interviewed.

The study also found that the use of information and communication technology has a significant and positive impact on the development of human resources in the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences at the University of Algeria.

## KEY WORDS

Information Technology and Communication, Human Resources Development, Training, Organizational Learning, Career Pathology, Creative Behavior, University of Algiers 3.

## 1- المقدمة

احتلت تنمية الموارد البشرية في الآونة الأخيرة مكانة بارزة من اهتمامات الباحثين في هذا المجال، باعتبارها أحد المداخل الفعالة لرفع جودة أداء العنصر البشري، و لما لذلك من أثر على تقدم المنظمات وزيادة فعاليتها، لذا نجد العديد منها قامت بإنشاء إدارات متخصصة لتنمية الموارد البشرية بشكل يعظم الاستفادة من أفرادها، و بما يضمن الارتقاء بالمستوى المهاري و المعرفي للعنصر البشري من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف و بصفة مستمرة مستفيدة من الوجود التكنولوجي الكثيف في استنهاض الأفراد لأداء أفضل و أعلى قيمة خصوصا و أن منظمات اليوم تنشط في محيط تميزه التطورات التقنية البحتة، عصر المعلومات و الاتصالات عصر ارتبط فيه العلم بالتقنية ارتباطا وثيقا.

و من هذا المنطلق جاءت دراساتنا لتسلط الضوء على واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الجامعة باعتبارها مكان لانتاج العلم و المعرفة و انعكاس ذلك على تنمية و تطوير الموارد البشرية و عليه تتمثل مشكلة دراساتنا في السؤال الرئيس التالي:

## ما أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3 في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الأساتذة؟

وينبثق عن هاته الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع استخدام وتبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3 من وجهة نظر الأساتذة؟
- ما مستوى استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المعتمدة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3 من وجهة نظر الأساتذة؟
- ما طبيعة علاقة الارتباط بين استخدام وتبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمؤسسة محل الدراسة وتنمية مواردها البشرية؟

**فرضيات الدراسة:** من أجل معالجة إشكالية الدراسة تم طرح الفرضيات

الرئيسية التالية:

- مستوى استخدام وتبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3 مرتفع.
- مستوى استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المعتمدة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3 مرتفع.
- يؤثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال معنويا وبشكل إيجابي في تنمية الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3 من وجهة نظر الأساتذة.

### أهمية الدراسة

من خلال هاته الدراسة سنحاول وضع مقارنة تحلل العلاقة بين مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وانعكاسها على استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ممثلة في التدريب، التعلم التنظيمي، تطوير المسار الوظيفي وتدعيم السلوك الإبداعي، خصوصا وأن المنظمات تعيش في عصر يتميز بالتطورات العلمية والتقنية المتسارعة وبشكل مذهل، و ينتظر من هذه الدراسة الخروج بتوصيات واقتراحات والتي من خلالها يمكن صنع فارق في الأداء بالجامعات اعتمادا على تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

**أهداف الدراسة:** تهدف هاته الدراسة إلى:

- تكوين إطار مفاهيمي عن تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- تكوين إطار نظري لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية بالمنظمات.

- الوقوف على واقع استخدام وتبني كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3 لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- الوقوف على واقع استراتيجيات تنمية الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3.
- تحديد العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وانعكاسها على تنمية الموارد البشرية بمؤسسة الدراسة.

## 2- تكنولوجيا المعلومات والاتصال

شهدت الآونة الأخيرة تطورات سريعة غير مسبوقة في كافة نواحي الحياة، وأبرز التطورات التي ميزت وقتنا الحالي هي الديناميكية التي عرفها المجال التكنولوجي، خاصة تلك المتعلقة بمعالجة المعلومات ونشرها اعتمادا على مجموعة من الأدوات والتقنيات أو ما يعرف بصفة عامة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

### 1.2- تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي تشكيلة من الأجهزة والبرمجيات وقواعد البيانات تستخدمها المؤسسات لتحقيق ميزة تنافسية من خلال استخدام المعلومات لزيادة الأداء.<sup>1</sup>

وهي الأدوات والتقنيات التي تستخدم نظم المعلومات لتنفيذ الأنشطة الحاسوبية على اختلاف أنواعها وتطبيقاتها، وتشمل كل المكونات المادية للحاسوب، وبرامجه وتتضمن الوسائط المادية والبرامج التي تتولى عملية تخزين البيانات داخل الحاسوب وخارجه.<sup>2</sup>

كما عرفتها منظمة اليونسكو على أنها تطبيق التكنولوجيا الالكترونية ومنها الحاسب الآلي والأقمار الصناعية وغيرها من التكنولوجيات المتقدمة لإنتاج المعلومات التناظرية والرقمية وتخزينها، استرجاعها، توزيعها ونقلها من مكان لآخر.<sup>3</sup>

هذا وتجعل تكنولوجيا المعلومات والاتصال كل المعلومات مسموعة أو رمزية أو مرئية، تقرأ على حاسوب أو كتب أو مذكرات تخزن في الذاكرة الالكترونية<sup>4</sup> وبعد استعراضنا للتعريف السابقة يمكننا تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أنها مجموع الأدوات، البرمجيات، الشبكات وقواعد البيانات التي تعمل على إنتاج المعلومات، توزيعها، استرجاعها وتخزينها.

