

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية الحقوق و العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا.  
دراسات عليا: تنمية و تسيير الموارد البشرية.

## تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية المؤسسة الوطنية لتجارة و توزيع المنتجات البترولية NAFTAL نمونجا

منكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية .

إشراف:  
أد / إسماعيل قيرة.

إعداد:  
شهرزاد زقليل.

### أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا  
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة  
مشرفا و مقرا  
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة  
عضوا  
جامعة منتوري قسنطينة  
عضوا مدعوا  
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

أستاذ للتعليم العالي  
أستاذ للتعليم العالي  
أستاذ للتعليم العالي  
أستاذ مساعد

أد/ إبراهيم توهامي  
أد/ إسماعيل قيرة  
أد/ عبد الحميد دليمي  
أ / بومنجل فوزي

السنة الجامعية  
2009/2008

## محتويات الدراسة

الموضوع.....	الصفحة.....
المقدمة.....	أ
الفصل الاول: الإطار التصوري و النظري للدراسة.....	1
تمهيد.....	2
أولاً: مبررات إختيار الموضوع و أهميته.....	2
ثانياً: أهداف الدراسة.....	2-3
ثالثاً: المشكلة البحثية.....	3-4
رابعاً: المفاهيم الاساسية.....	6-19
1- التكنولوجيا.....	6
أ/ تعريفها.....	6-7
ب/ اشتقاق الخصائص المشتركة.....	7
ج/ التعريف الإجرائي للتكنولوجيا.....	8
2- المعلومات.....	8
أ/ تعريفها.....	8-10
ب/ اشتقاق الخصائص المشتركة.....	10
ج/ التعريف الإجرائي للمعلومات.....	10
3- تكنولوجيا المعلومات.....	11
أ/ تعريفها.....	11-12
ب/ اشتقاق الخصائص المشتركة.....	13
ج/ التعريف الإجرائي لتكنولوجيا المعلومات.....	14
4- الإدارة.....	14
أ/ تعريفها.....	14
ب/ اشتقاق الخصائص المشتركة.....	15
ج/ التعريف الإجرائي للإدارة.....	15
5- الموارد البشرية.....	15
أ/ تعريفها.....	16
ب/ اشتقاق الخصائص المشتركة.....	17
ج/ التعريف الإجرائي للموارد البشرية.....	17
6/ إدارة الموارد البشرية.....	17
أ/ تعريفها.....	17-18

- 18.....ب/ اشتقاق الخصائص المشتركة
- 19.....ج/التعريف الإجرائي لإدارة الموارد البشرية
- 19.....خامسا:فرضيات الدراسة
- 19.....سادسا:المعالجة الفنية
- 21.....الفصل الثاني: المداخل النظرية لدراسة تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية
- 22.....تمهيد
- 23.....أولاً: الدعائم الرئيسية لدراسة تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية
- 24.....1- المداخل النظرية الكلاسيكية
- 24.....أ/ نظرية الإدارة العلمية
- 24.....ب/ النظرية البيروقراطية
- 25.....ج/ نظرية التكوين الإداري
- 25.....2- المداخل النظرية النيوكلاسيكية
- 26-25.....أ/نظرية العلاقات الإنسانية
- 30-26.....ب/ مدخل العلوم السلوكية
- 30.....3- النظريات الحديثة
- 31-30.....أ/ الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم
- 34-31.....ب/ اتجاه النسق الاجتماعي الفني في دراسة التنظيم
- 34.....4- اتجاهات أخرى حديثة في الفكر الإداري
- 34.....أ/ الإدارة بالأهداف
- 35-34.....ب/ التميز في الأداء
- 35.....ج/ نظرية Z
- 35.....د/ الميزة التنافسية
- 36.....هـ/إداة الجودة الشاملة
- 36.....و/ نظرية إدارة المعرفة
- 36.....ز/ نظرية الرأس مال البشري
- 36.....ف/نظريات الثقافة المؤسسية
- 43-37.....ح/نماذج عن تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
- 44.....ثانياً: العناصر التحليلية للاتجاهات النظرية
- 45-44.....- ركائز النظريات
- 47-45.....ثالثاً: بعض الملاحظات عن الاتجاهات النظرية المعنية بدراسة تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية..

48-47.....	رابعاً: عناصر الاتفاق و مجالات الاختلاف
50.....	خامساً: الإتفاق على نظرية موحدة نحو رؤية نظرية لدراسة تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية...
50.....	الفصل الثالث: التجسيديات الأمبريقية لدراسة تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية
51.....	تمهيد
54-53.....	أولاً: نظام المعلومات و مستويات الرقابة
58-54.....	ثانياً: المعرفة المتخصصة و عملية التوجيه
59-58.....	ثالثاً: الأنترنت و عملية التنسيق
60- 59.....	رابعاً: الجوانب التي مازالت بحاجة لمزيد من التقصي لتبرير أهلية الدراسة الراهنة
61.....	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
62.....	تمهيد
62.....	أولاً: مجالات الدراسة
64-62.....	1- المجال الجغرافي
64.....	2- المجال البشري
64.....	3- المجال الزمني
66-65.....	ثانياً: متغيرات الفرضيات
67.....	ثالثاً: نموذج الدراسة
67.....	رابعاً: المنهج
68.....	خامساً: الأدوات المستخدمة
68.....	1- الملاحظة
70-68.....	2- المقابلة
71-70.....	3- الاستمارة
71.....	4- السجلات و الوثائق
71.....	سادساً: العينة
72.....	سابعاً: أسلوب تحليل البيانات
72.....	1- الأسلوب الكمي
72.....	2- الأسلوب الكيفي
74-72.....	ثامناً: خصائص و سمات العينة
87-75.....	الفصل الخامس: فعالية نظام المعلومات و مستويات الرقابة
76.....	تمهيد
76.....	أولاً: فعالية نظام المعلومات
82.....	ثانياً: مستويات الرقابة



89.....	تمهيد
89.....	أولاً: المعرفة المتخصصة
95.....	ثانياً: أساليب التوجيه
112-101.....	الفصل السابع: الأترنت و معدلات التنسيق بين الوحدات التنظيمية
102.....	تمهيد
102.....	أولاً: مساهمة الأترنت في تحديد عملية التنسيق
105.....	ثانياً: معدلات التنسيق بين الوحدات التنظيمية
124-113.....	الفصل الثامن: مناقشة نتائج الدراسة
114.....	تمهيد
116.....	أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها
121.....	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات المشابهة
124.....	ثالثاً: موقع الدراسة الراهنة من نظرية التنظيم
124.....	رابعاً: القضايا و التساؤلات التي تثيرها الدراسة
125.....	الخاتمة
126.....	المراجع
130.....	الملاحق

## فهرس الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
I	الحقل الدلالي لمفهوم التكنولوجيا	07
II	الحقل الدلالي لمفهوم المعلومات	10
III	الحقل الدلالي لمفهوم تكنولوجيا المعلومات	13
VII	الحقل الدلالي لمفهوم الإدارة	15
V	الحقل الدلالي لمفهوم الموارد البشرية	17
IV	الحقل الدلالي لمفهوم إدارة الموارد البشرية	18
IIIV	تصنيف العمال حسب النماذج السوسيو مهنية	64
1	الجنس	72
2	السن	72
3	الحالة المدنية	73
4	الشهادة المتحصل عليها	73
5	مكان الإقامة	74
6	عملية تجديد بيانات نظم معلومات إدارة الموارد البشرية	76
7	تعديل نظام معلومات إدارة الموارد البشرية	77
8	كيفية تحضير أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية	78
9	استخدام مدير الموارد البشرية نظام المعلومات	79
10	وظيفة مدير نظم المعلومات بمؤسسة نافتال	79
11	عملية تحصيل المعلومات دون تناقض	80
12	مرونة تحديث و تكييف نظام المعلومات مع المستجدات	80
13	مضمون نظام معلومات الموارد البشرية	80
14	الرقابية الدورية للأجهزة و المعدات المعلوماتية بإدارة الموارد البشرية	82
15	دخول نظام معلومات الموارد البشرية عبر كلمات سر فعالة	83
16	متابعة المسؤولين للأنشطة المعلوماتية	84
17	إمكانية الإطلاع على محتويات نظام معلومات إدارة الموارد البشرية	84
18	عملية تجديد نظام معلومات إدارة الموارد البشرية وفق طبيعة البرامج	85
19	مزايا نظام معلومات إدارة الموارد البشرية	85
20	برامج الأمن المعلوماتي	86
21	علاقة الرقابة على المعلومات بتحقيق الأهداف	86

81	عملية التوجيه في العمل	22
89	التحكم الجيد بالمعلوماتية	23
90	دمج المعرفة الفنية لخبراء الكمبيوتر مع التوجهات العامة لإدارة الموارد البشرية	24
90	المعرفة المتخصصة و نجاعة عملية التوجيه	25
90	المعرفة المتخصصة و مساندة عملية التوجيه	26
93	متطلبات المعرفة المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات	27
93	علاقة التحكم بالمعلوماتية بالإسجلم و برنامج العمل	28
94	نظام معلومات إدارة الموارد البشرية	29
95	تيسير الكمبيوتر و برامجه تجانس المعلومات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية	30
95	عملية التوجيه في مجال المعلوماتية و أطرافها	31
96	الخضوع لبرنامج تكويني في الإعلام الآلي	32
97	المعلوماتية و توجيه العمل	33
98	العلاقة بين اكتساب المعرفة و التوجيه الذاتي	34
99	التوجيه في العمل وفق خبرات متخصصة و إنجاز المهام المتعلقة بإدارة الموارد البشرية	35
100	الانسجام و التكيف و برنامج العمل	36
102	عملية للتنسيق بين إدارة الموارد البشرية و المديرية العامة عبر البريد الإلكتروني	37
102	حيثرة مؤسسة نفضل موقعا إلكترونيا على شبكة الانترنت.	38
103	مزايا الانترنت على مستوى إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى.	39
103	الأنترنات و عملية التكامل بين أنشطة إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى	40
104	الأنترنات و الاستعمال الشخصي	41
104	استخدام مدير المؤسسة للأنترنات	42
105	مزايا الأنترنات	43
106	خدمات قاعدة بيانات الانترنت و الاستفسارات التنظيمية في إدارة الموارد البشرية	44
106	التواصل عبر الأنترنات ما بين إدارة الموارد البشرية و المديرية العامة	45
107	البحث الإلكتروني و القرارات الإستراتيجية	46
107	مزايا البريد الإلكتروني	47
108	خصائص الأنترنات	48
109	درجة مساهمة الانترنت في تحقيق التنسيق بين الوحدات التنظيمية	49
110	تأثير تطور تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية	50

111	قيمة المعلومات بالنسبة لإدارة الموارد البشرية	51
111	مدى قدرة إدارة الموارد البشرية الجزائرية على مجابهة تحديات التيار التكنولوجي المعلوماتي	52

## فهرس الأشكال

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
1	معالم المشكلة البحثية	07
2	الإطار التصوري و النظري للدراسة	10
3	المدخل النظرية لدراسة تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية	13
4	هرم سلم الحاجات الإنسانية لماسلو	15
5	نموذج التفاعل البيئي من خلال موارد المنظمة	17
6	نموذج ديفيد جست عن تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	18
7	نموذج جامعة Warwich عن تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	64
8	نموذج جامعة Harvard عن تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	72
9	نموذج التطبيق الإستراتيجي عن تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	72
10	تصنيف الدراسات السابقة	73
11	متغيرات الفرضية الإجرائية الأولى	73
12	متغيرات الفرضية الإجرائية الثانية	74
13	متغيرات الفرضية الإجرائية الثالثة	66
14	نموذج الدراسة	67
15	عملية التجديد و فتراتها	76
16	كيفية تحضير أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية	78
17	مضمون نظام معلومات الموارد البشرية	81
18	الرقابة الدورية للأجهزة و المعدات المعلوماتية بإدارة الموارد البشرية	83
19	دخول نظام معلومات إدارة الموارد البشرية عبر كلمات سر فعالة	84
20	علاقة الرقابة على المعلومات بتحقيق الأهداف	87
21	المعرفة المتخصصة و نجاعة عملية التوجيه	91
22	المعرفة المتخصصة و مساندة عملية التكامل بين مختلف الأنشطة الوظيفية لإدارة الموارد البشرية	92
23	علاقة التحكم بالمعلوماتية بالانسجام و برنامج العمل	94
24	عملية التوجيه في مجال المعلوماتية و أطرافها	96
25	الخصوع لبرنامج تكويني في الإعلام الآلي	97
26	العلاقة بين المعرفة المكتسبة و التوجيه الذاتي و إمكانيات الإبداع و المبادرة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات	98

99	التوجيه في العمل وفق خبرات متخصصة و إنجاز المهام المتعلقة بإدارة الموارد البشرية	27
104	الأنترانت و عملية التكامل بين أنشطة إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى	28
106	مزايا الانترنت	29
108	مزايا البريد الإلكتروني	30
109	خصائص الانترنت	31
110	درجة مساهمة الانترنت في تحقيق التنسيق بين الوحدات التنظيمية	32
115	مناقشة نتائج الدراسة	33
137	الهيكل التنظيمي	34

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله عز و جل:

« الله لا إله إلا هو الحي القيوم لا تأخذه سنة و لا نوم له ما في السماوات و ما في الأرض، من ذا الذي يشفع عنده إلا بإذنه يعلم ما بين أيديهم و ما خلفهم و لا يحيطون بشي من علمه إلا بما شاء و سع كرسية السماوات و الأرض و لا يؤدوه حفظهما و هو العلي العظيم »

( الآية 255 من سورة البقرة )

صدق الله العظيم

## الإهداء

بسم الله الذي خلقتني و سواتي وأحسن خلقي و أخلاقي و أنار عقلي و وجداني.  
أهدي هذا العمل المتواضع إلى الإنسانية التي حملتني وهنا على وهن، إلى من سهرت  
الليالي لكبري، و ذرفت الدموع لنجاحي و راحتني، إلى من تسكن قلبي، إلى حنان لا  
يظاهيه حنان، إلى من كانت دعواتها نبراسا يضيئ طريقني، إلى منبع الحنان و العطاء  
و العطف، إلى أعظم كائن في الوجود أُمي الحبيبة.  
إلى من رباني على المثل العليا، و كان لي دليلا لقبلة طريقني، إلى من شجعني  
على المثابرة و الجد و الالتزام و الإتقان، إلى من علمني أن الحياة كفاح و أن  
الكفاح آخره النجاح، إلى صاحب الجود و الكرم و القلب الكبير، أبي العزيز.  
إلى شقيقتي وهيبه و أشقائي و هاب فارس، باسم أمير.  
إلى كل من عرفني و أحاطني بمشاعر صادقة، و شجعني و لو بكلمة طيبة.

شهرزاد



## شكر و تقدير

الحمد لله و الشكر لله كثيرا الذي هداني و أعانني و وفقني، لإتمام هذا العمل العلمي المتواضع بعد جهد و عناء.

أما بعد فأنا أتوجه بأسمى عبارات الشكر و التقدير وفائق الاحترام و الامتنان إلى أستاذي الفاضل إسماعيل قيرة على إشرافه على هذا البحث القيم.

فإسهامات هاته الدراسة كانت عصارة عمل مضمّن و تضافر جهود، استسقت نجاحها من التوجيهات المنهجية، و الإرشادات الدقيقة و القيمة التي لا طالما زودني بها، في سياق طرح و ترجمة عصارة ذهني بأسلوب علمي راق وفق طريقة، انتهجت أسلوبا متميزا في العرض و التحليل و المناقشة.

فشكرا جزيلا مرة أخرى.

كما لا يفوتني أن أتوجه بشكري و تقديري إلى إدارات مؤسسة نفضال خاصة بودوشة عبد العزيز و بوسطر نور الدين و كل إدارات مصلحة الإعلام الآلي للتسيير على تسهيل الإجراءات الميدانية للدراسة دون أن أنسى كل من قدم لي يد العون و لو بكلمة طيبة.

# دعاء

« اللهم إني أسألك من خير ما سألك منه نبيك محمد صلى الله عليه و سلم، و  
نعود بك من شر ما استعاديك منه نبيك محمد صلى الله عليه و سلم، و أنت  
المستعان و عليك البلاغ و لا حول و لا قوة إلا بالله »

قال المتنبّي:

على قدر أهل العزم تأتي العزائم  
و تعظم في عين الصغير صغارها

و تأتي على قدر الكرام المكارم  
و تصغر في عين العظيم العظائم.

و قال عمر بن الوردى:  
و اتق الله فتقوى الله ما

جاورت قلب امرئ إلا وصل

و قيل: « بالتأني تدرك الفرص »

و قيل أيضا: « فخر المرء بعمله و أدبه و ليس بأصله و نسبه »

## المقدمة :

في خضم التحولات العالمية السريعة التي يشهدها التيار التكنولوجي المعلوماتي، و ما حمله من تغيرات، غيرت العديد من المفاهيم في مجال تسيير و إدارة الموارد البشرية، استوجب ذلك على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، إعادة النظر في بناء نسقها الفني بعد الدور البارز الذي احتلته تكنولوجيا المعلومات داخل التنظيم الاقتصادي، و إلزامية رصد التوجهات الفنية لهاته التقنيات العالية و ما تتيحه من مزايا إستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، و إزاء هذا التنامي السريع و الواسع و اللامتناهي لتيار تكنولوجيا المعلومات، كان على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عامة و إدارة الموارد البشرية خاصة أن تنتهي كفاية و كفاءة، و إستراتيجيا لتحديات و مواكبة مستجداته لتحقيق الريادة، إن انصهار تكنولوجيا المعلومات داخل البناءات التنظيمية و ما يترتب عنه من إجماع للموارد البشرية في هاته العملية، يتطلب إجراء تقييم كلي و شامل للكفاءات الموظفة بإدارة الموارد البشرية، و تقييم مدى قدرتها على التعامل و هاته التقنيات و مدى تعقيدها، مع التركيز على أهمية الخدمات و المزايا الإستراتيجية التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات، و تأثيراتها الفعالة على كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، ما يكفل استيعاب آفاق و أبعاد عملية التوحد بين المتغيرين، وفق منظور إستراتيجي منهجي، و عبر هاته الازدواجية اثبتق موضوع الدراسة تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية، حيث عالجت الدراسة الراهنة مختلف التصورات و الرؤى التي تناولت هذه الظاهرة البحثية، التي حظيت باهتمام الباحثين و الدارسين، الأمر الذي أدى إلى تعدد البدائل النظرية التي تقدم تفسيرات متباينة لطبيعة العلاقة القائمة بين تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية، و قد انعكس هذا جليا في مجال الدراسة الإمبريقية، و في هذا السياق تحاول الدراسة الراهنة تشخيص الواقع الفعلي لتكنولوجيا المعلومات بمختلف أبعادها التي تجسدت في: فعالية نظام المعلومات، المعرفة المتخصصة، الإنترنت، في علاقتها بأبعاد إدارة الموارد البشرية من رقابة ، توجيه، تنسيق، من خلال مؤسسة نفضال إحدى فروع مجموعة سوناطراك التي كانت ميدانا للدراسة ، و في هذا الإطار تم تقسيم الدراسة إلى ثمانية فصول أربعة منها نظرية ، و أربعة ميدانية، و وفق هذا الطرح تعرض الفصل الأول و الذي شكل الإطار النظري و التصوري للدراسة ، حيث تم تحديد مبررات اختيار الموضوع و أهميته، أهداف الدراسة، المشكلة البحثية للدراسة ، المفاهيم الأساسية، فرضيات الدراسة و المعالجة الفنية، هذا عن الفصل الأول.

ضم الفصل الثاني المداخل النظرية لدراسة تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية التي صنفت إلى كلاسيكية، نيوكلاسيكية، و حديثة، و عرض الفصل الثالث الدراسات السابقة التي تعرضت لموضوع الدراسة، و تناول الفصل الرابع الإجراءات المنهجية ابتداء بتحديد مجالات الدراسة، متغيرات فرضيات الدراسة، المنهج ، الأدوات المستخدمة، العينة، أسلوب تحليل البيانات، خصائص و سمات العينة. أما فيما يخص الفصول الميدانية، فقد عالج الفصل الخامس البيانات المتعلقة بفعالية نظام المعلومات و مستويات الرقابة، و عالج الفصل السادس البيانات المتعلقة بالمعرفة المتخصصة و أساليب التوجيه الفعالة، كما عالج الفصل السابع البيانات المتعلقة بالإنترنت و معدلات التنسيق بين الوحدات التنظيمية، و ناقش الفصل الثامن نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها، في ضوء الدراسات المشابهة، تحديد موقع الدراسة الراهنة من نظرية التنظيم، كما تم طرح القضايا و التساؤلات التي نثيرها الدراسة، لنهني بالخاتمة، قائمة المراجع، الملاحق.

و يبقى هذا الموضوع محاولة للإحاطة بعدة جوانب مرتبطة بتحليل أبعاد العلاقة ما بين تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية، و الذي قد يشكل في الأخير نقطة انطلاق للخوض في دراسات لاحقة.

# الفصل الأول

## الإطار التصوري و النظري للدراسة

- 1- مبررات اختيار الموضوع و أهميته .
- 2- أهداف الدراسة .
- 3- المشكلة البحثية .
- 4- المفاهيم الأساسية .
- 5- فرضيات الدراسة .
- 6- المعالجة الفنية .

## الفصل الأول: الإطار التصوري و النظري للدراسة

### تمهيد :

أصبحت تكنولوجيا المعلومات من بين المواضيع التي تحظى باهتمام المختصين و الدارسين في مختلف تخصصات علم الاجتماع , الأمر الذي أدى إلى تباين وجهات النظر حول مختلف المقولات النظرية و العملية التي تحكم العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية ، هذا ما دفعنا إلى محاولة تفصيلها في سياق تنظمي متميز ، يركز على أهميتها كإحدى المستلزمات المحورية و القاعدية الكفيلة بمواجهة التحديات و ضمان الاستمرار و المنافسة و في هذا سياق طرحنا موضوع الدراسة الزاهنة المتمحورة حول تحديد طبيعة الإرتباطات القائمة بين تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية .

### أولاً : مبررات اختيار الموضوع و أهميته .

يشكل موضوع تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية محور اهتمام الدراسات الاجتماعية المتمحورة حول تشخيص واقع المؤسسة الاقتصادية، و متطلبات استمرارها في ظل الحركية التطورية السريعة للتيار التكنولوجي المعلوماتي و مواكبة مستجداته، أدى هذا التحول التنظيمي إلى تباين وجهات النظر، و تعدد المقاربات النظرية و الدراسات الإمبريقية التي طرحت قضايا تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية في سياقات اجتماعية متباينة.

فتكنولوجيا المعلومات من بين الموضوعات التي حظيت باهتمام النظريات و الأنساق المعرفية، نظراً لتطور المعلومات في إدارة الموارد البشرية، و تكنولوجيا المعلومات تقوم على عدد من قضايا و المفاهيم النظرية و المنهجية، التي ينبغي تفصيلها بغرض فهمها على مستوى مجال الدراسة.

و بالنظر إلى أهمية تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية فإن هذه الدراسة تحاول التعرف على العلاقة القائمة بين هذين المتغيرين التنظيميين، و كذا المداخل النظرية و المنهجية و الإمبريقية التي عالجت الموضوع، و سنتقصى الدراسة أبعاد تكنولوجيا المعلومات بإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، التي تشهد العديد من التحولات تقرضها سياسات الانفتاح على الاقتصاد العالمي. كما أن أهمية الدراسة تتبع من اعتبارها مدخلا مناسباً يرصد الواقع التنظيمي، و فهم العلاقات القائمة بين مختلف متغيرات البناء التنظيمي.

و فضلاً عما سبق فإن أهمية هذه الدراسة تبدو جلية على المستوى الإمبريقي، و ذلك لارتباطها بالعملية الإدارية، و سرعة و دقة تناول المعلومات في الإطار منظم و دقيق يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

### ثانياً: أهداف الدراسة .

من مجمل المبررات السابقة، و في ضوء التراث النظري المكتوب حول تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية

و استناداً لواقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، تسعى الدراسة الزاهنة إلى محاولة التعرف على العلاقة القائمة بين تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية و ذلك من خلال تحقيق الأهداف النظرية و الميدانية:

#### أ- الأهداف النظرية:

- 1- محاولة إيجاد ترتيب منظم للتراث النظري حول تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية.
- 2- محاولة صياغة شبكة المفاهيم الإرتكازية التي تحكم العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية.
- 3- محاولة التوصل إلى وضع وصياغة إطار تصوري لمسألة تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية.

#### ب- الأهداف الميدانية:

- 1- محاولة تشخيص الواقع الفعلي لتكنولوجيا المعلومات بإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- 2- التعرف على مدى استناد إدارة الموارد البشرية إلى نظام معلومات فعال يفي بتحديد مستويات الرقابة على المعلومات المتعلقة بنشاطها.
- 3- إبراز مدى مساهمة المعرفة المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات في رسم و تحديد المعالم الأولى للأساليب التوجيه الفعالة.

4- نقصى البعد التنظيمي لشبكة الانترنت و إبراز مدى مساهمتها في تحقيق وزيادة معدلات التنسيق بين الوحدات التنظيمية.

### ثالثا: المشكلة البحثية .

إن التحول التكنولوجي المعلوماتي السريع الذي يشهده العالم اليوم على جميع المستويات، السياسية، الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية و العلمية، ساهم في إعادة بناء و تغيير استراتيجيات تنظيمية تكفل مواجهة التحديات المصاحبة لتطبيقاته، إنها تكنولوجيا المعلومات ثورة الرقمية و التقنية العالية، واقع جديد لما بعد الصناعة، لما بعد الفوردية إنها رأسمالية تكنولوجية معلوماتية، تفرض على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تحديا، حشدا و تجنيدا لمواردها البشرية في مختلف المستويات التنظيمية للسيطرة و التحكم الأمثل بهذه الأتمتة المعقدة في عصر أضحت فيه المعرفة المحرك الأساسي للاقتصاد و ليس العكس.

في هذا الإطار تكمن أهمية جودة إدارة الموارد البشرية، إن التكيف و معطيات هذا الإحصار التكنولوجي المعلوماتي الجارف، يتطلب تنسيق الجهود على مستوى إدارة الموارد البشرية، وفق المشاركة الفعالة للإدارة العليا لتحقيق الفعالية التنظيمية، و للاستجابة للبيئة المتغيرة، استنادا إلى إستراتيجية تنظيمية محكمة، تكفل تحقيق الأهداف السياسات العامة للمؤسسة الاقتصادية، ما يتيح لها ظروفًا أفضل و قدرات أوسع، تحافظ على توازن و استمرار و فعالية أنشطتها على اختلافها.

إن الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في مجال الأعمال، أصبح ضرورة قصوى لتحقيق الريادة الاقتصادية، و مجابهة التحديات و التغيرات الفجائية التي تفرضها التحولات، التي يشهدها التيار التكنولوجي المعلوماتي، و لتجنب الاختلالات البنوية التي قد تعترى البناء التنظيمي، تحديا لعدم تكيف و اندماج مواردها البشرية و هاته التقنيات العالية الحديثة التي اتضحت جليا معالمها الأولى و أهميتها القصوى، باكتساحها كل الميادين و المجالات بما في ذلك إدارة الموارد البشرية الجزائرية، و هو ما يعني موضوع الدراسة.

فتكنولوجيا المعلومات تعتبر وسيلة هامة، لتحقيق هيمنة شاملة على الاقتصاد و تحقيق فعالية و كفاءة ناجعة على مستوى إدارة الموارد البشرية، عن طريق خلق واقع إداري متميز لا يحتمل التأويل بتفسيرات مختلفة، إن العمل على تقنية المعلومات يمثل أقصى درجات الحرص للمؤسسات الاقتصادية في استخدام الأساليب المرنة في التنظيم و إدارة الموارد البشرية، عبر المعالجة الدقيقة للمعطيات و البيانات و التقارير و التصاميم عن طريق خلق اتصال دائم و فعال مباشر بمصادر المعلومات و أماكن العمل، تجنبنا للتفكك التنظيمي و حرصا على الطابع التفاعلي للتحكم في النطاق الواسع لأنشطتها المتباينة، و تساهم بشكل كبير في تلك الشبكات الإعلامية للمعلومات و الشبكة الدولية الحرة للإتصالات، الانترنت و البرمجيات المعلوماتية، فالرصد المعلوماتي أصبح ضرورة من ضرورات التخطيط الاستراتيجي، إنها معلوقراطية بازغة، إن ضمان الاستمرارية و البقاء و مواكبة المستجدات يتطلب القدرة على الحثواء أنظمة اتصالات تكنولوجية المعلومات و تحديث و تطوير الأنظمة الإدارية و تكوين و إعادة تأهيل الموارد البشرية و توفير بيئة عمل ملائمة، ما يحقق الاندماج الكامل و تحسين الأداء و تحقيق و زيادة الفعالية التنظيمية.

إن جودة إدارة الموارد البشرية لمؤسسة اقتصاد القرن الواحد و العشرون، ترتبط ارتباطا وثيقا بالاستثمار في مجالين أساسيين قاعديين:

الاستثمار في تكوين و إعادة تأهيل الموارد البشرية، و الاستثمار في التكنولوجيا و المعرفة، تحديدا تكنولوجيا المعلومات، مما يتيح الفرص أمام تعميق الإمكانيات التكنولوجية، و تكثيف الكفاءات البشرية لضمان التكيف و البقاء و الاستمرار و النمو و خلق مزايا تنافسية، من هذا المنطلق نتجلى أهمية وضوح أهداف و سياسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية التي ليس في وسعها اليوم و أكثر من أي وقت مضى، أن تعزل نفسها عن التحول التكنولوجي المتنامي و السريع، الذي أتاح فرصا أكبر في عملية جمع و تخزين و معالجة و تشغيل و تقييم المعلومات، و في هذا الإطار تلعب ثقافة المؤسسة الاقتصادية و المناخ التنظيمي السائد، دورا إيجابيا أو سلبيا اتجاه استراتيجيات و التكنولوجيا الموظفة فإذا كانت تساند إيجابيا و تتكيف و تندمج بشكل أثبت فعاليته في عملية التنسيق و التكامل و التناغم و الاستقرار، فإنه في وسع المؤسسة الاقتصادية أن تستغل نقاط القوة في الاستخدام العقلاني و الرشيد، لمتغيرات النسق الفني السائد في إدارة مواردها البشرية

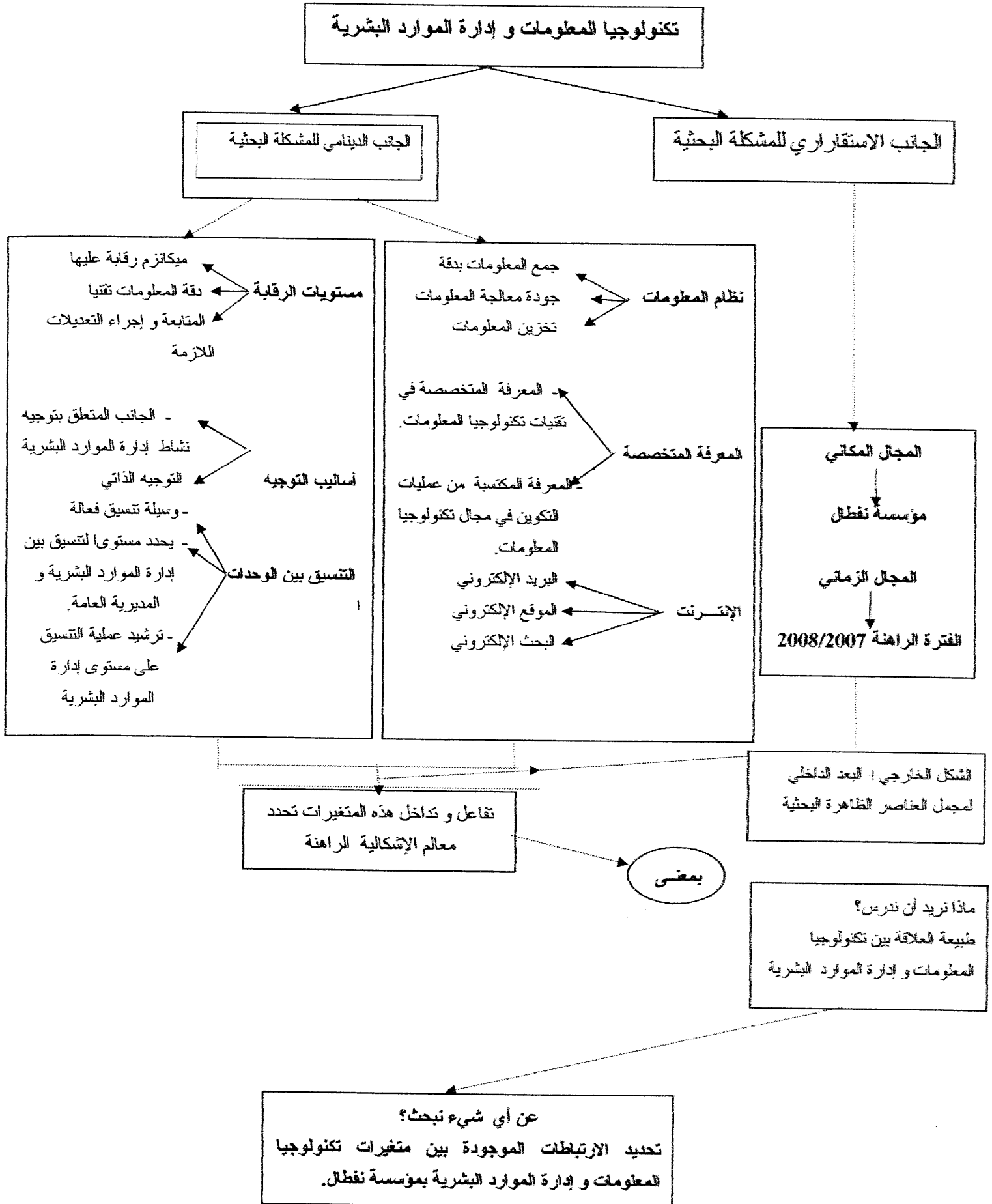
و توجيه أنشطتها المتباينة .  
و إذا كان التعامل سلبيا يأتي بتأثير عكسي لا يفي بمتطلبات التكيف و الاندماج، فالمؤسسة الاقتصادية و إدارة الموارد البشرية كأحدى الوحدات التنظيمية الأساسية، تواجهان مشكلة انعدام و قلة التوازن الدينامي و يتوجب في هاته الحالة استيعاب التوتر الحادث و مواجهة الضغوط الداخلية و الخارجية.  
إن الغرض من استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاعتماد عليها في إدارة الموارد البشرية، يكفل تحقيق العديد من المزايا الإستراتيجية، و تحقيق التكامل على مستوى مدخلات بيئات نظم المعلومات الآلية، و ما تحويه من مخرجات تقارير، تصاميم بيانية، تصنيفات وظيفية، جداول ، خرائط و هياكل تنظيمية، فواتير، سجلات، حسابات أجور، إحصاءات و مستندات أخرى ، و نلمس جليا من خلال عرض هاته المعطيات عملية الرقابة على المعلومات التي تفرضها إدارة الموارد البشرية من خلال استخدام أنظمة معلومات مؤمنة وفق برمجيات تعكس طبيعة النشاط.

يتعاطم اليوم دور تكنولوجيا المعلومات إداريا و اقتصاديا، بما تتيحه من أفاق معرفية، و الموارد البشرية التي تتحكم جيدا بهاته التقنيات العالية، توفر قوة عمل فعلي ذات كفاءة عالية و معرفة متخصصة. إن و أوج تكنولوجيا المعلومات إدارة الموارد البشرية الجزائرية يوحى بسعة الأفق و النظرة الشمولية و الكلية في أولية الاستثمار في تنمية و تسيير الموارد البشرية، فالمورد البشري رأس مال، يعد الفعال الرئيسي و المتحكم الأساسي و الجوهري و القاعدي ، و صانع التنمية التكنولوجية و التنظيمية بلا منازع.  
و انطلاقا من الاعتبارات السابقة الذكر نورد التساؤل الرئيسي في إطار العلاقة المحورية بين تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية كالتالي:

- ما طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية؟
  - و للتوضيح ، تنبثق عن هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية كالتالي:
  - إلى أي مدى يساهم نظام المعلومات في تحديد مستويات الرقابة؟
  - إلى أي مدى تساهم المعرفة المتخصصة في فعالية أساليب التوجيه؟
  - إلى أي مدى يساهم الإنترنت في زيادة معدلات التنسيق بين الوحدات التنظيمية؟
- و يمكن توضيح معالم المشكلة البحثية في الشكل رقم ( 1 ) الذي يركز على جانبها الإستقراري و الدينامي.



الشكل رقم (1) : معالم المشكلة البحثية



## رابعاً : المفاهيم الأساسية .

تشكل المفاهيم الخلفية التي تنطلق منها الدراسة و توجه مساراتها، على اعتبار أن المفاهيم تحدد الحقل الدلالي للدراسة، و توضح مضامينها و دلالاتها، ما يسمح بحصر نطاقها و تحديد البيانات المراد جمعها، و من تم فالمفاهيم تشكل الإطار المرجعي لمسار الدراسة التي شكلت سنة مفاهيم أساسية:

التكنولوجيا، المعلومات، تكنولوجيا المعلومات، الإدارة، الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، وسيتم عرض مجموعة من التعاريف المرتبطة بكل مفهوم، ثم اشتقاق الخصائص المشتركة و تحديد الحقل الدلالي لكل مفهوم على حدا و تقديم التعريف الإجرائي.

### 1- التكنولوجيا :

عرفت بطرق مختلفة منها ما يرتبط بالعلم و تطبيقاته في الصناعة و الاستعمال، و منها ما يرتبط بالطرق المستعملة في العمليات الاقتصادية، و هناك من يضيف جاتب **Le savoir faire** لدى الأفراد، و هو ما يرتبط بالرأس المال البشري و فيما يلي عرض لمجموعة من التعاريف المرتبطة بمفهوم التكنولوجيا و التي جاء بها المفكرون الاجتماعيون و الاقتصاديون..

#### أ/ تعريفها:

في هذا الإطار يرى Jean Perin : " التكنولوجيا هي إذن المعرفة المنظمة المشكلة للتقنيات".  
من جهة أخرى يرى Root أن " التكنولوجيا هي مجموعة المعارف التي يمكن أن تستعمل في إنتاج سلع و في إنشاء سلع جديدة " (1)

و في هذا الصدد يقول إيتمار إيم « التكنولوجيا هي معرفة الوسيلة و العلم معرفة العلة، فالعلم ينتج المعرفة أما التكنولوجيا فتساعد على إنتاج الثروة "

و التعريف التالي يجسد " التكنولوجيا عبارة عن مجموعة المعارف و الخبرات المتراكمة و الأدوات و الوسائل المادية و الإدارية التي يستخدمها الإنسان في أداء عمل، و وظيفة معينة في مجال حياته اليومية لإشباع حاجته المادية " (2)  
و هذا تعريف آخر يرى أن " التكنولوجيا بمعناها الواسع تعني الطرق و العمليات و الأساليب و المعرفة و التيسيرات المتاحة، لإتمام العمل في أية منظمة" (3)

يبدو من هاته التعاريف أن الباحثين أعطوا أهمية كبيرة لمتغير المعرفة، باعتبارها تشكل أحد أوجه الجوانب المختلفة المتعلقة بالتكنولوجيا، و هذا ما يدفعنا إلى القول أن التكنولوجيا لا تشمل فقط الآلات و المعدات و التجهيزات إنما تتجسد أيضا في معرفة العمل .

في المقابل يعرف R.F Bizeg : " التكنولوجيا هي المعالجة ( Traité ) الفنون عامة ، أو أيضا تفسير مصطلحات خاصة لمختلف الفنون و الحرف " (4)

و يرى حسن عباس أن " التكنولوجيا عبارة عن أفكار تتعلق بتطبيقات علمية في مجال الصناعة، و يترتب عليها تقدم واضح في مستوى الفن الصناعي و ذلك بالقياس إلى الحالة السابقة لاكتشاف الفكرة "

يتضح جليا أن كلا من R.F Bizeg و حسن عباس أو لا اهتماما لمتغير الفنون في تحديديهما لمفهوم التكنولوجيا، على اعتبار أن الفن متغير ذا دلالة و معنى في هذا الإطار يوحي عما تتيحه التكنولوجيا من سلاسة و مرونة في تطبيقاتها.

رؤية أخرى يجسدها التعريف التالي: " التكنولوجيا عبارة عن التطبيق العلمي للاكتشافات و الاختراعات العلمية المختلفة، التي يتم التوصل إليها من خلال البحث العلمي "

كما يجد تعريف آخر أن: " إن كلمة **Technology** هي عبارة مركبة من كلمتين مأخوذتين أصلا من اليونانية

### "Techno

و معناها المهارة أو الفن و من logo و تعني في الفلسفة اليونانية القديمة العقل: العمل أو المبدأ العقلاني في

الكون، و هي هنا بمعنى علم، فكلمة تكنولوجيا في هذا الإطار تعني العلم المرتبط بشكل منظم بالفنون الدقيقة أو التطبيقية "

1- ناصر دادي عدون إقتصاد المؤسسة. دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، ص ص 131 - 132.

02-http / w w w . zohair . 8m . com / c g i / u niv/ec 409/08 . doc le 10/01/2008 à 08: 30h

03- محمد على محمد علم الاجتماع التنظيم : مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية

2003، ص 396 .

04- ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 132.

من خلال التعريفيين يتجلى اهتمام بارز بمتغير العلم في تحديد مفهوم التكنولوجيا نظرا للعلاقة الارتباطية التي تجمع الجانبين، فالتكنولوجيا هي نتائج بحوث و دراسات علمية قاعدية تمر بمراحل متسلسلة حتى تقديمها في شكلها النهائي.

تعريف آخر يوضح أن " التكنولوجيا عبارة عن تطوير العملية الإنتاجية الأساليب المستخدمة فيها بما يحقق خفض تكاليف الإنتاج أو تطوير الأسلوب " (1) ..

يولي هذا التعريف اهتماما بمتغير الإنتاج نظرا للارتباط العملية الإنتاجية إلى حد كبير بالجانب الفني. و في هذا الإطار توصل الباحثين و المختصين إلى أن التنمية مرتبطة بالتطبيقات التكنولوجية هاته العلاقة الجدلية فتحت النقاش حول أهمية إدارة التغيير. (2)

(ب) - اشتقاق الخصائص المشتركة .

جدول رقم I : الحقل الدلالي لمفهوم التكنولوجيا .

الحقل الدلالي	التواتر	ع	%
العلم	8	8	21%
المعرفة	7	7	18.4%
الفنون	4	4	10.5%
التطبيقات	3	3	7.8%
الإنتاج	3	3	7.8%
سلع	2	2	5.2%
أخرى	11	11	28.9%
المجموع	38	38	100%

بناء على التحديدات السابقة و الإحصاءات الواردة في الجدول، يتضح أن التكنولوجيا تعبر عن المعرفة و الفنون و مختلف التطبيقات العلمية المستعملة في إنتاج و توزيع السلع و الخدمات، كما أن التكنولوجيا تساهم و بشكل فعال في علاقتها بالمواد البشرية في علاقتها بالموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال البحث و التطوير المتواصل، و هذا ما جسده مجموعة التعريفات السابقة و التي بناء عليها تم تحديد الخصائص البنائية التركيبية المشتركة لمفهوم التكنولوجيا.

01-http / w w w . zohair. 8m . com / c g i / u niv/ec 409/08 . doc le 10/01/2008 à 08: 30h .

02- Encyclopédie Universelle. France. 1999, P 02 .

## ج/ التعريف الإجرائي للتكنولوجيا:

طرق و أساليب عملية و تقنية منظمة و منسقة تعتمد على كل المؤسسات و الإدارات، في توجيه أنشطتها المتباينة، و قد تتجسد التكنولوجيا في صورة آلات و معدات و تجهيزات و ما شابه ذلك، كما تشمل جوانب متعلقة بتوجيه النشاط و معرفة العمل لدى الموارد البشرية.

### 2- المعلومات:

المعلومات محور و جوهر تنظيم إدارات كل المؤسسات على اختلاف أنشطتها، و تباينها و لأهميتها القصوى تداولت تعريفاتها العديد من التخصصات، و فيما يلي عرض لأهمها:

#### أ- تعريفها:

التعريف التالي يجسد المعلومات في " مجموعة من الحقائق و المفاهيم التي تخص أي موضوع من الموضوعات، و التي تكون الغاية منها تنمية و زيادة معرفة الإنسان، و يمكن أن تكون أماكن أو أشياء أو أناس، و المعلومات يمكن الحصول عليها من خلال البحث أو القراءة أو الاتصال، أو ما شابه ذلك من وسائل اكتساب المعلومات و الحصول عليها و يجب أن تحمل المعلومات قيمة".

يبدو من هذا التعريف أن الباحث ربط المعلومات و تنوعها باختلاف و تباين الموضوعات التي تتناولها، و التي تساهم في التنمية الجانب المعرفي. و هذا تعريف آخر يرى: " يقصد بالمعلومات البيانات التي تم معالجتها بحيث أصبحت ذات دلالة مبنية و ذات معنى، و البيانات هي عبارة عن رموز مجردة من المعنى الظاهري، و تعتبر المادة الخام التي يمكن أن تكون كمية يمكن قياسها و حسابا رياضيا أو أن تكون غير كمية ( وصفية مثل العادات و التقاليد... إلخ) و تتطلب إجراء معالجات معينة، من أجل تحويلها إلى نتائج معلومات بالإمكان الإستفادة منها شكل أفضل " (1)

في المقابل يشير التعريف التالي " تشير المعلومات إلى تغيير الحالة المعرفية للمتلقى، و هي مرحلة وسطى بين البيانات DATA و المعرفة Knowledge أي تكامل المعلومات المنظمة و استخدامها في شيء مفيد".  
من جهة أخرى يرى التعريف التالي أن " المعلومات هي المعطيات الناتجة عن معالجة البيانات يدويا أو حاسوبيا أو بالحالتين معاً، و يكون لها سبب محدد و مستوى عال من الموثوقية".

رؤية أخرى يجسدها التعريف التالي: "المعلومات تعطي الفرصة لإتخاذ القرارات، بما يتوفر لديهم من تحليل كامل للبيانات و من نتائج هذا التحليل، غير أن البيانات تبقى مجرد معطيات غامضة و مجردة، لا يمكن الاستفادة منها إلا بعد معالجتها يدويا باستخدام الحاسوب".

يتضح جليا من خلال هاته المجموعة من التعاريف، اهتمام بمتغيرات البيانات، المعالجة، المعطيات و المعرفة في تحديد مفهوم المعلومات، على اعتبار أن المعلومات تتكامل و تتناسق وفق خضوعها لعمليات دقيقة و اعتبار أن المعلومات تتكامل و تتناسق وفق خضوعها لعمليات دقيقة و منظمة و تقديمها جاهزة للتداول.

و يعرف **Buckland.M** في كتابه **Information as things** المعلومات لها ثلاث استخدامات رئيسية:

- 1- المعلومات عملية أي أنها فعل الإعلام.

- 2- المعلومات كمعرفة و ذلك للدلالة على ما تم إدراكه في المعلومات كعملية.

- 3- المعلومات كشيء، إن الصفة المفتاحية للمعلومات كمعرفة، هي أنها غير ملموسة، أي أنه لا يستطيع أحد أن يلمسها، إذا فلا بد عند توصيلها من التعبير عنها، و وصفها أو تمثيلها، بطريقة مادية كإشارة أو نصوص، أو اتصال مما سيشكل المعلومات كشيء".

من خلال هذا التعريف نلمس اهتمام بمتغيرات العملية، المعرفة، الشيء في تحديد مفهوم المعلومات نظرا لارتباط هته الأخيرة، بالعناصر السابقة الذكر في تجسيدها.

من جهة أخرى يرى **Tom Stonier** في كتابه **the Internal Structure Of the information**

**and universe cited 1990** أن: "المعلومات هي إحدى الخصائص الأساسية للكون، شأنها شأن المادة و الطاقة، فهي ليست مقصورة على الكائنات الحية لكنها جزء من أي نظام يعرض عملية التنظيم، فإنه إذا كانت الكتلة هي التعبير عن المادة، و قوة الدافع هي التعبير عن الطاقة الميكانيكية فإن التنظيم هو التعبير عن المعلومات".

يجسد هذا التعريف ارتباط المعلومات بعملية التنظيم، على اعتبار أن المعلومات تشكل عصب العملية الاتصالية التنظيمية.

و في هذا الصدد يقدم التعريف التالي: "المعلومات حالة ذهنية، و من ثم فإنها المورد الذي بدونه لا يمكن للإنسان استثمار أي مورد آخر، و عليه فإن مفهوم كلمة (معلومات) و بما يتوافق مع (خسر المعلومات) الذي نعيشه اليوم، ينص على أن المعلومات سلعة، يتم في العادة إنتاجها أو تعبئتها بأشكال متفق عليها، و بالتالي يمكن الاستفادة منها، تحت ظروف معينة في التعليم و الإعلام و التسلية، أو لتوفير محفز مفيد و غني لإتخاذ قرارات في مجالات عمل معينة"<sup>(1)</sup>.

كما يجد تعريف آخر أن "المعلومات سلعة اقتصادية و خدمة اقتصادية، و برامجها و بنوك بياناتها، و محتواها بمنزلة أصول اقتصادية لكون المعلومات موردا حيويا مساندا لجميع الأنشطة الاقتصادية الأخرى"<sup>(2)</sup>

يبدو أن التعريفين يوليان اهتماما بمتغير السلعة في تحديديهما لمفهوم المعلومات على اعتبار أن هاته الأخيرة تخضع لنفس مراحل عملية إنتاج و تعبئة السلع، فالمعلومات يتم إنتاجها بجمعها و تعبئتها بخضوعها للمعالجة الآلية و التخزين و استعمالها تبعا لمضمونها و تبعا لنوعية النشاط.

تعريف آخر يوضح أن: "المعلومات هي أساس نظم الاتصال"<sup>(3)</sup>

يولي هذا التعريف اهتماما بمتغير الاتصال في تحديده لمفهوم المعلومات، لكونها تعد جوهر و محور وظيفة نظام الاتصال بخضوعها للمعالجة الآلية.

(1)-<http://www.siironline.org/alabwab/.alhoda.culture/011.html> le 10/01/2008 à 08 :30h.

(2) - نبيل علي، الثقافة العربية و عصر المعلومات: رؤية لمستقبل الخطاب الثقافي العربي. عالم المعرفة، الكويت، ديسمبر 2001، ص 87.

(3)- صلاح الشنواني، اقتصاديات الأعمال. مركز الإسكندرية للكتاب، 2000، ص 304..

و الترميز عن طريق برامج المعلوماتية. (1)

ب- اشتقاق الخصائص المشتركة:

جدول رقم II: الحقل الدلالي لمفهوم المعلومات .

التواتر	ع	%
البيانات	7	11,1%
المعرفة	4	6,3%
الاتصال	3	4,7%
المادة	4	6,3%
التنظيم	4	6,3%
الحاسوب	2	3,1%
سلعة	2	3,1%
اتخاذ القرارات	2	3,1%
المعالجة	2	3,1%
العملية	2	3,1%
الطاقة	2	3,1%
النتائج	4	6,3%
المورد	3	4,7%
حلة	2	3,1%
وصيفة	2	3,1%
المعطيات	2	3,1%
التحليل	2	3,1%
أخرى	14	22,2%
المجموع	63	100%

إن الإحصاءات الواردة في الجدول توضح مدى ارتباط مفهوم المعلومات بتكامل البيانات بالاعتماد على الحاسوب، لتوجيه عملية اتخاذ القرارات، كما أن المعلومات مادة أولية لنشاط الموارد البشرية من خلال عملية التحليل و المعالجة، لجملة من المعطيات التي تساهم بشكل فعال، في إنجاح عملية التنظيم، والوصول إلى النتائج المرغوبة المحققة لأهدافه، كما تشكل المعلومات موردا حيويا للمعرفة، و الإلمام بعملية الاتصال داخل البناء التنظيمي.

ج- التعريف الإجرائي للمعلومات:

مجموعة من المعطيات و البيانات و التي تتدخل في توجيه أنشطة إدارة الموارد البشرية، كما أن توافرها و دقتها و جودتها يساهم في فعالية عملية التنسيق و هذا يكافئ منطقيا فرض رقابة على نظام المعلومات لتأمين أقصى حماية، و تحقيقا للمزايا الاستراتيجية التي تتيحها جودة المعلومات على مستوى إدارة الموارد البشرية.

(1)- Abderrahmane Mebtoul , « L'Algérie face aux défis de la mondialisation :Mondialisation et nouvelle culture économique » office des publications universitaire,tome 01,2002,p114.

### 3- تكنولوجيا المعلومات:

لقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات ركيزة تنظيم كل إدارة مؤسساتية، ما دفع بالباحثين و المختصين إلى البحث في جوانبها المختلفة، و متطلباتها الرئيسية و قبل هذا و ذلك و جب تقديم و طرح جملة من التعريفات التي ستوضح و تقرب الرؤى التي اتفقت على أن العصر الحالي هو عصر ثورة تكنولوجيا المعلومات.<sup>(1)</sup>

#### أ- تعريفها:

تعددت التعريف المقدمة لهذا المفهوم، " هي الأسلوب المنهجي المنتظم الذي نتبعه عند استخدام تراث المعارف المختلفة ( بعد ترتيبها و تنظيمها في نظام خاص)، بهدف الوصول إلى الحلول المناسبة لبعض المهام العلمية، باستخدام الكمبيوتر، و ما يتصل به من معدات اتصال و برمجيات تمكنه من التخاطب، في إطار شبكي مع أجهزة أخرى."<sup>(2)</sup>

و يجسدها التعريف التالي: " المقصود بتكنولوجيا المعلومات هو جميع الوسائل و الأدوات اللازمة، و يتمثل ذلك في تكنولوجيا الاتصالات بعناصرها، من الفاكس و التلفزيون و الراديو و التيلينكس و الفيديو تكس و استخدام الحاسبات الآلية و شبكات المعلومات و مرصد المعلومات و شبكات الانترنت، و المؤتمرات عن بعد و استخدام القمر الصناعي و البريد الإلكتروني، و غيرها من وسائل الاتصال".

و في هذا الإطار تعرق أيضا: " يقصد بتكنولوجيا المعلومات مجموعة المجالات المعرفية، من علمية و تقنية و هندسية و إنسانية و اجتماعية، و الإجراءات الإدارية و التقنيات المختلفة المستخدمة، و تخزينها و معالجتها، ونقلها و بثها و استرجاعها، مما ينشأ من تفاعلات، بين هذه التقنيات و المعارف و الإنسان المتعامل معها بكافة حواسه و ادراكته"<sup>(3)</sup>.

أما حسب التعريف التالي: " فهي استخدام الآلات التكنولوجية الحديثة و منها الكمبيوتر في جمع البيانات و معالجتها"<sup>(4)</sup> من جهة أخرى: " تتألف تكنولوجيا المعلومات من كافة " الأشياء" المبينة على أجهزة الحاسوب، التي تمكننا من تسجيل، نقل، أو الحصول على النتائج من المعلومات"

كما يجد تعريف آخر " تتضمن تكنولوجيا المعلومات: أجهزة الحاسوب (بما في ذلك مكوناتها مثل الأقراص و الشاشات) البرامج التي تعمل عليها الشبكات التي من خلالها تتحدث هذه الأجهزة معا الأمن الذي يمنع أحيانا هذه الأجهزة من الإصابة بفيروس أو يتأكد من أن الأشخاص المخولين فقط يحظون بحرية الوصول إلى المعلومات التي تعود إليهم.

في حين يعرفها آخر " لقد تطورت أجهزة الحاسوب كثيرا على مدى السنين و هكذا فإن أجهزة المعلومات في يومنا هذا تتضمن للكثير من الأشياء التي ربما لم يصفها الناس قبل 10 أو 15 عاما كشبكة الانترنت، الهواتف المتنقلة، حيث يمكنك إرسال/ تلقي الرسائل النصية، الأجهزة في المركبات، التي تخبرك أين أنت عبر جمع المعلومات من القمر الصناعي "

(1)- Jack Jabes , « Management : Aspect humaine et organisationnels ». ED Puf Fondamental, Paris, P 595.

(2) – [http : // www.tcl.jccran.com](http://www.tcl.jccran.com) le 10/01/2008 à 9 :30h.

(3) – [http : // www.arabcin.net/arabic /5/ nadweh /pivot - 1/schools - library1 - htm](http://www.arabcin.net/arabic/5/nadweh/pivot-1/schools-library1-htm) le 10/01/2008 à 9 :30h.

(4) – [http : // www.khayma.com/ palstud/waha/thak- 2-ht](http://www.khayma.com/palstud/waha/thak-2-ht).le 10/01/2008 à 9:30h .

و يرى أيضا التعريف التالي " أن تكنولوجيا المعلومات من مجالات العلم و التكنولوجيا الأسرع حركة هذه الأيام، يمكن تعلم أو ممارسة تكنولوجيا المعلومات دون امتلاك الكثير من المعدات باهضة الثمن ( فيما يتعلق على سبيل المثال بتكلفة مصنع كيميائي لممارسة الكيمياء الصناعية) كما يمكن للناس في العديد من الدول النامية الحصول على وظائف تتعلق بتكنولوجيا المعلومات، و يكمن لشركات تكنولوجيا المعلومات بيع عملها للبلدان الأخرى " (1).

و إلى جانب ما تقدم تعرف « تظهر تكنولوجيا المعلومات في أوجه حياتنا فمند بداية اليوم قد تكون المعلومات في شكل أذان الفجر أو نشرة الأخبار في المذياع أو التلفاز أو الجريدة الصباحية أو هاتف يخبر نبأ، أو ما يتضمنه حديث العائلة على مائدة الإفطار، كذلك محتويات الأوراق في العمل أو الحاسوب أو جهاز الفاكس، فالواقع إننا منغمسون، حتى أننا نلتقي و نرسل و نتعامل، و نحزن و ننظم و نفكر بالمعلومات و هي الوسائل التي تستخدم لإنتاج المستلزمات الضرورية، لراحة الإنسان و استمرارية وجوده، لا تزال تكنولوجيا المعلومات مستمرة في النمو و التطور " (2).

تعريف آخر يوضح: " لقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات أداة إجبارية لإجراء لمراجعة الخارجية، لقد ازدادت كمية و نوعية المعلومات المتاحة عن الصناعة و المنافسة بصورة ملموسة في السنوات الماضية، و من ضمن الوسائل الفعالة لتعريف الفرص و التهديدات: التكنولوجيا المتقدمة للحاسب الآلي، قاعدة بيانات الانترنت، الجرافيك، برامج الكمبيوتر، الاتصالات، وسائل تخزين المعلومات و الوصول إليها، و أجهزة الفاكس، لقد أصبح استخدام الانترنت بمثابة الطريق السريع للمعلومات و من الأمور الضرورية لنجاح الشركات " (3).

01-[http://www..Seed.slb.com/qua2/FAQ\\_View,cfm?ID=548&Language=AR](http://www..Seed.slb.com/qua2/FAQ_View,cfm?ID=548&Language=AR) le 10/01/2008 à 09:30h.

02- <http://www.tcl.jecran.com.le> 10/01/2008 à 09 :30h.

03- نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي و العولمة .الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 132.



جدول رقم III: الحقل الدلالي لمفهوم تكنولوجيا المعلومات .

التواتر	ع	%
الحقل الدلالي		
الحاسوب	8	9,5%
التنظيم	4	4,7%
المعارف	3	3,5%
العلمية	3	3,5%
المعدات	2	2,3%
الاتصال	4	4,7%
البرمجيات	3	3,5%
الفاكس	4	4,7%
التلفزيون	2	2,3%
الراديو	2	2,3%
الانترنت	4	4,7%
القمر الصناعي	2	2,3%
الهاتف المتقل	2	2,3%
التقنية	3	3,5%
الشبكات	4	4,7%
النقل	2	2,3%
البيانات	2	2,3%
الإرسال	2	2,3%
التلقي	2	2,3%
التخزين	3	3,5%
أخرى	23	27,3%
المجموع	84	100%

توضح الإحصاءات الواردة في الجدول و الممتدة إلى التعريفات السابقة أن تكنولوجيا المعلومات منظومة متكاملة تشكلها مجموعة العناصر الأساسية الواردة في التعريفات، و التي بناءا عليها يتضح جليا مفهوم تكنولوجيا المعلومات في علاقته بتنمية و تسيير الموارد البشرية، من خلال تطوير المعارف و المهارات في التعامل مع التكنولوجيا و معالجة المعلومات، إن تداول المعلومات يتم بسرعة فائقة من خلال البرامج المتاحة عبر شبكات الانترنت و مختلف الوسائل الاتصالية التكنولوجية المعلوماتية، ما يوفر القدرة على مواكبة المستجدات بكفاءة عالية و تحقيق أهداف التنظيم.

بالاستناد إلى الخصائص البنائية و الوظيفية للتحديدات السابقة، و المرتبطة بأطر معرفية محددة و كذلك واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية صاغت الدراسة:

### ج- التعريف الإجرائي لتكنولوجيا المعلومات:

مجموع أجهزة الحواسيب الآلية و لواحقها و البرمجيات التي تشتغل بناءا عليها والشبكات التي تربطها، و أنظمة المعلومات التي تشكلها و المعرفة المتخصصة التي يسيّر عن طريقها نشاط و مهام إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.

#### 4- الإدارة

حظيت الإدارة باهتمام المختصين باعتبارها تشكل مجموع تقنيات التنظيم و التسيير لكل أعمال المؤسسة (1) و يجسد ذلك ما يلي:

#### أ- تعريفها:

عرفت الإدارة عدة تعاريف منها:

حسب **D.S Kemball et Kimball J.R** : " تشمل الإدارة كل الواجبات و الوظائف التي تتعلق بإنشاء المؤسسة من حيث تمويلها و وضع كل سياساتها الرئيسية، و توفير كل المعدات اللازمة الضرورية ، و رسم الشكل العام للتنظيم الذي ستعمل فيه المؤسسة ، و اختيار الرؤساء الرئيسيين".

و في هذا الإطار يرى **L.A.Apply** : " لقد عرفت الإدارة بعبارة بسيطة جدا بأنها تنفيذ الأشياء عن طريق جهود أشخاص آخرين، و تنقسم هذه الوظيفة على الأقل إلى مسؤوليتين أساسيتين إحداها التخطيط، أما الأخرى فهي الرقابة" (2).

و إلى جانب ما تقدم أيضا: " الإدارة علم متطور أتى بمبتكرات كثيرة لتسهيل التحركات الداخلية ضمن المسؤولية أو المنظمة، (سواء كانت حكومية أو أهلية)، و الوصول إلى أقصى استغلال للطاقات بأرخص و أبسط التشكيلات، و إقامة العلاقات الخارجية بالجمهور، و الإدارات الأخرى على أساس من حيازة ثقة المقابل، و تحصيل تعاونه، و بالإمكان الاستفادة بتوسيع من أساليب الإدارة الحديثة، و على الأخص أساليب إدارة الأجهزة المتخصصة".

من جهة أخرى تعرف: " الإدارة هي عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة أو المؤسسة من أجل تحقيقها، متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانيات المادية و البشرية و الفنية المتاحة للمنظمة".

و يجسدها التعريف التالي: « الإدارة توجه جهود فرد يدعى الإداري و جهود الآخرين معه، لتحقيق الأهداف المتفق عليها عن طريق استعمال العمليات الإدارية و المهارات الإدارية، مع التوظيف الأمثل للقدرات، و الإمكانيات، و سبيل تحقيق الأهداف، تتفاعل أنماط مختلفة من سلوك الأفراد و الجماعات داخل المؤسسة، في نسج متشابك موجه نحو الهدف، يقوم فيه العاملون حسب وظائفهم بأدوار معينة لهم، في إطار موقع لكل منهم، من الهيكل التنظيمي و الواجبات الوظيفية المحددة له في المؤسسة.

و هذا تعريف آخر يرى: " تتمحور الإدارة حول أنماط من السلوك، يمارسها المدير أو الرئيس الأعلى في جميع المؤسسات بغض النظر عن نوعيتها و حجمها، و يشمل ذلك عمليات التخطيط و التنظيم و التوجيه و الإشراف، و الرقابة و التنفيذ و تقويم الأداء".

كما يجد تعريف آخر: " تشمل الإدارة أنماط متخصصة من السلوك تمارس بصورة مختلفة في المؤسسات المختلفة حسب نوعيتها و حجمها".

في المقابل تعرف أيضا: " تشمل الإدارة سلسلة من مواقف اتخاذ القرارات التي يتبع فيها الإداري، الخطوات المعروفة في تحليل المشكلات، و اتخاذ القرارات".

كما تعرف أيضا: " الإدارة هي نسج متكامل و متشابك من أنماط سلوك الممارسة بشكل متصل، و في نفس الوقت لأنها في أساسها غير منفصلة".

أما حسب التعريف التالي: " الإدارة علم يضع الأسس و القواعد، لتنظيم خدمته الوظيفية و كيفية التعامل معه" (3).

01-Robert .P. « Le petit Robert 1 ». Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue Française , Paris, Mars, 1977, P1142.

02- ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 232 .

03- www.AOUA.COM.le 05/01/2008 à 14 :33h .

بعد عرض هاته المجموعة من التعريفات الشاملة للعناصر الجوهرية لمفهوم الإدارة، تأتي مرحلة اشتقاق الخصائص المشتركة فيما بينها.

ب- اشتقاق الخصائص المشتركة .

جدول رقم VII: الحقل الدلالي لمفهوم الإدارة .

التواتر	ع	%
المؤسسة	7	10,7%
الوظائف	6	9,2%
الجهود	4	6,1%
الأهداف	4	6,1%
أنماط السلوك	4	6,1%
العمليات	3	4,6%
الإمكانات	2	3%
أخرى	35	53,8%
المجموع	65	100%

بالرجوع إلى الإحصاءات الواردة في الجدول نجد أن التعاريف السابقة التقت في الكثير من الخصائص البنائية، فنجد أن مفهوم الإدارة مفهوم ارتكازي يستند إلى مجموع إمكانيات و تفاعل أنماط السلوك المختلفة للموارد البشرية، و عمليات و وظائف المؤسسة، كما أن تحقيق الأهداف و التكيف و متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية، مرتبط بعمليات التخطيط، التوجيه، الرقابة، التنظيم في توفير المؤسسة للموارد البشرية و المادية و المالية و المعلوماتية. بالاستناد إلى الخصائص البنائية و الوظيفية و في ضوء التكميم الإحصائي لأهم التحديدات المرتبطة بأطر معرفية محددة، صاغت الدراسة التعريف الإجرائي التالي:

ج- التعريف الإجرائي للإدارة:

مجموعة من الإجراءات العملية الهادفة، و المنسقة و الموجهة نحو أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية و البشرية و الفنية، و الممارسة بصورة مختلفة حسب طبيعة النشاط.

5- الموارد البشرية:

لقد تعددت وجهات نظر الباحثين المختصين في تحديد مفهوم الموارد البشرية، للأهمية القصوى و الجوهرية التي يحظى بها اليوم وأكثر من أي وقت مضى هذا العنصر المحوري في إدارة الموارد البشرية، و فيما يلي عرض يشمل العناصر الرئيسية للمفهوم.

## أ- تعريفها:

يجسدها التعريف التالي: " هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة، رؤساء و مرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها و أعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية، التي توضح و تضبط و توحد أنماطهم السلوكية، مجموعة من الخطط و الأنظمة و السياسات و الإجراءات، التي تنظم أداء مهامهم في سبيل تحقيق رسالتهم و أهداف إستراتيجيتها المستقبلية " (1).

من جهة أخرى: " يقصد بالمواد البشرية جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما، و هذا ما يعبر عليه إحصائيا، بعدد السكان في ذلك البلد، علو خلاف إذا أخذ المفهوم، معنى القوى العاملة، تلك الفئة من سكان ذلك البلد القادرة على العمل، والراغبة فيه، و لزيادة إيضاح مفهوم الموارد البشرية أو إلى الطاقة، يمكن وضع معادلة الطاقة البشرية لبلد ما كالآتي: الطاقة البشرية = المشتغلون + المتعطلون + الخارجون عن قوة العمل، و الخارجون عن قوة العمل هم فئة تمثل قوة العمل الاحتياطية، مثل ربات البيوت، نزلاء السجون و المستشفيات، أصحاب الأعمال الذين لا يشتغلون، والأطفال و كبار السن و العاجزين عن العمل و الممنوعين قانونيا عن العمل " (2).

و في هذا الإطار تعرف: " من أهم الموارد التي تقوم عليها صروح التنمية و البناء و التوير، في أية دولة و في أي مكان فوق كوكب الأرض " (3).

من جهة أخرى: " تعتبر الموارد البشرية أتمن الموارد لدى الإدارة، الأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق " في المقابل تعرف: " تعتبر الموارد البشرية كفاءة، يمكن أن تساهم و بقوة في تحقيق أهداف و ربح المنظمة " و تعرف أيضا: " للموارد البشرية استثمار إذا أحسن إدارته و تنميته، يمكن أن يحقق أهداف المنظمة، و يزيد إنتاجيتها " كما يجد تعريف آخر: " الموارد البشرية فرد منتج، إذا أحسن احترامه و تدريبه " (4).

أما حسب التعريف التالي: " أصل تنموي و فعال، إذا ما أحسن استغلاله و تدريبه " هذا و يقصد بها أيضا: " تعتبر الموارد البشرية عنصر يتوقف على تنميته، تحقيق أهداف الجهاز " .

رؤية أخرى يجسدها التعريف التالي: " تعتبر الموارد البشرية محور قوام عمل إدارة الموارد البشرية، و زيادة اهتمامها، بما يضمن الاستخدام الأمثل لهاته الموارد، وبالتالي نجاح المنظمة " (5).

بعد هذا العرض الشامل و الذي تحددت بناءا عليه العناصر الجوهرية البنائية التركيبية لمفهوم الموارد البشرية، تأتي مرحلة اشتقاق الخصائص المشتركة.

01- عمرو صفى عطلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 11.

02- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة العربية الثالثة، 2005، ص 35-36-37.

03- أمين سعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، 1998، ص 16.

04- [http://www.ngoce.org/p\\_5\\_g\\_3-1.htm](http://www.ngoce.org/p_5_g_3-1.htm) 05/01/2008 à 14 :33 .

05- <http://www.usarqualawsat.com/leader.asp> 05/01/2008 à 14 :33 .

جدول رقم V: الحقل الدلالي لمفهوم الموارد البشرية .

التواتر	ع	%
الحقل الدلالي		
الأهداف	5	10,8%
الإنتاجية	4	8,6%
المنظمة	4	8,6%
الإدارة	3	6,5%
النتمية	4	8,6%
المؤسسة	2	4,3%
أخرى	24	52,1%
المجموع	46	100%

بناء على التحديدات السابقة و الإحصاءات الواردة في الجدول يتضح أن الموارد البشرية تشكل الركيزة الأساسية لإدارة كل مؤسسة، كما أن تحقيق الأهداف و الوصول بالإنتاجية إلى معدلات قصوى، مرتبط بالنتمية المستدامة للرأسمال البشري، وهنا تكمن مسؤولية الإدارة العليا و إدارة الموارد البشرية، في تطوير القدرات البشرية كضرورة، و استجابة لمواكبة التغييرات التكنولوجية و المعلوماتية، ما يسهم بشكل فعال في استباق التغيرات الحديثة و المستقبلية. بالاستناد إلى الخصائص البنائية و الوظيفية، و في ضوء التكميم الإحصائي لأهم التحديدات المرتبطة بأطر معرفية محددة، صاغت الدراسة للتعريف الإجرائي التالي:

ج- التعريف الإجرائي للموارد البشرية:

يقصد بها تلك المجموعات من الأفراد ذو المهارات و القدرات المناسبة، للقيام بعملية الإنتاج و أداء مهام محددة بكفاءة تعكس الأهداف و النتائج المرغوبة، و طبيعة نشاط إدارة الموارد البشرية.

6- إدارة الموارد البشرية:

لقد اتفقت عموماً وجهات نظر الباحثين، في تحديد مفهوم موحد و متفق عليه لإدارة الموارد البشرية، التي اعتبرت أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة، و تجسد تلك الآراء، التعريفات التالية:

أ- تعريفها:

يقصد بإدارة الموارد البشرية: " إن إدارة الموارد البشرية تتعامل مع لعنصر البشري ( الموظفين ) على أساس أنه أصولاً استثمارية، يجب إدارتها، و تطويرها بفاعلية و كفاءة إذا أرادت المنظمة أن تحقق مردوداً جيداً في الأمد الطويل، ممثلاً في زيادة الإنتاجية و تفوق الأداء " (1).

و تعرف أيضاً: " تخطيط و تصميم و تنفيذ و تطوير و تنمية النشاطات التي تكفل الحصول على أفضل الموارد البشرية، لتلبية احتياجات عمليات المنظمة حاضراً و مستقبلاً، و حسن استخدامها و حفظها و صيانتها و ترميمها و تقييم أدائها، و تعظيم القدرة و الرغبة في العمل، لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية " (2).

من جهة أخرى تعني: " الإدارة الإستراتيجية التي تعني بصياغة استراتيجيات و سياسات الموارد البشرية، بالتوافق مع الفرص البيئية، استراتيجيات الأعمال، و الهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري " (3).

01- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها. دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص20.

02- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية. دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، الإسكندرية، ص29.

03- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص27.

و في هذا الإطار يعرفها محمد فالح صالح: " الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة و المحافظة عليها و تدريبها و تطويرها و العمل على استقرارها و رفع روحها المعنوية، كما تقوم هذه الإدارة أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح و التعليمات و القوانين، التي شاركت في صياغتها و اعتمادتها الإدارة العليا في المؤسسة، كذلك تعمل الإدارة على تعديلها، من وقت لآخر بما يتماشى مع مصلحة المنشأة و العاملين فيها".<sup>(1)</sup>

من جهة أخرى يعرفها **Glueck.W**: " تلك الوظيفة في التنظيم، التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة، و يشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، والبحث عنها و تشغيلها و الاستغناء عنها".<sup>(2)</sup>

و حسب **Sherman & Chruden**: " إدارة الموارد البشرية تشمل على عمليات أساسية يجب أداؤها، و قواعد يجب إتباعها و المهمة الرئيسة لمدير الأفراد، هي مساعدة المديرين في المنشأة، و تزويدهم بما يحتاجون من رأي و مشورة، تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بفعالية أكثر".

هذا و يرى كل من **Grant J & Smith J**: " أن إدارة الموارد البشرية تعني: مسؤولية كافة المديرين" كما يعرفها العلق: جزء من الإدارة يعنى بشؤون الأفراد، من حيث التعيين و التأهيل و التدريب و تطوير الكفاءات و كذلك وصف أعمالهم".<sup>(3)</sup>

أما حسب **Nigro** فهي: " فن اجتذاب العاملين، و اختيارهم و تعيينهم و تنمية قدراتهم و تطوير مهاراتهم، و تهيئة الظروف التنظيمية الملائمة، من حيث الكم و الكيف، لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات و تشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد و العطاء".

و إلى جانب ما تقدم يعرفها حنفي: " الإدارة تبحث عن الأفراد و تخطيط الاحتياجات البشرية، ثم تقوم بالاستقطاب و الاختيار و التعيين و التدريب، و تنمية المهارات، و تضع هيكل أو نظاما للأجور".<sup>(4)</sup>

بعد هذا العرض الشامل، و الذي تحددت بناء عليه العناصر الجوهرية البنائية التركيبية لمفهوم إدارة الموارد البشرية، تأتي مرحلة اشتقاق الخصائص المشتركة:

**ب- اشتقاق الخصائص المشتركة:**

#### جدول رقم IV: الحقل الدلالي لمفهوم إدارة الموارد البشرية .

التواتر	ع	%
الحقل الدلالي		
التنمية	4	10,8%
الاحتياجات	4	10,8%
الكفاءة	3	8,1%
القوى العاملة	2	5,4%
التخطيط	3	8,1%
عمليات	2	5,4%
أخرى	19	51,3%
المجموع	37	100%

01-محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية: عرض و تحليل. دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2004، ص20-21.

02-<http://www.amrkhaled.net> le 05/01/2008 à 14 :33.

03- <http://www.ecoword-mag.com/Detail> le 05/01/2008 à 14 :33.

04-<http://www.wikipedia.org/w/index.php> le 05/01/2008 à 14 :33.

بناء على التحديدات السابقة و الإحصاءات المقدمة يتضح أن إدارة الموارد البشرية مجموعة من العمليات الهادفة إلى تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة بكفاءة، و تنمية القدرات و تأهيلها و الحفاظ عليها، معتبرة الفرد أصل تنموي و استثمار هام، إذا ما أحسنت إدارته، و هناك علاقة طردية بين نجاح و تقدم و تفوق إدارة الموارد البشرية و نجاح المؤسسة برمتها.

بالاستناد إلى الخصائص البنائية و الوظيفية و في ضوء التكميم الإحصائي لأهم التحديدات المرتبطة بأطر معرفية محددة صاغت الدراسة للتعريف الإجرائي التالي:

### ج- التعريف الإجرائي لإدارة الموارد البشرية:

برامج، ووظائف، سياسات، إجراءات و النشاطات من توظيف، تكوين، اتصال... إلخ المصممة بهدف تحقيق أهداف الفرد و التنظيم، من خلال مساهمة الموارد البشرية.

### خامساً: فرضيات الدراسة:

بالاستناد إلى عناصر و مكونات المشكلة البحثية و ما تسعى الدراسة إلى تحقيقه، صاغت الدراسة الراهنة، فرضية عامة و ثلاثة فرضيات إجرائية.

#### الفرضية العامة:

هناك علاقة دالة بين مستوى تطور تكنولوجيا المعلومات و مستوى إدارة الموارد البشرية.

#### الفرضية الإجرائية الأولى:

ترتبط فعالية نظام المعلومات بتحديد مستويات الرقابة.

#### الفرضية الإجرائية الثانية:

هناك علاقة ارتباطية بين زيادة معدلات المعرفة المتخصصة و زيادة أساليب التوجيه الفعالة.

#### الفرضية الإجرائية الثالثة:

يساهم الانترنت في زيادة معدلات التنسيق بين الوحدات التنظيمية.

### سادساً: المعالجة الفنية:

بعدما عرضنا المشكلة البحثية، و حددنا الأهداف و قمنا بصياغة الفرضيات، نحاول في هذه الفقرة إبراز الأسلوب الفني المتبع في الدراسة، و هو عبارة عن التكنيك الذي تسيير على هدف الدراسة في معالجتها لمختلف جوانب تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية، و يتحدد تكنيك الدراسة كما يلي:

بالاستناد إلى المشكلة البحثية و ما تثيره من تساؤلات، نحاول الدراسة الراهنة تفصي العلاقة القائمة بين تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية، في ضوء الارتباطات الموجودة بين الكل و بين الأجزاء أو المتغيرات و عليه: فإن الدراسة الراهنة تنطلق من رؤية تبادلية بين المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات) و المتغير التابع (إدارة الموارد البشرية)، دون إغفال لتأثيرات عناصر و مكونات البناء التنظيمي، هذه الرؤية تحتاج إلى تجسيد ميداني من خلال تحديد الأسلوب الفني، لترجمة العلاقات إلى حقائق و شواهد واقعية و من ثم فإن الدراسة الراهنة وظفت تقنيات بحث تجسدت في:

1- عرض مختلف الأدبيات المتمحورة حول للتكنولوجيا و الموارد البشرية، و بالتالي اعتبر هذا العمل مصدر من

مصادر جمع المعلومات المتعلقة بمتغيري الدراسة.

2- تحليل المعطيات التاريخية المتعلقة بالظاهرة البحثية.

3- الاعتماد على طريقة المسح الشامل عن طريق حصر مفردات العينة إحدى طرائق المنهج الوصفي.

4- جمع البيانات عن مجتمع الدراسة.

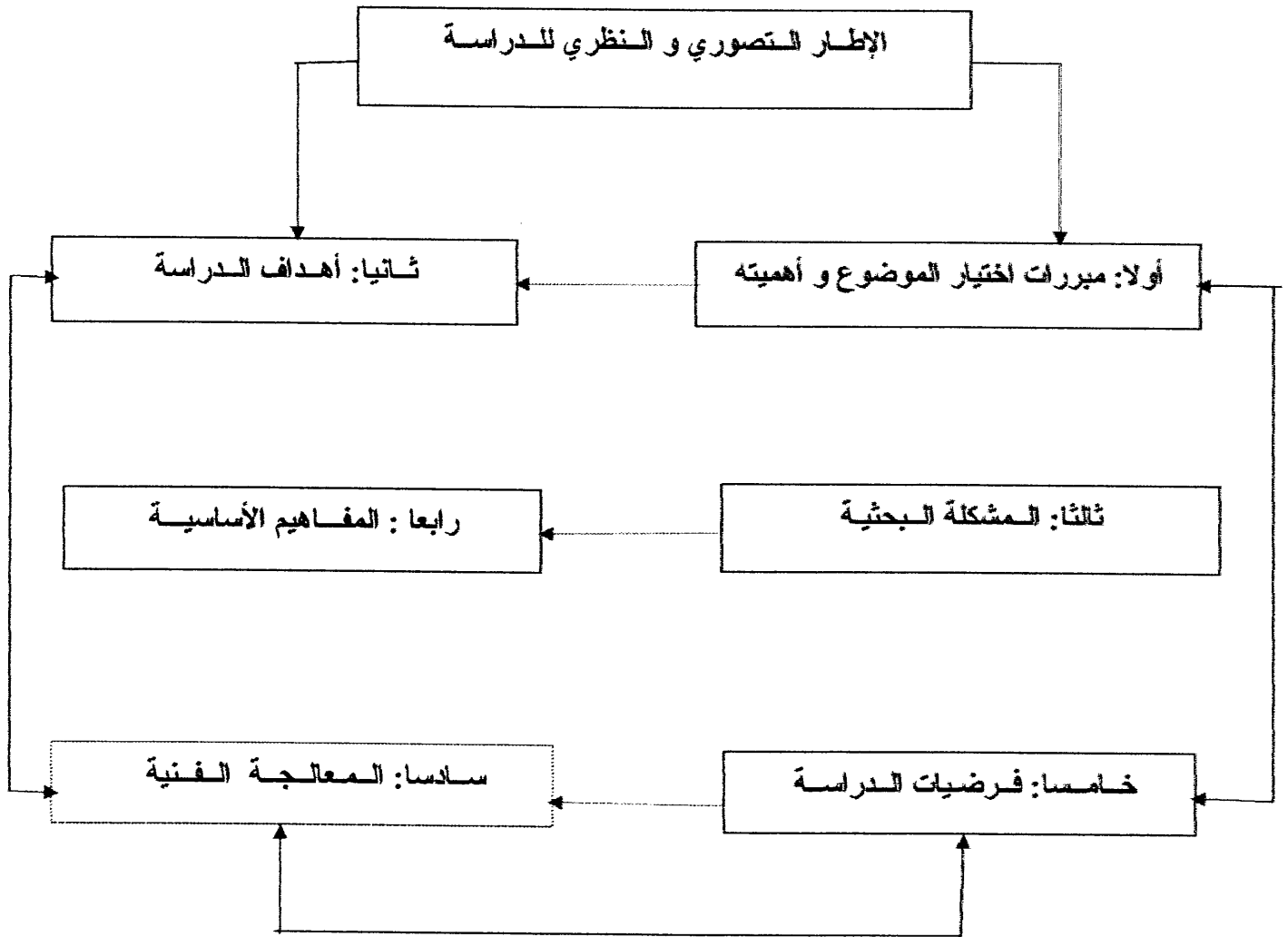
5- تحليل و تصنيف هذه البيانات بغرض الإجابة عن تساؤلات و فرضيات الدراسة، هذه المقاربة المنهجية يمكن

تفصيلها في الفصل الرابع المخصص للإستراتيجية المنهجية، و من الجدير بالذكر أن هذا الأسلوب الفني يحدد

مسارات ترجمة الإشكالية إلى حقائق، و يهئى البدء في عرض مختلف المداخل النظرية و الدراسات السابقة

المعنية بالتكنولوجيا و الموارد البشرية.

المشکل رقم 02: الإطار التصوري و النظري للدراسة





## الفصل الثاني

### المدخل النظرية لدراسة تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية

أولاً: الدعائم الرئيسية لدراسة تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية.

1- المدخل النظرية الكلاسيكية:

أ/ نظرية الإدارة العلمية.

ب/ النظرية البيروقراطية.

ج/ نظرية التكوين الإداري.

2- المدخل النظرية النيوكلاسيكية :

أ/ نظرية العلاقات الإنسانية.

ب/ مدخل العلوم السلوكية.

3- النظريات الحديثة:

أ- الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم.

ب- اتجاه النسق الاجتماعي الفني في دراسة التنظيم.

4- اتجاهات أخرى حديثة في الفكر الإداري:

أ- الإدارة بالأهداف.

ب- التميز في الأداء.

ج- نظرية Z .

د- الميزة التنافسية.

هـ - إدارة الجودة الشاملة.

و- نظرية إدارة المعرفة.

ز- نظرية الرأس مال البشري.

فا- نظريات الثقافة المؤسسية.

ح- نماذج عن تصميم استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: العناصر التحليلية للاتجاهات النظرية:

ثالثاً: بعض الملاحظات عن الاتجاهات النظرية المعنية بدراسة تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية.

رابعاً: عناصر الاتفاق و مجالات الاختلاف .

خامساً: الاتفاق على نظرية موحدة، نحو رؤية نظرية لدراسة تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية.

## الفصل الثاني: المداخل النظرية لدراسة تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية:

### تمهيد:

لقد تعددت الاتجاهات و المداخل النظرية التي تعرضت إلى موضوع تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية، و لقد حاز هذا الموضوع على اهتمام مختلف الأنساق المعرفية باعتباره يشكل ركيزة و محور عملية التنظيم في هذا السياق برزت مقاربات نظرية تناولت بالدراسة و التحليل المنهجي و الإمبريقي، العلاقة بين متغيري الدراسة. و على هذا الأساس سنحاول في هذا الفصل التعرض إلى مضمون هذه النظريات و محاولة مقارنتها بموضوع الدراسة الراهنة على اعتبار أن كل نظرية تعالج جوانب محددة من البناء التنظيمي، إلا أنه يمكن تصنيفها في الدراسة الراهنة وفق ظهورها التاريخي و تسلسلها الزمني، في معالجة الظاهرة البحثية، و هذا التصنيف يعتبر إجراء منهجيا لوضع الحدود بين المراحل المختلفة لتطور نظرية التنظيم، و معالجة موضوع تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية.

و قد جاء تصنيفها على النحو التالي:

أولاً: المداخل النظرية الكلاسيكية و تشمل، الإدارة العلمية، البيروقراطية، التكوين الإداري.

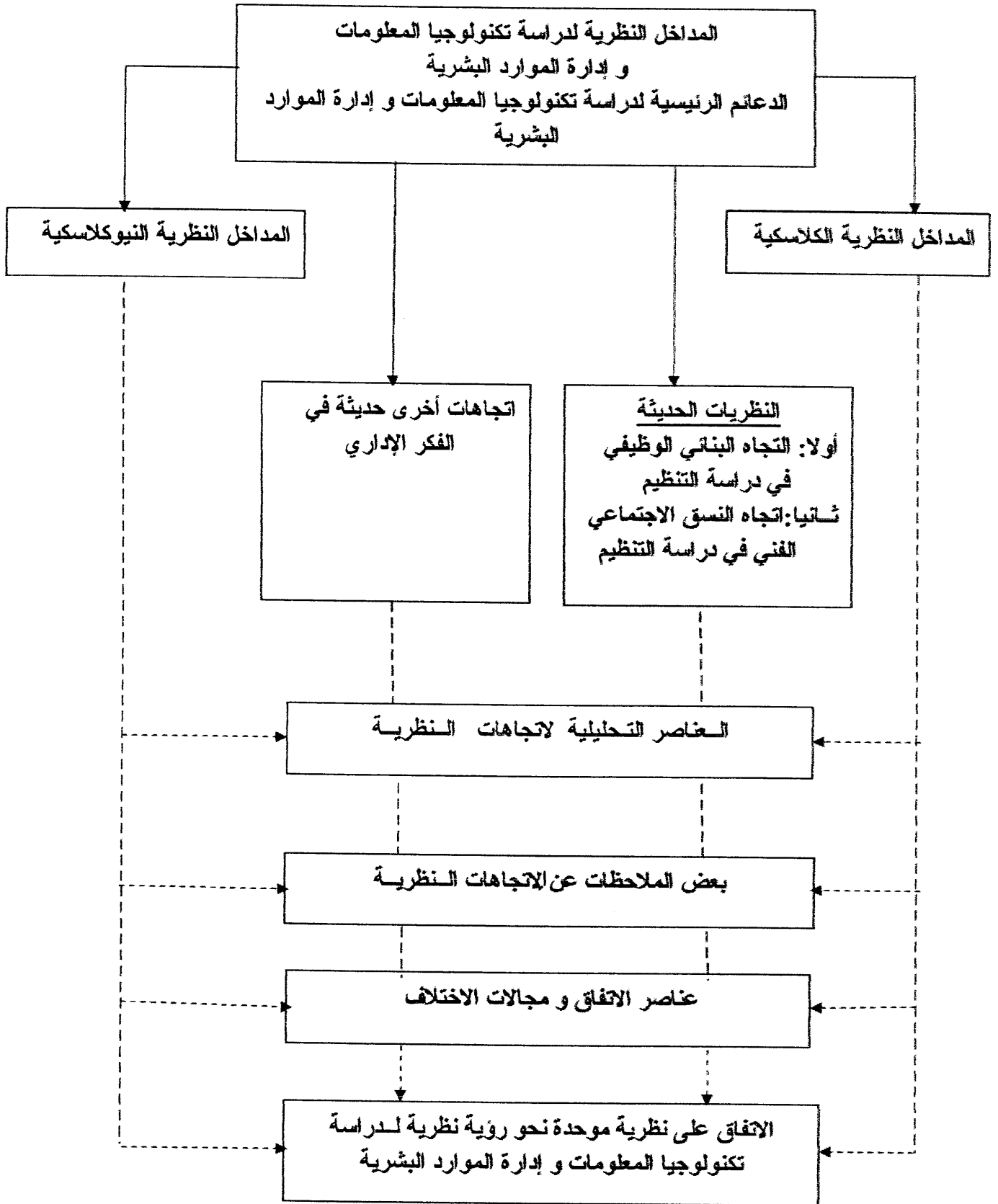
ثانياً: المداخل النظرية النيوكلاسيكية و تشمل: مدرسة العلاقات الإنسانية و مدخل العلوم السلوكية.

ثالثاً: النظريات الحديثة شملت: الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم، و اتجاه النسق الاجتماعي الفني في دراسة التنظيم.

رابعاً: اتجاهات أخرى حديثة في الفكر الإداري شملت: الإدارة بالأهداف، التميز في الأداء، نظرية Z، الميزة

التنافسية، إدارة الجودة الشاملة، نظرية إدارة المعرفة، نظرية الرأسمال البشري، نظريات الثقافة المؤسسية، نماذج عن تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

شكل رقم 03: المداخل النظرية لدراسة تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية



## 1- المداخل النظرية الكلاسيكية:

يعد هذا المدخل من أقدم المداخل رغم ذلك لا يزال شائعاً في الحياة العملية، ترجع بداياته إلى عام 1890، تتركز جميع وجهات النظر في هذا المدخل، على الجانب الفني من العمل: التخصص و تقسيم العمل و توزيعه و تنسيقه و تحديد السلطات و التسلسل الرئاسي و غيره، من أجل تحقيق أعلى كفاءة و إنتاجية و تدرج تحت هذا المدخل:

- الإدارة العلمية.

- النظرية البيروقراطية

- نظرية المبادئ، أو العمليات الإدارية أو التكوين الإداري.

### أ/ نظرية الإدارة العلمية:

أدت الخلفية الهندسية أو الفنية به إلى النظر إلى الإدارة من زاوية خاصة، فالهدف الأساسي للإدارة العلمية هو زيادة إنتاجية العامل في المنشأة، من خلال التحليل العلمي لعمله، و يؤدي البحث التجريبي إلى اكتشاف أفضل طريقة لإنجازها، ثم يجري اختيار العمال المؤهلين الذين تقدم لهم التوجيهات، و يلتزمون بتلك الطريقة المفضلة، و يحصل العمال هؤلاء على أجور تفوق كثيراً تلك التي كانوا يحصلون عليها في السابق، و رأى تايلور أن الحوافز الاقتصادية، و بخاصة العلاوات على الأجور الاعتيادية، هي الدافع الأول للعمال الصناعيين، و على الرغم من زيادة الأجور، فإن كلفة العمل للوحدة الواحدة، ستخف بسبب زيادة حجم الإنتاج اليومي، و قد شجع تايلور على استخدام الخبراء المتخصصين لرؤساء العمل و إعطاهم سلطات فنية لوضع الطرق و الوسائل المنظمة لمهمة العمال مثل: سرعة المكثات و الأسقيات و التعاقب في مسار العمل ، و هكذا فإن تايلور قد حدد مجموعة من الإجراءات التي يمكن استعمالها في مواقف معينة لإدارة الموارد البشرية لاكتشاف طرق الأداء مع العمل على تنفيذها (1).

### ب/ النظرية البيروقراطية:

تستند هذه النظرية إلى العالم الألماني **Max Weber** (1864- 1920) ، اهتم بدراسة الإدارات الحكومية الكبيرة المرتبطة بتدني الكفاءة، درس هيكلية السلطة ، كما ميز بين القوة و السلطة ، ميز بين ثلاثة أنواع من السلطة:

- السلطة التقليدية: تستند إلى التقاليد و الأعراف و المكانة و المركز و الحسب و النسب.

- السلطة الشخصية: تعتمد على خصائص أو سمات الفرد، و يقصد بالكاريزما أي خاصية في شخصية الإنسان،

يتفرد بها عن غيره، تجعله شخصية جذابة ينفذ إليها الأخر ون.

- السلطة القانونية العقلانية: تستند إلى القانون و أسس و قواعد منطقية موضوعية، تسري على جميع العاملين في المنظمة.

و يعتبر النموذج المثالي الذي قدمه ماكس فيبر للبيروقراطية، نقطة انطلاق لدى معظم دارسي التنظيمات، و أداة منهجية تستخدم في الحصول على المعلومات و البيانات المتعلقة بيناتها و خصائصها، و النموذج المثالي هو تشييد أو بناء عقلي، يتشكل من خلال ظهور أو وضوح سمة أو أكثر أو وجهات نظر يمكن ملاحظتها في الواقع، كما يشير إلى بناء فرضي يؤلف بين عدد من العناصر الواقعية في صيغة منطقية مجردة و متسقة (2) كما ذهب ماكس فيبر إلى أن التكامل بين عناصر نموذجية هو المحك الذي نقيس به مدى إسهامها في تحقيق الكفاية الإدارية: تقسيم العمل تقسيماً دقيقاً ، التخصص الوظيفي، الجهاز الإداري، تدرج السلطة، موضوعية العلاقات الاجتماعية ، الكفاءة المهنية، صرامة القواعد البيروقراطية ، الرقابة المخلفة ، الاعتماد المطلق على المستندات التوظيف على أساس الشهادة الجامعية و الكفاءة المهنية و الخبرة ، الفصل بين الملكية العامة و الملكية الخاصة ، الموظف البيروقراطي يتم على أساس التعيين و لا ينتخب ، و الوظيفة التي يشغلها المهنة و لاء الشخص يكون لمهنته (3) و قد أعار فيبر مسألة إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة عندما صاغ خصائص نموذج المثالي الذي جاء على درجة عالية من الرشد و العقلانية.

1- خليل محمد حسن الشماخ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الأردن، الطبعة الرابعة ، 2004، ص 40.

2- حسين حريم، مرجع سابق، ص ص 57 ، 58 .

3- Jean Michel Morin, Précis de sociologie .France : édition Nathan, Décembre, 1997, P 67 .

### ج- نظرية التكوين الإداري:

تنسب هذه النظرية إلى المهندس الفرنسي **Henry Fayol** (1841- 1925) حينما حاول تلخيص الأسس التي تستند عليها عملية الإدارة، في مؤلفه الشهير – الإدارة العامة و الصناعية **Administration Industrielle et général** - يرى أن الوظيفة الإدارية تتشأ مع أعضاء التنظيم و الجماعات الإنسانية فيه، ذلك أن كل الإجراءات التي ترفع كفاءة الجماعة و تطبق في مجال الإدارة، يمكن أن نطلق عليها أنها مبادئ، و يخلص **Henry Fayol** أن كافة الأعمال التي تؤدي في مشروعات العمل يمكن إرجاعها ضمن تصنيف سداسي كالتالي:

- الأنشطة الفنية ( الإنتاج و التصنيع).
  - الأنشطة التجارية ( التبادل و الشراء و البيع).
  - الأنشطة المالية( البحث عن أفضل استخدام لأس المال).
  - الأنشطة المتعلقة بالأمن.
  - الأنشطة الحسابية.
  - الأنشطة الإدارية ( التخطيط و التنسيق و التنظيم و المراقبة).
- و صياغة **Henry Fayol** لأسس التكوين الإداري قد حددت اتجاهات معالجة الباحثين في الإدارة للموضوع بعد ذلك، ومن أشهر من ساهم في تطوير هذا الاتجاه روبنسون **W. Robinson** ، موني و رايلي **W. Reily & J. Monney** ، إلفي براون **A. Brawn** ، أرفيك و جوليك **L. Urwick & Gulick** <sup>(1)</sup>.
- لقد تبنى فايول وجهة النظر القائلة بأن الإدارة ليست موهبة شخصية تولد مع الإنسان، و لكنها مهارات يمكن تعلمها، طالما أن المبادئ التي تقوم عليها قد تم استيعابها و أن النظرية العامة للإدارة قد تم تشكيلها <sup>(2)</sup>.
- و لقد أعار فايول مسألة إدارة الموارد البشرية أهمية قصوى عندما صنف وظائف التنظيم إلى ستة مجموعات متكاملة ، كما أعار أهمية بالغة للنسق التكنولوجي عندما صنف الأنشطة الفنية ، حيث انصب الاهتمام على التقسيم و التكوين الداخلي للتنظيم و عملية التنسيق بين وحداته بالشكل الذي يفي بتحقيق أهداف التنظيم.

### ثانياً: المداخل النظرية النيوكلاسيكية :

جاءت كرد فعل على قصور المدخل الكلاسيكي في تناوله العنصر الإنساني في المنظمات، و عدم الاهتمام به، كما عجزت تلك المبادئ عن تحقيق الكفاءة العالية و الانسجام و الاستقرار في بيئة العمل، لقد ركز المدخل النيوكلاسيكي على دراسة و تحليل سلوك الأفراد و الجماعات في بيئة العمل باستخدام المنهج العلمي، و يندرج تحت هذا المدخل.

### أ/ العلاقات الإنسانية:

أوضحت هذه الدراسة أن إنتاجية الفرد لا تتأثر فقط بالطريقة التي يصمم بها العمل، و الأسلوب و السلوك الاقتصادي الذي يكافأ بها الفرد، و لكن أيضاً تتأثر بعوامل اجتماعية و نفسية، فقد اكتشف إلتون مايو (1880-1949) هو و زملائه في جامعة هارفرد تحت إشراف مايو **Mayo** و روثلز برجر **Rothles Berger, Mayo** ، من خلال دراسات الهاوثورن في شركة وسترن إلكترونيك بالولايات المتحدة الأمريكية و في ولاية نيويورك ، خلال الفترة ما بين 1927- 1932 ، أن مشاعر و عواطف و وجدان و نفسية الأفراد، تتأثر بشدة بظروف العمل ، مثل علاقة الجماعة ، أنماط القيادة ، تدعيم الإدارة ، و هذه المشاعر بدورها تؤثر على إنتاجية الفرد، وهكذا فقد تم الاقتناع بمعاملة الأفراد بالاحترام و تقدير لذاتهم، مما يزيد رضاهم و إنتاجيتهم <sup>(3)</sup>.

و لقد ركز إلتون مايو في دراساته على أهمية المورد البشري بالمؤسسة، باعتباره عنصراً محورياً و جوهرياً لبقاء المؤسسة و استمرارها، و يرتبط هذا بإدارة الموارد البشرية وفق أسس و قواعد تنظيمية مرنة، تفي بتحقيق الكفاءة و التكيف التنظيميين على حد سواء و متغيرات و مستجدات البيئة الداخلية و الخارجية، و ما حمله التيار التكنولوجي و المعلوماتي من تغيرات و متغيرات استوجبت إعادة النظر في العديد من القضايا المحورية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية.

1- محمد علي محمد، مرجع سابق ، ص ص 96-141-142 .

2- محمد فريد الصحن ، سعيد محمد المصري ، إدارة الأعمال . الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 1997، ص 37..

3- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية. المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص 18.

- ماري باركر فوليت (1868 - 1933):

وضعت أسس دراسة دينامية الجامعة، و غدارة الصراعات التنظيمية و العمليات السياسية في المنظمات، فركزت على الجامعات، فاهتمت في كتاباتها بمشاركة الموارد البشرية و التعاون و الاتصال و التنسيق بين الموارد البشرية في المنظمة، و كان مفهوم مشاركة الموارد البشرية في السلطة، خروجاً واضحاً، عن مبادئ المدخل الكلاسيكي، و قد أبرزت دور التنسيق و أهمية الحيوية للإدارة الفعالة الكفؤة، و اقترحت مجموعة مبادئ أساسية لتحقيق التنسيق السليم.

- شستر برنارد Chester Bernard :

اشتهر بكتابة المعروف "وظائف المدير" لخص أفكاره المستندة إلى خبرته، نظر إلى المنظمة باعتبارها كيان نظام اجتماعي تعاوني، يقوم على الاتصال و تبادل المعلومات بين الموارد البشرية باستمرار، و رأى أن المنظمة تتكون من أنشطة أعمال و موارد بشرية، لتحقيق التوازن يجب الاهتمام بكليهما، درس "قبول السلطة" أشار إلى دور التنظيمات غير الرسمية في المنظمة، و اقترح أن أدوار المدير الرئيسية، هي تسهيل الاتصالات و تحفيز الموارد البشرية لبدل أقصى جهد ممكن.