## 2.2- مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخصائصها

تتكون تكنولوجيا المعلومات والاتصال من مجموعة من العناصر التي تتطور نتيجة الطلب المستمر عليها تتمثل هذه المكونات في:<sup>5</sup>

\***الآلات**: تشمل جميع أنواع الحواسيب و تتميز بالسرعة و التكلفة الأقل مع امكانيات فنية أعلى.

\***البرمجيات**: و هي اللغة و الوسيلة التي يتم من خلالها تعامل المستفيدين مع البيانات المخزنة بالآلات.

\***الشبكات**: تسمح هذه الشبكات باستغلال قدرات الاتصال عن بعد و هذا ما يسمح بتبادل المعلومات بكل سهولة.

و تتميز تكنولوجيا المعلومات والاتصال بجملة من الخصائص أهمها:<sup>6</sup> التفاعلية، اللاتزامنية، الامركزية، قابلية التوصيل، قابلية التحرك و الحركية، قابلية التحويل، اللاجماهيرية، العالمية، تقليص المكان، و تخفيض الوقت.

## 3- تنمية الموارد البشرية

في ظل البيئة الديناميكية و المعقدة التي تنشط فيها المنظمات و من أجل مواكبة تحدياتها أصبح لزاما عليها الاهتمام بتنمية مواردها البشرية و تمكينها إذا ما أرادت تحقيق البقاء و الاستدامة، فالمنظمات التي تملك موارد بشرية متمكنة، مدربة، متعلمة، منضبطة، ملتزمة و مبدعة قادرة على تحقيق أهدافها.

## 1.3- مفهوم تنمية الموارد البشرية وخصائصها

يشير مفهوم التنمية البشرية إلى الارتقاء بجودة الحياة، عموما و على وجه الخصوص في الدول الفقيرة و ذلك بتوفير التعليم، الرعاية الصحية، توفير برامج التغذية، مياه الشرب الصالحة، توفير السكن اللائم و غيرها من مؤشرات التنمية.<sup>7</sup> أما مصطلح تنمية الموارد البشرية فيعرفه Allianz بأنه عملية تزويد العاملين بالمهارات و المعارف التي تستخدمها الآن أو في المستقبل.<sup>8</sup>

و هي عملية تعزيز و تدعيم فعالية الفرد الحالية و المستقبلية و العمل على تغيير كل من سلوك و اتجاهات الفرد في العمل بما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التنمية، و التي تستلزم تعديل كل من الإدراك و المهارات حسب المسار الوظيفي.<sup>9</sup> و هي تلك العملية المتكاملة و المخططة موضوعيا و القائمة على معلومات صحيحة و الهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محددة،

المتفهمة لظروف و قواعد و أساليب الأداء المطلوب و إمكانياته، القادرة على تطبيق تلك القواعد و الأساليب و الراجعة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات و مهارات.<sup>10</sup> و عند التمعن في التعاريف السابقة نلاحظ أنها تركز على اعتبار تنمية الموارد البشرية عملية مخططة و منظمة تركز على تفعيل و تغيير اتجاهات و سلوكيات الأفراد في العمل من خلال تزويدهم بالمعارف و المهارات اللازمة لأداء وظائف حالية أو مستقبلية، إلا أن التعريف الذي جاء به Mc Cracken & Wallace ركز على أهم الاستراتيجيات المعتمدة في تنمية الموارد البشرية حيث عرف هذه الأخيرة بأنها التركيز على ثقافة التعليم لتحقيق استراتيجية المؤسسة من خلال التدريب، التطوير والتعليم التي تستجيب لإستراتيجية المؤسسة و تساعد في تشكيلها و التأثير عليها.<sup>11</sup>

هذا و تتصف تنمية الموارد البشرية بجملة من الخصائص أهمها:<sup>12</sup>

- اعتبار تنمية الموارد البشرية شريكا أساسيا و محوا إستراتيجيا في رؤية المنظمة الناجحة و خططها و مستقبلها.

- تعتبر تنمية الموارد البشرية مدخلا مهما من مداخل التحسين المستمر للأداء.

- هي عملية مستمرة يتكامل فيها دور الفرد مع إدارة المنظمة للوصول إلى الأهداف.

كما يضيف محمد معتوق عبود في دراسته الخصائص التالية:<sup>13</sup>

- هي عملية واعية و منظمة و لا تحدث بطريقة عشوائية.

- أنها عملية استثمار تهدف إلى تحقيق أهداف كل من الفرد و المنظمة و المجتمع.

- أنها تؤثر و تتأثر بالمتغيرات البيئية.

- أنها تشمل كل العاملين في المنظمة.

- أنها لا تقتصر على الوقت الحاضر بل تشمل المستقبل أيضا.

- أنها لا تتصف بالجمود و الثبات بل تتصف بالديمومة و الاستمرارية و الحركية.

### 2.3- عناصر تنمية الموارد البشرية

ترتكز عملية تنمية الموارد البشرية على جملة من الاستراتيجيات إلا أن الباحثين سيركزون على الأبعاد التالية:

\*التدريب: و هو الجهد المنظم و المخطط لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة و تحسين و تطوير مهاراتها و قدراتها و تغيير سلوكها و اتجاهاتها بشكل إيجابي بناء مما ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة.

\*التعلم التنظيمي: يعد الأداة التي يمكن للمنظمة من خلالها أن ترفع من قدراتها و تطور من ذاتها و تحسن من ممارساتها و تفعل من علاقاتها مع بيئتها

الداخلية و الخارجية أين تعمل على تعبئة مواردها البشرية لمتابعة التعلم و اكتساب المعرفة و توظيفها بغية إحداث التطور المستمر و تحقيق الكفاءة و الفعالية و هو ما يعكس أهداف و أهمية التعلم.<sup>14</sup>

\* تطوير المسار الوظيفي: يشير إلى النتائج التي تنشأ عن تفاعل تخطيط المسار الفردي و إدارة المسار التنظيمي، و ما يترتب عن ذلك من تطوير المنصب في المستوى نفسه أو في مستوى أعلى.<sup>15</sup>

هذا و تساعد برامج تطوير المسار الوظيفي على تقوية المهارات و الكفاءات للأفراد الذين يرغبون بالتطور الوظيفي في المناصب عن طريق التقييم الدوري لتلك المهارات و الكفاءات، كما يساعد الأفراد على تقليل مشاعر الإحباط و الملل إزاء العمل الذي يزاولونه.

\* تدعيم السلوك الإبداعي: يشير السلوك الإبداعي إلى مجموعة الممارسات أو التصرفات التي تهدف إلى تقديم أفكار و أساليب عمل جديدة أو منتجات جديدة و حتى يتحقق ذلك يجب على المنظمة:<sup>16</sup>

- تشجيع العاملين على طرح الأفكار و الاستماع إليها و احترامها.
- إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد و التعبير عن الأفكار و مناقشتها.
- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية.
- تقديم الدعم المادي و المعنوي للمبدعين و مشاريعهم الإبداعية.
- دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة و الاهتمام بها.

### 3.3- أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الموارد البشرية

قبل الحديث عن أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الموارد البشرية نود التكلم في بادئ الأمر عن علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمعرفة هاته الأخيرة التي تشير إلى حصيلة الامتزاج بين المعلومة والخبرة، فالخبرة مصدرها و أساسها المعلومات أي الحقائق التي يجلبها الفرد من المحيط الذي يعيش فيه،<sup>17</sup> وتلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورات بارزا في تدعيم المعرفة وإدارتها بناء على استراتيجية وضمن دور متجانسة تتولى جمعها، تصنيفها، تنظيمها، تخزينها وتوزيعها بالاعتماد على نظم الاتصالات الحديثة، التي تلعب بدورها دورا بارزا في تدعيم المعرفة بما لها من قدرة على انشاء المعلومات والمشاركة في اثرها الرصيد

المعريف، وتسريع ايقاع التجديد وزيادة تبادل المعارف وتعزيز جوهر الحكمة التي هي دعامة المجتمعات المعاصرة ضمن المستجدات البيئية.<sup>18</sup>

في ظل المنافسة الحادة التي يعرفها قطاع الأعمال تزايد الاهتمام بتطوير المنظمة لأداء مواردها البشرية، حيث ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال مساهمة فعالة في تطوير مستوى كفاءات الأفراد من خلال تطبيقاتها التي ساهمت بشكل واسع في تنمية الموارد البشرية وهذا عن طريق:<sup>19</sup>

- رفع القدرة الانتاجية في المؤسسات لأقصى درجة ممكنة.
- العمل على التطوير الدائم المثمر للكفاءة البشرية لتنمية قدراتهم لأقصى حد و توظيفها بشكل صحيح.
- تقسيم و تنظيم العمل وفقا لقدرات و مهارات الموظفين.
- العمل على تنمية قدرة الابتكار و تبني أفكار جديدة و تنفيذها.
- و فيمايلي سنحاول تسليط الضوء على أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الموارد البشرية بإحدى أعرق الجامعات الجزائرية.

#### 4-منهجية الدراسة الميدانية.

##### 1.4. مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع دراستنا في مجموع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الجزائر 3 حيث وزعنا عليهم 75 استمارة استبيان، واسترجعناها كلها و كانت 74 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية.