ب/ مدخل العلوم السلوكية:

لقد شجعت نتائج حركة العلاقات الإنسانية مزيداً من المفكرين و العلماء، في العلوم السلوكية، مثل علم النفس و علم الاجتماع و علم الإنسان ( المهتم بالثقافات )، على دراسة الموارد البشرية و الجماعات في المنظمات، باستخدام منهجية البحث العلمي المستخدمة في أبحاثهم و دراستهم، لقد نظر أتباع مدخل العلم سلوكي إلى المورد البشري، باعتباره أكثر تعقيداً من كونه "إنسان اقتصادي" كما افترض المدخل الكلاسيكي، و من كونه "كائن اجتماعي" كما رأت حركة العلاقات الإنسانية، فالمدرسة السلوكية تركز على دراسة طبيعة العمل نفسه الذي يقوم به المورد البشري، وإلى أي مدى يلبي حاجة المورد البشري، إلى استغلال إمكانياته و قدراته و مهاراته، و يعتقد السلوكيين أن هناك عوامل و أسباب عديدة تدفع المورد البشري للعمل، بالإضافة إلى كسب المال و إنشاء علاقات اجتماعية<sup>(1)</sup>. و في هذا الإطار نلمس اهتماماً واضحاً و رصداً للعلاقة الارتباطية القوية المتعلقة بنجاح إدارة الموارد البشرية العامة بالمؤسسة.

و فيما يلي عرض لأهم النظريات التي أسهمت في المدخل السلوكي :

يعتمد أتباع المدرسة السلوكية في الإدارة افتراضات مدرسة المنظومة حول خصائصها الأساسية، و يضيفون إلى ذلك اعتبار سلوك العاملين عموماً هو جوهر العمل الإداري، يجب أن يركز على التأكد من أن أداء مجموع العاملين لعملهم، و اتخاذهم للقرارات التي تؤدي إلى بقاء و نمو المنظمة، و هذا يتحقق فقط إذا كانت المنظمة مصممة لتوفر للعاملين فيها نوعية حياة عمل تثيرهم<sup>(2)</sup>.

ففي ظل افتراضات نظرية ماسلو لدى الفرد خمس مجموعات من الحاجات يمكن تقسيمها كالتالي:

- الحاجات الأساسية أو الفيزيولوجية Physiological Needs .
- حاجات الأمان Safety Needs .
- الحاجات الاجتماعية Social Needs .
- حاجات المركز و الشعور بالذات Esteem Needs .
- حاجات إثبات الذات Self actualization Needs<sup>(3)</sup> .

و تظل الحاجة الغير مشبعة هي المتحكمة في السلوك، أي أنها تؤثر في سلوك الفرد، في حين لا تؤثر الحاجات الغير مشبعة في سلوكه، وبالتالي ينتهي دورها في عملية لتحفيز و أن حاجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً، على شكل سلم أو هرم، تحتل قاعدته الحاجات الفيزيولوجية، تعلوها حاجات الأمان ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير و الاحترام، فحاجات تحقيق الذات<sup>(4)</sup>.

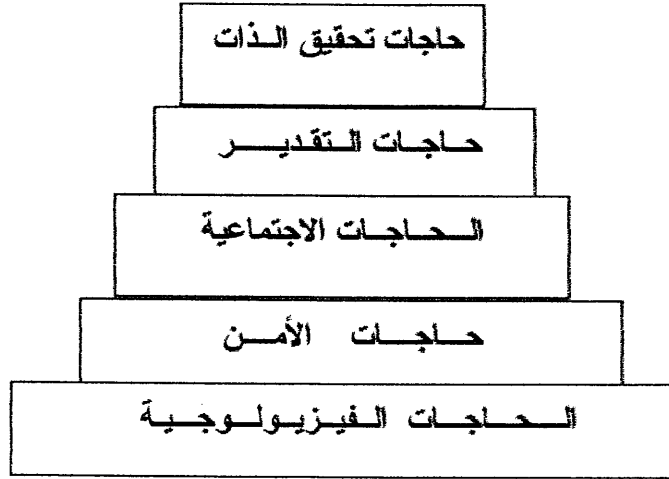
1- حسين حريم، مرجع سابق، ص ص 62-63-64.

2- سعاد نائف برننوطي، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد دار وائل للطباعة و النشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2004.

3- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي. بيروت، الطبعة الثانية، 2000، ص ص 103-104.

4- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية. دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص ص 140—141.

شكل رقم 04: هرم سلم الحاجات الإنسانية لـماسلو:



Source : Jean Pierre Gruère et Jack Jabes. Traité des Organisations. PUF, Paris, 1982, p 25.

و تقوم نظرية  $Y X$  لـدوغلاس ماكريجور على الافتراضات التالية:

**افتراضات نظرية X :**

- لدى الإنسان عدم رغبة موروثية في العمل، لدى على الإدارة تقديم مزايا مادية فهي أهم حوافز العمل.
- الإنسان يعمل خوفاً من العقاب و الحرمان و ليس حبا في العمل.
- يفضل الإنسان العادي تلقي الأوامر و لا يريد تحمل المسؤولية و يجب أن يقاد.

**افتراضات نظرية Y :**

- الإنسان العادي لا يتجنب العمل، و إنما يعتبره مصدر اطمئنان و رضا.
  - الإنسان يستطيع توجيه و مراقبة ذاته في سبيل تحقيق الأهداف التي يلتزم بها.
  - إن أهم مكافأة يمكن تقديمها، مقابل الالتزام تتمثل في إشباع حاجات تحقيق الذات.
  - الإنسان العادي لا يقبل المسؤولية فحسب بل يبحث عنها في الظروف الطبيعية.
  - يستطيع معظم الناس تقديم إسهاماً فعالاً في حل المشكلات التنظيمية.
  - إن طاقة الفرد العادي، غير مستغلة بشكل جيد.
  - إن العاملين يعملون طمعا في المكافأة، لا خوف من العقاب.
- اعتقد ماك غريغور أن المدير من النمط  $X$  يعامل الأفراد بافتراض أنهم غير مسئولين و لا يستحقون الثقة، لدى فإيه يقوم بتشديد الرقابة، و زرع سلوك نظرية  $X$  في العاملين معه، و عكس ذلك المدير من النمط  $Y$  <sup>(1)</sup>.
- إلى جانب ذلك طور Victor Vroom عام 1964 نظرية للتوقع، التي تشير إلى أن الرغبة القوية أو الميل للعمل بطريقة معينة، يعتمد على قوة التوقع، بأن ذلك العمل أو التصرف ستنبه نتائج معينة، كما يعتمد على رغبة الفرد في الوصول إلى تلك النتائج.

و لقد قدم فريدريك هارزبرغ نظرية العاملين كنتيجة للدراسة التي قام بها هو و زملاؤه، على مجموعة من المحاسبين و المهندسين لمعرفة اتجاهاتهم نحو العمل، بنيت افتراضاتهم حول الحوافز، التي تشكل و تدفع السلوك الإنساني في بيئة العمل و استنتجوا وجود مجموعتين:

**- المجموعة الأولى: عوامل الصحة البيئية:**

و تدخل فيها العوامل الآتية:

سياسة الإدارة، العلاقات بين الأفراد، الإشراف، ظروف العمل المادية و النقود.

1- نادر أحمد أبوشيخة، مرجع سابق، ص ص 146-147-148 .

**الحاجات التي تشعر الفرد بالرضا نحو عمله:** و تعود للعمل ذاته و تسمى العوامل الحافزة، إذ أنها تعمل على تحريك جهود الأفراد و زيادة نشاطهم و تحقيق أداء متميز، مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم فإن توافر هذه الاحتياجات يحقق للمنظمة أثر إيجابيا في دفع الفرد إلى الأداء الصحيح و تحقيق الأهداف ، و يدخل في مجموع العوامل الحافزة: الإنجاز، التقدير أو اعتراف الإدارة، زيادة المسؤولية، التقدم و التنمية الذاتية الترقية، كما لاحظ دافيد أن من بين الحوافز التي تحكم سلوك الفرد و أدائه، حافز يجذب الانتباه أكثر من غيره، و هو الحافز على الإنجاز، لوجود مستويين لأداء الفرد و هما: مستوى الطموح و مستوى الأداء الفعلي، و أن الفرد يضع لنفسه نقطة ليصل لها مستوى طموحه، و أن خبرات النجاح أو الفشل، هي التي تحفز الفرد على وضع مستوى أعلى للطموح مستقبلا (1).

إلى جانب ذلك ارتكزت نظرية المساواة لـ **J.Stacey Adams** على افتراض أساسي و هو أن لدى الموارد البشرية دافعية قوية لتحقيق نوع من التوازن، بين جهودهم و إسهامهم في العمل، و بين العوائد التي يتلقونها، و جوهر النظرية هو أن المورد البشري في المنظمة يقارن نسبة جهده إلى العوائد التي يحققها مع نسبة جهد فرد آخر يعمل في ظروف متشابهة إلى العوائد التي يتلقاها، فإذا ما اقتنع الفرد بأنه يعامل بطريقة غير عادلة، بالمقارنة مع غيره، فسيؤثر لديه توتر و باعث يدفعه لتصويب عدم المساواة.

و في هذا الإطار أيضا ارتكزت نظرية وضع الأهداف لـ **Edwin A.Lock** على افتراض أن أهداف المورد البشري و غاياته و نواياه الواعية، تشكل مصدرا رئيسيا للدفاعية، و هي المحدد الرئيسي لسلوكه و حتى تحقيق الأهداف و تؤدي إلى أداء أفضل يجب:

- أن تكون الأهداف محددة بوضوح.

- أن تكون الأهداف صعبة طموحة و لكن قابلة لتحقيق.

- تلقي المورد البشري تغذية راجعة عن الأهداف.

كما أن نجاح نظرية وضع الأهداف يعتمد على ثلاثة عوامل، تؤثر على العلاقة بين الأهداف و الأداء، و هذه العوامل هي:

- التزام الفرد بالأهداف.

- اعتقاد الفرد بأنه قادر على تحقيق الأهداف.

- الثقافة.

من جهة أخرى طرح **Skinner** نظرية التعزيز / التعزيز، و جوهر هذه النظرية ، هو أن سلوك المورد البشري على نحو معين هو أساسا استجابة لمثير خارجي ، أي أن السلوك الإنساني تسببه عوامل / مثيرات خارجية ، و أن ما يتحكم بسلوك المورد البشري هو المدعمات، فالنتيجة التي تأتي مباشرة بعد سلوك معين ، قد تزيد أو تقلل من احتمال تكرار السلوك (2).

و لقد صنف **Rensis Likert** أساليب القيادة استنادا إلى بعدي العمل و الناس إلى أربعة أساليب:

- الأسلوب التسلطي الاستغلالي: يتصف بالمركزية العالية، و عدم ثقة الرئيس بالمرؤوسين و عدم المشاركة.

- الأسلوب الأوتوقراطي: الرئيس يتق بالعاملين ثقة السيد بخادمه.

- الأسلوب المشارك: يتق الرئيس بالمرؤوسين بصورة كبيرة، يأخذ الرئيس عادة بأفكار و آراء المرؤوسين و يحاول الاستفادة منها.

- الأسلوب الديمقراطي: يتق الرئيس بالمرؤوسين ثقة كاملة في جميع الأمور، و يشعر المرؤوسين بحرية كاملة في مناقشة شؤون العمل.

كما اقترح الباحثين **Robert Black** و **Jane Mouton** في إطار نظرية الشبكة الإدارية خمس أساليب قيادية :

1- خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي. دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص ص 67-68.

2- حسين حريم، مرجع سابق، ص ص 255-256-257.



- القائد الضعيف المتسبب (1-1): يترك القائد الأمور دونما تدخل فيها ينسحب من العملية القيادية.
- القائد المهتم بالإنتاج المتشدد (1-9): العمل أولاً وأخيراً، و يعطي أدنى اهتمام للعلاقات الإنسانية.
- القائد الاجتماعي (9-1): يعطي كل الاهتمام لبناء العلاقات الاجتماعية، ولا يعطي اهتماماً يذكر للإنتاج والعمل.
- القائد الوسط (5-5): يوجه اهتماماً معتدلاً لكل من العمل والناس.
- القائد المثالي (قائد الفريق) (9-9): يتميز هذا الأسلوب باهتمام عالي بالأفراد والإنتاج معاً، العمل بروح الفريق، و ضمان تماسك الجماعة (1).
- و تمحورت النماذج الموقفية الظرفية حول كل من نظرية فيدلر **Fiedler** حيث تبني وجهة النظر الأولى تكيف القائد للموقف تتضمن النظرية خطوتين:
- تحديد و قياس سلوك أسلوب القائد.
- إيجاد الموقف الذي يتناسب أسلوب القائد الثابت.
- افترض أسلوبين في القيادة:
- الأسلوب الذي يهتم بالعاملين و العلاقات الإنسانية (أسلوب المشارك).
- أسلوب القيادة الذي يهتم بالإنتاج والعمل (الأسلوب الموجه).
- أما العوامل الموقفية التي حددها فهي ثلاثة:
- طبيعة العلاقات الموقفية بين رئيس و مرؤوسيه (مدى ثقة المرؤوسين بالرئيس و ولائهم).
- مدى السلطة و القوة الرسمية التي يتمتع بها القائد بحكم وظيفته.
- درجة هيكلية العمل (مدى وضوح المهام، و مدى روتينية هذه المهام التي يقوم بها المرؤوسين).
- إن تفاعل المتغيرات الموقفية الثلاثة تؤدي إلى مواقف مختلفة تدرج من موقف ميسر و سهل و مفضل جداً ، إلى موقف صعب و غير مفضل جداً.
- و في هذا السياق طرح الباحثين هاوس و ميشيل **House & Mitchell** نظرية نموذج المسار الهدف و التي اقترحت أربعة أساليب قيادية :
- الأسلوب الموجه: يشبه الأسلوب الأوتوقراطي الذي يركز على العمل، توضيح الأهداف و تحديد المهام.
- الأسلوب المساعد: يوجه القائد اهتمامه للناس و يكون مستعداً لتقديم النصح و الإصغاء حين ظهور أية مشكلة.
- الأسلوب المشارك: يسعى القائد بفاعلية للحصول على مقترحات العاملين في اتخاذ قراراته.
- أسلوب الإنجاز: وضع توقعات و أهداف أدائية عالية، و جعل العمل أكثر تحديداً للفرد، و لكن قبل الإنجاز.
- أما من حيث المتغيرات الموقفية فتقترح النظري هذه المتغيرات :
- عوامل تتعلق بالسمات الشخصية للمرؤوسين ( مركز السيطرة و الخبرة و المقدرة كما يدركها الفرد نفسه) (2).
- و إلى جانب ما تقدم أوضح كل من هيرسي و بلانشارد **Hersey Blanchard** عبر نموذجها أربعة أساليب قيادية:
- الأخبار: يهتم بالعمل بدرجة كبيرة و بالعلاقات بدرجة منخفضة.
- الإقناع: يهتم بكل من العمل و العلاقات بدرجة عالية.
- المشارك: يهتم بدرجة عالية بالعلاقات و بالعمل بدرجة منخفضة.
- التفويض: يهتم بالعمل و بالعلاقات بدرجة منخفضة.
- كما أقترح فروم و جاقو خمس أساليب قيادية في إطار نموذج مشاركة القيادة.
- يقوم القائد باتخاذ القرار منفرداً.
- يطالب القائد معلومات عن أفراد الجماعة مع اتخاذ القرار بنفسه.
- يطلع القائد الجماعة على المشكلة بشكل منفرد و يطلب من كل فرد معلومات و تقييم الوضع بشكل منفرد و يتخذ القرار بنفسه.
- يجتمع القائد و أفراد الجماعة لمناقشة المشكلة مع اتخاذ القائد للقرار.

1- حسين حريم، مرجع سابق ، ص ص 222-223-224 .

2- المرجع نفسه ، ص ص 226-227 .

ومع تزايد الضغوط والتحديات الكبيرة العديدة التي تواجه المنظمات المعاصرة المنافسة الشديدة العولمة، البيئة المضطربة و التتوع و التعقيد، ظهرت الحاجة إلى قيادة جديدة تعرف بالقيادة التحويلية أولئك القادة الذين يلهمون المرؤوسين أن يتساموا عن مصالحهم الذاتية لصالح المنظمة وقادرون على إلهام و استثارة الأفراد و حفزهم لبذل جهد مضاعف لتحقيق أهداف الجماعة.

من خلال الطروحات السابقة يتضح أن النظريات السلوكية أكدت على أهمية المورد البشري، في تنظيم و ضرورة التعامل معه وفق أسس و قواعد تنظيمية مرنة ، تفي بتحقيق رضاه و بتللي تحقيق أهداف التنظيم، و في هذا الإطار يبرز الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تفعيل العملية و نجاعتها (1).

### 3- النظريات الحديثة:

جاءت لتعكس تنوع مداخل دراسة التنظيم كما جاءت لتعكس ردود فعل متميزة إزاء النظريات الكلاسيكية و لقد حولت تقديم إسهامات نظرية مستقلة في دراسة التنظيم، و كان ذلك نتيجة لعدم ملاءمة التحليلات الكلاسيكية لدراسة التنظيمات الحديث.

#### أ/ الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم:

في هذا السياق انطلق بارسونز من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من أنساق فرعية مختلفة، كالجماعات و الأقسام و الإدارات، و أن هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا، يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر و أشمل كالمجتمع، و يذهب بارسونز إلى أن هناك أربعة متطلبات وظيفية أساسية ، يتعين على كل نسق أن يواجهها للبقاء، اثنان ذو طابع ألي: الموائمة و تحقيق الأهداف و يتعلقان بعلاقة النسق ببيئته، التكامل و الكمون يعيران على الظروف الداخلية للنسق ، ميز ثلاث مستويات أو أنساق فرعية في التنظيم.

- النسق الفني: يعني كل النشاطات الفنية التي تسهم بشكل مباشر في إنجاز أهداف التنظيم.

- النسق الإداري: يتولى الأمور و الشؤون الداخلية في التنظيم يتولى تدبير الموارد، إيجاد عملاء يتولون تسويق منتجات التنظيم.

- النسق النظامي: يعمل على الربط بين النسق الفني و النسق الإداري و المجتمع من جهة أخرى (2).

إن الإطار النظري الذي وضعه بارسونز يقدم رؤية تنظيمية منهجية ، في الربط بين الأنساق الفرعية في التنظيم و تفاعلها و تكاملها، و يجسد ذلك التكامل و التوافق التنظيمي بين التكنولوجيا الموظفة و متغيراتها، و الموارد البشرية التي تديرها و أبعاد تفاعل المتغيرين، في سياق مواجهة المتطلبات الوظيفية الأساسية للبقاء و الاستمرار. بالإضافة إلى ذلك و من خلال دراسة ميرتون للمعوقات الوظيفية، تعرض للنموذج الفيبري بالنقد و قدم مساهمة في النظرية البيروقراطية الحديثة، استحدثت ثلاث مفاهيم أو أدوات تحليلية، الوظائف الكامنة في مقابل الوظائف الظاهرة، الوظيفية في مقابل اللاوظيفية، البدائل الوظيفية، انطلق من مقولة مركزية في الفكر الفيبري، مركزي الضبط و الإشراف، و قال أن اللوائح و القوانين لا تنفذ إلا من خلال متابعة تنفيذها، في إطار تحديد تخصص و مسؤولية كل فرد ، هذا التحديد يؤدي إلى ثبات السلوك التنظيمي، يمكن التنبؤ به، و استنتج ثلاث نتائج:

- ثبات السلوك يؤدي إلى تضال العلاقات الشخصية داخل المؤسسة الاغتراب و ابتعاد الأفراد بعضهم عن بعض.

- زيادة استيعاب أعضاء التنظيم للقواعد و الإجراءات المنظمة لعملية العمل، التركيز على الجوانب الآلية للمنظومة البيروقراطية.

- استناد التنظيم إلى مقولات موضوعية، هذه النتائج في رأيه، تؤدي على جمود السلوك الإداري، توصل إلى وضع نظرية متكاملة تكشف عن صورة أخرى للتنظيم البيروقراطي.

إن المساهمة النظرية التي قدمها ميرتون في إدارة الموارد البشرية و التي دعمها بمجموعة من القواعد التنظيمية، تمحورت حول تجنب الخلل الوظيفي و الجمود و الروتين الذي قد يشوب عناصر و مكونات البناء التنظيمي و العصر البشري تحديدا، و النتائج المترتبة عن ذلك، فإسهامه جاء لي طرح رؤية منهجية تنظيمية في إدارة الموارد البشرية.

1- حسين حريم، مرجع سابق، ص ص 229-230-233.

2- السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم. دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 1994، ص ص 73-74-76.

و بحث فيليب سالزنيك من خلال دراسته لديناميات التنظيم، حيث أكد فكرة تفويض السلطة و ما يترتب عليها من نتائج غير متوقعة طرح قضية أساسية، هي أن التنظيم يواجه مطلب الضبط الذي تمارسه أعلى المستويات الرئاسية في التنظيم، و هذا يفرض بالضرورة تفويضا دائما للسلطة، كما قدم نتائج الوظيفة و اللاوظيفية المرتبطة بتحقيق أهداف التنظيم (1).

كما أن الطرح الذي قدمه سالزنيك يؤكد على أهمية المورد البشري بالتنظيم، من خال تفويض السلطة و النتائج الإيجابية المترتبة عن العملية، من زيادة الاهتمام و الولاء التنظيمي و الإحساس بالمسؤولية، فالإدارة المتميزة للموارد البشرية و الأجواء التنظيمية الملائمة تمنح الموارد البشرية كل الدعم لصنع واقع تنظيمي متميز. و من خلال دراسة ألفن جولدنر لوظيفة القواعد البيروقراطية اهتم بتوضيح النتائج المترتبة على استخدام القواعد البيروقراطية كوسيلة لضبط التنظيم، كما اهتم بتوضيح كيف أن وسائل الضبط التي تفرض لكي تحقق التوازن بين الأنساق الفرعية في التنظيم، يمكن أن تؤدي في نفس الوقت إلى إحداث اضطراب في توازن النسق الكبير كما قدم أنماط القواعد البيروقراطية.

إن الإطار التصوري الذي صاغه جولدنر جسد كما بقيه الرؤية المنهجية التنظيمية في إدارة الموارد البشرية وفق الأسس و القواعد التي صاغها، و أفاد لكل من كاتز و كان من خلال اتجاه النسق المفتوح في تطوير نقطة محددة، هي تحديد خصائص التنظيمات التي تمثل أنساقا مفتوحة، أوضحا مزايا نظرية النسق في فهم الطريقة التي من خلالها تؤثر البناءات التنظيمية المختلفة على السلوك، و ذكر أن منظور النسق المفتوح يستطيع أن يكشف عن الطريقة التي من خلالها يحقق التنظيم الاستقرار و الدوام، من خلال ما يحصل عليه البيئة من سلع و خدمات، كما أن هذا المنظور لا ينفي وجود الطاقة الداخلية الكامنة في التنظيم، المتمثلة في الدفاعية الإنسانية التي بدونها لا يستطيع أي نسق اجتماعي أن يؤدي وظيفة بطريقة فعالة (2).

ركز هذا الاتجاه على قدرة المنظمة على تأمين المدخلات اللازمة لعملياتها و نشاطاتها، و يدخل في هذا الإطار تأمين الموارد البشرية و إدارتها بكفاءة عملية الإنتاج، مرونة المنظمة في التكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية مثلا متغيرات التيار التكنولوجي المعلوماتي، الاستقرار و التوافق الداخلي، الإنتاجية، التطوير الداخلي، الروح المعنوية (3).

#### ب/ اتجاه النسق الاجتماعي الفني في دراسة التنظيم

تبنت دراسة عديدة التكنولوجيا بالتحليل المنهجي في التنظيم، فقد ناقش تومسون و باتس أثر التكنولوجيا و التنظيمات الفنية العالية في الإدارة، كما كشفت ودوارد Wood Ward عن تأثير التكنولوجيا في بناء السلطة داخل المنظمات الصناعية، و محاولة بيرو تحديد مفهوم التكنولوجيا و معالجتها في التنظيم معالجة شاملة ليتواك litewak اهتم بالترقية بين الأعمال المتمثلة المطردة و الأعمال غير المتمثلة و غير المطردة، كما حاول كل من باتس و تومبسون Thompson & Bates عرض الارتباط بين الأهداف و البناء من جهة، و بين التكنولوجيا المستخدمة في التنظيم من جهة أخرى و قدم مارش و سيمون تمييزا بين القرارات على أساس البرمجة، كما اهتم بينيس Bennis بتطوير تصور التكنولوجي للتنظيم، حيث تناول نظريات القيادة و السلوك الإداري.

من جهة أخرى اهتمت البحوث بفحص أثر التكنولوجيا في سلوك جماعات العمل، فقد أوضح ليكرث Likert كيف تؤثر طبيعة العمل و درجة رتبته على الإشراف و أنماط القيادة، كذلك دراسة Dubin على أثر التكنولوجيا في جماعات العمل، و الدراسة المقارنة التي أجراها Lawrence و Turnar أما أكثر هذه الأعمال أهمية فهي دراسة بلونر Blauner التي استخدم فيها إطار مقارنا و عرض التراث المتعلق بموضوع التكنولوجيا بصفة عامة، هذا فضلا عما أظهرته بحوث الجماعات الصغيرة من أثر التكنولوجيا في سلوك هذه الجماعات، مثل دراسات Bavelas و Guetzkow و Simon و Leavit و لا يقتصر تأثر التكنولوجيا على سلوك العمال أو جماعات العمل، بل يمتد تأثيرها إلى أعضاء لهيأة الإدارية كما كشفت عنه بحوث Argyris عن البنوك و Grozier عن تنظيميين حكوميين فرنسيين، و هكذا أتضح أن التكنولوجيا تعتمد بعدا رئيسيا من بين الأبعاد التي اهتمت بها الدراسات التنظيمية.

1- السيد الحسيني، مرجع سابق، ص ص 80-85.

2- المرجع نفسه، ص ص 92 - 96.

3- كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية: العوامة و المنافسة. دار وائل للنشر، الأردن الطبعة الأولى، 2004، ص 322.

حاول تشارلز بيرو C.Perou تقديم منظور جديد في مقارنة التنظيمات يتركز على بعد التكنولوجيا ، باعتبارها الخصائص المميزة لهذا المنظور متمثلة أساسا في النظر على التكنولوجيا أو العمل الذي يتم أدائه داخل كل تنظيم على أنه الخاصية المميزة لهذا التنظيم ، وهذا معناها اعتبار التنظيمات أنساقا لأداء العمل ، أي تطبيق الوسائل الفنية المختلفة في تعديل أو تغيير أو تشكيل " المواد الخام" فيجعله شاملا للأفراد أو الرموز أو الأشياء<sup>(1)</sup> .  
و ستحاول الدراسة تسليط الضوء على أهم الإسهامات النظرية المعنوية بدراسة التكنولوجيا ابتداء من نظرية النسق الاجتماعي الفني أو النقّي أو التكنولوجي.

انطلق هذا الاتجاه من نقطة أساسية هي أن المحاولات النظرية التي أدخلت في اعتبارها البعد التكنولوجي في التنظيم، لم تقدم إجابة واضحة وحاسمة على سؤالين هامين هما: كيف يضمن النسق استقراره لكي يحقق أهدافه؟ وكيف ينظم النسق علاقته بالبيئة المحيطة به؟ ولكي يجيب أصحاب هذا الاتجاه النظري على هذين السؤالين، ذهبوا إلى أن دراسة التنظيم، يجب أن تأخذ في اعتبارها التساند بين الأبعاد التالية: التكنولوجيا، البيئة، عواطف المشاركين، و الشكل التنظيمي.

#### 1- البدائيات الحقيقية لاتجاه النسق الاجتماعي الفني:

في سنة 1959 قدم وليام فوت وايت Whyte إطارا نظريا حاول فيه الربط بين العلاقات الإنسانية و الأبعاد التكنولوجية ، انطلق من الإطار التصويري الذي وضعه جورج هوماتز ، استند إلى ثلاثة أبعاد لتحليل التنظيم : التفاعل، النشاطات ، العواطف و كشف وايت عن علاقتها المتبادلة و تساندها ، ثم كشف عن علاقتها جميعا ببيئة التنظيم الشاملة فيما تشمل التكنولوجيا ، كما ذهب إلى أن نظام خط التجميع يؤدي إلى ظهور عواطف سلبية نحو الإدارة و الشركة عموما.

كما كشف عن مزايا نظام الإنتاج المستند إلى جامعات العمل و هي جماعات تشترك عموما في مواقف عمل واحدة ظروف اقتصادية متشابهة، و تتخذ عادة موافق موحدة في علاقاتها بالإدارة و النقابة، و وقد ينطوي تحديد وايت لجماعات العمل على شيء، من المبالغة لأنه يتجاهل رغبة الأفراد و حاجاتهم إلى تكوين جمعان متماسكة.  
كما كشف سكوت Scott و آخرون في دراسة لهم على عمال منطقة لاستخراج الفحم، عن على أن سلوك جماعات العمل المختلفة كان يعبر أولا و قيل كل شيء ، عن أوضاعها النسبية، داخل توازن القوى في التنظيم ، كما كان يعبر عن مكانة هذه الجماعات في المجتمع المحلي ، و لو سلمنا بنتائج سكوت فيسكون وايت قد ارتكب خطأ جسيما حينما اعتبر كلا من السلوك و الدفاعية نتجين للتكنولوجيا، لأنه بذلك قدم تفسير غير اجتماعي للسلوك ، و الواقع أن التصور المحدود الذي قدمه وايت لمكونات بيئة التنظيم ، قد أبعدته عن الاهتمام بدراسة تصورات الأفراد للبناء التنظيمي و المعاني التي لديهم عنه<sup>(2)</sup> .

من جهة أخرى قدم سايلز محاولة لفهم علاقة التكنولوجيا بنمو جماعات العمل، كشف فيها عن بطأ تكيف هذه الجماعات مع التغيرات البنائية التي نظراً على التنظيم، و محاولته هذه انصرفت عن الجوانب غير الرسمية و تأكيد الأبعاد البنائية ، اهتم كثيرا بدراسة الجماعات غير الرسمية في التنظيم، إن المنظور التكنولوجي يكشف عن أن التفاوت في المهارات المختلفة من صناعة لأخرى ، يمكن أ، يؤثر على طبيعة سلوك العمال و أهدافهم، فضلا عن أن هذا المنظور يبقى محدود النطاق، كما كشف عن وجود الصراعات المادية داخل المصنع و استراتيجيات الأفراد .  
كشف عن وجود تفاعلات حرة بين الأفراد تتخذ شكل كفاح من أجل الحصول على أقصى درجات المنفعة، كما أكد أن التفاعل بين جماعات العمل، قد لا يؤدي إلى التكامل و التوازن ، بل يؤدي في كثير من الأحيان إلى الصراع و عدم الاستقرار داخل التنظيم.

1- محمد علي محمد، مرجع سابق، ص ص 279 - 280 - 281 .

2- السيد الحسيني، مرجع سابق، ص ص 111 ، 112 .

إن أخطر و أهم محاولة درست تأثير التكنولوجيا على التنظيم، هي تلك قدمها بلونر سنة 1964 فلقد قدم بحثا شاملا للاعتراب الناشئ عن أنماط التكنولوجيا المختلفة، مستند إلى الدراسات التي أجريت على نظام خط التجميع، انطلق بلونر من قضية أساسية هي أن التكنولوجيا الحديثة، تعد السبب الأساسي المحدث للاعتراب، أوضح أن العمل في الصناعات الحرفية يحقق مزيدا من الإشباع للعمال، بينما لا يحقق العمل في نظام إنتاج خط التجميع هذا الإشباع ثم كُشف عن نمط ثالث من التكنولوجيا يتوسطهما هو تكنولوجيا العمليات، و لقد أوضحت دراسة بلونر أن الأنساق الفنية في التنظيم تخلق لدى العامل إحساسا بالضعف و شعور بالاعتراب الذاتي.

إذا ما أمعنا النظر في المحاولات النظرية الثلاثة التي قدمها وايت و سايلز و بلونر، أتضح لنا أنها تشترك في نقطة هامة و هي توضيح النتائج المترتبة على استخدام التنظيمات لأنماط معينة من التكنولوجيا، و خاصة ما تعلق منها بالرضا المهني و سلوك جماعات العمل، و الاشتراك في وجود تساند بين الأبعاد المكونة لبناء التنظيم ، و إن كانت قد منحت البعد التكنولوجي أهمية خاصة (1).

و أجرت جوان و دوارد Wood Ward دراستين هامتين على عدد من المصانع البريطانية ، الأولى سنة 1958 و الثانية سنة 1965 ، أوضحت فيهما إمكانية وضع الأنساق على متصل، يعبر عن درجة التعقيد الفني ، ففي أحد طرفي المتصل توجد الوحدة الإنتاجية البسيطة غير المعقدة ، و في الطرف الآخر توجد عمليات إنتاجية بالغة التعقيد بينما يتوسط هاتين الطرفين عمليات الإنتاج الكبير، و استنادا إلى هذا المتصل درست عددا من التنظيمات الصناعية ، و كشفت عن أن المصانع التي تتميز بأنظمة إنتاجية متماثلة، كانت تتميز أيضا بتنظيم متماثل ، فمستويات السلطة في الإدارة تزداد بزيادة التعقيد الفني، كما أن نسبة المديرين و المشرفين تزداد بزيادة الجهاز الغير إشرافي، كما كشفت عن وجود تماثل بين المصانع التي تستخدم نظام الإنتاج بالوحدة أو العملية ، كما أن التنظيمات المتفاوتة في تعقيدها الفني ، كانت تتميز ببناء بيروقراطي يناقض تماما الشكل البيروقراطي الجامد الموجود في التنظيمات القائمة على الإنتاج الكبير ، أن عدد القرارات المتعلقة بسياسة التنظيم ، في كل نسق فني فضلا عن طبيعة هذه القرارات، يؤثران على الشكل التنظيمي الذي يمكن أن يحقق للتنظيم فعاليته.

إن المحاولة النظرية التي قدمتها دوارد تسعى للربط بين ثلاثة أبعاد تنظيمية هي: التكنولوجيا، اتخاذ القرار، البناء التنظيمي. و ركز كل من ستلكر و برنز Stalker & Burns اهتمامهما على دراسة العلاقة بين البيئة و بناء التنظيم من خلال دراسة شاملة لعشرين مصنعا ببريطانيا ، توصلوا إلى نموذجين مثاليين لإدارة التنظيمات:

**النموذج الآلي:** يقرب إلى حد كبير من النموذج المثالي الذي قدمه فيبسر، يستند هذا النموذج إلى وجود تسلسل رئاسي في الوظائف يعكس درجة محددة من التخصص، كما يستند إلى وجود اتصال رأسي بين المستويات الرئاسية ، بحيث يكون كل رئيس مسؤول مسؤولية مباشرة عن علامة كل متخصص لأهداف التنظيم .

**النموذج العضوي :** لا يستند إلى وجود تسلسل رئاسي محدد لكونه يتطلب تحديد دائما للأدوار من خلال الاجتماعات المستمرة بين المديرين، كما أن الاتصال في هذا النموذج يكون شفاهيا ، يحتوي على معلومات و استشارات و الأفراد يؤدون عادة مهامهم في ضوء استيعابهم العام لأهداف التنظيم و تمثلهم لها، و أن فعالية أي من النموذجين ، تعتمد على البيئة التي يمارس فيها المصنع نشاطاته، مما يجعل التنظيم نسقا مفتوحا ، يخضع لضغوط و تأثيرات خارجية.

و ذهب كل من إيمري و تريست إلى أن كل من نمط من أنماط البيئة، يفرض متطلبات مختلفة على بناء التنظيم، ميزا بين أربعة أنماط من البيئة يمارس كل منها تأثير معين على التنظيمات و يطبعها بطابعه، بحيث نجد في النهاية أيضا أربعة أنماط من التنظيمات، أما أنماط البيئات فهي: البيئة الهادئة محدودة النطاق، البيئة الهادئة المتباينة، البيئة المضطربة، البيئة القلقة، استند إسهاميهما إلى افتراض التغيير السريع في موافق التنظيم ، التغيير الذي يرجع إلى سرعة معدل التغيير الفني و الاقتصادي.

كما ركز ريس Rice على العلاقات المتسندة و التأثير المتبادل بين مكونات النسق المختلفة، كما قدم وسيلة لتقويم النجاح النسبي للتنظيم في ضوء تكيفه مع المتطلبات التي تفرض عليه من خارجه ، فالتنظيم حسبه يعد ناجحا إذا ما استطاع أن يوجه نفسه نحو تحقيق " مهمته الأساسية" و يعتقد ميلر و ريس أن أفضل وسيلة لتحديد طبيعة " المهمة الأساسية" هي فحص الأحكام التي يذكرها قادة التنظيم حول أهداف تنظيمهم، بالرغم من إدراكهما بما تتطوي عليه هذه الأحكام من أخطاء و مبالغة (1) و يعتبر ما قدمه بيرو Pirou بعدا جوهريا فيما يتعلق بالتكنولوجيا و هو درجة نمطية الأنشطة حيث ميز بين الأنشطة النمطية و غير النمطية (2) من جهة أخرى قدم مدخل علم صنع القرارات و المعلومات أو كما يطلق عليها أيضا مدرسة علم الإدارة أو المدرسة الكمية أو بحوث العمليات جوهر هذا المدخل هو استخدام صنع القرارات و نظم المعلومات و الرياضيات و الإحصاء، باعتباره أداة مساعدة في حل مشكلات الإنتاج و العمليات، و هكذا تركز هذه المدرسة على المشكلات الفنية و ليس مشكلات السلوك الإنساني، و كان للعالم Herbert Simon دور كبير في نشوء نظرية القرارات أكادمية و عمليا و قد ساوى بين الإدارة و صنع القرارات ، و رأى أن عمل المدير هو أساسا صنع القرارات فعليا، و كيف يمكن للمدير أن تكون قراراته أكثر فاعلية و نجاحا و حدد عملية صنع القرار .

صنف القرارات إلى: قرارات روتينية بسيطة متكررة، قرارات غير روتينية و غير متكررة، و لما كانت معظم القرارات من النوع الثاني استدعى الأمر استخدام النماذج الرياضية و الإحصائية و بحوث العمليات و المحاكاة الحاسوبية و غيرها ، من أجل التوصل إلى قرارات صائبة و مع تطور تقنيات تكنولوجيا المعلومات أصبح القرارات المعقدة روتينية نوعا ما . و جاءت المدرسة الموقفية كامتداد لنظرية النظم تنظر للمنظمة باعتبارها نظم مفتوح، تفصله حدود عن بيئته الأوسع/ الأشمل، و تسعى هذه المدرسة إلى فهم العلاقات التفاعلية بين أجزاء المنظمة و بين المنظمة و بيئتها الخارجية، و تحديد أنماط من العلاقات و المتغيرات، و هذه النظرية موجهة نحو اقتراح نماذج تصميم و إدارة المنظمات، الأكثر ملائمة لمواقف و حالات معينة، و من بين العوامل الموقفية التي حظيت باهتمام زائد هي: بيئة المنظمة ، حجم المنظمة و دورة حياتها ، التقنيات المستخدمة ، استراتيجيات المنظمة ، نوع العاملين في المنظمة ، طبيعة عمل المنظمة، الثقافة و غيرها .

أكد هذا الاتجاه إلى ضرورة و أهمية المدخل التشخيصي في حل المشكلات ، و تحليل الموقف و فهم متغيراته و اختيار الحل المناسب للموارد البشرية، و إدارتها بكفاءة في سياق تحديد المتغيرات الهامة المؤثرة على أداء المدير و المنظمة (3)

**4- اتجاهات أخرى حديثة في الفكر الإداري:**

أ/ **الإدارة بالأهداف:** ينسب هذا المدخل في الإدارة إلى العالمين George O'Diorne & Peter Drucker ، و قد أكد على ضرورة توجيه جميع الجهود نحو أهداف المنظمة ، و النظر إلى الأنشطة و العمال التي تقوم بها الموارد البشرية باعتبارها وسيلة لتحقيق الأهداف الفردية و الجماعية ، التي تؤدي بدورها لتحقيق أهداف المنظمة، و نقطة البداية هي تحقيق الأهداف العامة للمنظمة و استنادا لهذه الأهداف يحدد المدير أهداف دائرية ، ثم يحدد رئيس القسم أهداف قسمه، اعتمادا على أهداف الدائرة، و أخيرا يقوم رئيس القسم بتحديد الأهداف المطلوب من فرد تحقيقها انطلاقا من أهداف القسم، و تحدد الأهداف على مستوى الوحدة/ الجماعة، على مستوى الفرد، توضع خطة عمل ما بين الرئيس و المرؤوس ، يقوم الرئيس بتوفير ما يلزم للعمال مع التوجيه و الإرشاد المستمر، و متابعة و تقييم أداء الفرد حتى نهاية الخطة و تحقيق الأهداف المحددة وفق رؤية استراتيجية في إدارة الموارد البشرية.

ب/ **التميز في الأداء:** خطى موضوع التميز في الأداء على مستوى المنظمات الخاصة باهتمام زائد من قبل الكاتب و مستشار الإدارة Tom Peters ، و تعتبر الدراسة التي أجراها هو و زميله Robert Waterman من أشهر الدراسات في مجال الفاعلية و الأداء المتميز، شملت ما يزيد عن أربعون منظمة من المنظمات الناجحة ، و لاحظ أن هناك ثماني خصائص مشتركة فيما بين تلك المنظمات ، تعتبر سبب تميزها و نجاحها و هي:

1- السيد الحسيني، مرجع سابق، ص ص 116-117-118.

2- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشري: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية.الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 495.

3- حسين حريم، مرجع سابق، ص ص 68-72-73.

- لديها اتجاه و ميل نحو العمل و إنجاز الأمور.
- كانت قريبة و على اتصال مستمر من المستهلكين، لكي تستطيع تفهم حاجاتهم و رغباتهم و الاستجابة لها.
- السماح للموارد البشرية بدرجة عالية من الاستقلالية في العمل، و تشجيع و تعزيز روح المبادرة و الريادة.
- السعي لتحسين زيادة الإنتاجية، من خلال مشاركة الموارد البشرية و إسهامهم الفعال.
- الإدارة بالمتابعة و الاستفسار الدائم عن القيمة التي تضيفها كل عملية و إجراء.
- العاملون في هاته المنظمات، كانوا يدركون ماهية رسالة و أهداف منظماتهم و كان المدراء في جميع المستويات يشاركون بفاعلية في معالجة المشكلات.
- استمرار تركيز المنظمات على العمل/ النشاط الذي تفهمه و تعرفه ، و عدم الدخول في صناعة جديدة.
- استخدام هياكل تنظيمية بسيطة، بمستويات إدارية قليلة.
- الجمع بين الرقابة الشديدة و المرنة، رقابة شديدة لحماية قيم و أهداف المنظمة و رقابة المرنة في المجالات الأخرى لتشجيع روح المخاطرة و الإبداع.
- إدارة الغموض و التناقضات، حيث أن البيئة دينامية و متغيرة و تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد، فإن الأسلوب العقلاني الرياضي لا يصلح في جميع الأحوال.

### ج/ نظرية Z لوليام أوشي William Ouchi

نظرا للنجاح الذي حققته المنظمات اليابانية في مختلف الميادين في الثمانينات و أوائل التسعينات من القرن الماضي ، ما دفع العديد من الباحثين للاهتمام بدراسة التجربة اليابانية في الإدارة و التنظيم ، و من أهم ملامح و خصائص الإدارة اليابانية :

- استمرار المورد البشري في عمله مدى الحياة.
- اعتماد مبدأ التخصص العام في العمل و الانتقال من مجال لآخر.
- نظم الترقيّة تعتمد على الأقدمية و الاستمرارية في العمل و هي بطيئة.
- التأكيد على أهمية الجماعة و العمل الجماعي و القرارات الجماعية و على نمط عمل الفريق في علاقات العمل.
- التأكيد على الاتصالات المفتوحة.
- المسؤولية المشتركة كل فرد في الجماعة، بما في ذلك المدير يشارك المسؤولية عن عمل الجماعة.
- الاهتمام الشامل بجميع شؤون العامل، لتعزيز انتمائه للمنظمة، و انضباطه و شعوره بالمسؤولية<sup>(1)</sup>.

### د/ الميزة التنافسية:

- تركز هذه النظرية على أهمية أن تتمتع المنظمة بميزة تنافسية مستدامة (موارد ، قدرات، مهارات) لا تستطيع المنظمات الأخرى نسخها أو تقليدها، تتمحور حول كيفية إدارة القوى البشرية ، و إيجاد دافعية عالية لدى العاملين ، و تطوير ثقافة تستثير حماس الأفراد و تشجيع الإبداع و تنمي الولاء للمنظمة، و كان العالم Michael Porter من أوائل من أشاروا على أن باستطاعة المنظمة تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من التفوق من خلال ما يلي:
- القيادة التكاليفية : تقديم سلع / خدمات بأقل الأسعار.
- التمايز: المقدر على تقديم سلع / خدمات فريدة و تعود بأعلى قيمة / منفعة للمستهلك ، فيما يتعلق بوجود المنتج و خصائص معينات و الخدمة ما بعد البيع.
- التمايز المركز: التركيز على سلعة معينة أو سوق معينة، و قد استقطب موضوع الميزة التنافسية مزيدا من الباحثين في السنوات الأخيرة ، في ظل العولمة و المنافسة الشديدة في شتى الصناعات و الخدمات و ظهرت وجهات نظر عديدة بشأن الموارد و القدرات التي تحقق للمنظمات ميزة تنافسية من أهمها: رأس المال الفكري، رأس المال المعرفي، الإبداع، رأس المال الاجتماعي، أو غيرها ، و قدم هذا الإطار النظري رؤية استراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، تستجيب للتغيرات و المستجدات التي قد تعترض البناء التنظيمي.

1- حسين حريم، مرجع سابق ، ص ص 73-74-75.

## هـ/ إدارة الجودة الشاملة:

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها " مدخل إداري للنجاح على المدى الطويل من خلال إرضاء المستهلك ، اعتمادا على مشاركة جميع أفراد المنظمة ، في التحسين المستمر للعمليات و المنتجات ، و الخدمات و الثقافة التي يعملون فيها، من أهم من أسهموا في تطوير إدارة الجودة الشاملة: **B.A Fisher, J.M Dening, W. Edward, Juran Kaaoru, Ishikawa, Philip Crosky, A.V. Feigebaum** ، يتوقف نجاح برامج إدارة الجودة الشاملة على مواهب و قدرات الموارد البشرية، و على الطريقة التي تتم بها إدارة الموارد البشرية ، فالإدارة مطالبة بوضع رؤية واضحة للمنظمة ، و توضيح الأهداف للموارد البشرية ، و بناء قيم ثقافية تحت الجودة و رضا المستهلك ، و غرس تلك القيم لدى جميع الأفراد، و تقديم كل دعم و مساعدة لبرامج و جهود إدارة الجودة الشاملة.

## و/ نظرية إدارة المعرفة:

مع تصاعد ظاهرة العولمة و التحول نحو الاقتصاد المعرفي، أصبح ينظر إلى المعرفة باعتبارها أحد الموارد/ الموجودات الهامة في المنظمة، بل و يعتبرها الكثيرون أهم مورد لكونه يستطيع تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لا يمكن تقليدها، و لا بد من إدارة هذا المورد ( المعرفة) بنجاح، و هكذا استقطب موضوع إدارة المعرفة اهتماما متزايدا من قبل الباحثين، الذين تطرقوا إلى عملية إدارة المعرفة و أبعادها / جوانبها الرئيسية و هي: بناء المعرفة و ترميزها، و المحافظة عليها و نقلها و مشاركتها و تقاسمها و تطبيقها، و لا تزال نظرية إدارة المعرفة في بدايتها و لم تتبلور بعد (1).

## ز/ نظرية الرأس المال البشري:

تمثل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية امتداد لمفاهيم و مبادئ نظرية الرأس مال البشري، و التي تقوم على فرضية أساسية مؤداها وجود اختلاف بين الأفراد ، فيما يتعلق بمقدار الاستثمار في مهاراتهم و خبراتهم و قدراتهم، و يتطلب وجود تميز في قيمة الأفراد، ضرورة وضع المنظمة لبعض السياسات و الاستراتيجيات للتعامل مع الاختلافات الفردية، و بناء على ذلك فإن المحور الرئيسي الذي يقوم عليه مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، يتمثل في اعتبار الفرد أصلا من أصول المنظمة يمكن تحديد قيمته و إدارته ، كما تدار محفظة الموارد المالية ، و يهدف هذا المفهوم إلى الحفاظ على أو زيادة القيمة الرأسمالية للعاملين بالمنظمة (2)، فالرأس مال البشري يقصد به قيمة الموارد البشرية المتاحة للمنظمة ، محسوبة بقدر ما أنفق عليها من تدريب و تعليم و رعاية اجتماعية و ثقافية و فرص للتعليم الذاتي على وقت المنظمة (3).

## ف/ نظريات الثقافة المؤسسية:

كأي ظاهرة تنظيمية أو إدارية فإنه لا بد من وجود خلفية نظرية، تساعد في فهم و تحليل هذه الظاهرة و الاستفادة منها، و العمل على توجيهها بما يخدم مصلحة التنظيم الإداري و تتمثل هذه النظريات في:

- **نظرية الثقافة القوية:** تشير هذه النظرية إلى أن قوة المؤسسة تعود إلى قوة ثقافتها، الناتجة عن إجماع و موافقة كل العاملين على قيمها و مفاهيمها و عاداتها و قواعده السلوكية ، الأمر الذي يعني أن هذه القوة تعكس بشكل جيد على الأداء، كون البناء المؤسسي بكل عناصره متماسك و قوي ، و يترتب عل هذه القوة أداء و إنجاز جيد من خلال :

\* أهداف مشتركة لجميع العاملين.

\* أهداف مشتركة يترتب عليها دوافع و حوافز قوية.

- **نظرية التوافق:** تشير هذه النظرية إلى مفهوم القوانين و التكامل بين ما تقدمه المؤسسة من سع و خدمات و بين أهدافها و سياساتها و استراتيجيتها المعمول بها، حيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص منها: بيئة المؤسسة الموجودة بها إذا كانت ساكنة ، متحركة و متطلبات الجمهور الخارجي و التوقعات الاجتماعية و يساعد هذا التوافق و التجانس الإدارة الناجحة.

1- حسين حريم، مرجع سابق، ص ص 76-77-78.

2- راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 63.

3- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 49.



- نظرية التكيف: ضمن هذه النظرية يكون تميز المؤسسات ذات الأداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات تساعدها في القدرة على التكيف مع المتغيرات المحيطة، فوجود ما يسمى بثقافة المؤسسة التكيفية، يترتب عليه توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل، وهي التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية العمليات المؤسسية، و تخلف هذه الثقافة لدى العاملين شعورا ايجابيا يتمثل في عدة نواح منها: زيادة التزام العاملين بالعمل، زيادة انتمائهم و شعورهم بالارتباط و الولاء و الإبداع (1) .  
من خلال هاته الظروف تتضح أهمية الثقافة التنظيمية المتميزة في خلق و تحقيق الانسجام و التكامل بين عناصر و مكونات البناء التنظيمي.