2.4. وصف عينة الدراسة: لوصف عينة الدراسة قمنا باختيار المتغيرات التالية: الجنس، عدد سنوات الخبرة بالجامعة و الرتبة، و جاءت النتائج المحصل عليها ملخصة في الجدول التالي:



الجدول 1: وصف عينة الدراسة

| النسبة | العدد | المتغير              |       |
|--------|-------|----------------------|-------|
| 25,7   | 19    | ذكر                  | الجنس |
| 74,3   | 55    | أنثى                 |       |
| 41,9   | 31    | أقل من 5 سنوات       |       |
| 37,8   | 28    | 5-10                 |       |
| 13,5   | 10    | 10-15                |       |
| 6,8    | 5     | أكثر من 15 سنة       |       |
| 16,2   | 12    | أستاذ مساعد ب        |       |
| 33,8   | 25    | أستاذ مساعد أ        |       |
| 16,2   | 12    | أستاذ محاضر ب        |       |
| 8,1    | 6     | أستاذ محاضر أ        |       |
| 2,7    | 2     | أستاذ التعليم العالي |       |
| 23,0   | 17    | أخرى                 |       |

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

#### 3.4. بناء أداة القياس وثباتها.

اعتبر الاستبيان من أهم المصادر المعتمد عليها للحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي من الدراسة، تضمنت استمارة الاستبيان ثلاث أجزاء:

**الجزء الأول:** يشمل المعلومات الشخصية ممثلة في: الجنس و عدد سنوات الخبرة في الجامعة والرتبة.

الجزء الثاني يشمل 21 عبارة و هي تتعلق باستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بالجامعة.

الجزء الثالث يشمل 26 عبارة تتعلق باستراتيجيات تنمية الموارد البشرية ممثلة في: التدريب، التعلم التنظيمي، تطوير المسار الوظيفي و تدعيم السلوك الإبداعي. و لبناء الاستبانة تم الاعتماد على مجموعة من المراجع، و للتأكد من صحتها و من مصداقيتها تم عرضها على عدد من الأكاديمين المتخصصين، و اعتمد اجماع المحكمين للتأكد من صحة الأداة، كذلك تم التأكد من الاتساق الداخلي للمقياس عن طريق اختبار ألفا كرونباخ و كانت درجة الاتساق الداخلي 94.2% لذا يمكن القول أن البيانات التي تم الحصول عليها تخضع لدرجة اعتمادية عالية. و الجدول التالي يبين لنا قيمة الثبات من خلال قيمة ألفا كرونباخ.

#### الجدول 2: قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ

| اسم المتغير                           | معامل الثبات (%) |
|---------------------------------------|------------------|
| استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال | 77.6             |
| استراتيجيات تنمية الموارد البشرية     | 95.2             |
| الاستبيان ككل                         | 94.2             |

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

#### 4.4. أساليب المعالجة الإحصائية

- تم الاعتماد على البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية لتفريغ البيانات و تحليلها، و ذلك من خلال إتاحة خمس احتمالات للإجابة ( غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).
- الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور و أبعاد أداة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
- نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير عناصر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- تحليل التباين الأحادي لاختبار فرضيات الدراسة

### 5- تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

سنوضح فيما يلي النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية بعد استخدام برنامج SPSS في عملية التحليل الإحصائي واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، و من خلال ذلك سنقوم باختبار مدى صحة الفرضيات البحث على النحو التالي:

**1.5. الفرضية الرئيسية الأولى:** نصت هذه الفرضية على أن "مستوى استخدام وتبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة الجزائر 3 مرتفع" وتم تلخيص نتائج الإجابات في الجدول التالي:

### الجدول 3: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمؤسسة الدراسة

| مستوى الاستجابة | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال                     |
|-----------------|-------------------|---------------|--|
| مرتفع           | 0.924             | 3.951         | الفائدة المدركة من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال  |
| منخفض           | 1.001             | 2.405         | جهود الجامعة لتفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال |
| متوسط           | 0.993             | 3.348         | تبني استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال                |
| متوسط           | 0.972             | 3.234         | المتوسط العام  |

### المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة الجزائر 3 متوسط و جاء بوسط حسابي قدره (3.234)

وبانحراف معياري مقدر بـ (0.972)، حيث أن 64.68% من المستجوبين أظهرت إجاباتهم أنهم يستخدمون تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تأدية المهام المنوطة بهم، وحسب ما جاء في إجابات أفراد العينة المدروسة فإن أغلبهم أجمعوا على:

-عدم توفر كل المعلومات المتعلقة بالتعليم العالي و البحث العلمي على موقع الجامعة.  
-كما أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لا يؤدي إلى تفعيل عملية التعاون بين أقسام الكلية.

-عدم توفر شبكة بين الأساتذة و إدارة الجامعة و التي يتم من خلالها تبادل المعلومات بغرض تفعيل جودة الخدمة.

-كما أن الجامعة لا تحرص بشكل جدي على تكوين مستخدميها في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

-حرص الجامعة على تبني كل ما هو جديد من وسائل و معدات لتحقيق التميز في أداء مستخدميها لا يزال دون المستوى المطلوب و هذا بإجماع أغلب أفراد عينة الدراسة.

-إلا أن إجابات المبحوثين تبين إدراكهم لفائدة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال التدريس و الأبحاث.

عليه و بناء على النتائج المحصل عليها نرفض الفرضية الرئيسية الأولى القائلة أن "مستوى استخدام و تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة الجزائر 3 مرتفع" و نقبل بالفرضية العدمية.

**2.5.الفرضية الرئيسية الثانية:** نصت هذه الفرضية على أن "مستوى استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المعتمدة بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الجزائر 3 مرتفع" و تم تلخيص نتائج الإجابات في الجدول التالي:

**الجدول 4: مستوى استراتيجيات تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.**

| استراتيجيات تنمية الموارد البشرية | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الاستجابة |
|-----------------------------------|---------------|-------------------|-----------------|
| التدريب                           | 2.516         | 1.264             | منخفض           |
| التعلم التنظيمي                   | 2.466         | 1.019             | منخفض           |
| تطوير المسار الوظيفي              | 2.428         | 0.942             | منخفض           |
| تدعيم السلوك الإبداعي             | 2.49          | 1.115             | منخفض           |
| <b>المتوسط العام</b>              | <b>2.475</b>  | <b>1.085</b>      | <b>منخفض</b>    |

**المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.**

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى استراتيجيات تنمية الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الجزائر 3 منخفض و جاء بوسط حسابي قدره (2.475) و بانحراف معياري مقدر بـ (1.085)، و جاءت استراتيجيات تنمية الموارد البشرية بالكلية مرتبة كما يلي:

**أولاً:** استراتيجية التدريب بمتوسط حسابي قدره (2.516)

**ثانياً:** تدعيم السلوك الإبداعي بوسط حسابي قدره (2.49)

**ثالثاً:** استراتيجية التعلم التنظيمي بوسط حسابي قدره (2.466)

**رابعاً:** تطوير المسار الوظيفي بوسط حسابي قدره (2.428)

فحسب ما جاء في إجابات أفراد العينة المدروسة فإن المؤسسة محل الدراسة لا تولي عناية كبيرة لتنمية مواردها البشرية، فأغلب الأساتذة المستجوبون أجمعوا على: -الدورات التدريبية المقدمة لهم غير كافية لتحسين و تطوير معارفهم و مهاراتهم، كما أن محتواها لا يواكب الاتجاهات الحديثة.

-المناخ التنظيمي السائد بالكلية غير مدعم أو غير محفز لعملية التعلم المستمر، كما أن هذه الأخيرة لا توفر لها المخصصات المالية الكافية للوفاء بمتطلباتها.

-هناك استجابة منخفضة لحرص الجامعة على تطوير مهارات و معارف الأساتذة و توجيه ميولاتهم من خلال التخطيط و الإدارة السليمة لمساراتهم الوظيفية.

-كما اتفق أغلب المستجوبين على عدم حرص الجامعة على دعم أفكارهم و ممارساتهم الإبداعية أو مكافأة الأفكار الجديدة التي يتم اقتراحها لتطوير الأداء.

و عليه و بناء على النتائج المحصل عليها نرفض الفرضية الرئيسية الثانية القائلة أن " مستوى استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المعتمدة بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الجزائر 3 مرتفع" و نقبل بالفرضية العدمية.

**3.5. اختبار التباين الأحادي بين متوسطات استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.**

تم اختبار مدى قبول أو رفض الفرضية الرئيسية الثالثة من خلال نموذج الانحدار البسيط و اختبار التباين الأحادي و ذلك على النحو التالي:

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** يؤثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال معنويًا و بشكل إيجابي في تنمية الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الجزائر 3 من وجهة نظر الأساتذة.

و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F): One Way Anova كما هو موضح في الجدول التالي:  
 الجدول 5: اختبار التباين الأحادي بين متوسطات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال و استراتيجيات تنمية الموارد البشرية.

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | قيمة F الجدولية | معامل الارتباط    | معامل التحديد | مستوى الدلالة     |
|--------------|----------------|-------------|----------------|-----------------|-----------------|-------------------|---------------|-------------------|
| الانحدار     | 16,963         | 1           | 16,963         | 52,848          | 3.973           | ,651 <sup>a</sup> | ,423          | ,000 <sup>b</sup> |
| الخطأ        | 23,110         | 72          | ,321           |                 |                 |                   |               |                   |
| المجموع      | 40,073         | 73          | /              |                 |                 |                   |               |                   |

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

نستخلص من الجدول أعلاه ما يلي:

- تشير قيمة معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغيرات الدراسة و الممثلة في استخدام و تبني تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و تنمية الموارد البشرية بمؤسسة الدراسة.