ح/ نماذج عن تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

- نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة:

جاء هذا النموذج نتيجة إسهامات متعددة لعدد من المفكرين المختصين، على مدى خمسة عقود تقريبا، بدأت من قبل سالزنيك Selznick عام 1957 ، ثم تلاه كل من بارني Barney و أميت Amit و كابيلي Cappelli و بينروز Penrose و بيورسل Purcell ، يعد هذا النموذج من أكثر النماذج شيوعا، استمت أفكاره من الإدارة الإستراتيجية، و يتصف بطابع البعد و الشمول .

تقوم فكرة النموذج على أساس التفاعل بين بيئة المنظمة الداخلية و بيئتها الخارجية، فتكوين إستراتيجية أية منظمة، إنما يتم في ضوء نتائج تحليل هاتين البيئتين، و إن تحقيق المنظمة لإستراتيجيتها، لا يكون إلا من خلال ما تمتلكه من موارد متنوعة أهمها المورد البشري لأنه الأساس و الأداة الفعالة في عملية التحقيق هذه، لذلك يطلب النموذج من منظمات الأعمال أن تولي اهتماما كبيرا و خاصا بهذا المورد، لما له من دور فاعل و تأثير ايجابي في إنجاح إستراتيجية منظمة الأعمال ، و تحقيق المنفعة التنافسية في السوق ، من منطلق أن الاتفاق على تعليمه و تدريبه و تميته لإكسابه المعرفة و المهارة و الخبرة و استثمار له عائد يتمثل في قدرة المورد البشري على التحديد و الإبداع، أساس نجاح أية منظمة و لكي يؤدي المورد البشري دوره الإستراتيجي المطلوب منه دوره الإستراتيجي المطلوب منه، لا بد من تحليل البيئة الخارجية لمعرفة فرص الاستثمار المتاحة فيها و المخاطر المحيطة بها، أيضا تحليل البيئة الداخلية و ما تشتمل عليه من موارد بما فيها المورد البشري، لمعرفة جوانب القوى و الضعف في هذه الموارد مجتمعة و هذا لغاية هي تمكين المورد البشري في المنظمة، من استغلال الفرص المتاحة ، و مواجهة المخاطر البيئية المحيطة.  
و تتمثل مضامين النموذج في:

- التحليل البيئي: تحليل البيئتين الداخلية و الخارجية.

- موارد المنظمة: الموارد البشرية، الموارد المادية التي تقع مسؤولية إدارتها و استخدامها على الموارد البشرية من رؤساء و مرؤوسين، و خصائص موارد منظمة الأعمال تتصف بـ القدرة ( الطاقة)، متممة (متكاملة)، صعوبة الاتجار بها ( بيعها).

- تعليم و تدريب المورد البشري: من اجل إكسابه المعرفة ، الخبرة ن المهارة اللازمة من أجل التعامل مع خصائص موارد المنظمة المادية التي تتصف بعد الثبات.

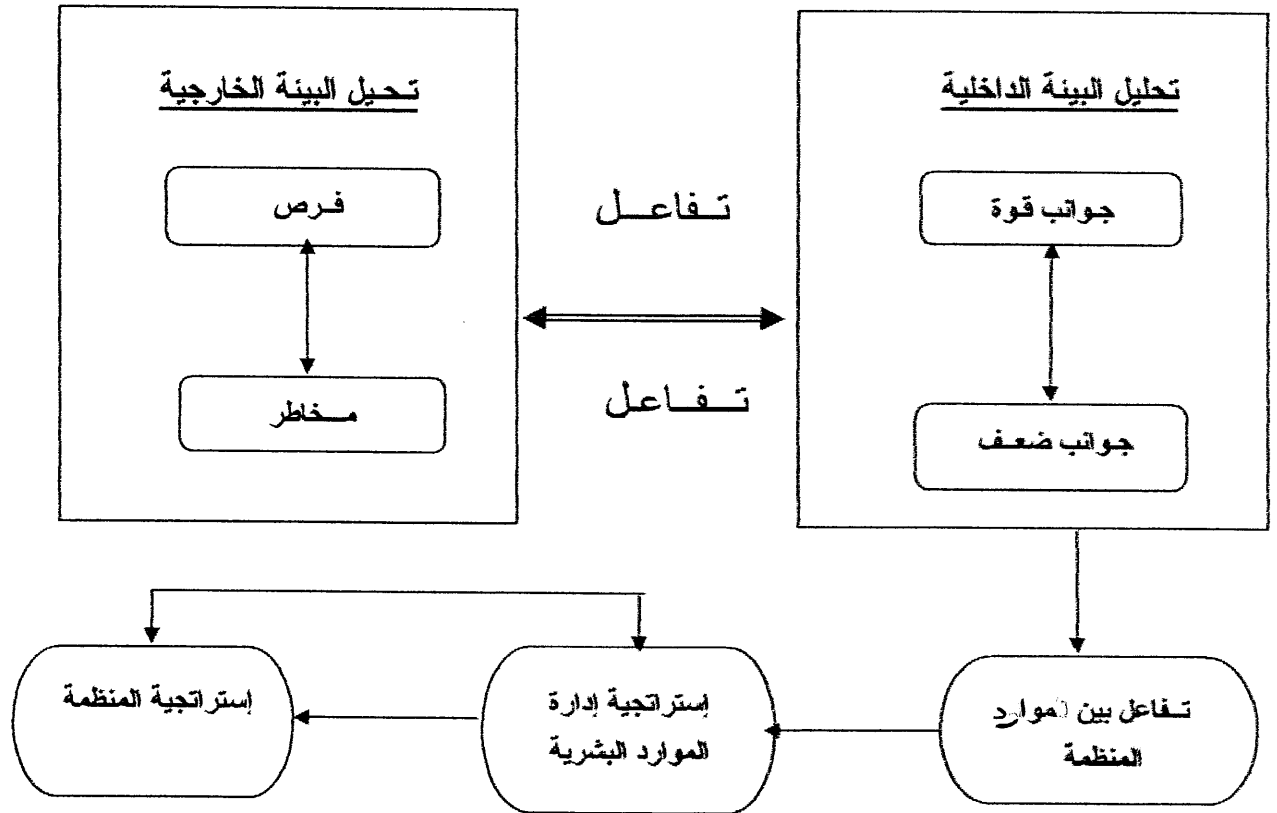
- التقنية: يؤكد هذا النموذج على مسألة تعليم الموارد البشرية استخدام التكنولوجيا لأنها تتكامل مع معارفهم و خبراتهم و مهاراتهم مما يساعد على تحقيق إستراتيجية المنظمة بفاعلية و تحقيق الأرباح و النفع لها .

- التحفيز: تحفيز الموارد البشرية بشكل جيد لتحقيق الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة و الاستغلال الفرص و مجابهة المخاطر (2)

1- موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل. دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص ص 228- 229.

2- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 118- 119 .

شكل رقم 05: نموذج التفاعل البيئي من خلال موارد المنظمة



المصدر: عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي. دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص117.

## - نموذج ديفيد جاست David Gust Model

وضع Gust نموذجه عام 1997 بعد تجارب و تطبيقات بدأها عام 1989 حسبته تهدف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق ثلاث غايات أساسية، تشكل الإطار العام لمهمة و ممارسات هذه الإدارة، و هذه الغايات الأساسية ما يلي:

- تحقيق الإبداع و الابتكار لدى الموارد البشرية، لتقديم كل جديد و متطور للسوق لجذب اهتمام المستهلكين، و كسب حصة سوقية أكبر.
  - تحقيق الجودة في المنتجات من خلال أداء بشري عالي المستوى من الجودة فالجودة العالية تخلق الولاء لدى عملاء المنظمات لمنتجاتها، مما يزيد من رقم مبيعاتها و أرباحها.
  - تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال ترشيد الإنفاق و تحقيق أعلى قدر من المخرجات بأقل قدر من المداخلات.
- ممارسة إدارة الموارد البشرية:

- تعتبر هذه الممارسات عن الوظائف التي تؤديها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، حيث تقوم بوضع الأنظمة و السياسات و البرامج، و تنفذ عمليات تتعلق بالجوانب التالية:
- استقطاب أفضل الموارد البشرية من سوق العمل.
  - انتقاء أفضل المتقدمين لطلب التوظيف في المنظمة في ضوء معايير تخدم مصالح العمل فيها .
  - تعليم و تدريب الموارد البشرية بشكل مستمر لجعل المنظمة مكانا للتأهيل و التعليم و التنمية المستمرة.
  - وضع نظام موضوعي و سليم لتقييم أداء الموارد البشرية، و مساعدة المديرين و الرؤساء على تطبيقه بشكل سليم و موضوعي.
  - وضع نظام تعويضات و حوافز سليم، يعني بمتطلبات و حاجات الموارد البشرية.
  - توفير ظروف عمل صحية تضمن السلامة و الأمان للموارد البشرية و تحميهم من مخاطر العمل.
  - توفير السبل الكفيلة بدمج الموارد البشرية في المنظمة، و جعلهم يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ منها و أن مستقبلهم مرتبط بها.

### - نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية:

- إذا تمت الممارسات السابقة بشكل ناجح وفق المخطط و المرسوم لها ستكون الحصيلة مكونة كما يلي:
- زرع الولاء و الانتماء لدى العاملين اتجاه منظماتهم.
  - تصبح المنظمة مكانا محببا للعمل فيه من قبل الموارد البشرية.
  - توفر المرونة و السهولة في أداء الأعمال و المهام بشكل عام.
- نتائج سلوك المورد البشري بعد قيام إدارة الموارد البشرية بممارستها:

- لا شك بأن نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية الجيدة ستعكس إيجابياتها على سلوك هذه الموارد البشرية كما يلي:
- دافعية كبيرة للعمل.
  - تفاني في العمل.
  - التزام في العمل.
  - غيرية على سمعة و مصلحة المنظمة.

### - نتائج الأداء الكلي للمنظمة:

- تمثل هذه النتائج حصيلة إسهامات كل ما تقدم شرحه، و تتمثل هذه النتائج فيما يلي:
- إنتاجية عمل عالية
  - جودة المنتجات
  - إبداع و ابتكار لدى الموارد البشرية و منتجات المنظمة متطورة.
  - رضوى و سعادة العملاء
  - رضوى و سعادة العاملين
  - انخفاض في معدل دوران العمل. (1)

1- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 120- 121 .

شكل رقم. 06 : نموذج "ديفد جست" عن تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

نتائج الأداء الكلي	نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية	نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية	ممارسة إدارة الموارد البشرية	أهداف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
Performance out come	Behavior out comes	(HRM) Practices Out comes	(HRM) Practices	(HRM) Strategy
إنتاجية	جهد	ولاء	الاستقطاب	الإبداع و الابتكار
Productivity	Effort	Loyalty	Recrutement	Innovation
جودة	إلزام	مكان محبب للعمل	الاختيار	الجودة
Quality	Commitment	Lovely work place	Sélection	Quality
إبداع	دفعية	جودة	العلم و التدريب	تخفيض التكاليف
Innovation	Motivation	Quality	Learning and training	Cost. réduction
معدل دوران عمل منخفض	أداء جيد	مرونة عمل	تقييم الأداء	
Low work turnover	Good performance	Flexibility	Performance appraisal	
رضا العملاء			التعويضات	
Cutoners satisfaction			Compensation	
			المزايا الإضافية	
			Benefits	

المصدر: عمرو وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 112.

- نموذج جامعة وروويتش: **Warwich (HRM) Strategy model**

قام بوضع هذا النموذج كل من **Hendery & Pittgrew** صوراً من خلاله آلية العلاقة المتبادلة بين إستراتيجية المنظمة، وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية و التأثير البيئي، في تكوين كل منهما، و فيما يلي شرح النموذج: تبدأ عملية تكوين إستراتيجية المنظمة و إستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي هي جزء من الأولى بدراسة و تحليل البيئة الخارجية، من أجل تحديد اتجاه هذه المتغيرات، و تأثير كل منها في هذا النشاط، أو في البيئة الداخلية للمنظمة. في المرحلة الثانية تجري دراسة و تحليل المتغيرات الداخلية و تحديد الأثر الذي أحدثته متغيرات البيئة الخارجية في البيئة الداخلية، لتعمل المنظمة على تهيئة نفسها، لمواجهة هذا التأثير و التعامل و التكيف معه، في ظل نتائج تحليل البيئتين الخارجي و الداخلي، و في ضوء إمكانيات المنظمة يتم ما يلي:

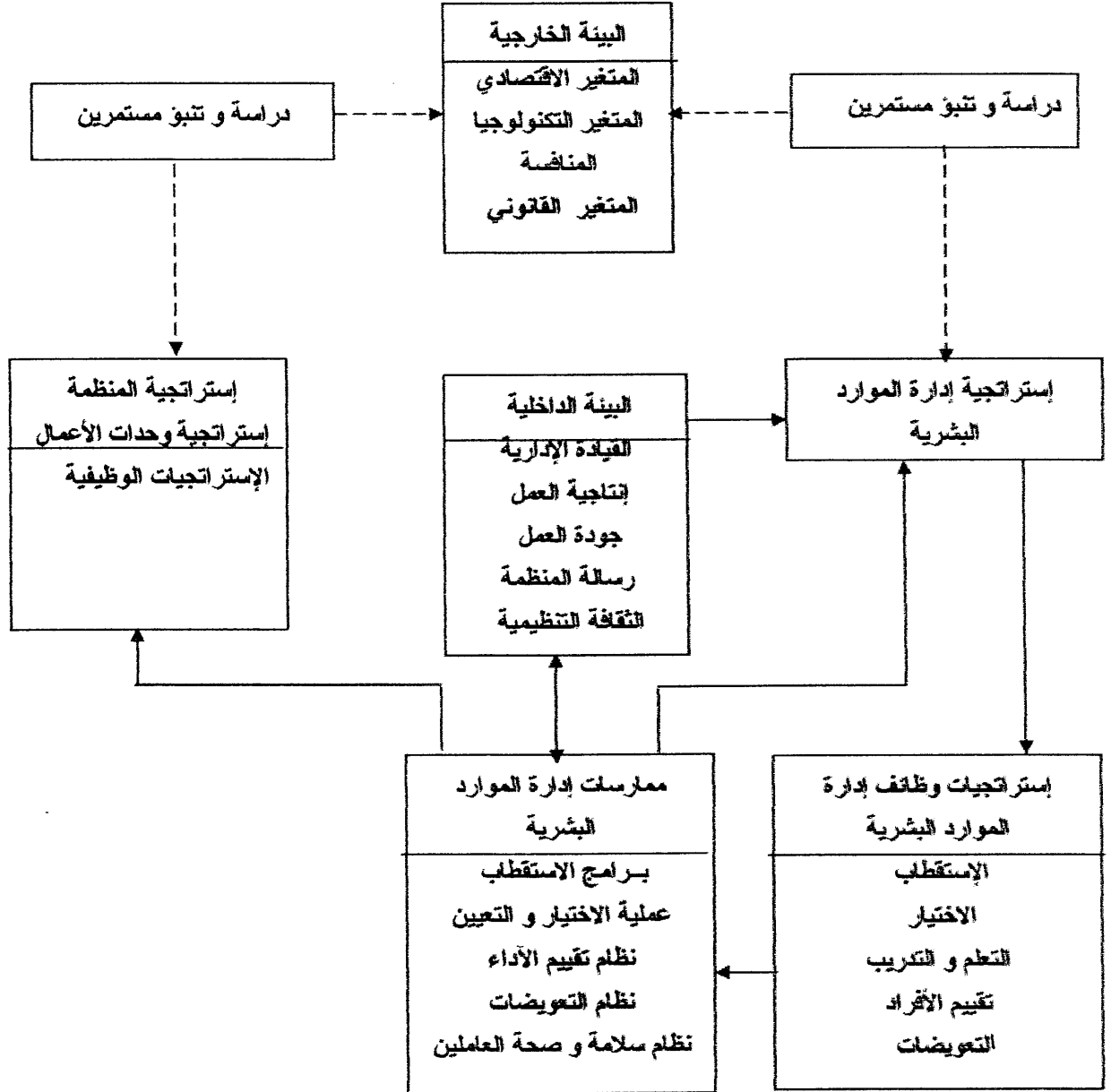
- وضع إستراتيجية المنظمة الكلية التي تشمل على إستراتيجية الأعمال و الأهداف و الخطط و البرامج التي تخص جميع وظائفها: الإنتاج، التسويق... التي عن طريقها تتحقق أهداف إستراتيجية المنظمة.

- وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي هي إحدى إستراتيجيات وحدات الأعمال الوظيفية، بشكل ينسجم مع إستراتيجية المنظمة و يساهم في تحقيق أهدافها.

- تقوم إدارة الموارد البشرية بعد ذلك بوضع إستراتيجيات وظائفها، و ممارستها على شكل أنظمة و برامج و سياسات تنفيذها و ممارستها في مختلف إدارات المنظمة.

- عندما تتجح إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إستراتيجياتها سينعكس ذلك على ما يلي:
- \* إنجاز إستراتيجيتها.
- \* الإسهام في تحقيق رسالة المنظمة و إستراتيجيتها.
- \* تفاعل القيادات الإدارية مع تابعيها.
- \* إنتاجية عمل عالية.
- \* جودة المنتجات (1).

شكل رقم 07: نموذج جامعة «Warwick» عن تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 125.

1- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 124.

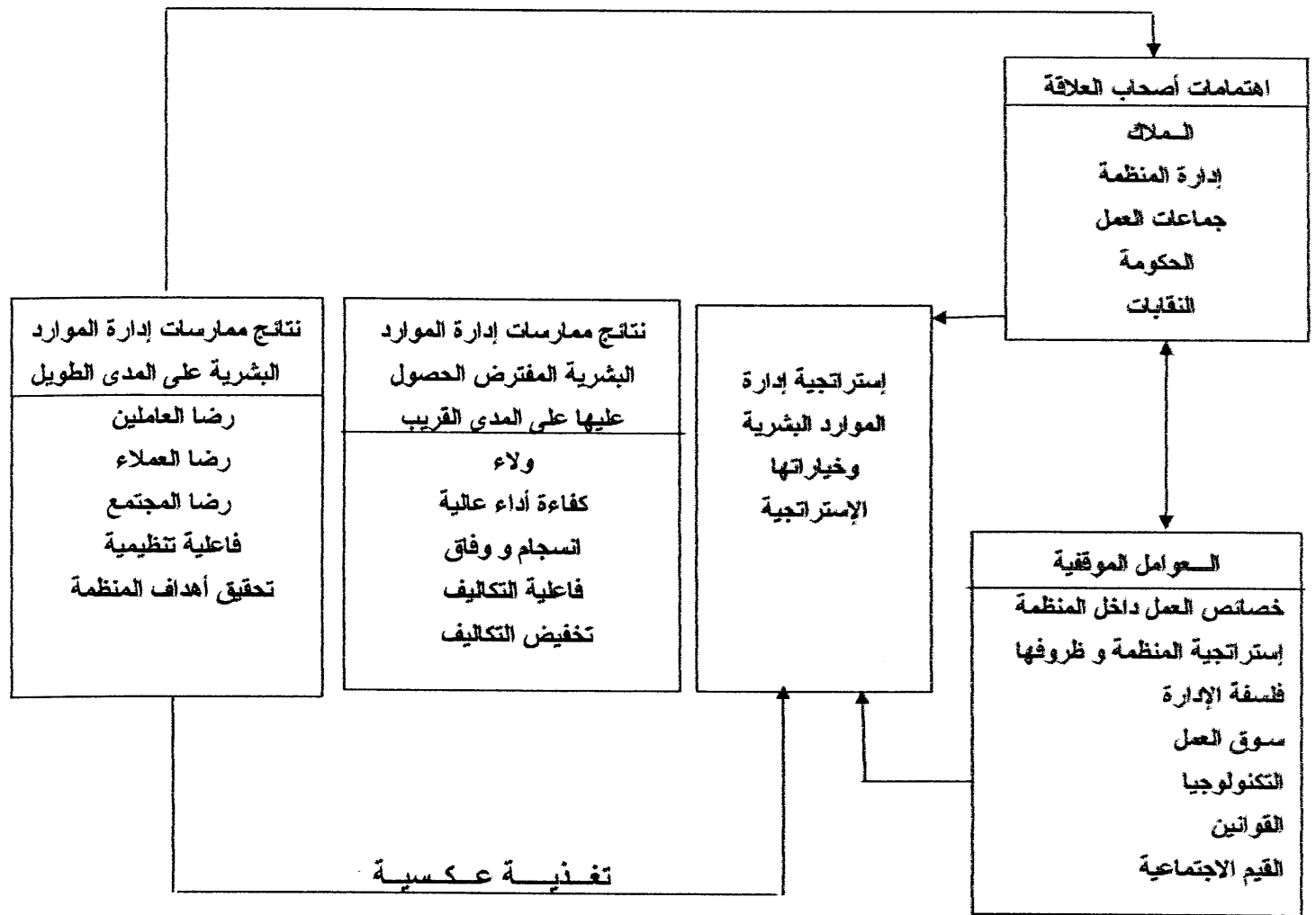
## - نموذج جامعة هارفرد (HRM) Strategy Model

توضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ضوء:

- اهتمامات وتأثير أصحاب العلاقة مع المنظمة، وكذلك بمتغيرات البيئة الداخلية و الخارجية التي أسماها النموذج بالعوامل الظرفية أو الموقفية، نظرا لعدم ثباتها واستقرارها، وقد أطلق عليها مصطلح **The situational factors**. تتمثل نتائج إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وقيامها بعوامل أساسية على المدى القريب هي ما يلي:

- ولاء عالي من الموارد البشرية.
  - انسجام و توافق اجتماعي بين العاملين داخل المنظمة.
  - تكاليف إنتاج منخفضة، تساعد في تحديد سعر تنافسي للمنتجات في السوق.
  - أداء الموارد البشرية عالي المستوى.
  - إذا ما تم تحقيق نتائج إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على المدى القصير، فسوف تنعكس نتائجها على المنظمة على المدى الطويل بما يلي:
  - رضا العملاء من خلال إنتاج سلع و خدمات بجودة عالية و سعر مناسب.
  - رضا العاملين من خلال إشباع مادي و معنوي لحاجاتهم.
  - رضا المحيط المجتمعي.
  - تحقيق أهداف المنظمة، و ضمان البقاء و الاستمرار لها.
- يؤكد النموذج على ضرورة التغذية العكسية المستمرة من خلال النتائج التي يحققها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (1).

شكل رقم 08: نموذج جامعة هارفرد عن تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية



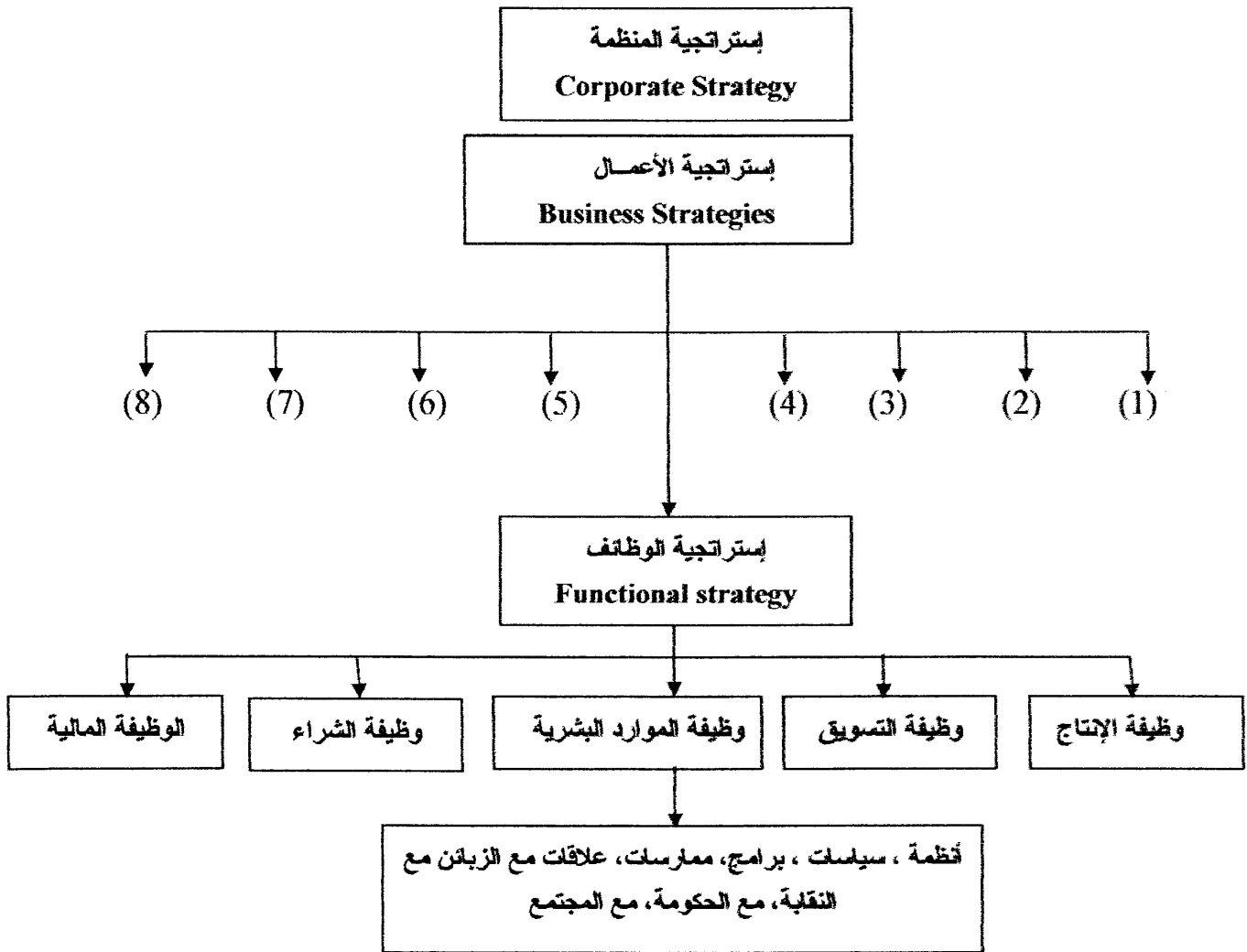
المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 127.

## نموذج التطابق الإستراتيجي (HRM) Model

تشير كلمة التطابق إلى معنى التوافق و الانسجام و التكامل، بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و إستراتيجية المنظمة، حيث تعتبر الأولى وفق هذا النموذج جزءاً لا يتجزأ من الثانية، و يقوم هذا النموذج على قاعدة مفادها: تحقيق التوافق و الانسجام بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و إستراتيجية المنظمة، في ظل تأثير البيئتين الخارجية و الداخلية، مع وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بما ينسجم مع رسالة المنظمة و إستراتيجيتها و يحقق أهدافها ، هذا التوجه يستدعي بالضرورة أن تتكامل و تتلاءم نشاطات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، مع متطلبات إستراتيجية المنظمة و وحدات الأعمال فيها، فعدم التطابق سيحدث تضارباً بينها، و سينعكس ذلك سلباً على أداء و سلوك الموارد البشرية في العمل، بسبب عدم وجود التناغم و الانسجام بين الاستراتيجيتين و ستخفض الفاعلية التنظيمية حتماً، و بالتالي يتأثر نجاح المنظمة.

في ظل القاعدة السابقة، يطلب نموذج التطابق، أن أي تغيير يطرأ على إستراتيجية المنظمة، يستوجب بالضرورة إحداث تغيير في إستراتيجية و إدارة الموارد البشرية، بشكل يتطابق و يتوافق مع التعديل الأول، و هذا ينتج عنه معلومة هامة هي: إن مسألة استقرار إستراتيجية المنظمة، على أساس أن الأولى جزء من الثانية، فالإستراتيجية المنظمة هي متغير مستقل، في حين أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية متغير تابع لها (1).

شكل رقم 09: نموذج التطابق الاستراتيجي عن تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 129.

## ثانياً: العناصر التحليلية للاتجاهات النظرية:

### 1- ركائز النظريات:

اعتمدت نظرية الإدارة العلمية لتايلور على الركائز التالية في إدارة الموارد البشرية:

- تجزئة وظيفة الفرد إلى مهام صغيرة، و يجب معرفة أنسب الظروف لأداء كل مهمة.
  - يجب أن يختار الفرد بطريقة تناسب العمل، و يجب أن يتدرب عليها بالطريقة المصممة و السليمة.
  - يجب أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة و العمال، و تطلع الإدارة بمهام تصميم الوظائف و الأجور و التعيين، و يطلع العمال بأداء و تنفيذ المهام الموكلة إليهم.
  - يجب تقديم المحفزات المادية للعاملين، من خلال الأجور، و الحوافز هي ما يسعى إليه الفرد أساساً من العمل، و يمكن دفعه للأداء من خلالها (1).
- أما النظرية البيروقراطية و من خلال إسهامها فقد ركزت على العلاقات الرسمية المقننة المغلقة لخطوط السلطة و المسؤولية و موضوعية العلاقات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية و يمكن إجمال أهم ركائزها فيما يلي:
- التخصص و تقسيم العمل و هنا تراعى التخصصات المختلفة التي تتطلبها النشاطات ، بحيث يتم التركيز على هذه التخصصات المختلفة بشكل يترتب عليه تقسيم العمل، و توزيعه على الأفراد، كل ضمن تخصصه و قدراته، و ذلك بهدف تحقيق الكفاءة في العمل و تحسين الأداء.
  - مراعاة البناء الهرمي في توزيع السلطات و المسؤوليات، ابتداء من قمة الهرم التنظيمي و نزولاً إلى المستويات الإدارية الوسطى ثم المستويات التنفيذية، وبشكل يربط القمة بالقاعدة، مع مراعاة وضع المسميات الوظيفية، و بيان خطوط السلطة و مراعاة وحدة الأمر.
  - ترتيب العلاقات المتبادلة بين أجزاء التنظيم، و كذلك العلاقات بين الوظائف و مراعاة التسلسل الهرمي للسلطة (2).
- في حين اهتمت نظرية التكوين الإداري بتقسيم العمليات التي يمكن أن توجد في المؤسسة إلى ستة (06) مجموعات :
- التقنية، التجارية، المالية، الأمنية ، المحاسبية و الإدارة و بكل من هذه المجموعات تتعلق وظيفة من وظائف المؤسسة و وظيفة الإدارة بدورها تقوم بـ:
  - وضع البرنامج العام للعمل.
  - إنشاء المجموعة الاجتماعية (البشرية)
  - التنسيق بين الجهود.
  - انسجام الأعمال.
- و يضع فايول ضمن الإدارة أيضاً القيادة Le commandement ، و بالتالي فإليه الإدارة إذن هي: التقدير، التنظيم، القيادة، التنسيق و المراقبة ، و هكذا تدعو هذه الملاحظات إلى ضرورة وضع مقاييس جد محددة ( علمية و تقنية) في اختيار الموارد البشرية و المسؤولين في الإدارة (3).
- في المقابل ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على دراسة و تحليل سلوك المورد البشري و الجماعات في بيئة العمل باستخدام المنهج العلمي، كرد فعل على قصور المدخل الكلاسيكي في تناوله العنصر الإنساني في المنظمات و عدم الاهتمام به، كما عجزت تلك المبادئ عن تحقيق الكفاءة العالية و الانسجام و الاستقرار في بيئة العمل للموارد البشرية و بهذا الشكل فإن مدرسة العلاقات الإنسانية جاءت لتؤكد أهمية المورد البشري و ضرورة معاملة باحترام و تقدير مما يزيد رضا و إنتاجه (4).

1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الدار الجامعية، 2003، ص ص 30-31 .

2- موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 64.

3- ناصر دادي عنون، مرجع سابق، ص ص 205-206 .

4- رابوية محمد حسن، مرجع سابق، ص 18.



وهذا ما أكده أعضاء المدخل السلوكي حيث ركزوا على مشاركة الموارد البشرية في تسيير و تنظيم المؤسسة، حيث يعمل هذا الإجراء على زيادة تحفيز العمل و الإطارات و تحميلهم جزءاً من المسؤولية و في نفس الوقت تربطهم أكثر بالمؤسسة بأهدافها (1) بتنمية جو من الصداقة و الثقة و الانفتاح عليهم و إقامة اتصال دو اتجاهاين هابط و صاعد (2) و في مقابل ذلك نجد النظريات الحديثة و في مقدمتها الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم ، حيث أن الأطر التصويرية التي قدمها كل من بارموتير و ميرتون و سالنريك و جولندر تشكل في مجموعها في مجموعها حواراً ممتعاً حول خصائص التنظيم و أبعاده، ركزوا على أن التنظيم البيروقراطي يختلف عن الأنساق الاجتماعية الأخرى في خاصية أساسية، هي سعيه الواضح لتحقيق هدف محدد و تنظيمه الدقيق لنشاطاته، كما أن التنظيم قد يشهد صراعا بين الأهداف الضرورية و الأهداف التنظيمية ، و بين القواعد الرسمية و القواعد الغير الرسمية أو معايير سلوك الموارد البشرية ، كما ركز كل من كاتز و كان على دراسة العلاقات المتبادلة بين التنظيم و البيئة التي يمارس فيها نشاطاته، و استطاع اتجاه النسق الاجتماعي الفني أن يكشف عن وجود علاقات متبادلة بين الجوانب الرسمية و الجوانب الغير الرسمية و الجوانب الرسمية في التنظيم، بتركيز بحثه و دراسته على البعد التكنولوجي في التنظيم (3) كما ركزت مدرسة صنع القرارات و المعلومات على عدد من الأساليب و الأدوات الهامة، التي تساعد صانعي القرارات في مجالات عديدة على صنع قرارات صائبة و ناجحة من بينها: البرمجة الخطية، التحليل الشبكي، نظرية صفوف الانتظار، سلسلة ماركوف، المحاكاة، نقطة التعادل، المباريات. و ما أتاحتها هاته الأساليب من فرص في عمليات تخطيط الموارد البشرية و تخطيط برامج التطوير و الموازنات، كما ركزت على أهمية تطور نظم و تقنيات المعلومات و ارتباط ذلك بزيادة فاعلية و كفاءة عمليات صنع القرارات المتعلقة بوظائف العملية الإدارية الأربع (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة).

من جهة أخرى قدمت النظرية الموقفية قاعدة معرفية ثرية و رصينة من الأفكار و المفاهيم، ركزت من خلالها على التفاعل بين البيئة الخارجية و المنظمة و تأثيرات المتغيرات و الأبعاد البيئية على أداء المنظمات و كيفية تعامل المنظمات مع البيئة بنجاح (4).

و في هذا الإطار ركزت الاتجاهات الأخرى الحديثة في الفكر الإداري على التحليل الاستراتيجي في إدارة برامج و السياسات المتعلقة بالموارد البشرية، إضافة إلى التحليل المنهجي و الاستراتيجي للبيئة الداخلية و الخارجية.

**ثالثاً : بعض الملاحظات عن الاتجاهات النظرية السابقة :**

- إن أهم الافتراضات الصريحة و الضمنية التي اعتمدها المداخل النظرية الكلاسيكية تتجسد فيما يلي:
- نظرت للإنسان نظرة مبسطة و اعتبرته كائن اقتصادي " أي يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الحوافز المادية.
- اعتبرت أن الأعمال المنظمات معروفة و روتينية.
- اعتمدت معيار الكفاءة و الإنتاجية فقط للحكم على نجاح المنظمات و المدراء.
- رأت أن هناك أسلوباً أمثل لأداء أي عمل يمكن تطبيقه في كل الظروف.
- نظرت للمنظمة على أنها تعمل في محيط مغلق، و لا تتفاعل مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها و أن هذه البيئة مستقرة نسبياً.

1- ناصر دادي عنون، مرجع سابق، ص 207.

2- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005، ص 270.

3- السيد الحسيني، مرجع سابق، ص ص 99-101-102-118.

4- حسين حريم، مرجع سابق، ص ص 68-69-73.

- اعتبرت أن كل اتصال و تنظيم خارج القنوات الرسمية، لا يخدم المنظمة و يضر بالإنتاج (1).
- بالإضافة إلى ما قدمته من إسهامات قيمة في الفكر الإداري المعاصر :
- أبرزت الأهمية القصوى للإدارة في تقديم المجتمعات و تطورها في عصرنا الحاضر.
- التأكيد على اعتبار الإدارة علم له أسس و مبادئ يمكن تدريسها و تعلمها في الجامعات و الكليات.
- اعتبار الإدارة مهنة ينبغي ممارستها، وفق أسس و قواعد و أصول.
- تحديد وظائف العملية الإدارية ( تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة).
- إن الكثير من أساليب الإدارة المستخدمة حالياً ( تحليل الوقت و الحركة، تبسيط العمل، نظم الحوافز، جدولة الإنتاج، تحليل الوظائف ، تعيين و اختيار العاملين ، هي مستمدة أساساً من المدخل الكلاسيكي.
- أبرزت أهمية تعويض العاملين اعتماداً على الأداء.
- بادرت بدراسة المهام و الوظائف.
- أكدت على أهمية اختيار و تدريب العاملين.
- و مع ذلك فقد وجه لهذا المدخل العديد من الانتقادات مست الجوانب التالية:
- الاهتمام بالجانب الفني في العمل، و إغفال الجوانب الاجتماعية و النفسية مثل العلاقات الاجتماعية.
- الاهتمام بالحوافز المادية فقط لزيادة الإنتاجية.
- يرى بعض النقاد أن الإدارة من المنظور الكلاسيكي، تلائم الظروف التي نشأت و تطورت فيها، حيث كانت بيئة الأعمال بسيطة و مستقرة، و يمكن التنبؤ بدقة الأحداث المستقبلية، أما بيئة الأعمال المعاصرة فأصبحت شديدة التعقيد و مضطربة، تتميز بالمنافسة الشديدة ، تواجه تحديات الجودة و العولمة (2) . إلى جانب ما تقدم فقد أسهمت المداخل النظرية النيوكلاسيكية ( العلاقات الإنسانية و مدخل العلوم السلوكية)، بقاعدة معرفية وقيمة من الأفكار و المفاهيم و المبادئ، المتعلقة بكيفية إدارة الأفراد العاملين في المنظمات:
- تكمل المدخل النظري الكلاسيكي، من حيث اهتمامها و تركيزها ( المداخل النظرية النيوكلاسيكية) على الأفراد و حاجاتهم، و دوافعهم و غيرها.
- اعتبار المنظمة نظام اجتماعي، يضم تنظيمات و أنماط اتصالات و سلطات رسمية و غير رسمية.
- التأكيد على أن أي نجاح يحققه المدير، يرجع للأفراد و مهاراتهم و مشاركتهم في أعمال الجماعة و دافعيتهم للعمل.
- ساعدت على تطوير فهمنا و تطبيقاتنا للعمليات التنظيمية، كالدافعية و الاتصالات و القيادة، و تكوين الجماعات و دينامياتها و مقومات نجاحها.
- و من أهم الانتقادات الموجهة للمدخل النظري النيوكلاسيكي:
- استخدام مصطلحات و مفاهيم صعبة و معقدة في استنتاجاتهم، كان من الصعب تطبيقها في الحياة العملية، أو تم تطبيقها بطريقة خاطئة.
- هناك تناقضات في بعض الحالات بين الأفكار المقدمة، مما دفع المديرين إلى رفضها.
- اهتمت بالإنسان فقط و أغفلت جوانب هامة في عملية الإدارة المعقدة، سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية للمنظمات ، و التفاعل و الارتباط بين هذه الجوانب و التي تتطلب مدخلا شاملا و متكامل لإدارة المنظمات بكفاءة و فاعلية.
- فيما يخص الاتجاهات النظرية الحديثة فقد أسهم الاتجاه البنائي الوظيفي في تحديد نطاق البحث و التحليل بالمستوى التنظيمي، ما منح اتجاهه النظري طابعاً إمبريقياً قوياً، كما زود التحليل الوظيفي علماء الاجتماع بفرصة دراسة العلاقات المتبادلة ، بين التنظيم و البيئة التي يمارس فيها نشاطاته.
- النقد الموجه هو أن تساند الأجزاء ليس مطلقاً، فهناك أنماط من هذا التساند و هناك درجات مختلفة له.
- كما يعاني التحليل البنائي الوظيفي من بعض المشكلات، عند دراسة المظاهر الرسمية و غير الرسمية في التنظيمات و برغم النقص و المشكلات التي ينطوي عليها، إلا أنه لا يزال يمثل حتى الآن أكثر الاتجاهات شيوعاً، و أقدراها على فهم طبيعة التنظيمات و بنائها، كما كشف عن ضرورة توافر قدر من التوازن و التكامل في التنظيمات.

1- حسين حريم، مرجع سابق، ص 51.

2- المرجع نفسه، ص ص 59-60-66-67.

أما اتجاه النسق الاجتماعي الفني فقد استطاع أن يدرس العلاقات المتبادلة بين الأبعاد التنظيمية و البيئية، ما يعاب عليه إغفاله مشكلتي الكفاية و الفاعلية، اللتين منحهما البنائيون و الوظيفيون التقليديون، أمثال ميرتو و سالزنيك أهمية كبيرة. حاول هذا الاتجاه الإفادة من بعض مفاهيم علم الاقتصاد و علم النفس مبتعدا بذلك عن الإطار السوسبيولوجي، الذي تبناه البنائيون الوظيفيون، أيضا معنى الضيق الذي منحه أصحاب هذا الاتجاه لمفهوم " النسق " قد عاقهم عن تفسير اختلاف التنظيمات المتماثلة، في الاستجابة للتهديدات الخارجية و الداخلية التي تواجهها. و إذا كان هذا الاتجاه قد درس البيئة المحيطة بالتنظيم من منظور اقتصادي خالص، برغم أهميته البالغة لا يكفي لتفسير بعض الظواهر التنظيمية.

استطاع هذا الاتجاه إلقاء الضوء على بعض المشكلات التنظيمية التي لم تكن مألوفة من قبل، و عالجه بطريقة لا تخلو من الجدية، في ضوء اتجاه إمريكي محدد (1).

فيما يخص مدخل صنع القرارات و المعلومات فقد أسهم بعدد من الأساليب و الأدوات الهامة التي تساعد صانعي القرارات في مجالات عديدة، صنع قرارات صائبة و ناجحة، مع ذلك فالمدخل الكمي أو مدخل القرارات لا يشكل بديلا للإدارة، نعم أنها توفر أدوات هامة ، تساعد المدير في أداء العملية الإدارية، ولكن هذه النظرية لم تهتم بالأفراد و بكيفية استخدامهم لتلك الأساليب و الأدوات، ينبغي النظر إلى العاملين و المديرين الذين يستخدمون الأساليب و الأدوات الكمية، على أنهم يقومون باستعمال تلك الأساليب و تفسيرها و الانتفاع منها ، ومن هنا يجب أن نأخذ في الاعتبار حاجاتهم و انطباعاتهم و فهمهم ، من أجل اعتماد مدخل كمي مناسب.

من جهة أخرى أكدت المدرسة الوقفية على ضرورة و أهمية المدخل الشخصي في حل المشكلات و ضرورة قيام المدير مهما كان مستواه و طبيعة عمله بتحليل الموقف و فهم متغيراته، و اختيار الحل المناسب للأفراد و الجماعة و المنظمة، و من ناحية أخرى نبهت إلى المتغيرات الهامة التي تؤثر على الأداء المدير و المنظمة ( البيئة، الحجم، التقنيات و غيرها) و أوضحت بعض علاقات التأثير بين هذه العوامل و قرارات تصميم الوظائف و الهيكل التنظيمي و العمليات الإدارية المختلفة، أي كيف يتم تصميم الوظائف و ما نوع الهيكل التنظيمي و أسلوب القيادة المناسب لظروف بيئة معينة و حجم معين (2).

## رابعاً : عناصر الاتفاق و مجالات الاختلاف :

### 1- عناصر الاتفاق :

من خلال عرضنا لمختلف الأطر النظرية نلاحظ تكامل المداخل النظرية الكلاسيكية الثلاثة، حيث وضعت أساسيات رئيسية ما زالت ملامحها قائمة في كل التنظيمات الإدارية و بكل أبعادها ، حيث عالجت هذه النظريات التنظيمات الإدارية من خلال ما تقدمه من إسهامات في العلاقات الرسمية لخطوط السلطة و المسؤولية بكل جوانب التنظيم و عملياته، و التنظيمات التي قامت بناء على هذه المساهمات اتفقت في المبادئ الأساسية التالية:

- التخصص و تقسيم العمل، و هنا تراعي التخصصات المختلفة التي تتطلبها النشاطات، بحيث يتم التركيز على هذه التخصصات بشكل يترتب عليه تقسيم العمل و توزيعه على الأفراد، كل ضمن تخصصه و قدراته، و ذلك بهدف تحقيق الكفاءة في العمل و تحسين الأداء.

- التدرج الهرمي، أي مراعاة البناء الهرمي في توزيع السلطات و المسؤوليات ابتداء من قمة الهرم التنظيمي، و نزولاً إلى المستويات الإدارية الوسطى ثم المستويات التنفيذية ، و بشكل يربط القمة بالقاعدة، مع مراعاة وضع المسميات الوظيفية، و بيان خطوط السلطة و مراعاة وحدة الأمر ما بين

أجزاء التنظيم ، و كذلك العلاقات بين الوظائف و مراعاة التسلسل الهرمي للسلطة كما جاءت النظريات النيوكلاسيكية لسد النقص الذي شاب المدخل الكلاسيكي ، فكان تركيزها على أهمية العنصر البشري في التنظيم ، على اعتبار أن هذا العنصر يجب أن يكون محور العملية الإدارية ، و بالتالي لا بد من مراعاة العلاقات الإنسانية بين الإدارات و العاملين، و مراعاة أنظمة الحوافز المادية و المعنوية ، لما لها من أهمية في حفز الأفراد و دفعهم للعمل بجدية و إخلاص و جوهر اهتمام هذا المدخل خلق مناخ تنظيمي سليم، مراعي العلاقات الغير الرسمية ، للحفاظ على جو عمل جيد ، كما ركزت على ضرورة مراعاة المشاعر و الأحاسيس الإنسانية، للترغيب في العمل من خلال المشاركة في صنع القرار، و قد قدمت النظرية السلوكية إسهامات كبيرة للتنظيم الإداري تظهر في الجوانب التالية:

1- السيد الحسيني، مرجع سابق، ص ص 99-102-120-122.

2- حسين حريم، مرجع سابق، ص ص 72-73.

**التخصص و تقسيم العمل:** ضرورة مراعاة هذه الجوانب و معالجة ما قد ينتج عنها من إبطاءات و شعور بالملل، لذلك ركزت على أهمية العنصر البشري، و ضرورة إعطائه الحوافز الملائمة لحفزه و دفعه للعمل، و مراعاة مشاعره و رفع روحه المعنوية، و إعطائه الفرصة للمشاركة في صنع القرار و تحمل المسؤولية.

**التدرج الهرمي:** تراعي هذه النظرية في هذا الجانب الأداء الوظيفي حيث تلتقي مع النظرية التقليدية على ضرورة التدرج الهرمي للسلطة و المسؤولية، و لكنها حاولت في هذا الجانب إبراز أهمية عنصر التفويض، رغبة منها في تأكيد معنى التدرج الهرمي، في مفهومها على أهمية الكفاءة في الأداء الوظيفي، الذي يتحقق من خلال عملية التفويض، و أشار المدخل النيوكلاسيكي إلى أن المشكلات الناتجة عن السلوك الإنساني داخل التنظيم، غالباً ما تؤدي إلى عدم الكفاءة في الأداء، فغياب التفويض يعني عجز الموظف عن أداء عمله كما هو مطلوب منه القيام به، لذلك تركز هذه النظريات على أهمية التوازن بين السلطة و المسؤولية فالاهتمام بالأفراد يشكل ردة فعل إيجابية لديهم تتعكس على المساهمة في اعتماد هيكل تنظيمي سليم و جاءت النظريات الحديثة لتعرض لدراسة المنظمة ككل متكامل مع التركيز على طبيعة العلاقات التنظيمية الداخلية و الخارجية مع البيئة المحيطة، و ساهمت النظريات الحديثة في الهياكل التنظيمية بصورة مازالت قائمة<sup>(1)</sup>.

## 2- مجالات الاختلاف:

يمكن تحديد أوجه الاختلاف بين ما تم طرحه من اتجاهات نظرية في النقاط التالية:

- ركزت النظريات الكلاسيكية على المنظمة باعتبارها تعمل في محيط مغلق و لا تتفاعل مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها، و أن هذه البيئة مستقرة نسبياً<sup>(2)</sup>، على عكس النظريات الحديثة التي ركزت في دراسة العلاقات المتباعدة بين التنظيم و البيئة التي يمارس فيها نشاطاته<sup>(3)</sup>.

- اهتمت المداخل النظرية الكلاسيكية بالجانب الفني من العمل، و أغلقت الجوانب الاجتماعية، بينما أكدت النظريات النيوكلاسيكية ( العلاقات الإنسانية و مدخل العلوم السلوكية، على أن أي نجاح يحققه المدير، يرجع للأفراد و مهاراتهم، و مشاركتهم في أعمال الجماعة و دافعهم للعمل<sup>(4)</sup>، أما المداخل النظرية الحديثة فقد أكدت على تساند الأجراء المكونة للتنظيم و تكاملها، كما كشفت عن ضرورة توافر قدر من التوازن و التكامل في التنظيمات<sup>(5)</sup>.

من الطروحات السابقة نستنتج أن كل نظرية تعرضت لدراسة التنظيم وفق تحليل نظري و منهجي و إمبريقي، لكنها لا تشترك في الصياغة النظرية ذاتها، لأن كل مدخل تعرض لجانب معين، و ركز كل اتجاه على قضايا معينة تعتبر حلقة فصل أو وصل لسابقتها.

و في هذا الإطار يمكن القول أن النظريات الكلاسيكية تناولت التنظيم في إطار العلاقات الرسمية لخطوط السلطة و المسؤولية و تقسيم العمل و التخصص الوظيفي، على عكس النظريات النيوكلاسيكية التي ركزت على أهمية العنصر البشري باعتباره أصل و محور تنمية العملية الإدارية، في إطار مناخ تنظيمي، كفيل بتحقيق الأهداف المصاغة، بينما اعتبرت النظريات الحديثة التنظيم كلاً متكاملاً مع التركيز على طبيعة العلاقات التنظيمية الداخلية و الخارجية مع البيئة المحيطة.

1- موسى اللوزي، مرجع سابق، ص ص 64-65-66.

2- حسين حريم، مرجع سابق، ص 51.

3- السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 101.

4- حسين حريم، مرجع سابق، ص ص 60-67.

5- السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 102.