- كما تشير النتائج كذلك إلى أن استخدام و تبني تكنولوجيا المعلومات و الاتصال يساهم بما نسبته 42.3% في تنمية الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الجزائر 3، أما النسبة المتبقية فترجع لعوامل أخرى لم نقم بدراستها.

تشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 (أقل من 0.05)، كما أن قيمة F الجدولية أقل من قيمتها المحسوبة، هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية الرئيسية الثالثة.

و الجدول الموالي يعطينا نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر استخدام و تبني تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة الدراسة.

الجدول 6: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط.

| المتغيرات             | B      | الخطأ المعياري | Beta | قيمة t المحسوبة | مستوى الدلالة |
|-----------------------|--------|----------------|------|-----------------|---------------|
| الثابت                | -1,168 | ,505           | ,651 | -2,313          | ,024          |
| تنمية الموارد البشرية | 1,141  | ,157           |      | 7,270           | ,000          |

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

من الجدول أعلاه يمكننا صياغة نموذج للعلاقة بين متغيري الدراسة على النحو

التالي:

### تنمية الموارد البشرية = 1.141 استخدام و تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال -1.168

أي أنه كلما زاد استخدام و تبني تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بوحدة واحدة ساهم ذلك في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة ب 11.41% ، و النتائج المحصل عليها تشير إلى وجود علاقة تأثير معنوية بين استخدام و تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال و تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

و لاختبار مدى مساهمة استخدام و تبني تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تفعيل كل استراتيجية من استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على حدى تم تقسيم الفرضية الرئيسية الثالثة إلى أربع فرضيات فرعية على النحو التالي:

**الفرضية الفرعية الأولى:** يؤثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال معنويا وبشكل إيجابي في تفعيل استراتيجيات التدريب بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الجزائر 3 من وجهة نظر الأساتذة

و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F) One Way Anova كما هو موضح في الجدول التالي:

### الجدول 7: اختبار التباين الأحادي بين متوسطات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال

#### واستراتيجية التدريب

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | B      | قيمة F المحسوبة | قيمة F الجدولية | معامل الارتباط    | معامل التحديد | مستوى الدلالة     |
|--------------|----------------|-------------|----------------|--------|-----------------|-----------------|-------------------|---------------|-------------------|
| الانحدار     | 20,990         | 1           | 20,990         | -1.532 | 24,387          | 3.973           | ,503 <sup>a</sup> | ,253          | ,000 <sup>b</sup> |
| الخطأ        | 61,971         | 72          | ,861           | 1.269  |                 |                 |                   |               |                   |
| المجموع      | 82,961         | 73          | /              |        |                 |                 |                   |               |                   |

#### المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

يتضح من الجدول أعلاه أنه هناك علاقة ارتباط موجبة بين متغيري الدراسة، كما تبين النتائج المحصل عليها أن استخدام و تبني تكنولوجيا المعلومات و الاتصال يساهم بما نسبته 25.3% في تفعيل عملية التدريب بمؤسسة الدراسة.

كما تشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة يساوي 0.00 (أقل من 0.05)، كما أن قيمة F الجدولية أقل من قيمتها المحسوبة، هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية الفرعية الأولى القائلة "يؤثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال معنويا وبشكل إيجابي في تفعيل استراتيجية التدريب بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3 من وجهة نظر الأساتذة"

و يمكن صياغة نموذج للعلاقة بين متغيري الدراسة على النحو التالي:

**استراتيجية التدريب = 1.269 استخدام وتبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال - 1.532**

أي أنه كلما زاد استخدام وتبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال بوحدة واحدة ساهم ذلك في تفعيل استراتيجية التدريب بالمؤسسة بـ 12.69% الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال معنويا وبشكل إيجابي في تفعيل استراتيجية التعلم التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3 من وجهة نظر الأساتذة و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F): One Way Anova كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول 8: اختبار التباين الأحادي بين متوسطات استخدام تكنولوجيا المعلومات**

**والاتصال واستراتيجية التعلم التنظيمي.**

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | B      | قيمة F المحسوبة | قيمة F الجدولية | معامل الارتباط    | معامل التحديد | مستوى الدلالة     |
|--------------|----------------|-------------|----------------|--------|-----------------|-----------------|-------------------|---------------|-------------------|
| الانحدار     | 17,772         | 1           | 17,772         | -1.259 | 40,931          | 3.973           | ,602 <sub>a</sub> | ,362          | ,000 <sup>b</sup> |
| الخطأ        | 31,263         | 72          | ,434           | 1.168  |                 |                 |                   |               |                   |
| المجموع      | 49,036         | 73          |                |        |                 |                 |                   |               |                   |

**المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.**

يتضح من الجدول أعلاه أنه هناك علاقة ارتباط موجبة بين متغيري الدراسة، كما تبين النتائج المحصل عليها أن استخدام وتبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال يساهم بما نسبته 36.2% في تفعيل عملية التعلم التنظيمي بمؤسسة الدراسة.



كما تشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة يساوي 0.00 (أقل من 0.05)، كما أن قيمة F الجدولية أقل من قيمتها المحسوبة، هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية الفرعية الثانية القائلة " يؤثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال معنوياً و بشكل إيجابي في تفعيل استراتيجيات التعلم التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة الجزائر 3 من وجهة نظر الأساتذة"

و يمكن صياغة نموذج للعلاقة بين متغيري الدراسة على النحو التالي:

استراتيجية التعلم التنظيمي = 1.168 استخدام و تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال

1.259-

أي أنه كلما زاد استخدام و تبني تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بوحدة واحدة ساهم ذلك في تفعيل استراتيجيات التعلم التنظيمي بـ 11.68 %

\* الفرضية الفرعية الثالثة: يؤثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال معنوياً و بشكل إيجابي في تطوير المسار الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة الجزائر 3.

و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F) : One Way Anova كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 9: اختبار التباين الأحادي بين متوسطات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال و استراتيجيات تطوير المسار الوظيفي.

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | B       | قيمة F المحسوبة | قيمة F الجدولية | معامل الارتباط    | معامل التحديد | مستوى الدلالة     |
|--------------|----------------|-------------|----------------|---------|-----------------|-----------------|-------------------|---------------|-------------------|
| الانحدار     | 15,918         | 1           | 15,918         | - 1.098 | 43,339          | 3.973           | ,613 <sup>a</sup> | ,376          | ,000 <sup>b</sup> |
| الخطأ        | 26,445         | 72          | ,367           | 1.105   |                 |                 |                   |               |                   |
| المجموع      | 42,364         | 73          |                |         |                 |                 |                   |               |                   |

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

يتضح من الجدول أعلاه أنه هناك علاقة ارتباط موجبة بين متغيري الدراسة، كما تبين النتائج المحصل عليها أن استخدام وتبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال يساهم بما نسبته 37.6% في تطوير المسار الوظيفي للأساتذة المستجوبين.

كما تشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة يساوي 0.00 (أقل من 0.05)، كما أن قيمة F الجدولية أقل من قيمتها المحسوبة، هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية الفرعية الثالثة القائلة "يؤثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال معنويا وبشكل إيجابي في تطوير المسار الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3".

و يمكن صياغة نموذج للعلاقة بين متغيري الدراسة على النحو التالي:

تطوير المسار الوظيفي = 1.105 استخدام وتبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال -

1.098

أي أنه كلما زاد استخدام وتبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال بوحدة واحدة ساهم ذلك في تطوير المسار الوظيفي للأساتذة المستجوبين بـ 11.05%

الفرضية الفرعية الرابعة: يؤثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال معنويا وبشكل إيجابي في تدعيم السلوك الإبداعي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3.

و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F) One Way Anova كما هو

موضح في الجدول التالي:

الجدول 10: اختبار التباين الأحادي بين متوسطات استخدام تكنولوجيا المعلومات و

الاتصال والسلوك الإبداعي للأساتذة المستجوبين.

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | B       | قيمة F المحسوبة | قيمة F الجدولية | معامل الارتباط    | معامل التحديد | مستوى الدلالة     |
|--------------|----------------|-------------|----------------|---------|-----------------|-----------------|-------------------|---------------|-------------------|
| الانحدار     | 13,921         | 1           | 13,921         | - 0.812 | 49,415          | 3.973           | .638 <sup>a</sup> | .407          | .000 <sup>b</sup> |
| الخطأ        | 20,284         | 72          | .282           | 1.034   |                 |                 |                   |               |                   |
| المجموع      | 34,205         | 73          |                |         |                 |                 |                   |               |                   |

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

يتضح من الجدول أعلاه أنه هناك علاقة ارتباط موجبة بين متغيري الدراسة، كما تبين النتائج المحصل عليها أن استخدام وتبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال يساهم بما نسبته 40.7% في تدعيم السلوك الإبداعي للأساتذة المبحوثين. كما تشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة يساوي 0.00 (أقل من 0.05)، كما أن قيمة F الجدولية أقل من قيمتها المحسوبة، هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية الفرعية الرابعة القائلة: "يؤثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال معنويا وبشكل إيجابي في تدعيم السلوك الإبداعي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3".

ويمكن صياغة نموذج للعلاقة بين متغيري الدراسة على النحو التالي:

تدعيم السلوك الإبداعي = 1.034 استخدام وتبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال - 0.812

أي أنه كلما زاد استخدام وتبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال بوحدة واحدة ساهم ذلك في تدعيم السلوك الإبداعي للأساتذة المبحوثين بـ 10.34%.