### خامسا : نحو رؤية نظرية لدراسة تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية :

من خلال عرضنا و ترتيبنا للأدبيات المكتوبة حول تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية، و من خلال توظيفنا لأدوات تحليلية تمحورت حول الدعائم، العناصر التحليلية، بعض الملاحظات النقدية ثم الوصول إلى استنتاج عناصر الاتفاق و الاختلاف، تمكنا من اشتقاق مقارنة نظرية، ننظر إلى العلاقة القائمة بين المتغيرين تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية، على أنها في حالة تأثير و تأثر بعناصر و مكونات البناء التنظيمي. هذه العلاقة التآثرية و التبادلية دفعتنا إلى تحديد المتغيرات، التي نستطيع من خلالها، تفحص و تقصي المتغير المستقل و المتغير التابع، و كيف يمكن التحكم فيهما إحصائيا.

قد يبدو هذا التصور سطا تيكيًا لكنه ينبع من قناعة نظرية راسخة و هي أن العلاقة بين المتغيرات هي دائما في حالة ترابط و تداخل و تشابك، و في نفس الوقت هي حالة تناقض و صراع و تفاعل داخلي قوي بسبب حركية الظاهرة و تجاذبها، هذه الرؤية لم تغفل أهمية العلاقات الوظيفية و الحالة التوازنية التي يمر بها النسق، و عليه فإن حركية الظاهرة البحثية دفعتنا إلى توظيف، هذه الرؤية النظرية بغرض التحكم بالمتغيرات البحثية.

## الفصل الثالث

# التجسيدات الامبريقية لدراسة تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية.

تمهيد.

- أولاً: نظام المعلومات و مستويات الرقابة.
- ثانياً: المعرفة المتخصصة و عملية التوجيه.
- ثالثاً: الانترنت و عملية التنسيق.
- رابعاً: الجوانب التي ما زالت بحاجة لمزيد من التقصي لتبرير أهلية الدراسة الراهنة.

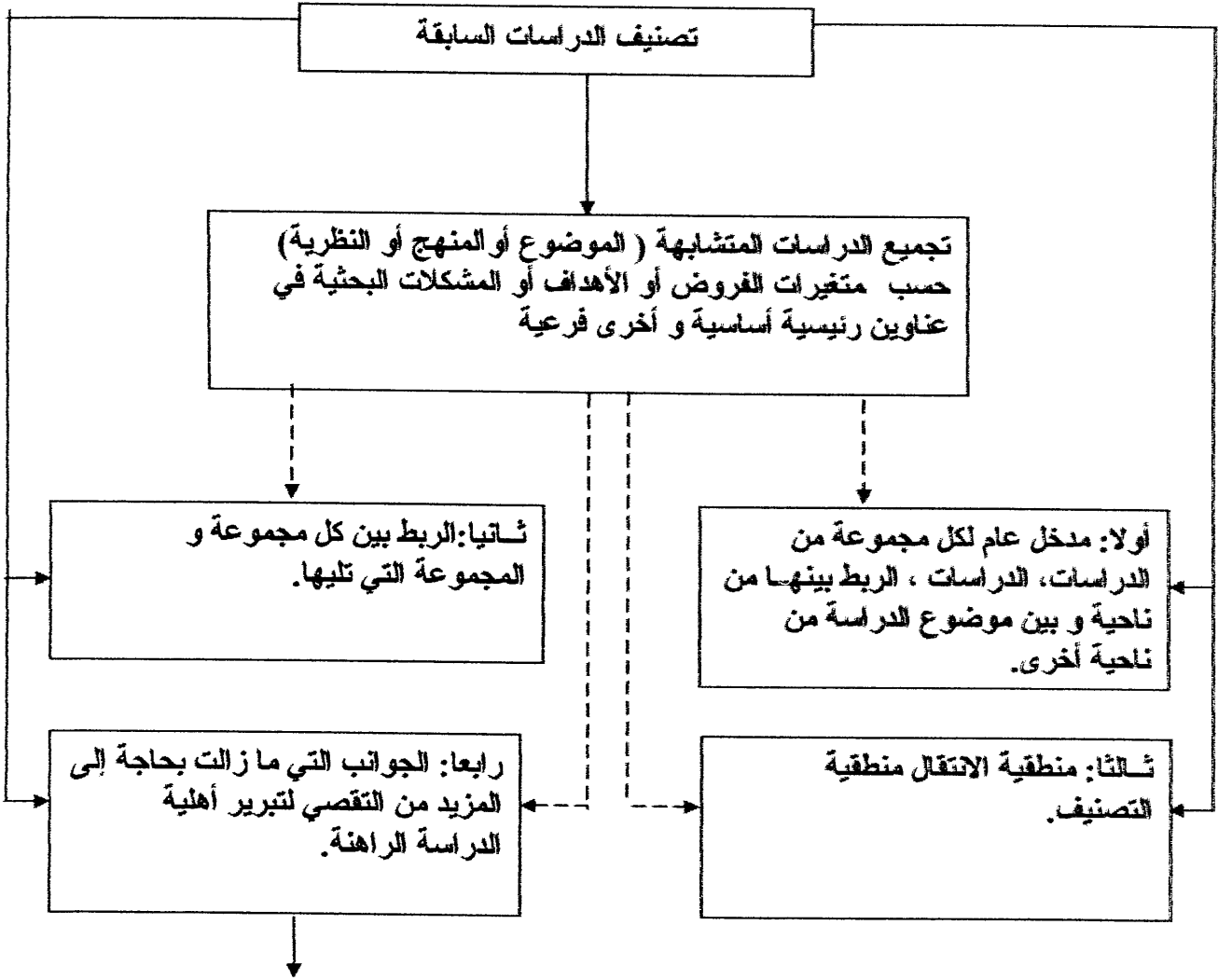
## الفصل الثالث: التجسيديات الامبريقية لدراسة تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية.

### تمهيد:

تكتسي الدراسات السابقة أهمية قصوى في التحكم في موضوع البحث، فهاته الدراسات تكون خلفية نظرية و منهجية في علاقتها بالمشكلة البحثية، و بالنظر إلى تعدد الدراسات الميدانية التي تعرضت بالتحليل النظري والمنهجي و الإمبريقي لموضوع تكنولوجيا المعلومات و إدارة المعلومات و إدارة الموارد البشرية ، نحاول عرض تلك الإسهامات في علاقتها بالمشكلة البحثية، مع التركيز على أهم النتائج المستخلصة ، و التي لها ارتباط وثيق ببعض جوانب الدراسة النظرية و المنهجية و الميدانية ، نلقي الضوء على جوانب مختلفة لموضوع الدراسة كما أنها تحوي معلومات مفيدة ، و تظهر نفع مناهج البحث التي استخدمها الباحثون الآخرون ، و قد تم تصنيفها على نحو يعكس أهداف الدراسة و متغيرات الفرضيات التي نحاول تفصيلها في الميدان كما يلي:

- أولاً: نظام المعلومات و مستويات الرقابة.
- ثانياً المعرفة المتخصصة و عملية التوجيه.
- ثالثاً: الأنترنت و عملية التنسيق.
- رابعاً: الجوانب التي ما زالت بحاجة لمزيد من التفصي لتبرير أهلية الدراسة الراهنة.

شكل رقم: ( 10 ) : تصنيف الدراسات السابقة.





- أولاً: نظام المعلومات و مستويات الرقابة.
- تعددت الدراسات الإمبريقية التي تعرضت بالتحليل النظري و المنهجي و الإمبريقي لتحديد طبيعة العلاقة القائمة بين المتغير المستقل نظام المعلومات، و المتغير التابع مستويات الرقابة، و مؤشراتهما، و في هذا الإطار سيتم عرض تلك الإسهامات الميدانية التي حاولت اختيار العلاقة، و طرحت نتائج على قدر من الأهمية لارتبطت بسياق الدراسة و أهدافها.
- و ضمن هذا السياق جاءت دراسة برنارد لاغوتيفو **Bernard Larrouturou** سنة 1998 بفرنسا حول الأثر الاجتماعي لتكنولوجيا المعلومات، حيث طرح تساؤلا مفاده:
- ما هي التغيرات التي تحملها تكنولوجيا المعلومات للفرد؟
- حيث أوضحت نتائج دراسته ما يلي:
- غيرت تطبيقات تكنولوجيا المعلومات العديد من المفاهيم و التصورات.
  - أنظمة المعلومات مجهزة بأحدث البرمجيات، و التي تتولى مهام أكثر تعقيدا في معالجة المعلومات التي تتسم بدقة عالية، موثوقية المعلومات المقمة و التي تخضع لمستويات عالية من الرقابة.
- كما أكدت دراسة دانيال كابلان **Daniel Kplan** حول بعد التكنولوجيا و دور البحث **Perspective technologique et rôle de la recherche** سنة 1998 بفرنسا بمؤسسة ألياج **Alliage** حيث طرح تساؤلا مفاده:
- ما هي النتيجة النهائية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات ؟
- و بينت نتائج دراسته :
- بواسطة نظام المعلومات تمكنت مجموعة عمل صغيرة بإمكانات محدودة تحقيق نشاطات تكنولوجية متقدمة.
  - أتاح نظام المعلومات سيرورة العمليات التنظيمية بكفاءة.
- من جهة أخرى أوضحت نتائج دراسة دومينيك بوتيتي **Dominique Potier** حول أنظمة المعلومات، و استعمالاتها المتعددة أن:
- أنظمة المعلومات الموظفة على مستويات عالية من الدقة في جمع المعلومات، تستخدم مفاهيم متقدمة في مجال بنك المعلومات و تحليل المعطيات و مراقبتها، ما ينعكس بإيجابية على سير العملية الإدارية.
- و قدم جون بيار نوبلانك **Jean Pierre Noblanc** نتائج دراسة حول أنظمة الاتصالات و التحولات التكنولوجية، حيث أكد أن:
- نظم المعلومات وفرت قدرة هائلة في معالجة المعطيات و المعلومات و متابعتها.
  - ساعدت على توافر المعلومات بكميات لا يستهان بها، و تفعيل عملية التنسيق.
  - و من جملة النتائج المترتبة على استعمالات أنظمة المعلومات ضمان الأمن المعلوماتي، الدقة، تفعيل عملية الرقابة على المعلومات المتعلقة بالنشاط.
  - أتاحت تقنيات حديثة في معالجة المعلومات، هندسة البرمجيات و الأنظمة الخبيرة.
- من جهة أخرى أوضح جون فرونسوا بيجي **Jean François Puget** في دراسة أجراها بمؤسسة إيلوق **ILOG** الفرنسية حول رقابة أنظمة المعلومات المعقدة أن :
- عملية تسيير أنظمة المعلومات المعقدة تركز على التكنولوجيا الحديثة للمعلوماتية، ما يوفر أقصى رقابة على الوظائف و المعطيات المرتبطة بالنشاطات الاقتصادية و الإدارية، المعالجة الآلية للمعلومات لتقديم الحلول الناجعة للمشكلات العارضة.
  - برمجيات الرقابة و التحكم دفعت بسير العمليات الإدارية !.

بالإضافة إلى ما تقدم أجرى المركز الوطني للبحث العلمي بفرنسا مجموعة دراسات حول: تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و المجتمع ، خلال الفترة الممتدة من سنة 2002 إلى 2005.

### **Groupement de recherches technologiques de l'information et de la communication et société.**

- في إطار الدراسة التي أجراها مجموعة من الباحثين حول الضبط التقني و الضبط الاجتماعي تبين أن:
- هاته التكنولوجيات تضع قواعد و ميكانيزمات ضبط، تتجسد عبر برمجة أنظمة معالجة المعلومات في سياقات متعددة، حسب طبيعة الخدمات المتوقعة و المستجدة.
  - و في السياق ذاته أجريت دراسة أخرى حول المعرفة و التنظيم، بينت نتائجها أن:
  - تكنولوجيا المعلومات تحمل مترتبات و أثر معرفيا، بدليل أنها كانت نتاجا لصيرورة من العمليات الحسابية، و جمع و تحليل و تخزين و سريان المعلومات.
  - التطوير و التجديد ضرورة فيما يخص مناهج تحليل التحولات، التي حملتها تكنولوجيا المعلومات، و أهمية الأمن المعلوماتي في المحافظة على المعلومات و استغلالها و ترجمتها، و الرقابة عليها.
- بالإضافة إلى ما تقدم أجرى المركز الوطني للبحث العلمي دراسة أخرى تمحورت حول: تكنولوجيا المعلومات و التطبيقات الإدارية الحديثة **TIC et nouvelles pratiques managériales**
- تساعلت الدراسة حول مبادئ التسيير و المبادئ، الإدارية، التي وضعتها معطيات البيئة الجديدة (تكنولوجيا المعلومات) حيث بينت نتائج الدراسة أن:
- تقنيات التسيير من أنظم خبيرة و أنظمة رقابية، تركز على جودة نظام معلومات فعال و مرن.
  - القدرة على برمجة نظام المعلومات تقنيا، يفي بتحقيق متطلبات عملية الرقابة على الفضاءات المعلوماتية المرتبطة بالنشاط.
  - إن التنمية المنهجية المتطورة في جمع المعلومات، معالجتها و ترميزها، من شأنها توفير الدقة و تفعيل عملية الرقابة على المعلومات.
  - نظام المعلومات مساعد على حد بعيد في تفعيل عملية التنسيق و تبادل المعلومات، بين باحثي المركز الوطني للبحث العلمي، عبر توظيف تقنيات استغلال البيئات و المعطيات المشتركة<sup>1</sup>.
- ثانيا: المعرفة المتخصصة و عملية للتوجيه.
- تشير في هذا الجزء إلى أهم الدراسات الإمبريقية، التي تناولت بالتحليل النظري و المنهجي و الإمبريقي طبيعة العلاقة بين كل من المتغير المستقل، المعرفة المتخصصة و المتغير التابع أساليب التوجيه الفعالة و مؤثراتها.
- و في سياق هاته التحديدات، أوضح **Gérard Giraudon** دراسة أجراها حول: تحديد أثر تكنولوجيا المعلومات على الشغل بفرنسا حيث بينت نتائج الدراسة أن:
- المؤسسات التي تستخدم هذا النمط من التكنولوجيا، توظف 40 % أي ما يعادل 400 000 شخص مختص في المعلوماتية حاليا.
  - قدرت زيادة بنسبة 20 % إضافة لتوظيف مهندسين و مختصين في تقنيات تكنولوجيا المعلومات، لشغل وظائف مستقبلية، ستحددها التخصصات الجديدة، التي ستقرزها تكنولوجيا المعلومات مستقبلا.
  - عنصر المعرفة المتخصصة يشكل إحدى ركائز و دعائم الإدارة الإستراتيجية.
  - تكنولوجيا المعلومات تخلق وظائف، تتطلب درجة عالية من التأهيل و الكفاءة و المعرفة المتخصصة.

1- <http://gdrtics.u-paris10.fr/> le 05/02/2008 à 10:30.

- الإطارات المميرة ما زالت لا تستوعب بعمق و بشكل كافي وظائف تكنولوجيا المعلومات وأثرها على التنظيم.
- و أشار **M.Dumoret** في سياق الدراسة ذاتها أن :
- خلال سنوات التسعينات توقع العديد من المختصين أن اكتساح تكنولوجيا المعلومات مجالات متعددة،
- سيمحو العديد من وظائف الشغل لكن بعد فترة تكيف، لوحظ أنه في الولايات المتحدة الأمريكية أضافت
- هاته التقنيات الحديثة فرص عمل متزايدة، بتزايد التخصصات التي أنتجتها.
- تكنولوجيا المعلومات تمنح المؤسسات فرص بحث سبل و طرق وأساليب العمل، وفق ما تتيحه هاته
- النماذج الحديثة و المتطورة.
- و توصلت نتائج دراسات **Soulier** في السياق ذاته إلى أن :
- أساليب استخدام هاته التكنولوجيات في التنظيمات، ما زالت غير مبتكرة و محدودة النطاق.
- هذا النمط من التكنولوجيات يربك الإطارات المسيرة، لماله من آثار على التدرج الهرمي للسلطة، الكفاءة
- ، تسيير و إدارة المعرفة، الشفافية و الاستقلالية...إلخ.
- من الضروري اليوم و أكثر من أي وقت مضى التوجه نحو التكوين المتواصل، لضمان التكيف و
- التغيرات التي حملتها تقنيات تكنولوجيا المعلومات.
- عملية التكوين يجب أن تشمل صانعي القرارات، لأن نتائج الدراسة و بناء على الشواهد الكمية،
- أوضحت أن استعمالات و استخدامات تقنيات تكنولوجيا المعلومات، تعطي نسبة 20 % من نماذجها
- المتعددة.
- و أكدت نتائج دراسة **De la Salle** أن المؤسسة تتشكل من مجموعة المعارف المتدرجة، وفق السلم
- الهرمي للسلطة.
- بالإضافة إلى ما تقدم أوضحت نتائج دراسات باحثي المركز الوطني للبحث العلمي بفرنسا حول دعائم
- المعرفة: التكنولوجيا، الإعلام، التكوين، حيث طرح فريق البحث جملة من التساؤلات مفادها:
- ما هي ميكانزمات و سيرورات التعامل و هاته التكنولوجيات؟
- إلى أي مدى هاته التقنيات الحديثة هي متطورة؟
- ما هي العوامل المتدخلة في تفعيل عملية التطوير و التجديد؟
- و خلصت الدراسة إلى نتيجة رئيسية:
- تكنولوجيا المعلومات تشكل دعامة لتطوير و تجديد المعارف المتخصصة في مجالات متعددة.
- تشكل عمليات التكوين دورا رئيسيا في تفعيل عملية تجديد المعارف المتخصصة، و تعد إحدى دعائم
- الإستراتيجيات الصناعية<sup>1</sup>.
- من جهة أخرى جاءت دراسة فريق البحث ذاته حول موضوع تسيير المعرفة في التنظيمات
- La gestion de la connaissance dans les organisations** حيث طرحت الدراسة جملة من
- التساؤلات مفادها :
- هل تشكل المعرفة عامل إنتاج أو عامل تحقيق انسجام داخلي؟
- هل تعد المعرفة مادة أولية أو منتج نهائي؟
- كيف يتم تنظيم و تسيير المعرفة في إطار تنوع الدعائم؟
- كيف تتم مواجهة الفائض المعرفي؟
- و خلصت الدراسة إلى نتيجة محورية:
- يحتل عنصر المعرفة مكانة محورية و مركزية داخل التنظيمات، في إطار تحديد قواعد و مبادئ تسييرها
- و إدارتها و إنتاجها.

كما أكدت دراسة فريق البحث ذاته حول: تكنولوجيا المعرفة أنه تتعدد التجهيزات و النظم الأوتوماتيكية الآلية التي تستخدم قواعد معرفية.

- هاته التكنولوجيات الذكية أو الخبيرة، تخزن كميات هائلة من لمعارف، تخصص كل المجالات على اختلافها، و بالتالي فإن هاته النماذج تشكل دعامة وسيطة، أين تطرح المعرفة حسب مناهج متنوعة، حسب التطبيقات المتاحة في الصناعة، المالية، اصحة، التربية... الخ.

- البيئة التي تعمل فيها الموارد البشرية، في إطار تعاملها و هاته التكنولوجيات، تشكل موردا هاما في التحكم و إدارة المعرفة و توجيه النشاط (1).

و فضلا عما سبق توصلت زهيرة بوسنيل في دراسة أجرتها بمؤسسة فريتل التابعة لمجمع أسميدال، حول التكنولوجيا و الكفاءات الصناعية حيث تم رصد النتائج التالية:

- استحواد المؤسسة على كفاءات تقنية قادرة على رفع التحديات الراهنة للتكنولوجيا.

- أكد أفراد العينة على قدرتهم و تأقلمهم مع التكنولوجيا، مهما كانت درجة تعقدها، فالتدريب الذي تلقته داخل المؤسسة، و معاشرتها لمختلف التجهيزات التكنولوجية، جعلها على دراية بكل حيثيات العملية الإنتاجية، حيث أقرت نسبة 89.39% بتوفير الانسجام أثناء مسار العمل الإنتاجي، مع استخدام أفراد المؤسسة تولي اهتماما بعملية التكوين المختص بنوعيه الداخلي و الخارجي لاكتساب المعرفة الفنية الضرورية للتأقلم مع منصب العمل (2).

من جهة أخرى أكدت دراسة بإخضمة موسى حول التكوين كأداة لتأهيل الموارد البشرية في إطار التكنولوجيات الحديثة بمؤسسة فريتل سنة 2007 أين طرح تساؤلا مفاده: إلى أي مدى يساهم التكوين في تأهيل المورد البشري و جعله أكثر مواكبة للتكنولوجيات الحديثة؟

و من خلال الدراسة الميدانية توصل إلى النتائج التالية:

- تين أن الدورات التكوينية استطاعت أن تقي بنسبة كبيرة جدا لكافة أهدافها، من خلال اكتساب مختلف المعارف و المهارات
- تؤدي تلك المعارف و المهارات إلى فهم مهام العمل المسندة، و التي تشكل بنية تحتية ضرورية، لتأقلم الفرد مع الوظيفة الجديدة و تجديد مختلف معلوماته
- التكوين المقدم و مختلف الأساليب كانت جيدة في الواقع العملي، و الذي يسمح بالتغلب على مشاكل العمل.
- تطبيق النظرة الحديثة للتكوين القائمة على تنوع المعارف، التي تسمح للأفراد بأن يكونوا أكثر مرونة مع كافة التغيرات، الآتية من البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة و المدعمة لمختلف الإستراتيجيات.
- الدورات التكوينية سمحت بانخفاض الأخطاء المهنية و مختلف حوادث العمل، و التي كانت الدورات التكوينية مصدر لسد العجز فيها، من خلال المعارف المكتسبة و مبادرات التوجيه الذاتي.
- التأكيد على التكوين الداخلي بإشراف الرؤساء، لتوطين الفرد في مكان العمل و تعريفه بكل نشاطات المؤسسة، حيث تساعد تلك التوجيهات في تطوير قدرات الأفراد على إنجاز المهام بأكثر دقة.
- تشكل الدورات التكوينية خارج المؤسسة دعامة لسد العجز و نقائص، ما يؤدي بالمؤسسة إلى التوجه نحو هيئات خارجية (معاهد) لتولي العملية
- المؤسسة تعمل على تزويد الموارد البشرية بمختلف تقنيات العمل الجديدة، مؤدية بذلك إلى منع تقادم المهارات، حيث ترى أن إدخال تكنولوجيا جديدة يقتضي تهيئة العمل قبل إدخالها سواء داخل المؤسسة أو خارجها إذا كانت الآلات مستوردة، حيث تؤدي تلك التغيرات التي تجري في محيط المؤسسة إلى تقادم تقنيات و أساليب العمل و مختلف المعارف مما يجعل الأفراد عاجزين عن أداء مختلف الأعمال بكل كفاءة، حيث ترى في التكوين ضرورة لتجديد تلك المعارف و توجيه النشاط.

1- <http://gdrtics.u-paris10.fr/le07/02/2008à11:30>.

2- زهيرة بوسنيل، التكنولوجيا و الكفاءات الصناعية. مذكرة ماجستير، جامعة باجي مختار عنابة، 2003، فرع علاقات العمل، ص ص 240-241.

- الاعتماد على التكوين الذاتي (التنمية الذاتية)، لضمنا تكيف أكثر بالموازاة مع التكوين في المؤسسة.
- التأكيد على أن المعدات و الآلات التي يتم للترب عليها خارج مجال العمل هي نفسها الموجودة في مكان العمل.
- يبقى التكوين الذاتي وجهة أخرى لتنمية معارف الأفراد
- توجه المؤسسة نحو المنتقيات الدولية و الوطنية ، يوحى بأن المؤسسة أكثر تفتحا على الكفاءات الخارجية التي بإمكانها إضافة أشياء جديدة (أساليب جديدة، خبرات جديدة).
- يعطي التكوين طابع الديمومة و يتيح للمؤسسة إمكانية الاستمرار، من خلال تنمية مواردها البشرية، تبعاً لتطورات و أساليب الإنتاج، حيث يصبح التكوين وسيلة لمواجهة تغيرات المهن و متطلبات الوظائف، و سد مختلف الفجوات.
- المؤسسة مرتبطة بالتكنولوجيا الحديثة (تكنولوجيا المعلومات)
- كل الإطارات تحوز على جهاز حاسوب.
- استعمال نسبي للبريد الإلكتروني.
- استعمال نسبي للإنترنت و الأنترنت
- فيما يخص التغيرات على تدفق المعلومات، اتضح أن تكنولوجيا المعلومات تجعل المعلومات أكثر مرونة.
- كما تم التأكيد أن المعلومات المهمة تأتي من الإنترنت.
- انخفاض التنقل بين المكاتب.
- السرعة في تداول المعلومات.
- انخفاض وتيرة انعقاد الاجتماعات.
- أكدت نتائج الدراسة تحكم المبحوثين بتكنولوجيا المعلومات.
- أكد المبحوثين أن معارفهم توسعت و أصبحت مصدراً للحصول عليها.
- فالتوجه الإستراتيجي للمؤسسة وضع هاته للتكنولوجيات في قلب التحديات حيث أصبح التطور رهين زيادة استغلال هاته التكنولوجيات من خلال احتواء المخططات التكوينية و مختلف الدورات التكوينية لمواضيع تخص البرمجة و الإعلام الآلي.
- المؤسسة تحوز على موقع إلكتروني على شبكة الإنترنت، فهي تعي أهمية ذلك في الحياة الاقتصادية، كما أن المؤسسة تبحث باستمرار عن الكيفية التي تقوي بها علاقاتها و بالتالي تحقق أهدافها<sup>(1)</sup>.
- و في السياق ذاته توصلت دراسة عنان فاطمة الزهراء حول الابتكار التكنولوجي و دوره في تحقيق التنمية الاقتصادية سنة 2007 أن للحاق بركب التقدم يقوم على شروط أولها امتلاك المعرفة، كما أن المعرفة هي أساس الابتكار بشئى أنواعه خاصة التكنولوجي منه، فمتطلبات الخلق و الإبداع مرتبطة بتوجيه الموارد البشرية للاستثمار في البحث و التطوير.
- إن مميزات الابتكار التكنولوجي و فضله في قيام ثورة المعلومات و الاتصال التي لها إمكانية اختصار الفجوة الزمنية للتنمية، بتوظيف المعلومات في النهوض بالنشاط الاقتصادي، إلا أنها مازالت غير مؤهلة لذلك<sup>(2)</sup>.
- من جهة أخرى جاءت دراسة بدرسي جميلة حول تكنولوجيا المعلومات و أثرها على الشغل سنة 1994، حيث رصدت الدراسة جملة من النتائج الجوهرية:
- التغيير التكنولوجي يكل في سيره وواقعه عاملاً اجتماعياً و ليس حدثاً دقيقاً، و لا بد أن ينظر إليه من وجهة نظر ديناميكية و ليست ساكنة، فتكنولوجيا المعلومات تشكل منبع المعرفة و الإبداعات في مجالات الإلكترونيك الدقيقة، الإعلام الآلي و الاتصالات، و تستخدم في كل المجالات، فلا بد أن تخضع لتكييف بالموازاة مع إدخالها بمؤسساتنا.
- لا بد من اتخاذ استراتيجيات بعيدة المدى للإبداعات المستمرة، سواء على المستوى التكنولوجي و الاجتماعي.

1- موسى بخاخضة ، التكوين كأداة لتأهيل الموارد البشرية في إطار التكنولوجيات الحديثة ، منكرة ماجستير ، جامعة باجي

مختار عنابة، 2007، فرع التسويق و الإستراتيجية ، ص ص 217-218-219.

2- فاطمة الزهراء عنان، الابتكار التكنولوجي و دوره في تحقيق التنمية الاقتصادية، جامعة باجي مختار عنابة، 2007، فرع اقتصاد المعرفة و العولمة، ص 188-189.

- اعتماد السياسات التكوينية بغرض خلق طاقات و كفاءات في ميدان تكنولوجيا المعلومات.
- إحدى أهم نتائج سياسات العلوم و التكنولوجيا، تتمثل في ضرورة تشجيع الإبداع في شتى المجالات.
- عمليات التكوين تدعم معارف العمال من أجل التكيف مع التجهيزات الحديثة، كما تخلق روح الإبداع في نفسية العمال عن طريق تجديد المعارف و اكتسابها و التأقلم و الاندماج، مع تقنيات تكنولوجيا المعلومات و تفعيل أساليب عملية التوجيه.
- تطبيق تكنولوجيا المعلومات الإدارة يرفع من نوعية بعض المهام، كما أنه يخلق عددا هاما من

الانشغالات تتطلب كفاءات مهنية معتبرة<sup>(1)</sup> و فضلا عن ذلك جاءت دراسة نور الدين بومهرة التي تمحورت حول التكنولوجيا و علاقات العمل، على مستوى خمس مؤسسات جزائرية:

- المؤسسة الوطنية للدرجات النارية بقلمة.
  - المؤسسة الوطنية للمواصلات السلكية و اللاسلكية بتلمسان.
  - المؤسسة الوطنية للأصباغ سوق أهراس.
  - المؤسسة الوطنية للأجهزة السمعية البصرية لتلاغمة.
  - المؤسسة الوطنية للخزف وحدة قلمة.
- من ضمن النتائج المحورية التي خلصت إليها الدراسة:
- هناك تأكيد قوي على حداثة التكنولوجيا المستعملة و تعقدها، و هذا يتطلب تكويننا يتماشى مع مهام الإنتاج، لكن كشفت الدراسة عن ضعف شديد في مستويات التكوين، و عدم ملائمة الأساليب المعتمدة.
  - كشفت الدراسة عن ضعف التأثير للعوامل التكنولوجية في تحديد مهام العمل للعمال أثناء أدائهم المهام الإنتاجية<sup>(2)</sup>.

### ثالثا : الأترنت و عملية التنسيق:

تعددت الدراسات الإمبريقية للمعاصرة التي تعرضت بالتحليل النظري و المنهجي و الإمبريقي، لإحدى العناصر الأساسية و الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات، إنها شبكة الشبكات الأترنت، حيث حاولت تلك الإسهامات رصد مترابيتها الاجتماعية و الاقتصادية و التنظيمية، إثر ولوجها مكاتب و إدارات التنظيمات على اختلافها ، و محاولة تحديد مدى مساهمتها في تحقيق عملية التنسيق داخل التنظيم .

و في هذا الإطار جاءت دراسة **Tim Berners Lee** عام 1989 ، حيث اقترح على رئيسه المباشر العمل على نظام من شأنه تفعيل عملية التنسيق بين 10000 باحث بأوروبا ، و تقاسم نتائج بحوثهم و دراساتهم عبر الموقع الإلكتروني التابع لمركز بحوثهم **CERN** بجونيف بسويسرا .

و لم يتوقف الباحث عند هذا الإنجاز، ففي سنة 1994 أصبح نظام **The World Wide Web** نجاحا علميا، من خلال إطلاق محرك البحث الأول، **MOSAIC** ، بمساهمة المركز الوطني للتطبيقات المعلوماتية

### The national center for supercomputing applications, NCSA

و توصل من خلال إنجازاته و دراساته إلى نتيجة رئيسية و محورية:

يشكل الموقع الإلكتروني وسيلة اتصال و معالجة لمختلف المعارف، و بنية أساسية و قاعدية متينة مرنة و قابلة للتكيف<sup>(3)</sup>.

1- جميلة بدريسي ، تكنولوجيا المعلومات و أثرها على التشغيل رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1994، فرع التسيير، ص ص 132-133-134 .

2- نور الدين بومهرة، التكنولوجيا و علاقات العمل رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، 1990، قسم علم الاجتماع، ص ص 209-224 .

3- [www.inria.fr](http://www.inria.fr) le 07/02/2008 à 11:00 .

و في سياق البحوث التي أجراها المركز الوطني للبحث العلمي بفرنسا حول تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، خلال الفترة الممتدة من سنة 2002 إلى سنة 2005، حيث قامت مجموعة البحث باختبار فعالية الرسالة الإلكترونية الأسبوعية التي يستفيد من خدماتها 835 مشترك ، كما تم نشر 20 عدد عام 2003 ، و 09 عام 2004، بينت النتائج :

- ساهمت هاته التقنية في تفعيل عملية التنسيق، و تقديم معلومات منتظمة و مضبوطة، وفق ما تستدعيه الظروف و المستجدات، من تظاهرات، ملتقيات، ندوات، مناقشات عملية.
- شكلت هاته التقنية وسيلة فعالة لربط المعلومات المتعلقة بنشاطات مجموعات البحث.
- نماذج الرسالة الإلكترونية محفوظة في أرشيف خاص على الموقع الإلكتروني التابع للمركز الوطني للبحث العلمي.
- كما شملت الدراسة أيضا الموقع الإلكتروني و دوره في تحقيق عملية التنسيق، و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يشكل الموقع الإلكتروني وسيلة و دعامة أساسية لحفظ المعلومات المرتبطة بنشاط مجموعة البحث و تصنيفها، حيث يعد أرشيفا هاما لحفظ كميات هائلة من المعلومات على المدى البعيد .
- يشكل وسيلة هامة للنشر و الإعلان عن التظاهرات العلمية المختلفة.
- الموقع مزود بنظام يسمح بتحديد عدد رواده، فحسب الإحصائيات الأولية لشهر مارس 2005:
- عدد الزيارات لشهر مارس 2005: 1992
- عدد الصفحات التي يتم الإطلاع عليها: 8325
- و بالتالي أكدت النتائج أن الموقع الإلكتروني يساهم إلى حد بعيد في ترشيد عملية التنسيق بالمركز الوطني للبحث العلمي بفرنسا.
- تكنولوجيا المعلومات تفسح المجال أمام عملية التفاعل عن بعد عبر الشبكات
- تشكل وسيلة لتنظيم الروابط بين أعضاء التنظيم عبر التضامن التقني<sup>(1)</sup>.
- و في السياق ذاته أكدت دراسة أخرى حول تكنولوجيا المعلومات و التغيير التنظيمي، دائما في إطار بحوث و دراسات المركز الوطني للبحث العلمي أن:
- ولوج تكنولوجيا المعلومات للمؤسسات على اختلاف أنشطتها أفرز تغييرات تنظيمية بارزة.
- هاته التقنيات تشكل تكنولوجيا تنسيق، تسمح للتنظيم بتحسين كيفية مع متناقضات البيئة الداخلية و الخارجية.
- إن دراسة التطورات و أساليب التكيف النوعية، يرتبط بتقدير تلك التحولات التنظيمية المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات .
- تكنولوجيا المعلومات توفر المرونة العالية و الإنسجام داخل التنظيمات.
- يتحدد الدور المركزي لتكنولوجيا المعلومات في تنظيم سريان المعلومات و تحقيق التنسيق<sup>(2)</sup>.
- كما أكد **Eric Guichard** في دراسة أجراها حول مقاييس الأنترنت سنة 2003 ، أن الأنترنت شبكة تقنية و إنتاج بشري و اجتماعي<sup>(3)</sup>.
- رابعا : الجوانب التي مازالت بحاجة لمزيد من التفصي لتبرير أهلية الدراسة الراهنة:
- هذه الدراسة جاءت لتضيف و تثري البحث العلمي نظريا و منهجيا و إمبريقيا، من خلال عرض و مناقشة النتائج المتوصل إليها و الربط بينها و بين نتائج الدراسات السابقة و المشابهة.
- الدراسة الراهنة أولت اهتماما كبيرا بتطوير عملية التنظيم، من خلال تناولها بالدراسة و التحليل المنهجي و الإمبريقي لأحداث التقنيات المعاصرة، تكنولوجيا المعلومات في علاقتها بإدارة الموارد البشرية داخل البناء التنظيمي.

1- <http://gdrtics.u-paris10.fr/> le 11/02/2008 à 16:30 .

2-<http://www-enquetecoi.net> le 11/02/2008 à 16:30 .

3-<http://www-sop.inria.fr/axis/cmi/index.html> le 13/02/2008 à 09:30 .

- الدراسة الراهنة مستتبع بعدا معرفيا معاصرا من خلال دراستها لنمط تكنولوجي متطور، وفق تجارب سابقة استندت إلى محكات منهجية دعمت النتائج المتوصل إليها.
- الدراسة الراهنة لا تنفي إسهامات الجهود السابقة، التي ساهمت إلى حد بعيد في إثراء الإطار النظري للدراسة و توضيح الإجراءات المنهجية المتبعة.
- الدراسة الراهنة تتقصى أبعاد العلاقة الدالة بين مستوى تطور تكنولوجيا المعلومات و مستوى إدارة الموارد البشرية، وفق رؤية منهجية استراتيجية، تفي بمتطلبات التغيرات و التحولات الداخلية و الخارجية، التي قد تعترض و تواجه البناء التنظيمي.
- أكدت الدراسات السابقة على الأهمية الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات داخل التنظيم، و ستبرز الدراسة الراهنة ذلك على مستوى إدارة الموارد البشرية.
- رغم إسهامات تلك الدراسات، إلا أننا لم نجد من ربط المتغير المستقل تكنولوجيا المعلومات بالمتغير التابع إدارة الموارد البشرية مباشرة، بالإضافة إلى ندرة الدراسات التي تعرضت للموضوع في مجال علم اجتماع التنظيم و العمل، و تنمية و تسير الموارد البشرية.



## الفصل الرابع

### الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد .

أولاً : مجالات الدراسة .

1- المجال الجغرافي .

2- المجال البشري .

3- المجال الزمني .

ثانياً: متغيرات الفرضيات .

ثالثاً : نموذج الدراسة .

رابعاً: المنهج .

خامساً: الأدوات المستخدمة .

1- الملاحظة .

2- المقابلة .

3- الاستمارة .

4- السجلات والوثائق .

سادساً: العينة .

سابعاً : أسلوب تحليل البيانات .

1- الأسلوب الكمي .

2- الأسلوب الكيفي .

ثامناً : خصائص و سمات العينة .

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

### تمهيد:

تم التطرق في الفصلين السابقين إلى قضايا محورية و جوهرية تناقش ما تطرحه المشكلة البحثية والأهداف و فرضيات الدراسة التي ستخضع للاختبار الإمبريقي، هذا الإجراء المنهجي فرض تجسيد استراتيجي منهجية تتدرج ضمنها تحديد مجالات الدراسة، طرح متغيرات الفروض، تحديد نموذج الدراسة و المنهج، إضافة إلى تقنيات الاستخدام الميداني الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، السجلات و الوثائق، وسنم في هذا الفصل أيضا تحديد العينة، إضافة إلى تقديم أسلوب تحليل البيانات، الذي تجسد في الأسلوب الكمي، و الأسلوب الكيفي.

أولا: مجالات الدراسة:

نظرا لأهميتها في إثراء الدراسة النظرية و المنهجية تم تصنيفها إلى: المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني.

### 1- المجال الجغرافي:

هو المجال الذي تجري فيه الدراسة الميدانية، و يتجسد في هاته الدراسة في مؤسسة نافطال، التي تعد مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري، تختص بإنتاج و توزيع المواد البترولية، تتكون كلمة **NAFTAL** من جزئين: الجزء الأول **NAFT** يعني نפט، أما الجزء الثاني **AL** هو اختصار للجزائر أي نפט الجزائر، كما يقدر رأسمال المؤسسة ب **156500000,00** دج و هي مقسمة عبر خمسة فروع:

**GPL-CBR-LPB-COM-Internationl** و هذه الأخيرة تشكل نطاق الدراسة الميدانية.

أ- **الموقع الجغرافي:** تقع مؤسسة نافطال على بعد 02 كيلومتر شرق ولاية سكيكدة بالمنطقة الصناعية، يحدها من الجنوب و الشمال على التوالي وادي الزرامنة و وادي الصفصاف، يحدها غربا الطريق الوطني رقم 44 المؤدي للطريق الموجه للميناء القديم لولاية سكيكدة، تتربع على مساحة 2051 م<sup>2</sup> متر مربع المساحة التي لا تحتوي المبنى 558890,18 م<sup>3</sup> متر مكعب.

### ب- التأسيس و التطور:

إن مؤسسة نافطال فرع **GPL** لم تظهر إلى الوجود هكذا مباشرة بل إن ذلك مر عبر صيرورة من التحولات و الهيكلة، ففي البداية كان هناك ما يعرف بالمؤسسة الوطنية لتكرير و توزيع المواد البترولية و التي نشأت في 06/أفريل/1980، تبعا لإعادة هيكلة المؤسسات الوطنية لنقل و تجارة الهيدروكربون أي المحروقات، و التي هي ملك لشركة سوناطراك 100 %.

و في سنة 1984 حدثت إعادة هيكلة جديدة استهدفت إعادة التنظيم الداخلي للمؤسسة، تم على إثرها تجميع كل المواد البترولية غاز و زفت **Gaz et bitume** أطلق عليه وحدة نפטال للتوزيع (UND)، لتختص نפטال سنة 2000 بتوزيع المواد البترولية داخل الوطن، أما التكرير فقد اختصت به **LA Raffinerie** و في سنة 2001 استحدثت المقاطعات على مستوى نפטال، و الذي هو عبارة عن نظام أمريكي الأصل، و من هذه المقاطعات مقاطعة الغاز المبيع **GPL** و التي يصل عددها إلى 19 مقاطعة على مستوى الوطن، منها مقاطعة ولاية سكيكدة.

### ج- المهام المسندة لفرع **GPL**:

مؤسسة نפטال فرع **GPL** مقاطعة ولاية سكيكدة، هي هيئة عمومية ذات طابع تجاري تختص بتسويق و توزيع المواد البترولية و هي على سبيل الحصر: غاز البيتان، غاز البروبان و السيرغاز، وذلك انطلاقا من غاز البترول المبيع الذي يمد بها معمل التكرير **LA Raffinerie**. و تشرف المقاطعة على أربع مناطق هي: سكيكدة، الطارف، غابة، قلمة، بحيث كلفت المؤسسة بتلبية حاجات هذه المناطق من المنتجات السابقة الذكر.

#### د- النشاط الإنتاجي للمؤسسة:

الذي يربط المؤسسة بمعامل PIPE ينحصر مصطلح الإنتاج في عملية تعبئة الغاز انطلاقاً من أنبوب التكرير، أما نشاط المؤسسة فيمكن تقسيمه إلى ثلاث أنواع من النشاط:  
التعبئة يكون ذلك في:

قارورات B13 / B03 / P35/P11 ، بالنسبة لغاز البيتان و البروبان (المضغوط)  
مهاريج بالنسبة للغاز المسائل.

بالإضافة إلى صنع السير غاز الذي هو عبارة عن مريخ للغازين (البيتان و البروبان).  
- التموين: إن ثاني وظيفة للمؤسسة هي التموين، سواء اتجاه المقاطعات الأخرى التابعة لشركة نפטال أو المقاطعة ذاتها بالولايات الأربعة.  
- التخزين: وذلك احتياط لعدم توقف الإنتاج.  
- التجارة: تستعمل المؤسسة في ذلك وسائلها الخاصة، أو وسائل الناقلين الخواص، والتجارة بالمؤسسة لا تنحصر بالمنتجات السابقة، بل تتعداها إلى بعض الملحقات.

#### هـ- البنية الإدارية للمؤسسة:

تدرج ضمنها عدة وظائف و مهام كالتالي:

- الأمانة: تتولى ترتيب الملفات، استقبال المكالمات الهاتفية و التكفل بالبريد الصادر و الوارد.  
- مصلحة الإعلام الآلي للتسيير: تتكفل بإعادة البرامج الخاصة بالمعلوماتية لجميع دوائر المؤسسة، مع ضمان أحسن استعمال لها و السهر على التطبيق السليم لتقنياتها ضمن جهود تنمية المؤسسة، بالإضافة إلى التنسيق و متابعة الأنشطة المعلوماتية المساندة للتوجهات العامة للمؤسسة، و السهر على تعميم تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة، و إنشاء أنظمة معلومات تابعة لكل نشاط دوائر المؤسسة، مع السهر على اندماجها في نظام شامل، بالإضافة إلى متابعة و مراقبة التجهيزات و المعدات المعلوماتية بالمؤسسة، و متابعة و تطوير عملية هندسة الشبكات بالموازاة مع تطور التكنولوجيات بالمؤسسة، كما تتولى وضع و متابعة مخططات الأمن المعلوماتي فيما يخص الشبكات و برمجيات التطبيق، مع الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات و انشغالات المستعملين للأجهزة المعلوماتية، من جهة أخرى تتولى إطلاق و متابعة مشروع التسيير الإلكتروني للوثائق، و تمثيل المؤسسة في اللقاءات المختلفة المماثلة للنشاط.  
- خلية الأمن: تتولى مراقبة جميع المداخلات و المخرجات، و تحديد هوية الأجانب و الزوار، و الأكثر من هذا الحفاظ على ممتلكات المؤسسة.

- دائرة التقنية و الصيانة: تهتم بالدراسات التقنية، و البحث في الأساليب الجديدة لتطوير الإنتاج، مع ضمان صيانة كل تجهيزات المؤسسة، مع التأكد على علاقتها بوحدة الإنتاج لاسيما دائرة الاستعمال.  
دائرة المالية و المحاسبة:

تتولى التخطيط المالي و المراقبة، بالإضافة إلى الحصول على الأموال، واستثمار و تقييم الوضعية المالية للمؤسسة.

- الدائرة التجارية: تتكون من فرعين التسوق و المبيعات، حيث يكلف فرع المبيعات بمتابعة ملفات الزبائن و متابعة توفير المنتجات البترولية GPL مع متابعة ملفات الدفع و تطوير مخطط الإنتاج و المبيعات، أما فرع التسويق فهو مكلف بمتابعة ملفات الزبائن من حيث الإنشاء، التعديل الإلغاء، و مراقبة السجل التجاري و التعريف الجبائي و المالي و المصرفي. مع تحضير محضر تجهيز غاز البروبان، بالإضافة إلى تحضير و برمجة المهامات من طرف رئيس قطاع GPL فيما يتعلق بمفتشية شبكات نقاط البيع.

- دائرة الاستغلال: تتكون من مصلحة الإنتاج تتولى المتابعة الدورية للإنتاج تتولى المتابعة الدورية للإنتاج و متابعة المخزون، و وضع مخططات تنبؤ فيما يخص النشاطين بالإضافة إلى وضع التقرير الشهري لنشاط الإنتاج، أما مصلحة التموين و التوزيع فتتولى متابعة تموين الوحدات العملية و وضع التقرير الشهري الخاص بالنشاط مع وضع مخططات تنبؤ تعكس طبيعة النشاط و متابعة المستثمرين الخواص، مع توزيع المنتجات البترولية و متابعة التثمين بين مصلحة التموين التابعة لـ GLI و مؤسسة نפטال، أما فيما يخص مصلحة النقل فتتولى المتابعة الإدارية لمركبات توزيع الإنتاج، و تصفية المركبات التي لم تعد صالحة لممارسة النشاط، بالإضافة إلى المتابعة اليومية للإنتاج، و وضع التقرير الشهري المرتبط بنشاط النقل، مع وضع مخططات تنبؤ تعكس طبيعة النشاط و تسيير عقود الكراء.

- دائرة الموارد البشرية: تتمثل مهامها الأساسية في إنشاء و اقتراح ووضع سياسة خاصة بالعلاقات الإنسانية و اجتماعية، تتماشى مع أهداف المؤسسة، الحرص على تنفيذ سياسات التخطيط و التنمية، مع إسناد برامج تكوينية سنوية و تحديد الميزانية لهذا البرنامج، و تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية و هذا بوضع توقعات، بالإضافة إلى إجراء دورات تقييمية للعمال و تنقسم إلى: مصلحة التكوين و الموارد البشرية، مصلحة تسيير الموارد البشرية، مصلحة الوسائل العامة، فرع الأجور، الفرع الاجتماعي، فرع التسيير، فرع الوسائل العامة، فرع الخدمات الاجتماعية، فرع المقصدة.

## 2- المجال البشري:

أجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة نفضال التي تشغل 604 عاملا موزعين حسب النماذج السوسيو مهنية كما يلي:

79 إطارا، 153 عامل تحكم، 249 عامل تنفيذ، يتوزعون حسب الجدول رقم 07 كما يلي:

## الجدول رقم: IIIV تصنيف العمال حسب النماذج السوسيو مهنية :

31/12/2007	30/09/2007	النماذج السوسيو مهنية
03	03	الإطارات السامية
25	26	لمهندسين
28	27	الإطارات الجامعية
23	23	إطارات أخرى
79	79	مجموع إطارات(01)
20	17	تقنيين ساميين
03	03	تقنيين
44	44	متحكمين إداريين
86	78	متحكمين تقنيين
153	142	مجموع المتحكمين(02)
249	257	التنفيذ(03)
481	478	مجموع الدائمين(1+2+3)
123	94	للمؤقتين
00	00	الأجانب ( CDC )
604	572	المجموع العام

المصدر: سجلات مؤسسة نفضال.

## 3-المجال الزمني: مرت للدراسة بالمراحل التالية:

ابتداء من شهر ماي 2007، تم ضبط موضوع الدراسة و تم الشروع في جمع المادة العلمية التي تناولت الموضوع بالدراسة.

في 11 نوفمبر 2007 تم تقديم مشروع البحث، حيث تمت المصادقة و الموافقة عليه من طرف اللجنة العلمية للكلية.

و لقد استغرقت الدراسة في شقها النظري قرابة السنة أشهر ابتداء من أوائل شهر أكتوبر 2007 أين تم الإعداد لتقديم مشروع البحث إلى منتصف شهر مارس 2008 تم خلالها جمع المادة العلمية، التي تحددت

بناءا عليها فصول القسم النظري للدراسة .

أما للدراسة الميدانية فقد استغرقت قرابة الشهرين، تمت عبر مراحل ابتداء بالزيارة الاستطلاعية لمؤسسة نفضال يوم 18 مارس 2008 كان الغرض منها جمع المعلومات المتعلقة بالمجال الجغرافي و البشري للدراسة، و الإطلاع و رصد الواقع الفعلي لاستخدامات تكنولوجيا المعلومات بإدارة الموارد البشرية بمؤسسة نفضال، و جمع مختلف السجلات و الوثائق التي دعمت فصلي تحليل البيانات و مناقشة نتائج الدراسة.