## 6-الخلاصة

### توصلنا من خلال هاته الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى استخدام وتبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3 متوسط.
- مستوى استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المعتمدة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3 منخفض، وجاءت الاستراتيجيات مرتبة كما يلي: التدريب، تدعيم السلوك الإبداعي، التعلم التنظيمي، تطوير المسار الوظيفي.
- يساهم استخدام وتبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال بما نسبته 42.3% في تنمية الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3.
- يساهم استخدام وتبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال بما نسبته (25.3-36.2-40.7) % على التوالي في تفعيل الاستراتيجيات التالية: التدريب، التعلم التنظيمي، تطوير المسار الوظيفي، تدعيم السلوك الإبداعي.

### وبناء على النتائج المحصل عليها نقترح التوصيات التالية:

- توفير شبكة بين الأساتذة والجامعة يتم من خلالها تبادل كافة المعلومات الضرورية لتحسين جودة الخدمة.

- توفير جميع المعلومات المتعلقة بالتعليم العالي و البحث العلمي على موقع الجامعة
- الحرص على تبني كل ما هو جديد من وسائل و معدات لتحقيق التميز في الأداء التدريسي و البحثي للأستاذ الجامعي.
- الحرص على مشاركة الأساتذة في دورات تدريبية أو مؤتمرات لزيادة معارفهم و تطوير مهاراتهم وقدراتهم.
- تشجيع الأساتذة على تنمية مهاراتهم و خبراتهم و حثهم على تبادلها بتوفير مناخ تنظيمي مساند ومدعم للتعلم المستمر.
- العمل على تشجيع و دعم الأفكار و الممارسات الإبداعية و الحرص على تحويلها لنواتج إبداعية.
- ضرورة اقتراح استراتيجية واضحة المعالم من قبل الوصاية وبمشاركة كل الفاعلين في الجامعة.
- ضرورة وجود تكتلات بين الجامعات الجزائرية بغية النهوض بمستوى قطاع التعليم العالي والبحث العلمي.

## الهوامش

- 1- يسرى محمد حسين، تكنولوجيا المعلومات و تأثيرها في تحسين مستوى أداء الخدمة الفندقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، عمان، العدد 85، 2010، ص 324.
- 2- سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006، ص 139.
- 3- محاجبية نصيرة، حمدي باشا نادية، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تفعيل التنمية المستدامة التجربة الفرنسية نموذجا، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك، 2014.
- 4- Ali Bouhena, Les enjeux des NTIC dans l'entreprise, revue économie et management, n 03, 2004, p 68.
- 5- علاوي محمد لحسن، واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الوطن العربي: دراسة تحليلية لبعض المؤشرات في الدول العربية، مجلة أبعاد اقتصادية، جامعة بومرداس، المجلد 5، العدد 1، 2015، ص 238.
- 6- مولود بكاي، عمر قرقيط، مهارات الموارد البشرية و تكنولوجيا المعلومات الادارية، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، البليدة 2، المجلد 3، العدد 5، ص 72.
- 7- محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، عمان، دار المسيرة، 2009، ص 71.

8 -Allianz Group; (2004) Human Resources Development , p02

<http://www.Allianz Group. com>.

نقلا عن: محمد معتوق عبود، علي حسون فندي الطائي، الأساليب الحديثة لتنمية و تطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي، ص 83.

9 -Douglas T, Hall & Janes G, Gooldale, Human resource management, Scolt, Foreman and company, USA, 1986, p 302.

10- مدحت محمد أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2007، ص 197.

11- Mc Cracken, M & Wallace, Exploring strategic maturity in HRD-rhetoric, aspiration ? journal of European training, 25( 5), p 288.

- 12 - بوران فاضل صالح ، دور تنمية الموارد البشرية في تقييم الأداء في شركات التأمين، دراسة حالة في شركة التأمين الوطنية، مجلة الأستاذ، العدد 209، المجلد 2، 2014، ص 404.
- 13 - محمد معتوق عبود، علي حسون فندي الطائي، مرجع سابق، ص 83.
- 14- مانع صبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، تخصص تنظيم الموارد البشرية، 2014-2015، ص 139.
- 15 - صلاح الدين الهبتي، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، دمشق، المجلد 20، العدد 21، 2004، ص 34.
- 16- محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، 2005، ص 396.
- 17 - جنان صادق عبد الرزاق، تأثير تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعلومات والمعرفة، مجلة كلية التربية الأساسية، جامعة بابل، العدد 3، 2010، ص 161.
- 18 - ديبحي مباركة، دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل إدارة المعرفة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة 2، العدد 3، 2013، ص 211.
- 19 - سامية خرخاش، أثر استخدام الأنترنت على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية من وجهة نظر عينة من مسيري مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الناشطة بولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد 15، 2016، ص 283.