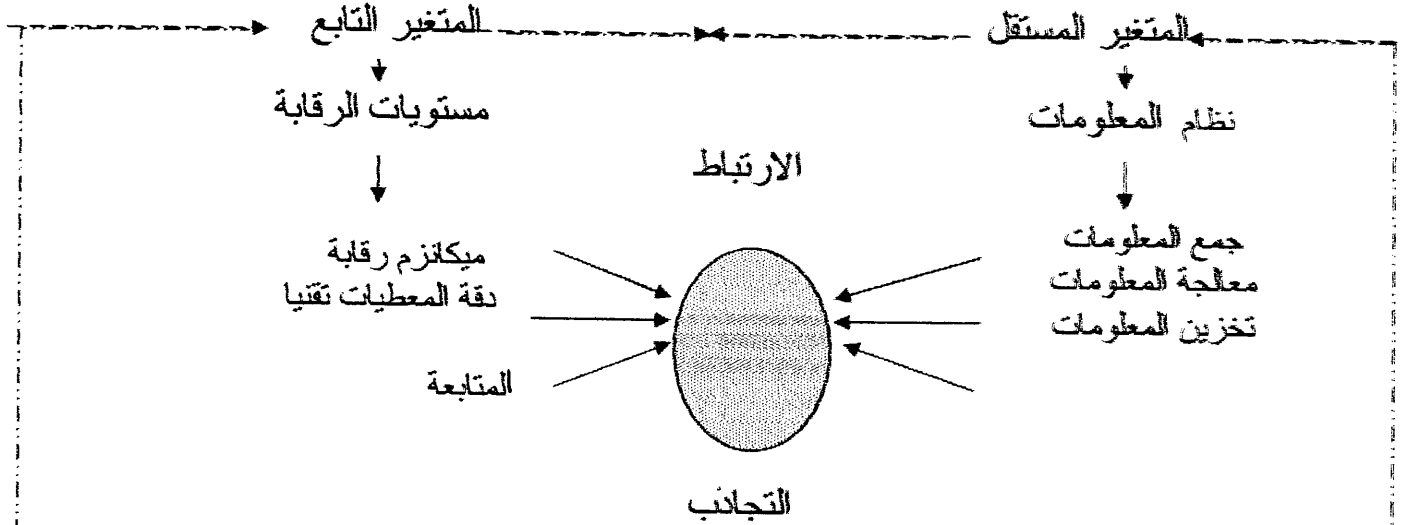
إضافة إلى إجراء مقابلة كل من رئيس مصلحة التكوين و الموارد البشرية بتاريخ 22 مارس 2008، و تمت المقابلة التالية مع رئيس مصلحة الإعلام الآلي و التسيير يوم 29 مارس 2008 ، وأجريت المقابلة الثالثة مع إحدى المهندسات المختصة في الإعلام الآلي بتاريخ 05 أبريل 2008 ، كما تمت مقابلة إطار الدراسات بمصلحة التكوين و تسيير الموارد البشرية يوم 12 أبريل 2008 ، وأخيرا تمت مقابلة الممثلة القانونية لمؤسسة نفضال بتاريخ 19 أبريل 2008 ، دامت كل مقابلة قرابة الساعة و النصف من الزمن ، ولقد أثرت المعلومات التي جمعتها تقنية المقابلة جوانب عديدة حول موضوع الدراسة.

المرحلة التالية من الدراسة الميدانية تم استكمالها بشهر ماي 2008، وما تطلبت مراحل تقديم الاستمارة في شكلها النهائي، تم تجريب الإستمارة بتاريخ 03 ماي 2008 على عشرة مبحوثين، بعد التعديلات المدخلة تم توزيعها في شكلها النهائي بتاريخ 10 ماي 2008، و تم جمعها بذات اليوم للتسهيلات الإدارية التي حظيت بها الدراسة الميدانية منذ بدايتها إلى نهايتها، و المتابعة و الاهتمام الذي أولاه مجتمع البحث و الهيئة الإدارية العليا للبحث العلمي عامة و لموضوع الدراسة خاصة.

ثانيا: متغيرات الفرضيات.

طرحنا في الفصل الأول ثلاث فرضيات إجرائية، تدور هذه الفرضيات حول نظام المعلومات و مستويات الرقابة، المعرفة المتخصصة و أساليب التوجيه، الانترنت و التنسيق بين الوحدات التنظيمية. و تتمحور هذه الفرضيات حول جملة من المتغيرات المحورية التي نختبرها في الميدان وهي ممثلة في الأشكال التالية:

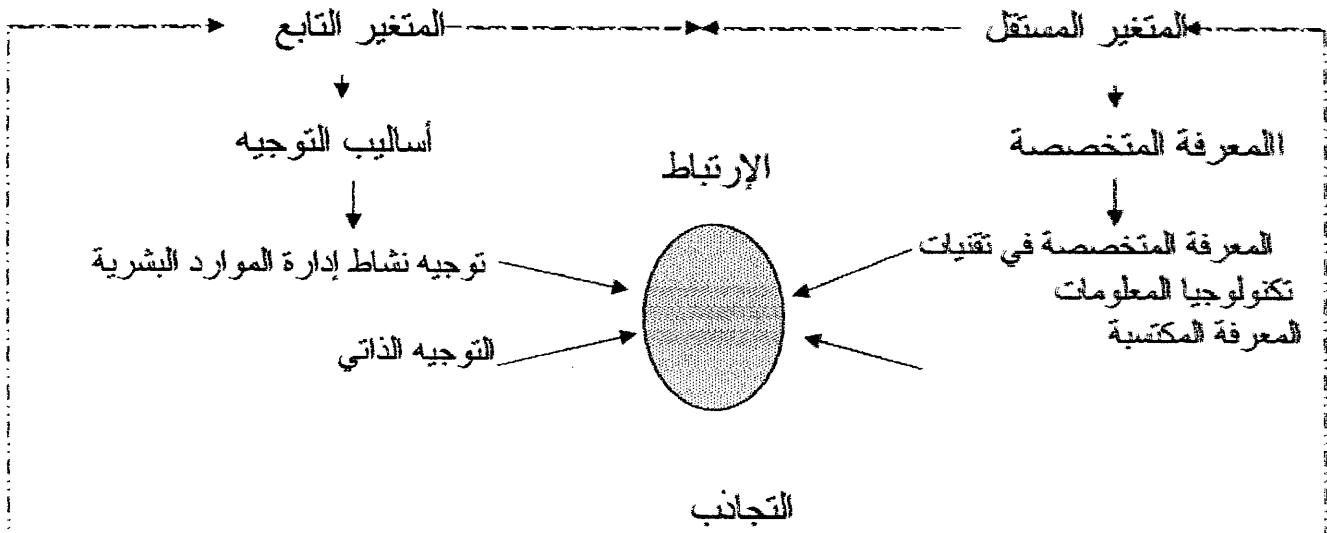
الشكل رقم (11): متغيرات الفرضية الإجرائية الأولى.



#### المتغيرات الديمغرافية

- هل يعد جمع المعلومات بدقة أحد ميكانزمات الرقابة عليها؟
- هل تتيح جودة معالجة المعلومات دقة المعطيات تقنيا؟
- هل ترتبط عملية تخزين المعلومات بالمتابعة و إجراء التعديلات اللازمة؟

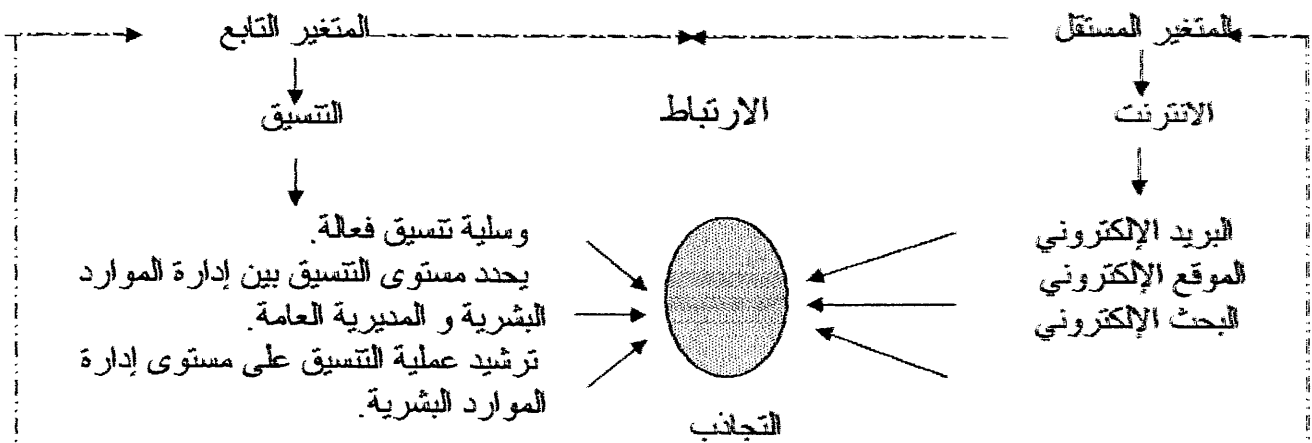
الشكل رقم(12): متغيرات الفرضية الإجرائية الثانية.



#### المتغيرات الـديـمـغـرافـية

- هل تساهم المعرفة المتخصصة في تقنيات تكنولوجيا المعلومات في توجيه نشاط إدارة الموارد البشرية؟
- هل تساهم المعرفة المكتسبة في تفعيل عملية التوجيه الذاتي؟

الشكل رقم(13): متغيرات الفرضية الإجرائية الثالثة.



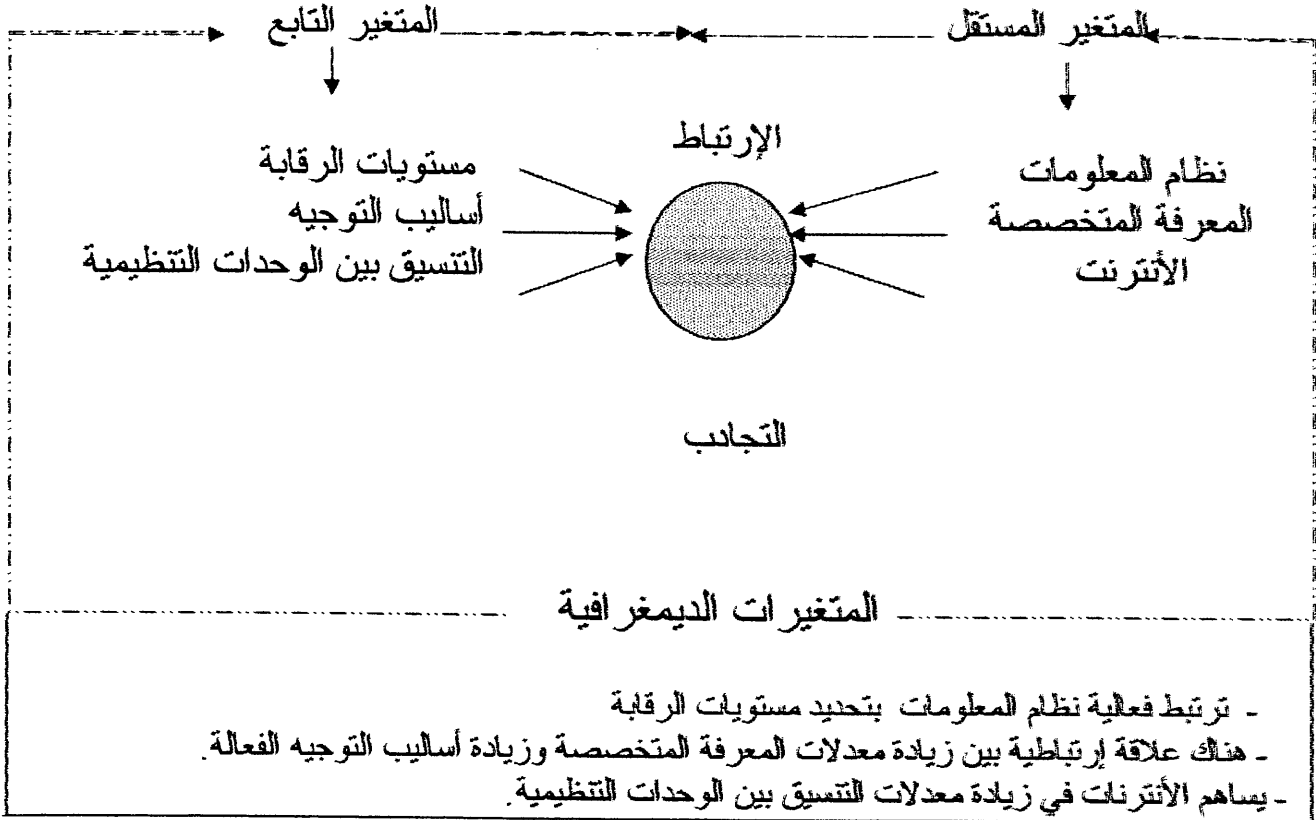
#### المتغيرات الـديـمـغـرافـية

- هل يشكل البريد الإلكتروني وسيلة تنسيق فعالة بين إدارة الموارد البشرية و المديرية العامة؟
- هل يحدد الموقع الإلكتروني مستوى التنسيق بين إدارة الموارد البشرية و المديرية العامة؟
- هل يساهم البحث الإلكتروني في ترشيد عملية التنسيق على مستوى إدارة الموارد البشرية؟

### ثالثاً: نموذج الدراسة.

يتضمن نموذج الدراسة الراهنة متغيرين أساسيين: هما تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية ويتضمن هذان المتغيران مختلف مؤشرات الدراسة التي تتضمنها الفرضيات الإجرائية الثلاثة، وكذلك ما تثيره المشكلة البحثية من قضايا تحتاج إلى تقص ميداني. والغرض من طرح هذا النموذج هو إعطاء صورة محددة و دقيقة، عن طرفي الفرضية العامة، حتى يتمكن من الربط بين الفرضيات التي تم طرحها في الفصل الأول، وبين تقنيات اختبار هذه الفروض، وبغرض توضيح الإطار التصويري، حددنا مؤشرات هذين المتغيرين كما يبدو في الشكل(14).

### الشكل(14): نموذج الدراسة.



### رابعاً : المنهج:

إن استخدام المنهج العلمي شرط أساسي و ضروري في بناء و إرساء قواعد الصياغة العلمية المنهجية للبحث السوسولوجي العلمي، كما أن اعتماد منخل منهجي معين تفرضه طبيعة موضوع الدراسة و اتجاهاتها، و اعتبار للأهمية التي تحتلها المناهج في البحوث الاجتماعية، و انطلاقاً من أهمية و أهداف الدراسة و تساؤلاتها و فرضياتها و استناداً إلى المشكلة البحثية، اعتمدت الدراسة الراهنة على المسح الشامل، عن طريق حصر مقدرات العينة، إحدى طرائق المنهج الوصفي، و لقد استخدم هذا المنهج في جمع بيانات ديموغرافية، بيانات بيئية، سلوكية و بيانات تتعلق بدوافع و اتجاهات أفراد مجتمع البحث. و اعتماداً على المنهج المتبع، تحددت الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع المعلومات كالآتي: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، السجلات و الوثائق، و التي اعتبرت في حد ذاتها مناهج مكملة، تساعد على الحد من سلبيات المنهج المتخذ، و تساعد على تجاوز الثغرات المنهجية المحتملة، و التغطية الكلية لكل أوجه و جوانب موضوع الدراسة، وفق البعد التطبيقي للمنهج المتخذ، و مزاياه و خصائصه المساعدة على الحصول على المعلومات.

## خامسا: الأدوات المستخدمة:

1- **الملاحظة:** تعد أداة الملاحظة من أهم مرتكزات و تقنيات البحث العلمي السوسولوجي، و إحدى منابع الحصول على المعطيات و البيانات الأولية التي تدعم موضوع الدراسة، فالملاحظة تعتبر شرطا لبناء أحسن بحث ميداني، و استنادا إلى النماذج المختلفة للملاحظة، و التي تسعى إلى جمع بيانات حية تساعد على اختبار الفرضيات في الميدان، و لقد ارتكز موضوع دراستنا على اعتماد الملاحظة غير المباشرة، التي كانت تهدف أساسا إلى استطلاع و استكشاف المحيط السوسيو مهني الذي سيخضع للدراسة بمؤسسة **نفتال**، كما أن نموذج الملاحظ ساعد كثيرا في تحليل أبعاد العلاقة الدالة بين مستوى تطور تكنولوجيا المعلومات و مستوى إدارة الموارد البشرية، فأثناء التواجد بميدان الدراسة لوحظ انتشار واسع للحاسب الآلية، عبر كل دوائر ومصالح المؤسسة، أجهزة تقنية حديثة بشاشات مسطحة **Ecrans extra plats** مجهزة بأحداث البرمجيات الملائمة لنشاط كل دائرة، كما لوحظ استعمال الموارد البشرية للأفراس على اختلافها، اللينة، الصلبة، المضغوطة، كوسيلة لتخزين المعلومات، وقد تم تزويدنا بإحداها في مجال تسيير و إدارة الموارد البشرية قرص **HD** من إنتاج شركة **SONY format IBM 838M, jG 230 OE O** بحوي معلومات هامة و قيمة في مجال تسيير و إدارة الموارد البشرية داخل البناء التنظيمي، ابتداء من نهايات و الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، المكانة التي تحتلها عملية التكوين ضمن إدارة الموارد البشرية، سيرورة عملية التكوين، المبادئ العامة لهندسة التكوين، و إنشاء مخطط خاص بمحتوى العملية، نظام التقييم وسيلة للتعرف على الكفاءات الحقيقية، طلب التكوين، تسيير المسار المهني، تنظيم العمل، التخطيط، الاستقطاب و الاختيار و التعيين، الترقية و مراحلها، سياسات إعداد جدول الأجور و مكونات الأجر و مراحل التقاعد، كما رصدت تقنية الملاحظة أن كل مورد بشري بمؤسسة **نفتال** يسجل حضوره من خلال بطاقات مغناطيسية **carte magnétique** شخصية تعود لمستعملها الأساسي، بالإضافة إلى كل ما ورد لوحظ التعامل السلس و المرن و أجهزة الإعلام الآلي، و هذا يدل على التحكم الجيد بالمعلوماتية، إضافة إلى انتقال موظفي و مسؤولي إدارة الموارد البشرية عبر الوحدات التنظيمية المختلفة بالمؤسسة، بما يتيح خدمات تكنولوجيا المعلومات، كما لوحظ الحرص الشديد لمدير المؤسسة على مراقبة و متابعة مختلف أنشطة الوحدات التنظيمية، فأثناء التواجد بمصلحة الإعلام الآلي للتسيير، كان المدير يتابع مع رئيس المصلحة إحدى التطبيقات البرمجية، فعلى الرغم من الأهمية البالغة للملاحظة في تفسير و تحليل المعطيات، لا تعد لوحدها كافية لتغطية كل أوجه موضوع الدراسة، لذلك وجب تدعيم الدراسة بالاعتماد على أداة ثانية لا تقل أهمية عنها إنها المقابلة.

## 2- المقابلة:

إحدى تقنيات البحث السوسولوجي التي لا يمكن الاستغناء عنها أثناء جمع المعلومات، تعتمد على منهجية عمل دقيقة يتمحور حول سلسلة من الأسئلة التي يتم طرحها حول موضوع ما بغرض جمع معلومات معينة، إثر المقابلة المباشرة للمبحوثين، يحاول الباحث من خلالها مناقشة القضايا و المؤشرات التي تسمح له بتغطية شاملة، لكل أوجه موضوع دراسته و هذا يعتمد على فنياته الخاصة.

و في هذا الإطار تحت مقابلة رئيس مصلحة التكوين و الموارد البشرية يوم 22 مارس 2008 و الذي قدم تعريفا عاما بمؤسسة **نفتال**، إضافة إلى تقديم شرح عام عن مصالح و وظائف المؤسسة كما هو مبين في مجالات الدراسة، دامت المقابلة ساعة و نصف، أجاب خلالها عن التساؤلات الأولية المتعلقة بميدان الدراسة، كما أقر أنه على مستوى المديرية العامة لمؤسسة **نفتال** المتواجدة بالجزائر العاصمة هناك نجد المديرية التنفيذية للموارد البشرية تسيير إجمالي مستخدمي مؤسسة **نفتال** بكل فروعها، بفرع **GPL** التابع سكيكدة توجد دائرة الموارد البشرية تتكفل بعمليات الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التكوين، مخطط التكوين.... الخ، على مستوى فرع بالرحال التابع لفرع **GPL** سكيكدة، هناك قاعات مراقبة **Les synoptiques** تسمح بالإطلاع و بدقة متناهية على سير عملية الإنتاج و توزيع المنتج، كما أكد أن هناك مشروع إنجاز شاشات مراقبة على مستوى مؤسسة **نفتال** سكيكدة، مع الاعتماد على الإنترنت و الأنترانت بين الوحدات التنظيمية، استعمال البطاقات المغناطيسية في تسجيل الحضور، كما أن الأنترانت يتم بين مؤسسة **نفتال** و المديرية العامة بالجزائر العاصمة يخص كل نشاطات و عمليات المؤسسة برمتها.

فيما يخص الموارد البشرية أقر أنها خضعت لعمليات تكوينية على مستوى عال، أشرف عليها مختصون حازرون على شهادات عليا، آخر عملية تكوينية أجريت بتاريخ 2005/11/16 في التخصصات التالية: الإتصال و التحفيز، التسيير الإداري للموارد البشرية، علاقات العمل، تحليل الاحتياجات في مجال التكوين، إدارة التغيير، **Management du changement**.



فيما يخص تكنولوجيا المعلومات أقر أنه أجريت عمليات تكوين مجال المعلوماتية بمركز المؤسسة المتواجد بالحروب، إضافة إلى النوات و الملتقيات و إعادة التأهيل للمتعاملين و برمجيات التسيير، بالاعتماد على DATA SHOW أيضا اشتملت عمليات التكوين للمتعاملين و برمجيات الموارد البشرية

### Logiciel GRH

المقابلة التالية أجريت مع رئيس مصلحة الإعلام الآلي للتسيير أقر أن كل المعلومات التي تخص أنشطة ووحدات المؤسسة، تمر عبر مصلحة الإعلام الآلي و التسيير هاته الأخيرة تزودها كل دوائر ووحدات المؤسسة بتقارير دورية شهرية تخص كل أنشطتها مثلا: دائرة الموارد البشرية تقدم تقارير تخص عمليات الإستقطاب، الاختيار، لتعيين، التكوين... الخ بتعمد مصلحة الإعلام الآلي للتسيير في كل الأنترنت Intranet و الأنترنت Internet ADSL و البرمجيات Logiciels، أجريت المقابلة بتاريخ 29 مارس 2008 دامت ساعة و نصف.

كما أجريت مقابلة مع مهندسة مختصة في الإعلام الآلي، أكدت أن مصالح و دوائر المؤسسة تضم أجهزة و معدات تكنولوجيا المعلومات، أجهزة الكمبيوتر، فيما يخص البرمجيات كل دائرة تعتمد على برمجيات تناسب نشاطها مثلا:

Le NAFT com للفواتير و المحاسبة على مستوى إدارة الموارد البشرية ، هناك برمجيات لتسيير

الموارد البشرية.

دائرة التقنية تستخدم Logiciel MIF لتسيير المعدات و التجهيزات الثابتة.

Le MRO سيغير عبر برنامج Le win PDR لتسيير و مراقبة قطع الغيار بالمخازن ،بتابع المركبة و القطعة التي ستغير و العطل ،ويقيم الفاتورة .

برنامج Systeme de gestion des investissements SGI، برنامج تسيير الاستثمارات الأصول المادية و التقنية تبرمج في هذا البرنامج.

كما صرحت أنه في حال وقوع إشكال أو عطل ما يتم التدخل عبر الصيانة، سواء تعلق الأمر بالعتاد The Hard Ware و البرمجيات The Soft war، كما أن التحكم هو سر النجاح في العمل.

دائرة المالية تستخدم Logiciel de l'atresorerie، برنامج المالية أو السيولة التقنية

Le win canal برنامج المحاسبة التحليلية

Le CGCA برنامج المحاسبة العامة

Le Naft com يضع الفواتير ،الأسعار الجديدة،المتعاملين ،وهذا البرنامج مؤمن إلى أقصى حد عبر

كلمات سر الدائرة التجارية تتعامل و برنامج. Systeme de gestion des créances Le SCG

كما أكدت أن هناك مشروع إنجاز مبنى إدارة ضمن مؤسسة نفطال سيطم شبكة موسعة للانترنت، كما أن

الفرع الجديد لمؤسسة نفطال ببحرل يضم قاعات مراقبة بشاشات مسطحة بحجم 19" وظيفتها مراقبة

الإنتاج ،كما أشارت إلى أن استعمال الحواسيب الآلية الشخصية، لا يتم إلا بالموافقة الشخصية للمتعامل

الخاص ،مع تأمين الحماية لكل أجهزة الإعلام الآلي بدوائر المؤسسة،من خلال استعمال مضاد الفيروس

Anti Virus وختمت بقواها أن تكنولوجيا المعلومات تساهم بشكل كبير في فعالية تسيير إدارة الموارد

البشرية سابقا كان القرار أو المعلومة لما ترسل إلى جهات معينة تستغرق وقتا طويلا في الوصول إلى

الجهة المعنية ،حاليا و في عصر تكنولوجيا المعلومات ،أصبح تداول المعلومات في لمح البصر ،عن طريق

الأنترنت و البريد الإلكتروني ،ومن المتوقع أن تضيف مستقبلا العديد من المزايا ،دامت المقابلة ساعة و

نصف أجريت بتاريخ 05 أبريل 2008 .

كما زورنا إطار الدراسات بمصلحة التكوين و الموارد البشرية بمجموعة من الوثائق حول محتويات و

برامج عملية التكوين بعد تصريحه بمشاركته خلال فعاليتها تضمنت تلك البرامج مايلي:

لماذا و كيف تسيير و تدير التغيير ? Pourquoi et comment gérer le changement الفرد داخل

المجتمع،التغير الاجتماعي،التغير و التنمية،التغير والتنمية التنظيمية ،مقاومة التغير التحليل السوسبيولوجي

لمقاومة التغير ميشال كروزبييه و إيرهارد فريديبارك Michel Grozier & Erhard fridberg

المقاربات الأولى لسيرورة التغير التنظيمي :مقاربة علم التنفس الاجتماعي بنموذج Kurt lewin

،المقاربة النظامية النموذج السوسيونقني E.Trist & L. E Davis, Tavistock ،المقاربة التشاركية

للتغير Beckhard ،إضافة إلى إسهامات Michel rainbault, Laurence & Laursch, Jean

Michel Saussois ،تقنيات التنمية التنظيمية Likerd, Renaud Sainssaulieu بالإضافة إلى

موضوع التغير و الإستراتيجية

Meick, Galbrait Nathonson, Martinet, Bartoli & Hermel, Quinne, March

أيضا تم إلقاء محاضرات حول الاتصال و الدافعية في العمل موثقة و مستخلصة من مرجع La Communication orale de Rene Charles & Christine Williame , édition Nathan , Collection repères pratiques Nathan, Paris, 1997. كما أقر أن عملية التكوين شملت أيضا موضوع علاقات العمل بالمؤسسة، تحليل احتياجات عملية التكوين، Le مدخل إلى التسيير الإداري للموارد البشرية، نظام المعلومات التنظيمي، و نظام المعلومات الآلي système d'information organisationnel et le système d'information automatiser.

و الوثائق التي تم الحصول عليها دعمت تصريحه، أجريت المقابلة بتاريخ 12 أفريل 2008 دامت ساعة و نصف.

كما تمت مقابلة للممثلة القانونية للمؤسسة بتاريخ 19 أفريل 2008، صرحت بقولها تكنولوجيا المعلومات ضرورة قصوى في كل تعاملاتنا، كما أشارت إلى أن المعلوماتية ساهمت إلى أقصى حد في معالجة النصوص المتعلقة بمجال النشاط مع استعمالها لبرنامج قانوني Logiciel Juridique في كل التعاملات المتعلقة بالنشاط، المنازعات المراسلات دامت المقابلة ساعة و نصف. كما تم إعلامنا أن المؤسسة تملك موقعا على شبكة الإنترنت www.naftal.dz كما أن المؤسسة تصدر مجلة تحت عنوان Naftal News شعار المجلة « Une entreprise qui communique et une entreprise qui bouge , innove & va de l'avant » شعار المؤسسة "نفتال مؤسسة في خدمة الزبون" « Naftal une entreprise au service du client »

3-الاستمارة: طبقت الاستمارة في هذه الدراسة و اعتبرت الأساس و القاعدة المركزية في إثبات صدق فرضيات و تساؤلات الدراسة، باعتبارها الأداة الأكثر تفتيتا و تجزينا في البحث العلمي، مر إعدادها بالمرحل التالية:

أولا: الإعداد الأولي للاستمارة تضمنت خلاله 49 سؤالا غطت في مجموعها 05 خمسة محاور هي :

أ/ البيانات الشخصية.

ب/ فعالية نظام المعلومات و تحديد مستويات الرقابة

ج/ المعرفة المتخصصة و أساليب التوجيه الفعالة

د/ الانترنت و مميزات التنسيق بين الوحدات التنظيمية

هـ/ آراء حول تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية

بعد تجريب الاستمارة تمت عملية تغيير صياغة كل من السؤال رقم 14 و رقم 15 على التوالي من المحور الثاني، حيث كانت الصياغة الأولية .

- هل هناك رقابة نورية للأجهزة و المعدات المعلوماتية بإدارة الموارد البشرية نعم ( )، لا ( ) .

- هل يتم دخول نظام المعلومات إدارة الموارد البشرية عبر كلمات سر فعالية نعم( )، لا( ) و أتضح أن هاته

الصياغة لا تقدم صورة واقعية بفتح توسيع نطاق الفئة وبالتالي تحولت الصياغة النهائية للسؤالين

وفق ما تضمنه الشكل النهائي للاستمارة كما شملت عملية التعديل كل من السؤال رقم 26 من المحور

الثالث و السؤال رقم 40 من المحور الرابع بنفس الطريقة كما تمت إضافة كل من السؤال رقم 42 و 48 و

49 من المحور الرابع لتدعيم الفرضية الفرعية الثالثة بناء على الملاحظات السابقة و بعد التعديلات المدخلة

اتخذت الاستمارة شكلها النهائي ب53 سؤالا توزع حسب المحاور التالية :

أولا: البيانات الشخصية تضمنت خمسة أسئلة تهدف إلى جمع بيانات عامة و تحديد سمات و خصائص

الموارد البشرية بمؤسسة نفتال تخدم جوانب معينة من البحث .

ثانيا: بيانات عن فعالية نظام المعلومات و تحديد مستويات الرقابة، و تشمل الأسئلة من رقم 06 إلى رقم 21،

الهدف منها الحصول على معلومات توضح العلاقة الإرتباطية بين فعالية نظام المعلومات و تحديد مستويات

الرقابة .

ثالثا: بيانات عن المعرفة المتخصصة و أساليب التوجيه الفعالة: تضم الأسئلة من رقم 22 إلى رقم 36،

الغرض منها الكشف عن العلاقة التبادلية الإرتباطية بين متغيري المعرفة المتخصصة و أساليب التوجيه

الفعالة .

رابعاً: بيانات حول الانترنت و معدلات التمتع بين الوحدات التنظيمية، اشتملت على الأسئلة من رقم 37 إلى رقم 49، وضعت لتوضيح التوجيه الجديد و الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الجزائرية في توجيه أنشطتها المتباينة بالاعتماد على شبكة الانترنت.

خامساً: آراء حول تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية ضمت الأسئلة من رقم 50 إلى رقم 53، جاءت لتقيس مدى استيعاب المبحوثين لمتغيري الدراسة، كل من تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية، كما وضعت لتبيان الأفاق المعرفية للموارد البشرية الجزائرية بالمجال.

تراوحت أسئلة الاستمارة بين المغلقة و المفتوحة، تم توزيع الاستمارة على المبحوثين، ليجيبوا عنها أثناء تواجدهم بالمؤسسة حيث تم توزيعها حوالي الساعة التاسعة صباحاً و تم جمعها بعد حوالي ثلاث ساعات، للتبني فإن الاستمارة كانت استمارة استبيان.

#### 4 السجلات و الوثائق:

إن السجلات و الوثائق الرسمية تشكل إحدى أدوات جمع المعلومات و البيانات الأكثر دقة علمية و موضوعية في حال توفرها و ثبوت مصداقيتها، بالإضافة لكونها تتيح تحليلاً معمقاً يثري الدراسة الأمبريقية، و لقد استفادت دراستنا من مجموعة من السجلات و الوثائق ذات الصلة بموضوع الدراسة يمكن الإطلاع على محتواها بقسم الملاحق، أثرت بيانات تلك الوثائق عملية تحليل البيانات الميدانية و مناقشة نتائج الدراسة، حيث اعتبرت أدلة إثبات و براهين صدق نتائج الدراسة في مؤشرات معينة، كما أثرت تقنيات الإستخدام الميداني الأخرى من ملاحظة و مقابلة و استمارة الجوانب الأخرى من الدراسة.

سادساً: العينة .

تهدف تقنية العينة إلى " بناء نماذج مصغرة من المجتمع الكلي بغية الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم على المجتمع المستخرجة منه"<sup>(1)</sup> مع ضمان درجة التجانس بين أفراد مجتمع البحث حتى تكون العينة ممثلة له، لكن في الدراسة الحالية لا يمكن الاعتماد على أخذ عينة البحث، لأن المجتمع الأصلي للدراسة و المتمثل في إدارة الموارد البشرية صغير الحجم، و الذي قد يشكل في بحوث أخرى عينة بحث، و يبلغ العدد الكلي لموظفي إدارة الموارد البشرية 30 فرداً لذلك و جب إخضاع العدد الكلي لمجتمع البحث للدراسة للوصول إلى تحليل أعمق و أشمل لخصائص و مميزات مجتمع البحث و منه تم الاعتماد على "الحصر الشامل لمجتمع البحث و الذي يعد من أهم تقنيات المناهج الوصفية، التي تعتمد على التحليل و التفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو سكان معينين"<sup>(2)</sup>، كما تهدف الدراسات التي تعتمد على الحصر الشامل إلى التغطية الشاملة لكل متغيرات الدراسة، قصد الكشف عن الواقع الفعلي للوضع الراهن للظاهرة الاجتماعية، و قد اعتمدت الدراسة الحالية على تطبيق التقنيات، التي تعرضها طريقة المسح الشامل في الحصر الشامل لمجتمع البحث حتى يتسنى جمع البيانات و المعلومات التي تخدم موضوع الدراسة.

1-Reine Charles, Christine william .la communication orale.édition Nathan ,Paris,1997,p,96 .

2-عمار بوحوش و محمد الننيبات ، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث. ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، الطبعة الثانية، 1999، ص:139.

## سابعاً: أسلوب تحليل البيانات:

- تشمل هاته المرحلة تقريغ و تصنيف و تحليل البيانات.
- 1- الأسلوب الكمي: يشمل مرحلة التقريغ و التوبيغ و المعالجة الإحصائية، فالبيانات المتحصل عليها من الاستمارة تحتاج إلى معالجة خاصة تجعلها قابلة للتحليل الإحصائي أو المعالجة الإحصائية، ووصف المعطيات، التكرارات والنسب المئوية، وبالتالي تهيئة النتائج في جداول بسيطة و مركبة و تقديمها جاهزة للتحليل الكيفي.
- 2- الأسلوب الكيفي: بعد تحضير البيانات و بعد الوصف الإحصائي أو المعالجة الإحصائية، يأتي دور التحليل أو التفسير و التطبيق على البيانات و تقديم النتائج في شكلها النهائي وفق الاستنتاج و الربط بالجانب النظري المعرفي و المنهجي، و الدراسة الراهنة خضعت للأسلوبين في كل من الفصلين الخامس و السادس و السابع.

### ثامناً: خصائص و سمات العينة .

تشكل البيانات الشخصية الإطار المرجعي للدراسة الميدانية، على اعتبار أن تحديد خصائص و سمات مجتمع البحث يعطينا رؤية شاملة حول العديد من القضايا و المؤشرات المرتبطة بتساؤلات الدراسة، ومن هذا المنطلق تم التحليل الكمي و الكيفي للبيانات الشخصية، بناءً على المعطيات التي تم جمعها من مؤسسة نفضال كالتالي:

### جدول رقم (01): الجنس .

العينة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
الجنس		
نكر	24	80%
أنثى	06	20%
المجموع	30	100%

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (01) أن 24 مبحوثاً يشكلون فئة الذكور بنسبة 80% ، مقابل 06 مبحوثات بنسبة 20% من فئة الإناث ، ووفق هذا التحليل الكمي يتضح أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث، وتفسير ذلك أن التوزيع الزمني للنشاط الوظيفي يفرض تواجد العنصر النسوي بمؤسسة نفضال، ابتداءً من الساعة الثامنة صباحاً إلى الرابعة مساءً، وهذا لا يتفق و الأعباء الملقاة على ربات البيوت أو العازبات ذوات المسؤوليات الخاصة، و مغادرة منصب العمل ، لا يتم إلا لأسباب طارئة، ووفق تصاريح بالخروج يوافق عليها المسؤولين المباشرين بإدارة الموارد البشرية، و هذا مؤشر دال على الرقابة الداخلية الفعالة ، التي تفرضها الإدارة على الموارد البشرية ، ما يدفع سير عملية العمل بالشكل الاعتيادي ، كما لوحظ تدمير فئة الإناث ، من خلال بعض العبارات التي توحى عن عدم رضاهن بالقول "نحن نتعب بشكل رهيب ما بين مسؤوليات العمل و مسؤوليات البيت ، هذا غير مريح إطلاقاً خصوصاً إذا كان لديك أطفال" على العكس من ذلك فئة الذكور في انسجام و توافق كبيرين مع الأجواء التنظيمية المهنية، وهذا راجع إلى أن المسؤوليات الملقاة على كاهلهم أقل عبئاً و ثقلاً مقارنة بتلك الملقاة على زميلتهن، فرغم هذا التباين الجنسي فهذا لا يخل بنشاط المؤسسة، التي تحافظ على استقرارها العام، في إطار السير العادي للنشاط الإنتاجي و التنظيمي.

### جدول رقم(02): السن.

العينة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
السن		
35-31	06	20%
40-36	10	33.3%
45-41	05	16.6%
46 سنة فأكثر	09	30%
المجموع	30	100%

تشير نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الجدول رقم (02)، و التي تبين توزيع المبحوثين حسب فئات العمر، أن مجتمع البحث شاب بنسبة 70 % من أصل 100 % الممثلة للفئة العمرية من 31-45 سنة، وهذا ما يفسر الدينامية التنظيمية بإدارة الموارد البشرية أما النسبة المتبقية و الممثلة للفئة العمرية 46 سنة فأكثر، تشكل فئة الإطارات المسيرة، ذات الكفاءة العالية، و الحائزة على الخبرة التي جسدتها الأقدمية بالمجال.  
جدول رقم(03): الحالة المدنية.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	العينة الحالة المدني
13.3%	04	أعزب
83.3%	25	متزوج
03.3%	01	أرمل
100%	30	المجموع

تشير الشواهد الكمية الواردة في الجدول (03) أن 25 مبحوثا بنسبة 83.3% من المبحوثين متزوجين، وهذا راجع لحالة الرخاء التي يحظى بها جل الموظفين، و تحسن ظروفهم المعيشية، نظرا لارتفاع الأجر الأساسي القاعدي بهاته المؤسسة الاقتصادية، إضافة إلى حجم العلاوات و التعويضات المتحصل عليها، زيادة على الإمتيازات الاجتماعية الأخرى كتوفير السكنات الاجتماعية، التمتع برحلات استجمام، الحصول على سيارات سياحية بالنقسيط المريح، إن هاته المؤثرات دالة على أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تمنح إمتيازات مغرية، تتعكس بالإيجاب و تفرز دينامية تنظيمية و كفاءة و انسجاما و استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة، في المقابل نجد 04 مبحوثين بنسبة 13.3% من فئة العزاب، تنتظر فترة يتسنى من خلالها التكوين المادي و الاجتماعي، كما تسجل بيانات الجدول حالة أرمل واحد.  
جدول رقم(04): الشهادة المتحصل عليها.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	العينة المتغيرات
13.3%	04	مهندس
36.6%	11	ليسانس
26.6%	08	تقني سامي
23.3%	07	بكالوريا
100%	30	المجموع

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (04)، أن مجتمع البحث متقف بشكل فئة إطارات حائزة على شهادات علمية جامعية بنسبة 76.6%، المشكلة لفئة المهندسين و الحائزين على شهادات ليسانس و التقنيين السامين، و هذا مؤشر دال اعتماد الاختصاص كمقياس للكفاءة العالية، و التنسيق الفعال على مستوى إدارة الموارد البشرية، فيما يخص الحائزين على شهادة البكالوريا، يشكلون نسبة 23.3% من الفئة العمرية 46 سنة فأكثر، و الجدير بالذكر أن هاته الفئة تشغل منصب إطار دراسات، و هذا المنصب يستوجب تكويننا جامعيًا، في التعليم العالي و البحث العلمي لتحصيل علمي و معرفي معترف به.  
عموما يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نفضال تضم إطارات ذات كفاءة عالية، تتمتع بالجاهزية و المبادرة في العمل، وهذا ما لوحظ أثناء النزول للميدان الدراسة و إجراء الزيارة الاستطلاعية.

جدول رقم (05): مكان الإقامة .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	العينة المتغيرات
93.3%	28	الحضر
06.6%	02	الريف
100%	30	المجموع

تشير الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (05) أن 28 مبحوثاً بنسبة 93.3% يقيمون بالحضر، في حين نسبة 06.6% من المبحوثين يقيمون بالريف، و الواقع أن مكان إقامة المبحوثين بالنسبة لمؤسسة نفضال لا يشكل عائقاً، بالنسبة لتوقيت الالتحاق بالعمل، لأن المؤسسة توفر مركبات نقل خاصة بالنسبة للقاطنين بالريف و الحضر، على حد سواء، ما يضمن استقرار الموارد البشرية، و ضمان الالتحاق في الوقت المحدد و الرسمي بمنصب العمل، و عليه يمكن القول أن مؤسسة نفضال وفقاً للخدمات الإمتيازية، التي تقدمها لموظفيها، تضمن التنظيم المحكم للنشاط الإداري و التنظيمي و الفني و الإنتاجي بالمؤسسة.

# الفصل الخامس

## فعالية نظام المعلومات و مستويات الرقابة

تمهيد .

أولاً: فعالية نظام المعلومات .

ثانياً: مستويات الرقابة .

## الفصل الخامس: فعالية المعلومات و مستويات الرقابة

### تمهيد :

حددنا للفصول السابقة أهم مؤشرات الفرضية الإجرائية الأولى و التي تمحورت حول ارتباط فعالية نظام المعلومات بتحديد مستويات الرقابة، و قد تجسدت أهم مؤشرات المتغير المستقل في جمع المعلومات، معالجة المعلومات، تخزين المعلومات، من جهة أخرى تجسدت مؤشرات المتغير التابع على النحو التالي:

الرقابة على المعلومات، دقة المعطيات تقنيا، متابعة عملية تخزين المعلومات، و نحاول في هذا الفصل اختبار هذه المؤشرات بمؤسسة نفضال، و قد جسدنا ذلك في:

### أولاً: فعالية نظام المعلومات:

إن فعالية نظام المعلومات تستند إلى مجموعة من المحكات و الميكانزمات التي حاولنا تفصيلها و البرهان عليها عبر الدراسة الإمبريقية، و في هذا السياق تشير الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم 06 المتعلقة بعملية تجديد بيانات نظم معلومات إدارة الموارد البشرية بصفة دورية أن 15 مبحوثاً بنسبة 50% أقرروا أن عملية تجديد بيانات نظم معلومات إدارة الموارد البشرية تتم بصفة دورية.

و هذا مؤشر دال على تعزيز دور العملية التنظيمية و الرقابية في إدارة الموارد البشرية، و ما يتيح ذلك من فرص تجديد معلومات.

### جدول رقم 06 : عملية تجديد بيانات نظم معلومات إدارة الموارد البشرية بصفة دورية .

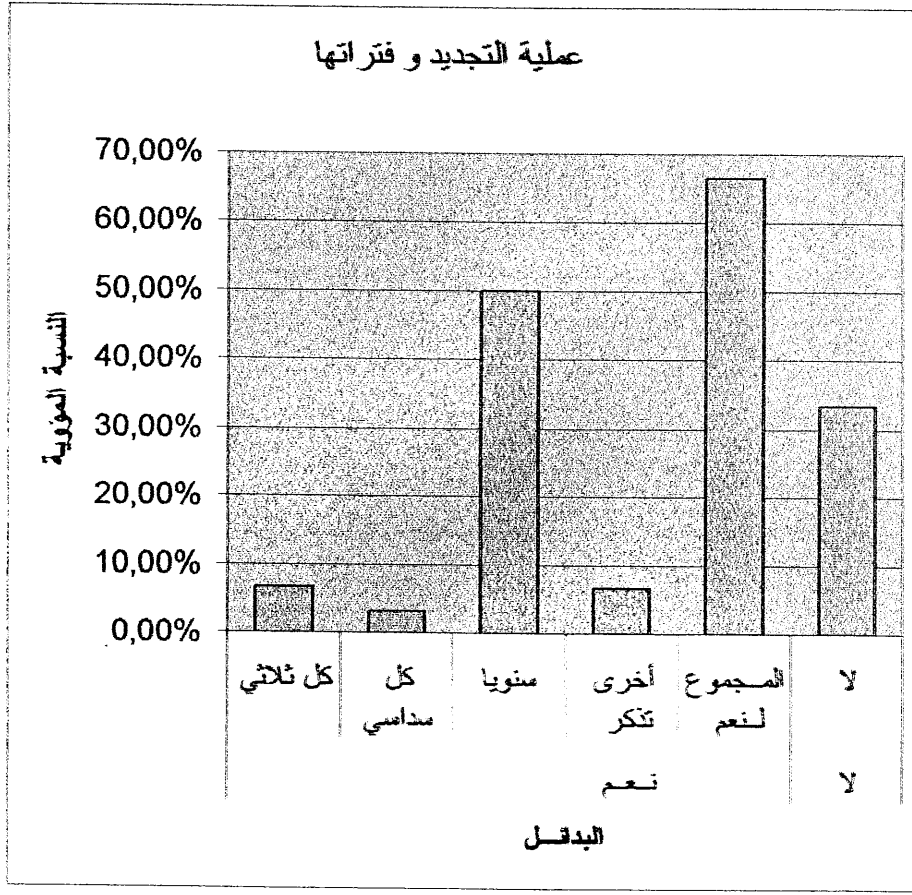
النسبة المئوية %	عدد التكرارات	العينة	
		البدائل	
06,6 %	02	كل ثلاثي	نعم
03,3 %	01	كل سداسي	
50 %	15	سنويا	
06,6 %	02	أخرى تذكر	المجموع لنعم
66,6 %	20		
33,3 %	10		لا
100 %	30		المجموع الكلي

تخطيط الموارد البشرية حسب الاحتياجات الفعلية لتنظيم المعلومات حول تحديد الأنشطة و الاستقطاب و الاختيار و التعيين و احتياجات العملية التكوينية، و ما إلى ذلك من التزامات إدارة الموارد البشرية، التي تفرض اليوم و أكثر من أي وقت مضى، شروطاً إجبارية لاستمرار التنظيمات، يحققها فقط اعتماد التقنية العالية في الإدارة، و حشد الموارد البشرية المؤهلة كفاية لتولي العملية، و قد تم الإطلاع أثناء إجراء الزيارة الاستطلاعية للمؤسسة، و بعد ترخيص من رئيس مصلحة التكوين و تسيير الموارد البشرية، على نظام معلومات الموارد البشرية و الذي تضمن جانب منه بطاقات المعلومات **Les Fiches de synthèses** ، لكل مورد بشري بالمؤسسة، تحوي معلومات و تصنيف تسلسلي، يرتبط بالمسار المهني للموظف، ابتداء من توظيفه إلى مرحلة التقاعد، و يتم تجديد المعلومات حسب كل ظرف يتجسد له علاقة بوظيفة الموظف، و قد أكدت نسبة 50% من أصل 66,6% التي أقرت بعملية التجديد و دوريتها أن العملية تتم سنويا، و هو النظام الذي تسيير عليه أغلب المؤسسات الاقتصادية ، كالتحليل السنوي للميزانية ، كما زودتنا إدارة الموارد البشرية بوثائق مهمة تحوصل جانباً معيناً من محتويات نظام المعلومات و تتعلق بالعملية لعام 2007 ، يمكن الإطلاع عليها بقسم الملاحق و السجلات و الوثائق، في المقابل نجد نسبة 06,6% تقر أن العملية تتم كل ثلاثي، في حين أكدت نسبة 03,3% أن العملية تتم كل سداسي، و أقر مبحوثان بنسبة 06,6% أن العملية تستدعيها الظروف، و إلى أن ذلك يكون في حال وجود معلومة جديدة أو تصحيح أو تعديل أو تغيير معلومات قديمة و أن التجديد لا يتم عشوائياً، إنما بناء على تعليمات، و المتمعن في هاته الاقتراحات، يدرك جلياً أن السلوك التنظيمي بإدارة الموارد البشرية تحكمه روادع، و علاقات العمل مقننة إلى أبعد الحدود ما يتيح الموائمة و التكامل، بين عناصر و مكونات البناء التنظيمي عامة، و إدارة الموارد البشرية خاصة، و هذه مؤشرات دالة على بعد الرؤى و تقدير المستقبل و العمل في إطار التوجهات العامة



للتنظيم، في المقابل نجد نسبة 33,3% تنفي العملية، و يمكن إرجاع ذلك لعدم تركيز المبحوثين في إجاباتهم.

شكل رقم : (15) : عملية التجديد و فتراتها .



جدول رقم 07 : تعديل نظام معلومات إدارة الموارد البشرية .

النسبة المئوية %	عدد التكرارات	العينة الاحتمالات
90 %	27	مخطط
10 %	03	غير مخطط
100 %	30	المجموع

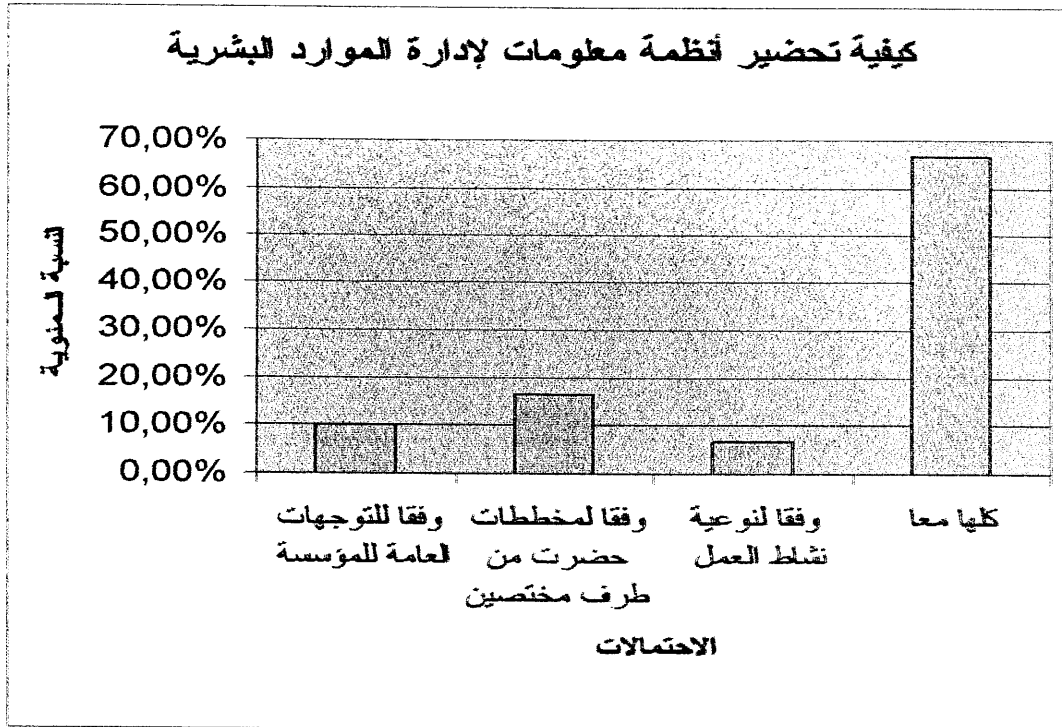
توضح الإحصاءات الواردة في الجدول أن النسبة الأعلى من مجتمع البحث و المقدره بـ 90% تؤكد أن نظام المعلومات يعدل بشكل مخطط، و هذا ما تؤكدُه النسب السابقة المتعلقة بعملية تجديد بيانات نظام معلومات إدارة الموارد البشرية بصفة دورية، في المقابل نجد نسبة 10% من المبحوثين تقر أن عملية التعديل غير مخططة، و هذا أمر غير منطقي لأن كل عملية تعديل يصحبها تخطيط مسبق تتحدد بناء عليه الجوانب المختلفة التي ستمسها العملية.

**جدول رقم 08 : كفاءة تحضير أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية**

النسبة المئوية %	عدد التكرارات	العينة
		الاحتمالات
10 %	03	وفقا للتوجهات العامة للمؤسسة
16,6 %	05	وفقا لمخططات حضرت من طرف مختصين
06,6 %	02	وفقا لنوعية نشاط العمل
66,6 %	20	كلها معا
100 %	30	المجموع

أقر 20 مبحوث من أصل 30 بنسبة 66,6 % أن نظم معلومات إدارة الموارد البشرية تحضر وفقا للتوجهات العامة للمؤسسة، وفقا لمخططات حضرت من طرف مختصين ووفقا لنوعية نشاط العمل، وهذا مؤشر دال على الأهمية المولدة لترابط العناصر السابقة الذكر، والتي تتدخل بشكل مباشر و ضروري ، في عملية تحضير نظم معلومات إدارة الموارد البشرية في المقابل نجد نسبة 10 % من المبحوثين ركزت على التوجهات العامة للمؤسسة و هذا مؤشر دال على دينامية العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و إستراتيجية مؤسسة نفضل الإدارية ، بينما تسجل نسبة 16,6 % للاحتمال الثاني و هذا مؤشر دال على الحرص اللامتاهي للموارد البشرية في اعتماد الكفاءة كقياس لتحقيق و إنجاز نظام معلومات متكامل، أما نسبة 06,6 % فقد ركزت على نوعية نشاط العمل ، ما يبرر اعتماد هذه الفئة لمبدأ التخصص الوظيفي كمحك أساسي و رئيسي في تحضير أنظمة المعلومات ، و الشكل رقم 16 يوضح ذلك .

شكل رقم (16): كفاءة تحضير أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية .



**جدول رقم 09: استخدام مدير الموارد البشرية نظام المعلومات .**

النسبة المئوية %	عدد التكرارات	العينة
10 %	03	اتخاذ القرارات الرشيدة
06,6 %	02	للتخطيط الإداري
16,6 %	05	لحل المشكلات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية
16,6 %	05	لغايات تحقيق الأهداف الرئيسية و الفرعية
50 %	15	كلها معا
100 %	30	المجموع

توضح الإحصاءات الواردة في الجدول أن نسبة 50 % من المبحوثين تؤكد أن استخدام مدير الموارد البشرية نظام المعلومات يكون لاتخاذ القرارات الرشيدة للتخطيط الإداري لحل المشكلات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، لغايات تحقيق الأهداف الرئيسية و الفرعية، و هذا مؤشر دال على وعي الموارد البشرية بما تشكله المعلومات الجيدة كأساس للقرار الناجح، فالقرار العقلاني الرشيد يستند إلى كفاءة انتقاء المعلومات و تصنيفها تصنيفا ملائما لطبيعة النشاط، و هذا يفرض تكوين نظام معلومات متطور يفى بمتغيرات عملية اتخاذ القرارات الرشيدة، كما أن عملية التخطيط الإداري تستند استنادا كليا لمدى توفر المعلومات و البيانات اللازمة للعملية التخطيطية، ابتداء من تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية و تبعات ذلك، فنظام معلومات إدارة الموارد البشرية يساهم في عملية صنع القرار السليم المرتبط بإدارة الموارد البشرية و هاتين العمليتين السابقتين، تعتبران في حد ذاتها حلا للمشكلات المتعلقة بالموارد البشرية، و بالتالي تحقيق الأهداف الرئيسية و الفرعية بكفاءة عالية و بموضوعية كاملة، وفقا لمنهجية علمية و باستخدام تقنية تكنولوجية عالية، بينما أشارت نسبة 10 % إلى أن ذلك يكون لاتخاذ القرارات الرشيدة، و أكدت نسبة 06,6 % إلى أن العملية تكون للتخطيط الإداري، من جهة أخرى أفرت نسبة 16,6 % على أن ذلك يكون لحل المشكلات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، و أكدت النسبة ذاتها أي 16,6 % لغايات تحقيق الأهداف الرئيسية و الفرعية ، و هذا راجع لعدم تركيز المبحوثين في إجاباتهم على مدى انسجام و تكامل العناصر الواردة و هي المزايا التي يطرحتها نظام المعلومات الفعال .

**جدول رقم 10: وظيفة مدير نظم المعلومات بمؤسسة نפטال .**

النسبة المئوية %	عدد التكرارات	العينة
16,6 %	05	نعم
83,3 %	25	لا
100 %	30	المجموع

بناء على الإحصاءات الواردة في الجدول رقم 10 يتضح أن 25 مبحوث بنسبة 83,3 % أكدوا على عدم وجود وظيفة مدير نظم المعلومات بالمؤسسة إنما رئيس مصلحة الإعلام الآلي للتسيير بناء على إجابات المبحوثين التي وردت في الاستمارة و بناء على المقابلة التي أجريت مع رئيس مصلحة الإعلام الآلي للتسيير ، كما تم إعلامنا أن وظيفة مدير نظم المعلومات لا تأخذ بها إلا المديرية العامة، على مستوى الجزائر العاصمة لحد الآن و هو منصب حديث و جديد يتناسب و ما حملته تكنولوجيا المعلومات ، من متغيرات استدعت حشد الكفاءات و مواكبة مستجدات البيئة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية ، في المقابل نجد نسبة 16,6 % من المبحوثين تؤكد على وجود وظيفة مدير نظم المعلومات بالمؤسسة و يمكن إرجاع ذلك لعدم تركيز المبحوثين في إجاباتهم، و فهم السؤال في سياق أن وظيفة مدير نظم المعلومات تعكس مهام رئيس مصلحة الإعلام الآلي للتسيير .

**جدول رقم 11: عملية تحصيل المعلومات دون تناقض .**

النسبة المئوية %	عدد التكرارات	العينة المتغيرات
83,3 %	25	نعم
16,6 %	05	لا
100 %	30	المجموع

توضح الشواهد الكمية أن النسبة القصوى من المبحوثين أي 83,3 % تقر بتجميع المعلومات بشكل تنفادي فيه التناقض في تحصيلها ، كيف لا و هاته المعلومات تخضع لمستويات عالية الدقة من المعالجة و الدراسة لتصنيفها و ترتيبها و تخزينها، و تقديمها جاهزة للتداول في المقابل، أفرت نسبة 16,6 % بعدم وقوعها في التناقض أثناء تحصيل المعلومات و هذا أمر غير منطقي، لأن المعلومات التي تم الحصول عليها والتي تضمنتها الوثائق (أنظر قسم الملاحق) و التي تم نسخها و استرجاعها مباشرة من نظام معلومات إدارة الموارد البشرية لا يشوبها أي تناقض ، و يمكن إرجاع ذلك إلى العلاقات السوسيو مهنية المنتجة، لأن اعتماد تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية ، و ما تتيح خدمات برامج الأمن المعلوماتي، يمنع لا محالة التناقض في تحصيل المعلومات .

**جدول رقم 12 : مرونة تحديث و تكيف نظام المعلومات مع المستجدات .**

النسبة المئوية %	عدد التكرارات	العينة المتغيرات
86,6 %	26	نعم
13,3 %	04	لا
100 %	30	المجموع

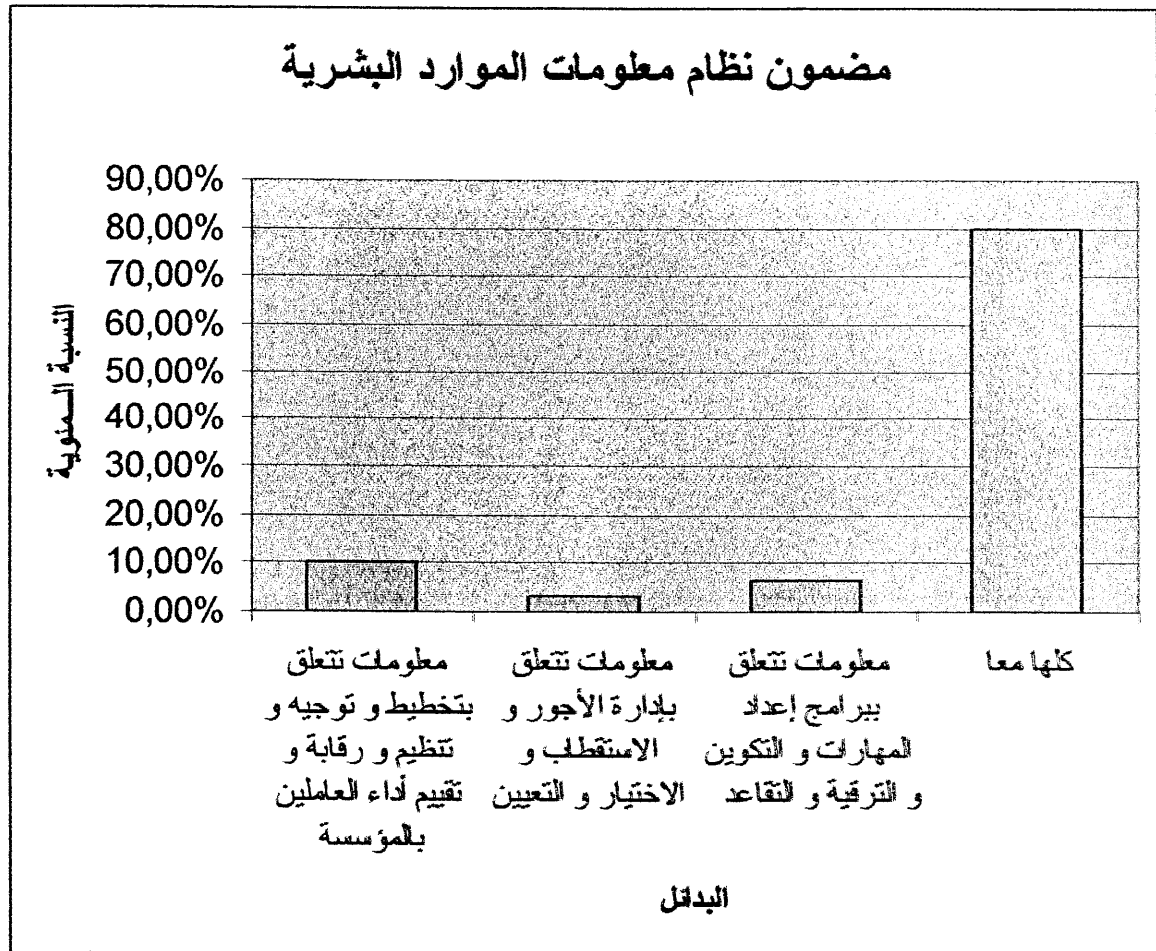
تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم 12 أن هناك مرونة في تحديث و تكيف نظام المعلومات مع المستجدات بنسبة 86,6 % و هاته النسبة تدعم النسب التي وردت في كل من الجدول رقم 06 المتعلق بعملية تجديد بيانات نظم معلومات إدارة الموارد البشرية بصفة دورية حيث أكدت نسبة 66,6 % أن عملية التجديد دورية و تتم سنويا ، و هذا مؤشر دال على المرونة العالية في تحديث و تكيف نظام المعلومات مع المستجدات كما تدعم ذلك النتائج الواردة في الجدول رقم 07 المتعلق بتعديل نظام معلومات إدارة الموارد البشرية بشكل مخطط بنسبة 90 % و هذا مؤشر دال يرتبط بميكانيزمات الرقابة و التحكم في المستجدات و مرونة تكيف البرامج .

**جدول رقم 13 : مضمون نظام معلومات الموارد البشرية .**

النسبة المئوية %	عدد التكرارات	العينة
10 %	03	البيانات معلومات تتعلق بتخطيط و توجيه و تنظيم و رقابة و تقييم أداء العاملين بالمؤسسة
03,3 %	01	معلومات تتعلق بإدارة الأجور و الاستقطاب و الاختيار و التعيين
06,6 %	02	معلومات تتعلق ببرامج إعداد المهارات و التكوين و الترقيّة و التقاعد
80 %	24	كلها معا
100 %	30	المجموع

تسيير الإحصاءات الواردة في الجدول رقم (13) أن 24 مبحوث بنسبة 80% تترك جليا مضمون نظام معلومات إدارة الموارد البشرية و مزاياه المتعددة، ابتداء من تخزين معلومات تتعلق بتخطيط و توجيه و تنظيم و رقابة و تقييم أداء العاملين بالمؤسسة، معلومات تتعلق بإدارة الأجور و الاستقطاب و الاختيار و التعيين، وتسيير إجراءات ذلك فيما يخص برامج إعداد المهارات و التكوين و الترقية و التقاعد، يتم تخزين المعلومات التي تخص كل مورد بشري و استعادتها بأسرع وقت ممكن، كما يوفر النظام قدرة هائلة في تخزين و استعادة كمية هائلة من المعلومات المرتبطة بطبيعة النشاط مع القدرة على ربط عدة مواضيع مع بعضها بين مختلف دوائر المؤسسة و تلك مؤشرات دالة على مساهمة إدارة الموارد البشرية للتطورات التكنولوجية في إدارة المعلومات، مع الحرص على تحديث النظام و مواكبة ما يستجد فيه، في المقابل تراوحت النسب الأخرى و توزعت عبر الاحتمالات حسب رأي كل مبحوث حيث أكدت نسبة 10% على المعلومات المتعلقة بتخطيط و توجيه و تنظيم و رقابة و تقييم أداء العاملين بالمؤسسة و أشارت نسبة 03,3% إلى المعلومات المتعلقة بإدارة الأجور و الاستقطاب و الاختيار و التعيين، بينما أقرت نسبة 06,6% إلى أن تلك المعلومات تشمل برامج إعداد المهارات و التكوين و الترقية و التقاعد، و يعود ذلك لعدم تركيز المبحوثين في إجاباتهم و انشغالهم بنشاطاتهم الوظيفية، فمضمون و محتوى نظام معلومات إدارة الموارد البشرية شيء منطقي و بديهي و متعارف عليه بدليل العمليات التكوينية التي خضعت لها الموارد البشرية بالمؤسسة ، يمكن الإطلاع على هاته المعلومات بقسم تقييمات الاستخدام الميداني المقابلة تحديدا ، و قسم الملاحق الذي احتوى على مجموعة قيمة من السجلات و الوثائق تحوي معلومات تخص مضمون العملية التكوينية التي شملت في هذا المقام شق نظام معلومات إدارة الموارد البشرية و موضوعات أخرى جوهرية و محورية في إدارة الموارد البشرية .

شكل رقم 17: مضمون نظام معلومات الموارد البشرية .



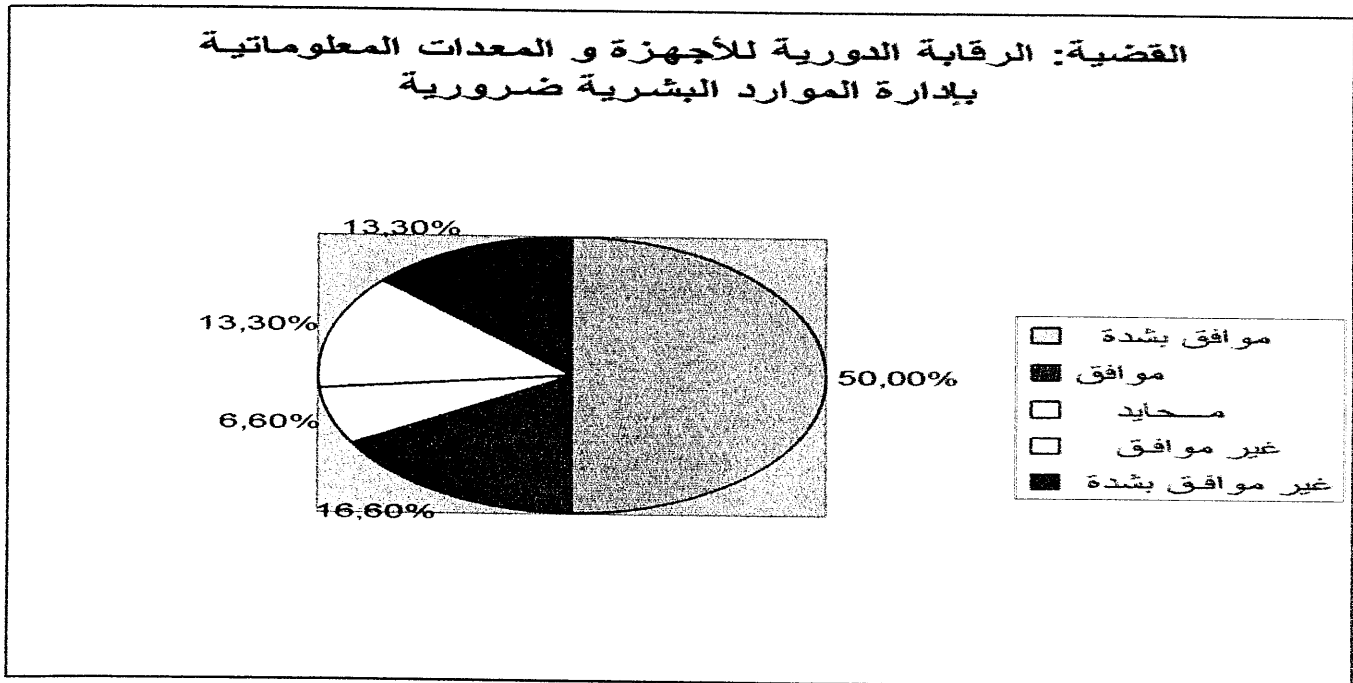
## ثانيا : مستويات الرقابة .

كما قد أشرنا سابقا إلى أهم المؤشرات المحددة لفاعلية نظام المعلومات، و التي تم اختبارها إمبريقيا و نحاول في هذا السياق تحديد أبعاد العلاقة الإرتباطية بين فعالية نظام المعلومات و تحديد مستويات الرقابة .  
جدول رقم (14): الرقابة الدورية للأجهزة و المعدات المعلوماتية بإدارة الموارد البشرية .

الموقف		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق	
القضية	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار
الرقابة الدورية للأجهزة و المعدات المعلوماتية بإدارة الموارد البشرية ضرورة	15	50	05	16,6	02	06,6	04	13,3	04
المجموع الكلي	30								
	% 100								

و في هذا الإطار تشير الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (14) المتعلقة بالرقابة الدورية للأجهزة و المعدات المعلوماتية بإدارة الموارد البشرية أن 15 مبحوث بنسبة 50% وافقوا بشدة على أن الرقابة الدورية للأجهزة و المعدات المعلوماتية بإدارة الموارد البشرية ضرورية، و هذا وفق ما أشارت إليه نتائج مقياس سلم الاتجاهات، حيث بينت النتائج درجة موافقة شديدة، و هذا مؤشر دال على مدى وعي و دراية الموارد البشرية بأهمية هاته الأجهزة و المعدات المعلوماتية داخل التنظيم، و الأهمية القصوى التي تقدمها خدماتها، في أحسن الشروط و الظروف المتعلقة بعنصر العتاد **The hardware** أو البرمجيات **The Software** كما أن هاته النسبة تؤكد ما صرحت به المهندسة المختصة بالإعلام الآلي خلال المقابلة التي أجريت معها ، عندما صرحت بقولها أنه في حال إشكال أو عطل ما يتم التدخل عبر الصيانة **L'assistance & la maintenance** ، سواء تعلق الأمر بعنصر العتاد أو البرمجيات و يتم ذلك بناء على طلبات المستعملين المباشرين لهاته الأجهزة، أو وفق زيارات روتينية عبر أقسام و وحدات مؤسسة نفضال فرع **GPL** المتواجد بالمنطقة الصناعية ، أو بالفرع الجديد على مستوى بالرحال، المجهز بأحدث التقنيات في مجال تكنولوجيا المعلومات . في المقابل نجد نسبة 16,6% توافق ، لكن ليس بالشدة نفسها و هي نسبة تعي أهمية صيانة الأجهزة التكنولوجية المعلوماتية كما أنها تشارك للنسبة الأولى في الاتجاه نحو القضية ، مع اختلاف درجة الشدة في الموقف، و هذا راجع إلى أن المبحوثين استوعبوا أن موقف الموافقة بغض النظر على درجة الشدة يفى بالعرض نفسه اتجاه القضية من جهة أخرى التزمت نسبة 06,6% الحياد اتجاه القضية المطروحة و أعربت نسبة 13,3% عن عدم موافقتها ، و النسبة ذاتها أي 13,3% أكدت عن عدم موافقتها و بشدة ، و يمكن تفسير و إرجاع ذلك إلى عدم تركيز المبحوثين في إجاباتهم، ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:

شكل رقم (18) : الرقابة الدورية للأجهزة و المعدات المعلوماتية بإدارة الموارد البشرية



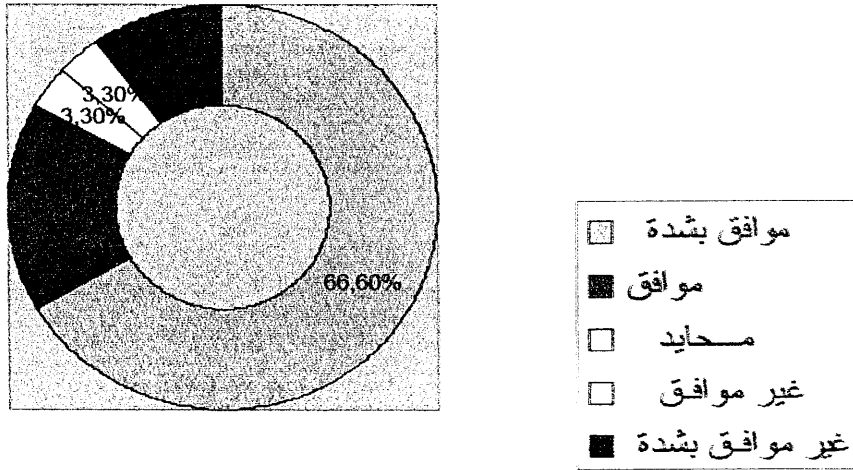
جدول رقم (15): دخول نظام معلومات الموارد البشرية عبر كلمات سر فعالة .

الموقف		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		القضية
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
66,6	20	16,6	05	03,3	01	03,3	01	10	03	يتم دخول نظام معلومات الموارد البشرية عبر كلمات سر فعالة
30										المجموع الكلي
% 100										

تشير المعالجة الإحصائية للبيانات الواردة في الجدول رقم (15) أن 20 مبحوث بنسبة 66,6 % وافقوا و بشدة على دخول نظام معلومات الموارد البشرية عبر كلمات سر فعالة و هذا مؤشر دال على الأمانة المهنية ، كما يدل على حرص الموارد البشرية، و توعيتها الحذر في كل تعاملاتها من ضياع المعلومات، أو العبث بها ، ما يلحق الضرر بمسار عملية إدارة الموارد البشرية ، كما يشير ذلك أيضا إلى وجود رقابة على المعلومات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ما يتيح فرص فعالية و نجاح النشاط الرقابي و دقة المعلومات و سلامتها ، وهذا يدعم ما أشارت إليه المهندسة المختصة في الإعلام الآلي بناء على المقابلة التي أجريت معها ، حيث أكدت أن استعمال الحواسيب الآلية لا يتم إلا بناء على الموافقة الشخصية للمتعامل الخاص ، مع تأمين الحماية لكل الأجهزة المعلوماتية بدوائر المؤسسة، من خلال استعمال مضاد الفيروس **L'antivirus** وكلمات السر و الرموز لكل نظام **Les mots de passes & Codes** ، كما أن الفرع الجديد لمؤسسة نفضال ببحال يضم قاعات مراقبة **Les synoptiques** بشاشات مسطحة بحجم 19" ، وظيفتها مراقبة الإنتاج و النشاط ، و بالتالي فهي تجمع معلومات مباشرة و دقيقة في المقابل نجد نسبة 16,6 % توافق، لكن ليس بالشدة ذاتها ، و هي نسبة تعي جيدا أهمية العملية و إيجابياتها من جهة أخرى التزمت نسبة 03,3 % الحياد اتجاه القضية المطروحة، و أكدت نسبة ذاتها أي 03,3 % عن عدم موافقتها ، و أعربت نسبة 10 % عن عدم موافقتها و بشدة ، و يمكن إرجاع ذلك لعدم تركيز المبحوثين في إجاباتهم، فعملية دخول نظام معلومات إدارة الموارد البشرية عبر كلمات سر فعالة تعد إستراتيجية تنظيمية كفيلا بتحقيق العديد من المزايا التنافسية و الشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (19): دخول نظام معلومات إدارة الموارد البشرية عبر كلمات سر فعالة .

لغضية: يتم دخول نظام معلومات إدارة الموارد البشرية عبر كلمات سر فعالة



جدول رقم 16: متابعة المسؤولين للأنشطة المعلوماتية .

النسبة المئوية %	عدد التكرارات	العينة المتغيرات
66,6%	20	نعم
33,3%	10	لا
100%	30	المجموع

توضح الإحصاءات الواردة في الجدول رقم (16) أن 20 مبحوث بنسبة 66,6 % أكدوا أن هناك متابعة للأنشطة المعلوماتية من طرف المسؤولين، و هذا ما صرح به أحد المبحوثين، " هناك متابعة مباشرة و غير مباشرة " و هذا مؤشر دال على الرقابة على المعلومات، و بناء على ما رصدته تقنية الملاحظة و أثناء نزولنا للميدان وجدنا المدير العام لمؤسسة نفضال يشرف شخصيا على متابعة إحدى التطبيقات البرمجية، في المقابل أقر 10 مبحوثين بنسبة 33,3 % بعدم وجود متابعة مبررين ذلك بقولهم أن المسؤولين لا تهتمهم متابعة السريان العادي للأنشطة المعلوماتية إنما نتائج هاته الأنشطة، و هذا مؤشر دال على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تقييم الإنجازات في ضوء النتائج المحققة.

جدول رقم (17): إمكانية الاطلاع على محتويات نظام معلومات إدارة الموارد البشرية .

النسبة المئوية %	عدد التكرارات	العينة المتغيرات
23,3%	07	نعم
76,6%	23	لا
100%	30	المجموع



تؤكد الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (17) أن 23 مبحوث بنسبة 76,6% أقرروا بعدم إمكانية الإطلاع على نظام معلومات إدارة الموارد البشرية من أي جهة تطلب ذلك وبسهولة، وهذا مؤشر دال على أن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، تعي جيدا أهمية الرقابة على المعلومات، وكلها مؤشرات دالة على ميكانزمات الضبط وتحديد مستويات الرقابة بإدارة الموارد البشرية، من جهة أخرى أكد 07 مبحوثين بنسبة 23,3% على إمكانية ذلك و التفسير هنا أن إدارة الموارد البشرية تطلع الطلبة الذين يجرون بحوثهم الميدانية بالمؤسسة على محتويات نظام المعلومات الذي يعكس نشاطها و مهامها و شخصيا اطلعت على جانب من محتوياته، و تم تزويدي بوثائق قيمة استخلصت منه (أنظر قسم الملاحق).

**جدول رقم (18): عملية تجديد بيانات نظام معلومات إدارة الموارد البشرية و وفق طبيعة البرامج .**

النسبة المئوية %	عدد التكرارات	العينة المتغيرات
70%	21	برامج محددة
30%	09	برامج غير محددة
100%	30	المجموع

توضح الإحصاءات الواردة في الجدول رقم (18) أن 21 مبحوث بنسبة 70% أكدوا على أن عملية تجديد بيانات نظام معلومات إدارة الموارد البشرية، تتم وفق برامج محددة و هذا مؤشر دال على وجود إستراتيجية تنظيمية تسعى لتحقيق كفاءة الجهاز الإداري، فالتجديد وفق برامج محدد يلغي الاعتباطية و العشوائية في معالجة المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية، بدقة لا تحتمل التأويل بتفسيرات مختلفة، و هذه النتائج تؤكد و تدعم النسب المئوية الواردة في الجدول رقم (06) و المتعلقة بعملية تجديد بيانات نظم معلومات إدارة الموارد البشرية بصفة دورية و وفق تقارير مدروسة، و هذه مؤشرات دالة على التحكم السلس و المرن بعملية جمع و تصنيف و ترتيب و معالجة و تخزين المعلومات المتعلقة بنشاط إدارة الموارد البشرية، و الرقابة الداخلية و المتابعة الدورية للمعلومات المخزنة، من جهة أخرى أكد 09 مبحوثين بنسبة 30% أن العملية تلقائية لا تخضع لتحديد مسبق و يمكن تفسير ذلك أن هاته الفئة من المبحوثين قصدت عمليات إجراء التعديلات الضرورية وفق ما تستدعيه الظروف و المستجدات.

**جدول رقم (19): مزايا نظام معلومات إدارة الموارد البشرية .**

النسبة المئوية %	عدد التكرارات	العينة الاحتمالات
10%	03	توفير قوة عمل فعلية داخل التنظيم .
10%	03	زيادة قنوات الاتصال الإداري بين إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى .
16,6%	05	تحقيق رقابة فعالة في العمليات التشغيلية .
06,6%	02	توفير الوقت و السرعة في الأداء و تقليل التكاليف .
06,6%	02	تحقيق الأهداف بكفاءة عالية .
50%	15	كلها معا .
100%	30	المجموع

تؤكد الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (19) أن نصف مجتمع البحث أي 15 مبحوث بنسبة 50% تشير إلى تعدد مزايا نظام المعلومات، وهذا مؤشر دال بعد الرؤى و تقدير الميزة الجوهرية لنظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية، ابتداء من توفير قوة عمل فعلية داخل التنظيم و زيادة قنوات الاتصال الإداري بين إدارة الموارد البشرية و

الإدارات الأخرى، تحقيق رقابة فعالة في العمليات التشغيلية، و توفير الوقت والسرعة في الأداء و تقليل التكاليف و بالتالي تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، بينما تراوحت النسب الأخرى و توزعت 10 % حول توفير قوة عمل فعالية داخل التنظيم، و أشارت النسبة ذاتها أي 10 % إلى زيادة قنوات الاتصال الإداري بين إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى و أكدت نسبة 16,6 % على تحقيق رقابة فعالة في العمليات التشغيلية و أقرت نسبة 06,6 % توفير الوقت و السرعة في الأداء و تقليل التكاليف و أكدت النسبة ذاتها أي 06,6 % على تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، و رغم تباين آراء المبحوثين، إلا أن كل ميزة تكمل سابقتها و تتيح كفاءة و موائمة بين عمليات الجهاز الإداري.

**جدول رقم (20): برامج الأمن المعلوماتي .**

المتغيرات	العينة	
	عدد التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	25	83,3 %
لا	05	16,6 %
المجموع	30	100 %

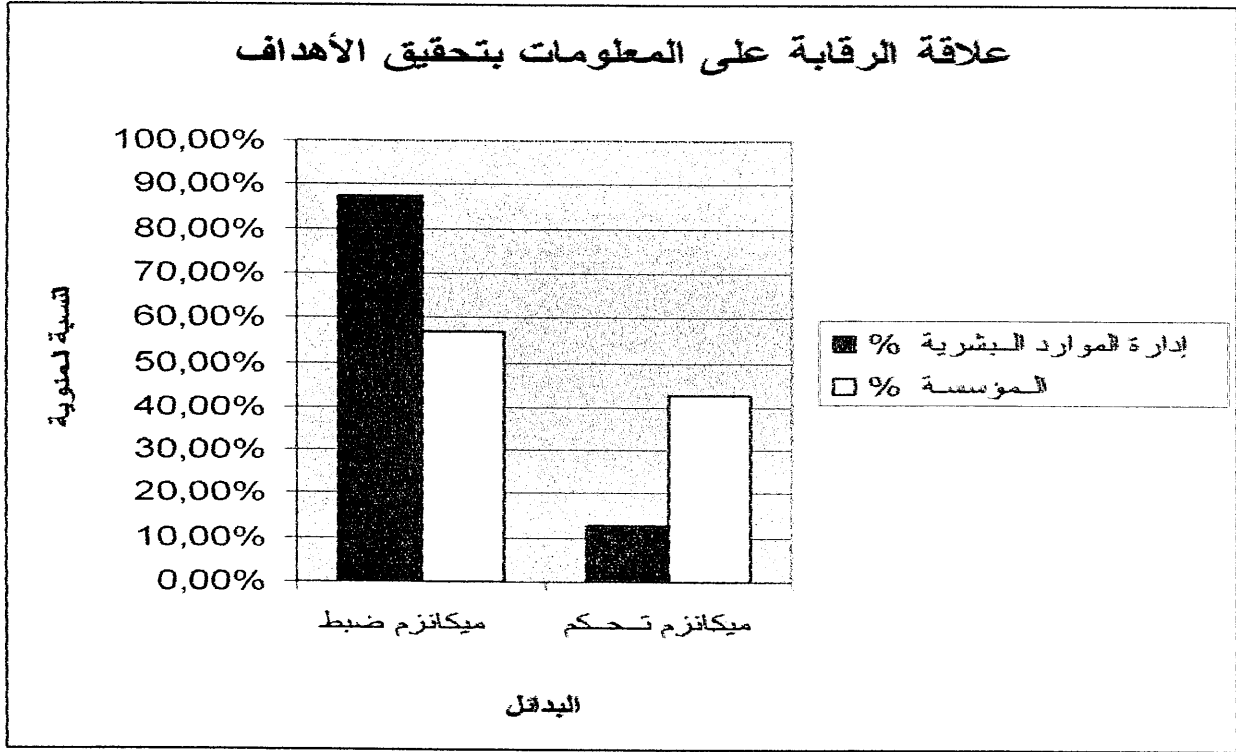
توضع الإحصاءات الواردة في الجدول رقم (20) أن النسبة القصوى من مجتمع البحث و التي تقدر بـ 83,3 % أكدت أن مؤسسة نفضال و إدارة الموارد البشرية تدور على برامج الأمن المعلوماتي ، حفاظا على الأسرار المهنية و صيانة للمعلومات و تأمينها، و عدم العبث بها و اتعدام إمكانية الإطلاع عليها من شركات منافسة ، أو حتى من جهة خارجية غير معنية ، و هذا مؤشر دال على حنكة المؤسسة و استراتيجياتها في تأمين المعلومات ، من جهة أخرى نفت نسبة 16,6 % وجود برامج الأمن المعلوماتي و هذا أمر مستحيل ، أولا لأن كل المؤسسات و خاصة المصرفية و المالية و الاقتصادية منها و على اختلاف طبيعة أنشطتها توظف أنظمة معلومات، تخضع لرقابة مستمرة من خلال برامج الأمن المعلوماتي، و بالرجوع إلى الجدول رقم (15) المتعلق بدخول نظام معلومات الموارد البشرية عبر كلمات سر فعالة، نجد أن نسبة 66,6 % أكدت على موافقتها و بشدة، كما أكدت نسبة 16,6 % على موقف الموافقة ، و موقف الموافقة بغض النظر على درجة الشدة لم يتخذ بطريقة عشوائية ، إنما بناء على حقائق و معطيات من ضمنها عملية الرقابة على المعلومات، ثانيا و من خلال المقابلة التي أجريت مع المهندسة المختصة في الإعلام الآلي قدمت لنا تصنيفا متكاملا للائحة من برامج الأمن المعلوماتي الخاصة بنشاط كل وحدة تنظيمية، يمكن الرجوع إليها بالفصل الخاص بالإجراءات المنهجية، للمقابلة تحديدا، كما أكدت أن برنامج Le Naft.com الخاص بوضع و مراقبة الفواتير و الأسعار الجديدة و المتعاملين مؤمن إلى أقصى حد عبر كلمات سر فعالة.

**جدول رقم (21): علاقة الرقابة على المعلومات بتحقيق الأهداف .**

المجموع	المؤسسة		إدارة الموارد البشرية		في تحقيق أهداف الرقابة على المعلومات
	%	التكرار	%	التكرار	
22	57,1 %	08	87,5 %	14	ميكاتزم ضبط
08	42,8 %	06	12,5 %	02	ميكاتزم تحكم
30	100 %	14	100 %	16	المجموع

تؤكد الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (21) المتعلقة بتحديد العلاقة بين عملية الرقابة على المعلومات و تحقيق الأهداف أن 14 مبحوثا بنسبة 87,5 % من أصل 16 أقروا أن عملية الرقابة على المعلومات تشكل أحد ميكاتزمات الضبط في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية، في المقابل نجد أن 08 مبحوثين من أصل 14 يؤكدون أن عملية الرقابة على المعلومات تشكل أحد ميكاتزمات الضبط في تحقيق أهداف المؤسسة ، كما أشار مبحوثان بنسبة 12,5 % أن عملية الرقابة على المعلومات تعد أحد ميكاتزمات التحكم في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية، من جهة أخرى أكد 06 مبحوثين من أصل 14 بنسبة 42,8 % أن العملية تعد أحد ميكاتزمات التحكم في تحقيق أهداف المؤسسة،

و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (20) كالآتي:



و بالرجوع إلى تحليل البيانات الكمية للجدول رقم (21) نجد أن النسبة القصوى من المبحوثين 87,5% أكدت على أن العملية تشكل أحد ميكاتزمات الضبط في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية، و هاته الفئة من المبحوثين تعي جيدا أنه عندما تتحقق أهداف إدارة الموارد البشرية، هذا يكفي منطقيا تحقيق أهداف المؤسسة الرئيسية و الفرعية، و من خلال هاته النتائج يتضح وجود علاقة بين عملية الرقابة على المعلومات و تحقيق الأهداف، فميكاتزم الأمن المعلوماتي يعد في حد ذاته أحد ميكاتزمات ضبط المعلومات و بالتالي ضبط أهداف إدارة الموارد البشرية، ويشكل أحد ميكاتزمات التحكم في المعلومات و بالتالي التحكم في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية و كل هذا يكفي منطقيا تحقيق أهداف المؤسسة.

و للتأكد من وجود هذه العلاقة قمنا بحساب  $\chi^2$  كما هو مبين في الملاحق (أنظر الجدول رقم 21) فوجدناها 5,21 و بإيجاد قيمة كاي تربيع الجدولية عند مستوى ثقة 95% و درجة حرية 01 ووجدناها بالرجوع إلى جدول توزيع كاي تربيع مساوية لـ 03,84 .

و بمقارنة قية  $\chi^2$  المحسوبة مع قيمة  $\chi^2$  الجدولية نلاحظ أن قيمة كاي تربيع المحسوبة أكبر من الجدولية، و منه فإننا نرفض الفرضية الصفرية، و نقبل الفرضية البديلة أي هناك علاقة ارتباط بين عملية الرقابة على المعلومات و تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، و لتقدير قوة هذه العلاقة قمنا بحساب معامل التوافق

$$Q = \sqrt{\frac{\chi^2}{N}}$$

حسب القانون التالي

حيث N المجموع الكلي للعينة و  $\chi^2 = \chi^2$  و الذي يساوي في هذه الحالة 0,41 و هو ما يؤكد وجود علاقة.

## الفصل السادس

### المعرفة المتخصصة و أساليب التوجيه الفعالة

- تمهيد .
- أولا : المعرفة المتخصصة .
- ثانيا : أساليب التوجيه الفعالة .

## الفصل السادس : المعرفة المتخصصة و أساليب التوجيه الفعالة .

### تمهيد

كما قد أشرنا في الفصول السابقة أن متغير المعرفة المتخصصة في علاقة ارتباطية بأساليب التوجيه الفعالة، و تم تحديد العلاقة ضمن صياغة الفرضية الإجرائية الثانية والتي تمحورت حول وجود علاقة ارتباطية بين زيادة معدلات المعرفة المتخصصة و أساليب التوجيه الفعالة، كما تم تحديد أهم المؤشرات الاختبارية لكل من المتغير المستقل المعرفة المتخصصة و التي تجسدت في: المعرفة المتخصصة في تقنيات تكنولوجيا المعلومات، المعرفة المكتسبة من خلال من خلال عمليات التكوين، كما تم تحديد مؤشرات المتغير التابع أساليب التوجيه في: توجيه نشاط إدارة الموارد البشرية و التوجيه الذاتي، و نحاول في هذا الفصل اختبار هذه المؤشرات إمبريقيا، و قد تجسد ذلك في:

### أولا : المعرفة المتخصصة :

يستند متغير المعرفة المتخصصة إلى مجموعة من المؤشرات، التي تحاول الدراسة الإمبريقية تفصيلها و البرهان عليها، و في هذا الإطار تشير الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (22) المتعلقة بعملية التوجيه في العمل أن 15 مبحوث بنسبة 50% أكدوا على أن عملية التوجيه في العمل متكاملة تتعدد أساليبها وفق متطلبات و طبيعة النشاط

**جدول رقم (22) : عملية التوجيه في العمل .**

النسبة المئوية %	عدد التكرارات	العينة البيانات
03.3%	01	وفق وثائق معينة
10%	03	خطط العمل المعتمدة
10%	03	خبرات متخصصة
10%	03	متطلبات نظام المعلومات
16.6%	05	نماذج البرمجيات المعتمدة
50%	15	كلها معا
100%	30	المجموع

و وفق مراحل عملية العمل، فعملية التوجيه عملية استراتيجيية و محورية في إدارة الموارد البشرية، تتمثل في ترشيد الفاعلين وفق وثائق معينة، خطط العمل المعتمدة، الخبرات المتخصصة، متطلبات المعلومات، نماذج البرمجيات المعتمدة، بينما تراوحت النسب الأخرى و توزعت بين كل اقتراح حسب رأي كل مبحوث، حيث أكدت نسبة 03.3% أن العملية تكون وفق وثائق معينة، و أشارت نسبة 10% إلى خطط العمل المعتمدة، و أكدت النسبة ذاتها أي 10% على الخبرات المتخصصة، و أفرت نسبة 10% أيضا على أن ذلك يكون وفق متطلبات نظام المعلومات، من جهة أخرى أشار 05 مبحوثين إلى أن العملية تكون وفق نماذج البرمجيات المتعددة بنسبة 16.6% ، و الجدير بالذكر هنا أن عملية التوجيه بمؤسسة نفضال تشمل كل الإحتمالات المقترحة، فإثناء تواجدنا بالمؤسسة، لاحظنا انتقال المهندسين المتخصصين في الإعلام الآلي عبر أقسام و وحدات المؤسسة، لتقديم خدماتهم في مجال المعلوماتية، سواء تعلق الأمر بالزيارات الروتينية، أو بناء على طلبات التدخل من طرف المتعاملين و هاته الأجهزة، في حال وقوع إشكال ما، و هي مؤشرات دالة على أن عنصر المعرفة المتخصصة يساهم في زيادة التطوير الناجح لعملية التوجيه الفعالة، كما أن عملية التوجيه الفعالة تحافظ على توازن و استمرار إدارة الموارد البشرية و المؤسسة برمتها.

### جدول رقم (23) : التحكم الجيد بالمعلوماتية .

النسبة المئوية %	عدد التكرارات	العينة المتغيرات
76.6%	23	نعم
23.3%	07	لا
100%	30	المجموع

تشير الإحصاءات الواردة في الجدول رقم (23) أن 23 مبحوث بنسبة 76.6% أكدوا تحكمهم الجيد بالمعلوماتية و هذا مؤشر دال على مدى إدراك الموارد البشرية بأن المهارة في مجال المعلوماتية تتيح و تشكل دعامة أساسية للنشاط الوظيفي الناجح، فعروض الوظائف التي تقدمها اليوم أكبر المؤسسات المنافسة عالميا و محليا، من ضمن شروط التوظيف التي تطرحها زيادة على المؤهل العلمي و الأكاديمي و الخبرة في المجال و إتقان اللغات الأجنبية تؤكد على ضرورة التحكم الجيد بالمعلوماتية، فكل شاغل وظيفة و كل باحث عن وظيفة مطالب اليوم و أكثر من أي وقت مضى بالخضوع لبرنامج تكويني في هذا المجال القيم و الثري، الذي يطرح فرص و نقاط قوة، و يمنحك الكفاءة المؤهلة للإستقرار الوظيفي، في المقابل أشار 07 مبحوثين بنسبة 23.3% إلى عدم تحكمهم و يمكن تفسير ذلك أن هاته الفئة من المبحوثين استوعبت السؤال في سياق التحكم النقدي العالي المستوى الذي يعود لأهل الاختصاص ، فمن ضمن ما رصدته تقنية الملاحظة أثناء الزيارة الإستطلاعية لمؤسسة نفضال، أن كل المكاتب مجهزة بأجهزة الإعلام الآلي ، مع الإستعمال السلس و المرن لهاته الأجهزة.

**جدول رقم (24) : دمج المعرفة الفنية لخبراء الكمبيوتر مع التوجهات العامة لإدارة الموارد البشرية .**

النسبة المئوية %	عدد التكرارات	العينة المتغيرات
83.3%	25	نعم
16.6%	05	لا
100%	30	المجموع

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم(24) أن النسبة القصوى من المبحوثين و التي تقدر ب 83.3%، تقر أنه يتم دمج المعرفة الفنية لخبراء الكمبيوتر مع التوجهات العامة لإدارة الموارد البشرية، في تسيير برامج نظم المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية، فالمعرفة المتخصصة تسهم في تحقيق التكامل و الإتساق بين المتطلبات الفنية و التنظيمية داخل الجهاز الإداري، فمشاركة الخبرات الفنية في تنسيق مهام إدارة الموارد البشرية ، بواسطة تكنولوجيا المعلومات، مؤشر دال على الأسلوب العالي الدقة و التفاعلات القائمة، بين النسق الفني و نظيره الإداري في تحقيق أقصى درجات التطوير التنظيمي، و هاته المؤشرات تدعم النسب الواردة في الجدول رقم (22) المتعلق بعملية التوجيه في العمل ، و التي تندرج ضمنها الخبرات المتخصصة، متطلبات نظام المعلومات و البرمجيات المتعددة ، من جهة أخرى نفى 05 مبحوثين بنسبة 16.6% العملية و هذا راجع لفهم السؤال في معناه الضيق أو في سياق مغاير.

**جدول رقم (25) : المعرفة المتخصصة و نجاعة عملية التوجيه .**

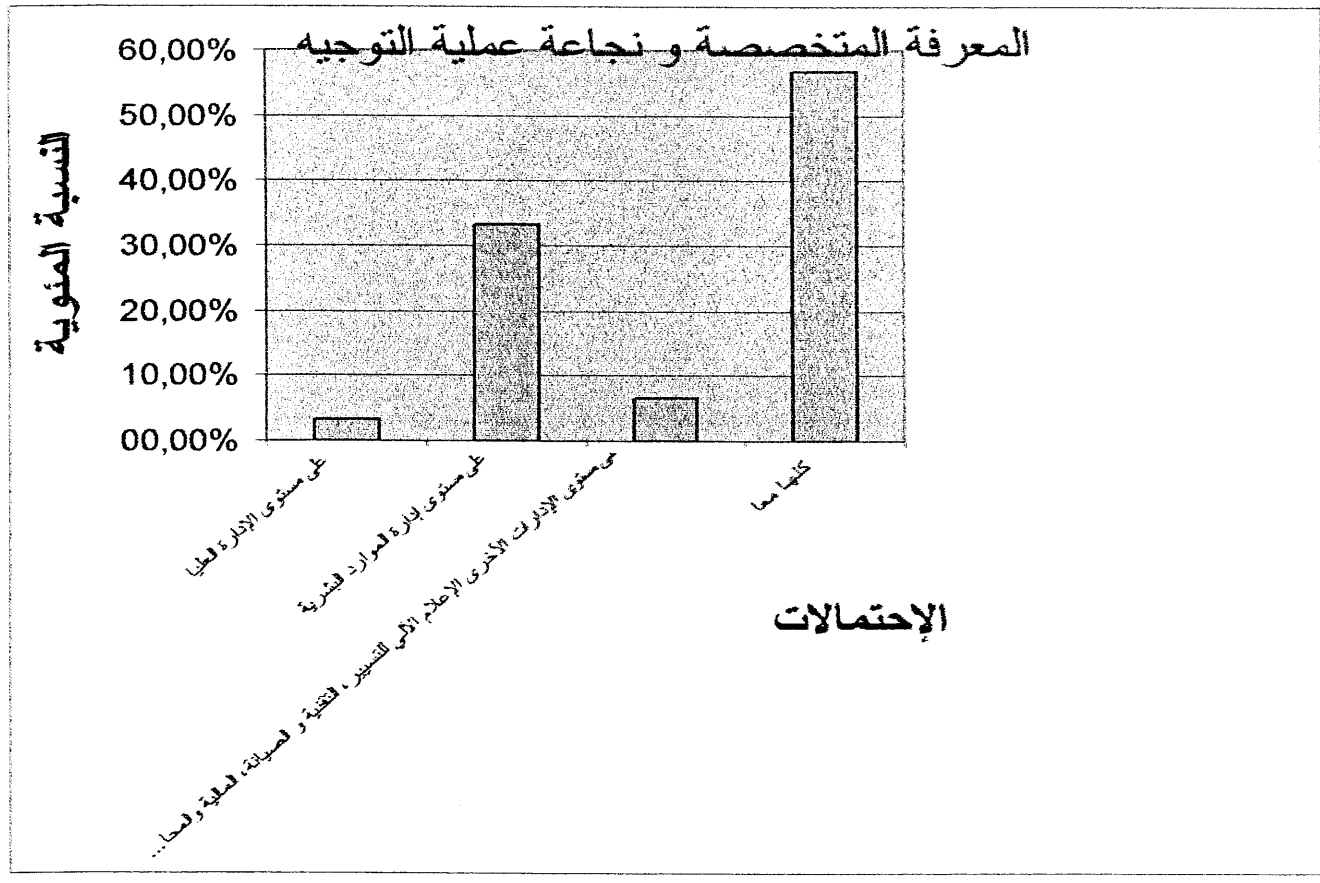
النسبة المئوية %	عدد التكرارات	العينة الإحتمالات
03.3%	01	على مستوى الإدارة العليا .
33.3%	10	على مستوى إدارة الموارد البشرية .
06.6%	02	على مستوى الإدارات الأخرى الإعلام الآلي للتسيير، التقنية و الصيانة، المالية والمحاسبة التجارية و الإستغلال .
56.6%	17	كلها معا
100%	30	المجموع

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجول رقم (25) المتعلقة بالمعرفة المتخصصة و نجاعة عملية التوجيه أن 17 مبحوث بنسبة 56.6% يدركون أن نجاعة عملية التوجيه ترتبط بالمعرفة المتخصصة في مجال تكنولوجيا

المعلومات، و أن العملية لا تتحقق و هي تشمل إدارة الموارد البشرية فقط، إنما هذا يكفي منطقياً شموليتها كل الوحدات التنظيمية بالمؤسسة و هذا مؤشر دال على التنسيق الفعال بين مصلحة الإعلام الآلي للتسيير و الوحدات التنظيمية الأخرى بمؤسسة نفضل برمتها، في المقابل أشارت نسبة 03.3% إلى الاحتمال الأول أي على مستوى الإدارة العليا، و أشارت نسبة 33.3% إلى إدارة الموارد البشرية، و أكدت نسبة 06.6% على أن نجاعة العملية تكون على مستوى الإدارات الأخرى، و هذه النتيجة تدعم النتيجة الواردة في الجدول رقم (24) المتعلقة بدمج المعرفة الفنية لخبراء الكمبيوتر مع التوجهات العامة لإدارة الموارد البشرية بنسبة 83.3%، فالمعرفة المتخصصة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنجاعة عملية التوجيه التي تشمل المؤسسة برمتها، حتى تحقق عائد أفضل و مزايا تنافسية تفي بمواكبة الحركة التطورية السريعة للجانب التكنولوجي المعلوماتي.

و يمكن توضيح ذلك بالشكل رقم (21) كالآتي:

الشكل رقم (21): المعرفة المتخصصة و نجاعة عملية التوجيه .

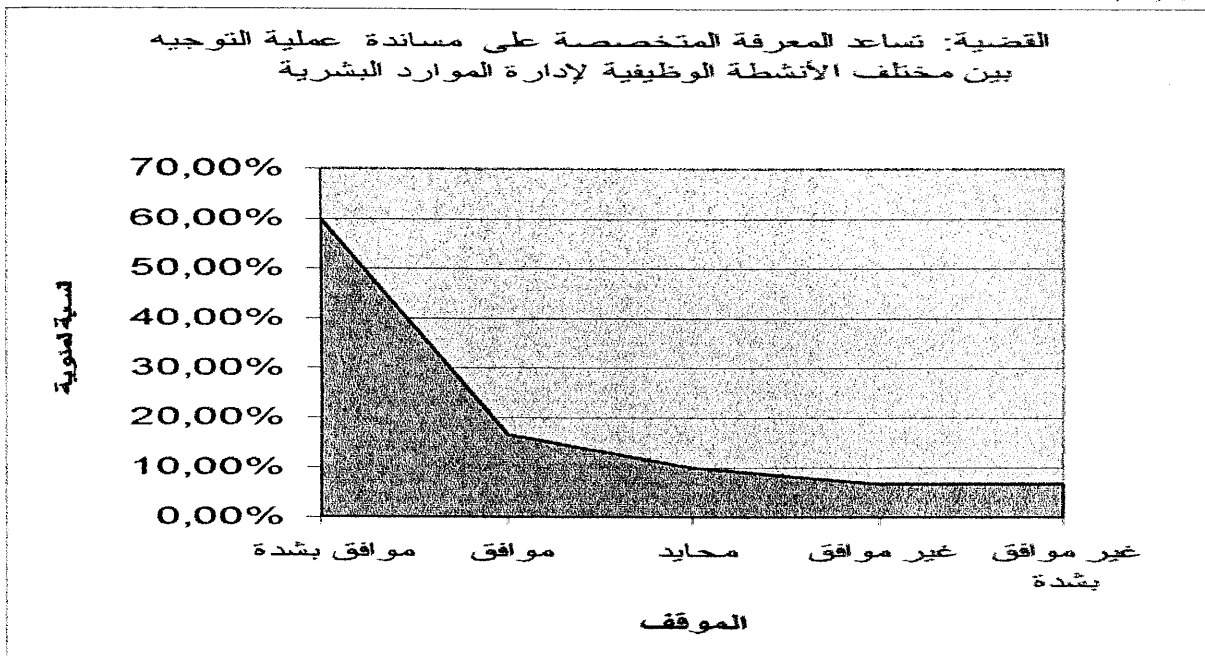


جدول رقم (26) : المعرفة المتخصصة و مساندة عملية التوجيه بين مختلف الأنشطة الوظيفية لإدارة الموارد البشرية .

الموقف / القضية		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
تساعد المعرفة المتخصصة على مساندة عملية التوجيه بين مختلف الأنشطة الوظيفية لإدارة الموارد البشرية		18	60%	05	16.6%	03	10%	02	6.6%	02	6.6%
المجموع الكلي		30									
		% 100									

تشير الإحصاءات الواردة في الجدول رقم (26) و التي استخلصت من خلال استخدام مقياس سلم الإتجاهات أن 18 مبحوث بنسبة 60% يوافق و بشدة على أن المعرفة المتخصصة تساعد على مساندة عملية التوجيه بين مختلف الأنشطة الوظيفية لإدارة الموارد البشرية، و هذا مؤشر آخر دال على أن الموارد البشرية بمؤسسة نفضال، تعمل بروية استراتيجية كانت كفيلة بالتوصل إلى نتيجة مفادها أن المعرفة المتخصصة تحقق التكامل و التنسيق بين مختلف الأنشطة الوظيفية لإدارة الموارد البشرية وفق ما يتيحها أساليب التوجيه الفعالة و بالتالي تحقيق المرونة و الكفاءة و الجودة العالية في إدارة الموارد البشرية، كما تدعم هاته النتيجة نتائج التحليلات السابقة للجدول رقم (25) المتعلق بالعلاقة بين المعرفة المتخصصة و نجاعة عملية التوجيه، في المقابل نجد نسبة 16.6% توافق لكن ليس بالشدة نفسها، و هي نسبة تعي أهمية المعرفة المتخصصة و دورها الفعال في مساندة عملية التكامل بين مختلف الأنشطة الوظيفية لإدارة الموارد البشرية ، من جهة أخرى إتّزمت نسبة 10% الحياد، اتجاه القضية المطروحة، و أعربت نسبة 6.6% عن عدم موافقتها وأكدت النسبة ذاتها أي 6.6% عن عدم موافقتها و بشدة، و المتمعن في اتجاهات المبحوثين نحو القضية القيمة المطروحة سيرصد دون شك اختلاف المواقف و درجة الشدة في الموافقة، و يمكن تفسير ذلك بعدم تركيز المبحوثين في إجاباتهم، و يمكن توضيح ذلك بالشكل التالي :

شكل رقم (22) : المعرفة المتخصصة و مساندة عملية التكامل بين مختلف الأنشطة الوظيفية لإدارة الموارد البشرية





جدول رقم (27): متطلبات المعرفة المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات.

الاحتمالات	العينة	عدد التكرارات	النسبة المئوية %
وجود إطارات ماهرة قادرة على التعامل وتقنياتها .	02		06.6%
معرفة خصائصها .	01		03.3%
توفير مناخ تنظيمي فعال لعل هاته التكنولوجيا .	03		10%
كلها معا .	24		80%
المجموع	30		100%

تشير الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (27) المتعلقة بمتطلبات المعرفة المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات أن 24 مبحوث بنسبة 80% أكدوا على أن متطلبات المعرفة المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات عديدة و متميزة تميز ما تتيحه هذه التقنية العالية ، من نقاط قوة ابتداء من وجود إطارات ماهرة قادرة على التعامل و تقنياتها، بالإضافة إلى معرفة خصائصها غامض عن توفير مناخ تنظيمي فعال لهاته التكنولوجيا، فإدارة تكنولوجيا المعلومات تعد مطلباً استراتيجياً ، ينبغي أن يستجيب لجملة من القواعد و الأساليب المنهجية في التعامل معها ، حتى تضمن تحقيق مزايا تنافسية استراتيجية على مستوى إدارة الموارد البشرية، وعلى مستوى المؤسسة برمتها، و لتدعيم هاته النتيجة نستشهد بنتائج التحليلات السابقة للجدول رقم (23) المتعلقة بالتحكم بالمعلوماتية ، فنتائج تلك التحليلات الكمية و الكيفية مؤشرات دالة على توفر تلك المتطلبات الرئيسية في التعامل معها ، كما أن الأجراء التنظيمية بمؤسسة نفضال مهينة لعل هاته التكنولوجيا، حسب المقابلة التي أجريت مع المهندسة المختصة في الإعلام الآلي و رئيس مصلحة الإعلام الآلي للتسيير، يمكن الإطلاع على هاته الحقائق في القسم الخاص بتقنيات الإستخدام الميداني ، للمقابلة تحديداً، بينما تراوحت النسب الأخرى و توزعت بين كل إقتراح حسب رأي كل مبحوث ، حيث أكدت نسبة 06.6% على أن من ضمن المتطلبات ضرورة وجود إطارات ماهرة قادرة على التعامل و تقنياتها، و أشارت نسبة 03.3% إلى ضرورة معرفة خصائصها، و أقرت نسبة 10% إلى ضرورة توفير مناخ تنظيمي فعال لهاته التكنولوجيا.

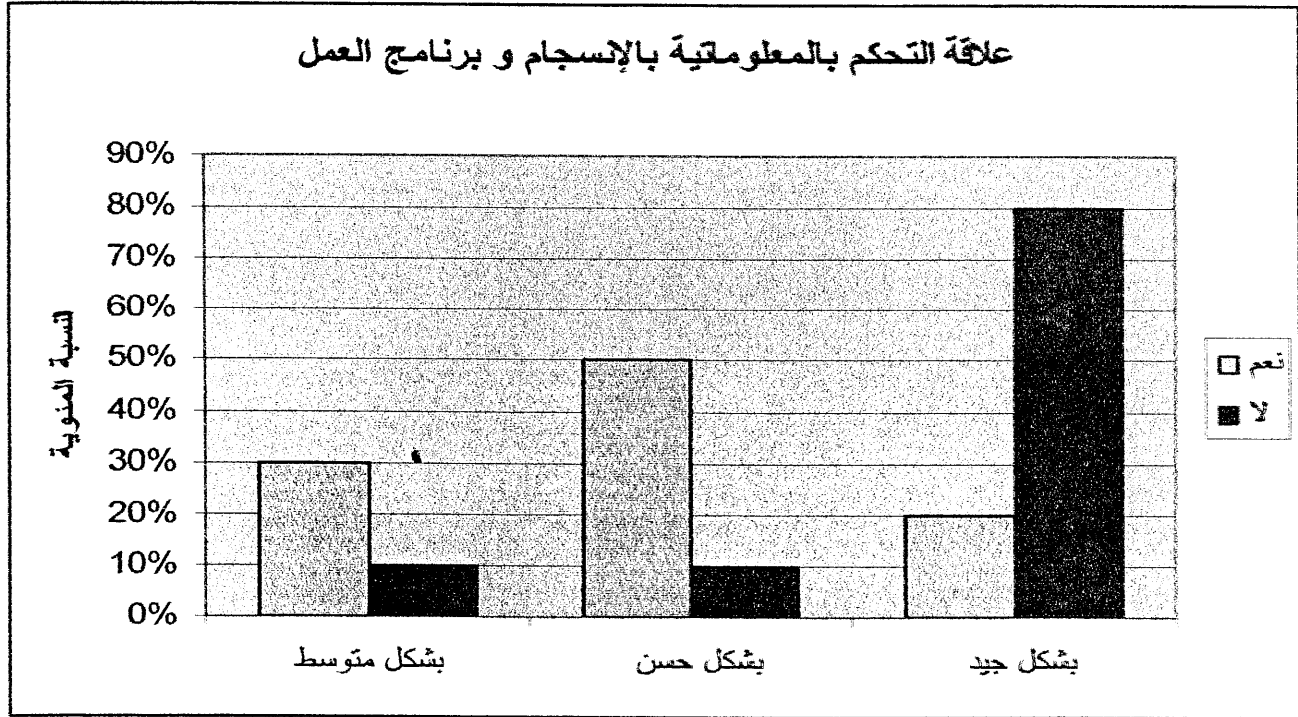
جدول رقم (28) : علاقة التحكم بالمعلوماتية بالإسجام و برنامج العمل .

المجموع	لا		نعم		الإسجام و برنامج العمل
	النسبة المئوية %	العدد	النسبة المئوية %	العدد	
07	10%	01	30%	06	بشكل متوسط
11	10%	01	50%	10	بشكل حسن
12	80%	08	20%	04	بشكل جيد
30	100%	10	100%	20	المجموع

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (28) المتعلقة بعلاقة التحكم بالمعلوماتية بالإسجام و برنامج العمل، أن 06 مبحوثين بنسبة 30% من أصل 20 أكدوا على تحكمهم بالمعلوماتية بشكل متوسط، لكن ذلك لا يمنع إنسجامهم و تكيفهم و برنامج العمل ، في المقابل نجد 10 مبحوثين بنسبة 50% يؤكدون على تحكمهم الحسن و إنسجامهم و برنامج العمل ، و أشار 04 مبحوثين بنسبة 20% إلى تحكمهم الجيد مع إنسجامهم و برنامج العمل، و بالرجوع إلى الجدول رقم (04) المتعلق بالشهادة المتحصل عليها نجد أن عدد المبحوثين الذين أقروا من خلال من خلال بيانات هذا الجدول على تحكمهم بالمعلوماتية بشكل جيد، يشكلون في الجدول رقم (04) فئة المهندسين ، ما يبرز تفوقهم في المجال لإرتباطه بالتخصص العلمي ، في حين صرح مبحوث واحد بنسبة 10% من أصل 10 بتحكمه بشكل متوسط و عدم إنسجامه و برنامج العمل، مقابل نسبة 10% أيضاً التي أقرت تحكمها بشكل حسن و عدم إنسجامها و برنامج العمل ، من جهة أخرى أكد 08 مبحوثين بنسبة 80% على تحكمهم الجيد و عدم إنسجامهم و برنامج العمل و بالرجوع إلى البيانات الكمية للجدول رقم (04) دائماً ، نجد أن هذا العدد من المبحوثين يشكل فئة

التقنيين الساميين و عدم انسجامهم و برنامج العمل يعود لشغلهم وظائف إدارية لا تتفق و تخصصهم التقني ، و نوضح ذلك أكثر بالشكل رقم (23) كالآتي :

الشكل رقم (23): علاقة التحكم بالمعلوماتية بالإنسجام و برنامج العمل .



و من خلال هاته النتائج يتضح وجود علاقة بين درجة التحكم بالمعلوماتية والإنسجام و التكيف و برنامج العمل . و للتأكد من وجود هذه العلاقة قمنا بحساب  $\chi^2$  كما هو مبين في الملاحق ( أنظر الجدول رقم 28)، فوجدناها 10,10 . و بإيجاد قيمة كاي تربيع الجدولية عند مستوى ثقة 95% و درجة حرية 02، وجدناها بالرجوع إلى جدول توزيع كاي تربيع مساوية ل 05,99 .

و بمقارنة قيمة  $\chi^2$  المحسوبة مع قيمة  $\chi^2$  الجدولية، نلاحظ أن قيمة كاي تربيع المحسوبة أكبر من الجدولية، و منه فإننا نرفض الفرضية الصفرية، و نقبل الفرضية البديلة، أي هناك علاقة بين درجة التحكم بالمعلوماتية و الإنسجام و التكيف و برنامج العمل، و لتقدير قوة هذه العلاقة تم حساب معامل التوافق و الذي يساوي في هذه الحالة 0,58 ، و منه علاقة قوية بين المتغيرين، و هذا ما تؤكد به درجة التوافق.

**جدول رقم (29): نظام معلومات إدارة الموارد البشرية .**

النسبة المئوية %	عدد التكرارات	العينة
76.6%	23	المتغيرات فعال
23.3%	07	غير فعال
100%	30	المجموع

تؤكد الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (29) أن 23 مبحوث بنسبة 76.6% يقرون أن نظام معلومات إدارة الموارد البشرية فعال، بتحليل أنصصم خصيصا لرسم السياسات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية، ففعاليتها تتجسد في المزايا المتعددة التي تمنحها استخداماته، ابتداء من تنسيق المعطيات و تصنيفها ومعالجتها و تخزينها وفقا لقواعد و أسس متفق عليها، و الجدير بالذكر أن النظام يسمح بتعديل المعلومات و استرجاعها بسرعة هائلة، وفق ما تقتضي به الظروف، ما يضمن سلامة و دقة القرارات التي يتم اتخاذها، و هذا مؤشر دال على الأسلوب التوجيهي الفعال في إدارة الموارد البشرية ، كما سبق الإشارة إلى ذلك عقب التحليلات الكمية و الكيفية لنتائج الجدول رقم (22) المتعلق بعملية التوجيه في العمل، و هاته النتائج مؤشرات دالة على أن نظام معلومات إدارة الموارد البشرية فعال، من جهة

أخرى أشار 07 مبحوثين بنسبة 23.3% إلى أن نظام المعلومات غير فعال، و هذا أمر غير منطقي لأن المزايا المتعددة التي تطرحها استخدامات نظم المعلومات بإدارة الموارد البشرية تحديداً تثبت نجاعتها وفعاليتها العالية .  
**ثانياً: أساليب التوجيه الفعالة .**  
يستند متغير التوجيه إلى مجموعة من المحكات والمؤشرات التي تم تحديدها مسبقاً، و التي تحاول الدراسة الإمبريقية تفصيلها و البرهان عليها.

**جدول رقم (30): ميسر الكمبيوتر و برامجه تجانس المعلومات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية .**

النسبة المئوية %	عدد التكرارات	العينة
66,6%	20	نعم
33,3%	10	لا
100%	30	المجموع

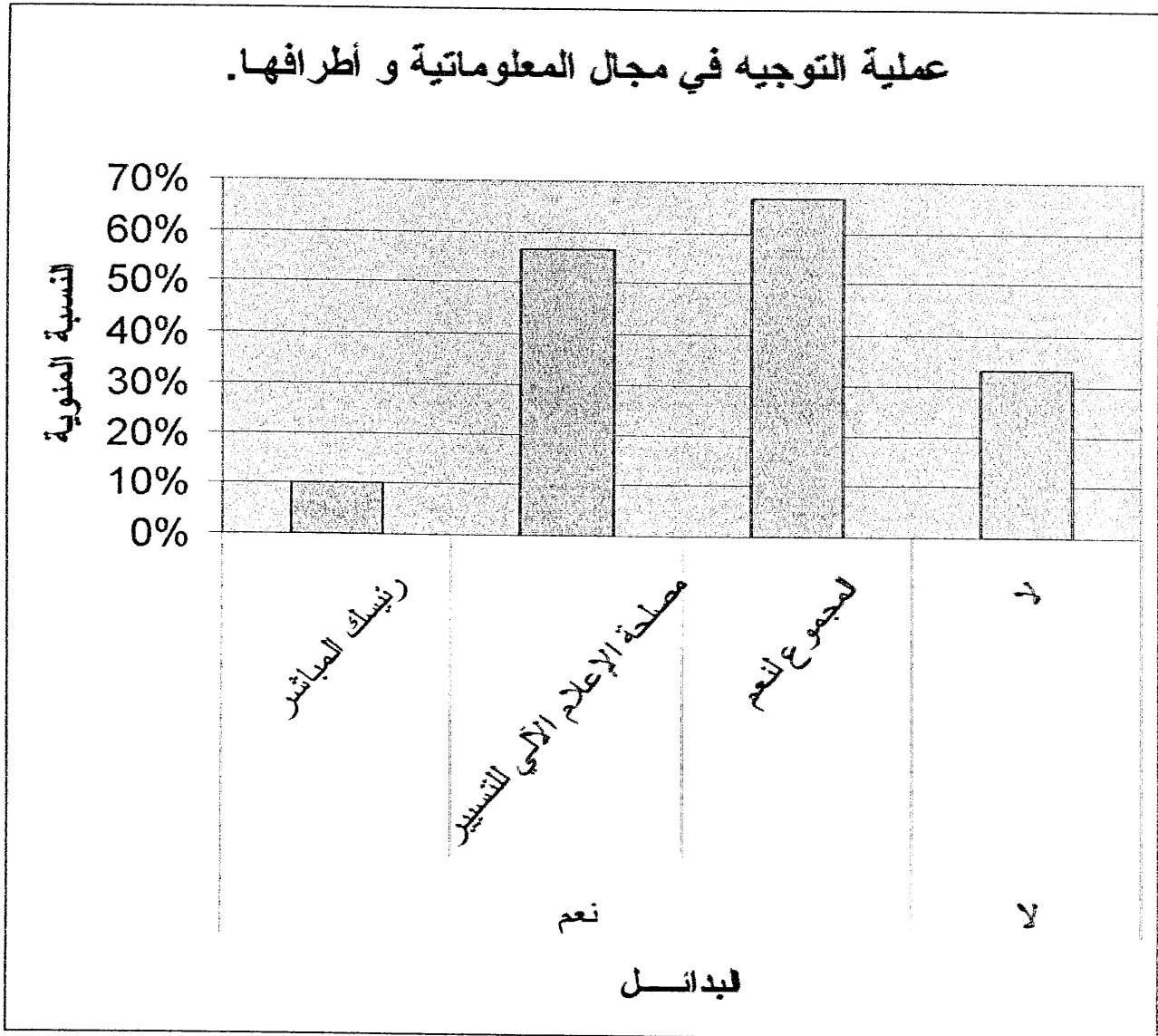
و في هذا الإطار توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (30) أن 20 مبحوث بنسبة 66,6% أقرّوا أن الكمبيوتر و برامجه يساعد على تجانس المعلومات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ، و هذا أمر متعارف عليه لأن البرمجيات الموظفة و المناسبة لنشاط كل وحدة تنظيمية ، و بناء على المقابلة التي أجريت مع المهندسة المختصة في الإعلام الآلي ، لا تسمح بالوقوع في الخطأ أو التناقض في المعلومات، فهاته الأجهزة و البرمجيات مؤمنة إلى أقصى حد و تيسر خدماتها تجانس المعلومات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، و هذا مؤشر دال على أهمية الرقابة على المعلومات و حمايتها ، و أهمية المعرفة المتخصصة في تفعيل عجلة التوجيه، كما وردت عقب التحليلات الكمية و الكيفية للنتائج كل من الجدول رقم (22) المتعلق بعملية التوجيه في العمل، كما أن هاته النتائج تدعم سابقتها عقب تحليلات الجدول رقم (20) المتعلق ببرامج الأمن للمعلوماتي، و نتائج الجدول رقم (15) المتعلق بدخول نظام المعلومات عبر كلمات سر فعالة، و التحليلات الكمية و الكيفية للجدول رقم (11) المتعلق بعملية تحصيل المعلومات دون تناقض، في المقابل نفى 10 مبحوثين بنسبة 33,3% العملية ، و يمكن تفسير ذلك بعدم تركيز المبحوثين في إجاباتهم جراء الروتين و أعباء و إجراءات العمل الضاغطة.

**جدول رقم (31): عملية التوجيه في مجال المعلوماتية و أطرافها.**

النسبة المئوية %	عدد التكرارات	العينة
10%	03	رئيسك المباشر
56.6%	17	مصلحة الإعلام الآلي للتسيير
66.6%	20	المجموع لنعم
33.3%	10	لا
100%	30	المجموع الكلي

تشير الإحصاءات الواردة في الجدول رقم (31) أن 20 مبحوث من أصل 30 أقرّوا أنهم يحضون بالتوجيه في مجال المعلوماتية ، فقد أشار 17 مبحوث من أصل 20 أن الأطراف الفاعلة في العملية تتمثل في مصلحة الإعلام الآلي للتسيير، من طرف المهندسين المختصين في المجال في حال وقوع إشكال ما، و هذا مؤشر آخر يعزز نتيجة مفادها أن المعرفة المتخصصة تسهم فعليا في نجاعة التوجيه على مستوى إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نفضال، و ما رصدته تقنية الملاحظة أثناء التواجد بالمؤسسة لانتقال المهندسين بين الوحدات التنظيمية للصيانة و معالجة الإشكالات، ، بناء على طلبات المستعملين المباشرين لتلك الأجهزة ، بينما أشار 03 مبحوثين بنسبة 10% أن الطرف الرئيسي في العملية هو رئيسهم المباشر في العمل، و يبدو أن هاته الفئة من المبحوثين استوعبت السؤال في سياق متطلبات إجراءات العمل الإعتيادية ، من جهة أخرى نفى 10 مبحوثين من أصل 30 العملية بأطرافها بنسبة 33.3% ، و يمكن توضيح ذلك بالشكل رقم (24) كالتالي :

الشكل رقم 24): عملية التوجيه في مجال المعلوماتية و أطرافها .



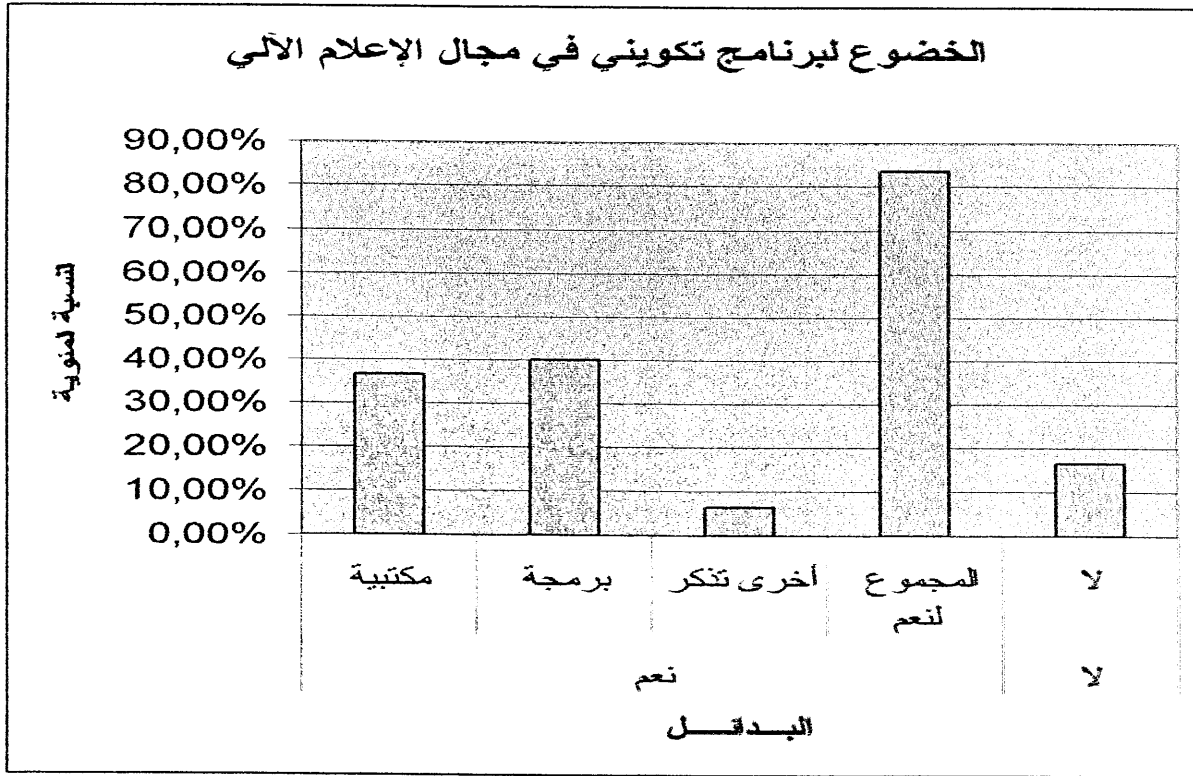
جدول رقم (32): الخضوع لبرنامج تكويني في مجال الإعلام الآلي .

النسبة المئوية %	عدد التكرارات	العينة	
		البدائل	نعم
36.6%	11	مكتبية	
40%	12	برمجة	
06.6%	02	أخرى تنكر	
83.3%	25	المجموع لنعم	
16.6%	05	لا	
100%	30	المجموع الكلي	

تشير الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (32) أن 25 مبحوث من أصل 30 العدد الكلي أكدوا خضوعهم لبرنامج تكويني في الإعلام الآلي ، حيث أكد 11 مبحوث بنسبة 36.6% على تخصصه في المكتبية، و أشار 12 مبحوث بنسبة 40% إلى تخصصه في البرمجة، و بالرجوع إلى الجدول رقم (04) المتعلق بالشهادة المتحصل عليها نجد أن نسبة 40% التي أقرت بإجراء عمليات تكوينية في تخصص البرمجة تشكل فئة المهندسين و التقنيين السامين ، لهذا فإن اهتمامهم تجاوزت اهتمامات زملائهم بالمؤسسة، لما تفرضه عليهم متطلبات و التزامات نشاطاتهم الوظيفية، و أشار مبحوثان بنسبة 06.6% إلى تخصصها في تسيير الشبكات و بنك المعلومات، و هذا مؤشر دال

على تبين التخصصات و تنوعها، من جهة أخرى نفي 05 مبحوثين بنسبة 16.6 % خضوعهم لبرامج تكوينية في الإعلام الآلي، و يمكن توضيح ذلك بالشكل رقم (25) كالتالي:

الشكل رقم (25): الخضوع لبرنامج تكويني في الإعلام الآلي .



جدول رقم (33): المعلوماتية و توجيه العمل .

النسبة المئوية %	عدد التكرارات	العينة
73.3 %	22	نعم
26.6 %	08	لا
100 %	30	المجموع

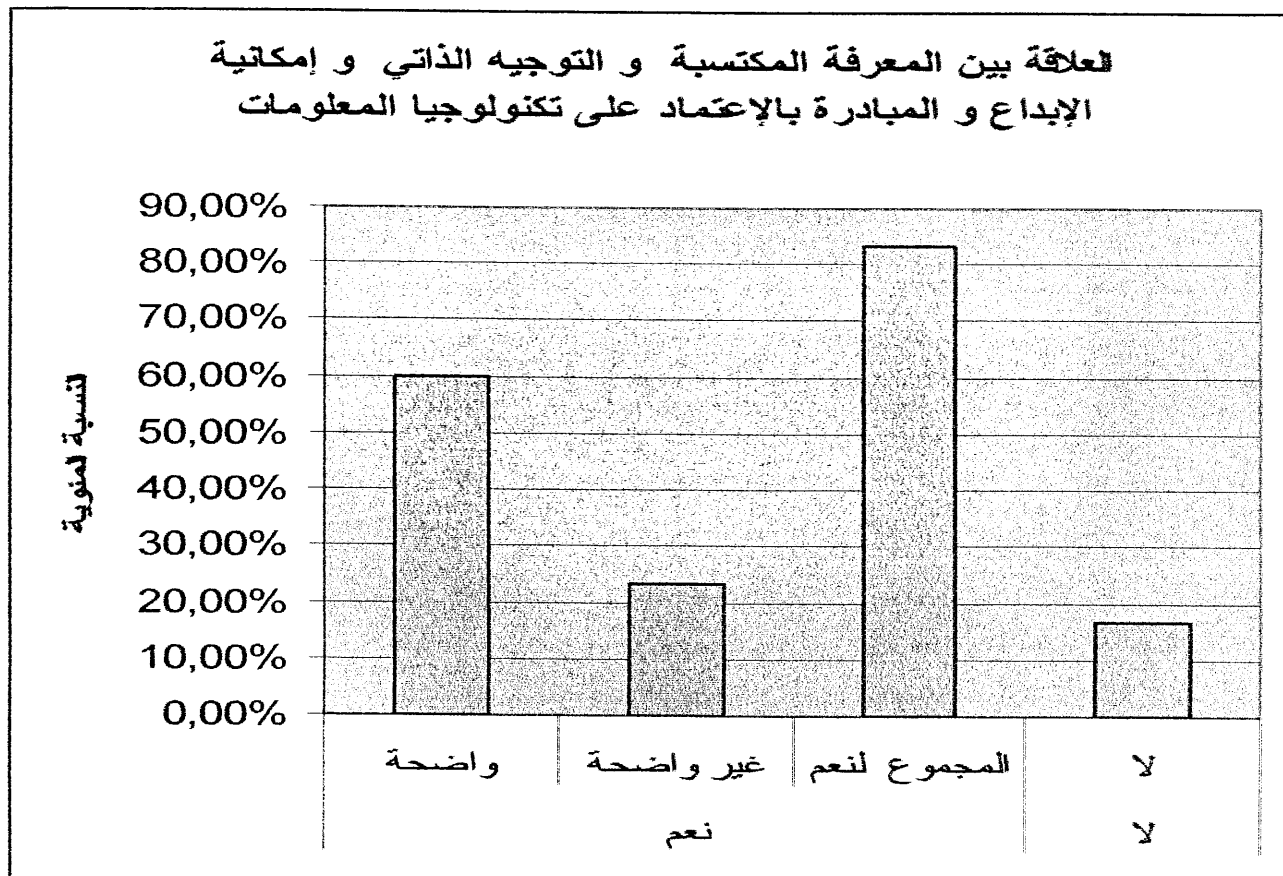
و فضلا عما سبق توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (33) أن 22 مبحوث بنسبة 73.3 % يعتمدون على المعلوماتية في توجيه أعمالهم و هذا مؤشر دال على التوجه الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية لنشاطاتهم الوظيفية بالإعتماد على المعلوماتية، و تدعم هاته النتيجة النتائج المستخلصة من الجدول رقم (23) المتعلق بالتحكم الجيد بالمعلوماتية حيث أقرت نسبة 76.6 % على تحكّمها الجيد، و هاته النتائج تعزز دور و مكانة تكنولوجيا المعلومات كأحدى الموارد الإستراتيجية داخل البناء التنظيمي ، كما هي مؤشرات دالة على السعي وراء اكتساب المعرفة المتخصصة و إدارتها بكفاءة ، كما أثبتت تلك نتائج الجدول رقم (32) المتعلق بخضوع الموارد البشرية لبرنامج تكويني في الإعلام الآلي ، حيث تبينت التخصصات و تنوعت ، من جهة أخرى أكد 08 مبحوثين من أصل 30 بنسبة 26.6 % عدم اعتمادهم على المعلوماتية في توجيه أعمالهم اعتماد مطلق و كلياً.

جدول رقم (34): العلاقة بين اكتساب المعرفة و التوجيه الذاتي و إمكانية الإبداع و المبادرة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات .

النسبة المئوية %	عدد التكرارات	وضوحها	
		العلاقة	نعم
60 %	18	واضحة	
23.3 %	07	غير واضحة	
83.3 %	25	المجموع لنعم	
16.6 %	05	لا	
100 %	30	المجموع الكلي	

هذا و يشير التحليل الأحصائي للبيانات الواردة في الجدول رقم (34) المتعلقة بتوضيح العلاقة بين اكتساب المعرفة و التوجيه الذاتي و إمكانية الإبداع و المبادرة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات أن 25 مبحوث من أصل 30 بنسبة 83.3 % أثبتوا وجود العلاقة ، و هذا مؤشر دال على الثقة التي يضعها كل مورد بشري بكفاءاته و إمكانية الإبداع التنظيمي بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في حال توفر المعرفة المتخصصة، و السعي وراء اكتسابها تكون قد حققنا الشروط الأولية، لعمليات التوجيه الذاتي، و دفعنا بالتنظيمي إلى أقصاه على مستوى إدارة الموارد البشرية و على مستوى المؤسسة برمتها ، و في هذا الإطار صرح 18 مبحوث من أصل 25 بنسبة 60 % بوضوح العلاقة ، من جهة أخرى أقر 07 مبحوثين من أصل 25 بنسبة 23.3 % بعدم وضوحها، و عموما يمكن القول أن العلاقة بوضوحها أو عدم وضوحها، تبقى قائمة وفقا للتوزيع الموضوعي و الرسمي لأنشطة و وظائف الموارد البشرية، و ارتباط ذلك بتقنيات تكنولوجيا المعلومات، من جهة أخرى نفى 05 مبحوثين من أصل 30 بنسبة 16.6 % العلاقة و يمكن توضيح ذلك بالشكل رقم (26) كالتالي :

شكل رقم (26) : العلاقة بين المعرفة المكتسبة و التوجيه الذاتي و إمكانية الإبداع و المبادرة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات .

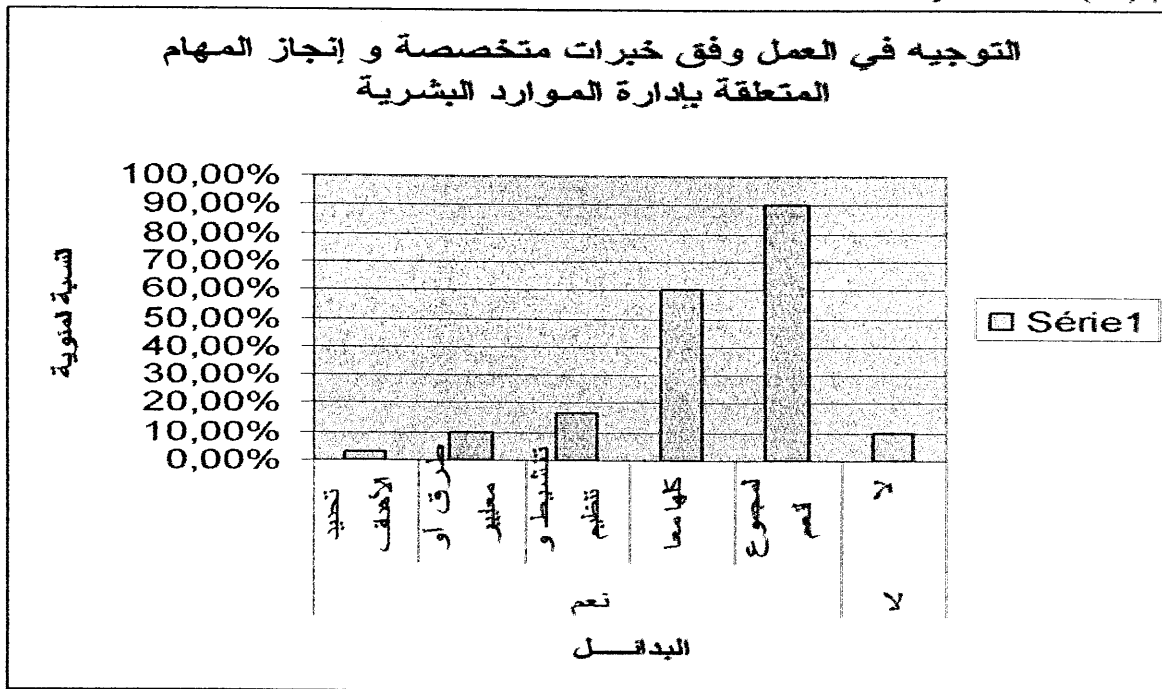


جدول رقم (35): التوجيه في العمل وفق خبرات متخصصة و إنجاز المهام المتعلقة بإدارة الموارد البشرية .

النسبة المئوية %	عدد التكرارات	العينة	
		البيانات	البيانات
03.3 %	01	تحديد الأهداف	نعم
10 %	03	طرق أو معايير اختيار الأعمال للموارد البشرية	
16.6 %	05	تنشيط و تنظيم أعمال الموارد البشرية عبر أقسام و وحدات المؤسسة	
60 %	18	كلها معا	
90 %	27	المجموع لنعم	
10 %	03	لا	
100 %	30	المجموع الكلي	

و إلى جانب ما سبق توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (35) أن 27 مبحوث من أصل 30 بنسبة 90% أكدوا أن عملية التوجيه في العمل وفق خبرات متخصصة تساعد على إنجاز المهام المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، و هاته النتيجة تعتبر تأكيدا للنتائج السابقة للتحليلات الكمية و الكيفية لكل من الجدول رقم (22) المتعلق بعملية التوجيه في العمل، و الجدول رقم (25) المتعلق بالمعرفة المتخصصة و نجاعة عملية التوجيه، و هاته النتائج مؤشرات دالة تثبت مرة أخرى أن للمعرفة المتخصصة دور فعال في تحقيق المواءمة و التكيف بين عناصر و مكونات البناء التنظيمي، التي من ضمنها إدارة الموارد البشرية، و في هذا الإطار أشار مبحوث واحد بنسبة 03.3% أن ذلك يتم ضمنا من خلال تحديد الأهداف ، و أشار 03 مبحوثين بنسبة 10% إلى أن ذلك يتم من خلال طرق أو معايير اختيار الأعمال للموارد البشرية، من جهة أخرى أكد 05 مبحوثين بنسبة 16.6% إلى أن العملية تتم عبر تنشيط و تنظيم أعمال الموارد البشرية عبر أقسام و وحدات المؤسسة، في المقابل أشار 18 مبحوث من أصل 30 بنسبة 60% إلى أن عملية التوجيه في العمل وفق خبرات متخصصة تساعد على إنجاز المهام المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، شريطة أن يرافق العملية جملة من الأولويات ابتداء من تحديد الأهداف، و وضع طرق أو معايير اختيار الأعمال للموارد البشرية عبر أقسام و وحدات المؤسسة و هذا مؤشر دال على الحرص اللامتاهي للموارد البشرية في تفعيل العملية، و تحسين جودتها، و إعطائها دلالة و تقييما منهجيا، بالإضافة إلى اقتناعها الشديد بالنسائد و الإعتماد الوظيفي المتبادل بين العناصر الألفة الذكر لتحقيق العلاقة و انسجامها، و يمكن توضيح ذلك بالشكل رقم (27) كالتالي:

شكل رقم (27): التوجيه في العمل وفق خبرات متخصصة و إنجاز المهام المتعلقة بإدارة الموارد البشرية



جدول رقم (36): الانسجام و التكيف و برنامج العمل .

المتغيرات	العينة	عدد التكرارات	النسبة المئوية %
نعم		26	86.6 %
لا		04	13.3 %
المجموع		30	100 %

وفي السياق ذاته توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (36) أن 26 مبحوث من أصل 30 بنسبة 86.6%، أكدوا على تكيفهم و انسجامهم و برنامج العمل، و هذا مؤشر دال على أن المناخ التنظيمي بمؤسسة نפטال، يمنح الموارد البشرية انسجاما و روحا معنوية مرتفعة، و هذا يكافئ منطقيا تحقيق الكفاءة التنظيمية، في المقابل أكد 04 مبحوثين بنسبة 13,3% عدم انسجامهم و تكيفهم و برنامج العمل، و هذا راجع للظروف و المشاكل الآتية المتعلقة بنشاط العمل.



## الفصل السابع الانترنت و معدلات التنسيق بين الوحدات التنظيمية

- تمهيد .
- أولا : مساهمة الأنترنت في تحديد عملية التنسيق .
- ثانيا : معدلات التنسيق بين الوحدات التنظيمية .

## الفصل السابع: الأنترنت و معدلات التنسيق بين الوحدات التنظيمية .

### تمهيد :

ناقشنا فيما سبق أهم مؤشرات الفرضيتين الإجرائيتين الأولى و الثانية، و سيتم التركيز في هذا الفصل على متغيرات الفرضية الإجرائية الثالثة و مؤشراتها، و سيتم اختبار مؤشرات المتغير المستقل الأنترنت و التي تدور حول : البريد الإلكتروني ، الموقع الإلكتروني، البحث الإلكتروني ، في علاقتها بمؤشرات المتغير التابع التنسيق بين الوحدات التنظيمية و المتمثلة في : وسيلة التنسيق، تحديد مستوى التنسيق بين إدارة الموارد البشرية و المديرية العامة، ترشيد عملية التنسيق .

### أولاً: مساهمة الأنترنت في تحديد عملية التنسيق.

سيتم تقصي أبعاد هذه العلاقة الارتباطية التنظيمية من خلال اختبار مؤشرات المتغيرين إمبريقيا، بمؤسسة نفطال، و في هذا السياق تشير الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (37) المتعلقة بعملية التنسيق بين إدارة الموارد البشرية و المديرية العامة عبر البريد الإلكتروني إن 21 مبحوث من أصل 30 بنسبة 70 % أكدوا العملية، و هذا وفقا لما أكدته أيضا تقنية المقابلة التي أجريت مع المهندسة المختصة بالإعلام الآلي حيث أقرت بقولها أن تكنولوجيا المعلومات ساهمت بشكل كبير في فعالية تسيير و إدارة الموارد البشرية، سابقا كان القرار أو المعلومة ترسل إلى جهات معينة تستغرق وقتا طويلا في الوصول إلى الجهة المعنية.

### جدول رقم (37) : عملية التنسيق بين إدارة الموارد البشرية و المديرية العامة عبر البريد الإلكتروني .

المتغيرات	العيننة	عدد التكرارات	النسبة المئوية %
نعم		21	70%
لا		09	30%
المجموع		30	100%

حاليا و في عصر تكنولوجيا المعلومات، أصبح تداول في لمح البصر عن طريق الأنترنت و البريد الإلكتروني، و من المتوقع أن تضيق مستقبلا العديد من المزايا، و هذا مؤشر دال على أن البريد الإلكتروني يشكل وسيلة تنسيق فعالة بين إدارة الموارد البشرية لمؤسسة نفطال فرع GPL التابع لولاية سكيكدة، و المديرية العامة بالجزائر العاصمة، في حين نفي 09 مبحوثين من أصل 30 بنسبة 30 % العملية و هذا راجع لعدم إلمامهم بالموضوع و حيثياته.

### جدول رقم (38) : حيازة مؤسسة نفطال موقعا إلكترونيا على شبكة الانترنت .

المتغيرات	العيننة	عدد التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	يتحدد على أساسه مستوى التنسيق بين إدارة الموارد البشرية و المديرية العامة .	27	90%
لا		03	10%
المجموع		30	100%

يوضح التحليل الإحصائي للبيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (38) أن 27 مبحوث من أصل 30 بنسبة 90 % أكدوا أن مؤسسة نفطال تملك موقعا على شبكة الأنترنت يتحدد على أساسه مستوى التنسيق بين إدارة الموارد البشرية و المديرية العامة، و هذا ما لمسناه خلال مقابلة المسؤولين الذين أكدوا ذلك، كما كشفنا عن ذلك من خلال مجلة المؤسسة NAFTAL NEWS الشهرية التي تحتوي موقعا مسجلا ، حتى يمكن للمتعاملين و العاملين من الإطلاع على النشاطات المختلفة للمؤسسة ، كما دون المبحوثين الموقع الصحيح : [www.naftal.dz](http://www.naftal.dz) ، ناهيك عن المقالات التي تنشر على الموقع ، نموذج تم استعراضه بالعدد رقم 08 للمجلة لشهر جوان 2007 lu pour vous sur Internet « véhicule propres » ، إضافة إلى مقال آخر ينشر باللغة الإنجليزية ،

le flex fuel ، « how clean is your brand car » Category News و هاته مؤشرات دالة على أن مؤسسة نפטال، تخطوا خطوات إستراتيجية بتحقيقها التكامل المعلوماتي عبر خدمات شبكة الأنترنت الفعالة ، من جهة أخرى أكد 03 مبحوثين بنسبة 10 % عدم حيازة المؤسسة على موقع إلكتروني و يعود ذلك لعدم تركيز المبحوثين في إجاباتهم.

**جدول رقم (39) : مزايا الأنترنت على مستوى إدارة الموارد البشرية .**

المتغيرات	عدد التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	25	83.3 %
لا	05	16.6 %
المجموع	30	100 %

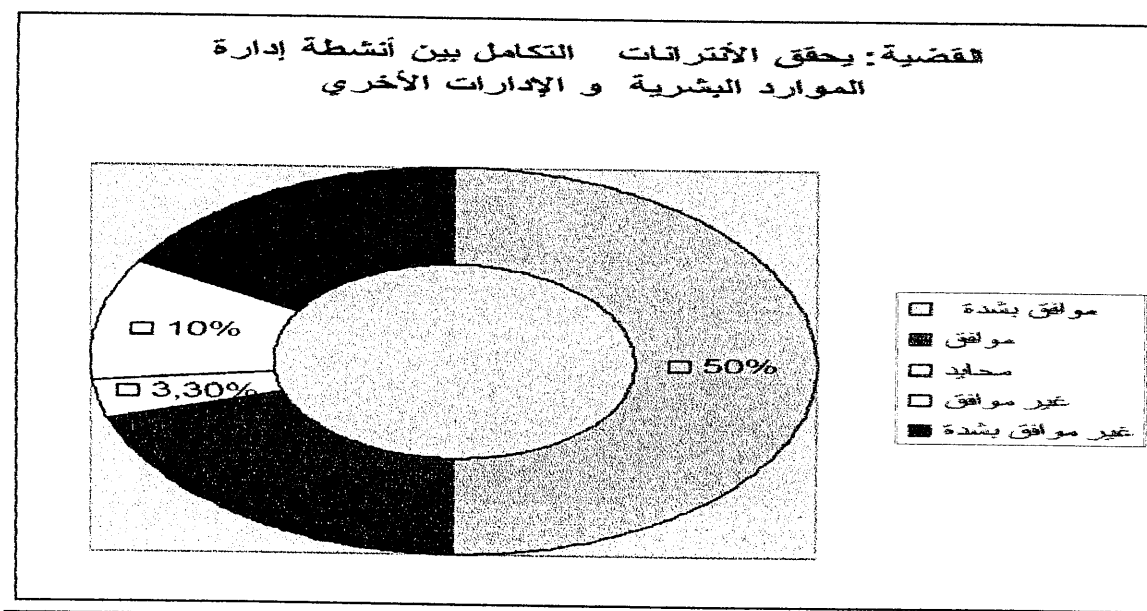
و في هذا الإطار توضح نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الكمية للجدول رقم (39) أن 25 مبحوث من أصل 30 بنسبة 83.3 % أكدوا أن الأنترنت يحقق مزايا تنافسية في إدارة الموارد البشرية، كيف لا و هاته الشبكة تتيح خدمات إستراتيجية عن طريق الموقع الإلكتروني، الذي يسهل عملية التواصل بالمؤسسة، و الإطلاع و التعريف بنشاطاتها لكل من أراد الإلتحاق بها، و خدمات البريد الإلكتروني التي أتت بتفعيل اتصال الموارد البشرية بالمؤسسة، فيما يخص عروض الوظائف، شروطها، و طلبات التوظيف CV، و كل هاته المؤشرات دالة على فعالية عملية التنسيق على مستوى إدارة الموارد البشرية، و التي تنعكس بالإيجاب على الوحدات التنظيمية الأخرى.

**جدول رقم (40) : الأنترانات و عملية التكامل بين أنشطة إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى .**

الموقف		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
القضية		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
يحقق الأنترانات التكامل بين أنشطة إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى.		15	50 %	06	20 %	01	3.3 %	03	10 %	05	16.6 %
المجموع الكلي		30									
		100 %									

تشير الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (40) أن 15 مبحوث من أصل 30 بنسبة 50% يوافقون و بشدة على التكامل بين أنشطة إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى ، في المقابل نجد 06 مبحوثين من أصل 30 بنسبة 20% يوافقون لكن ليس بالشدة نفسها، و بهذا الشكل يتضح أن نسبة الموافقة حول القضية المطروحة بغض النظر عن درجة الشدة تساوي 70% و هذا مؤشر دال على أن هاته الشبكة الداخلية الرابطة بين مختلف الوحدات التنظيمية للمؤسسة ، أو بين مجموعة من المؤسسات تتيح فعالية عملية التنسيق الداخلي بنوعيه الأفقي و العمودي ، و تساعد على مرونة تبادل و انتقال المعلومات، المتعلقة بنشاط إدارة الموارد البشرية في علاقتها بالإدارات الأخرى و المتداولة على أوسع نطاق، و اختصار الوقت و السرعة في تحصيلها، فبناء على المقابلة التي أجريت مع رئيس مصلحة التكوين و الموارد البشرية ، أكد أن الأنترانات يكون بين الوحدات التنظيمية للمؤسسة ، و لفعالية هاته الشبكة أصبحت تعتمد عليها العديد من المؤسسات في نشاطاتها مثل : بريد الجزائر، البنوك، مؤسسة نפטال، و باقي فروع مؤسسة سوناطراك....إلخ، من جهة أخرى التزمت نسبة 03.3 % الحياد اتجاه القضية المطروحة، و أعربت نسبة 10 % عن عدم موافقتها، و أكدت نسبة 16.6% عن عدم موافقتها و بشدة، و يمكن توضيح ذلك بالشكل رقم (28) كالتالي :

شكل رقم (28): الأنترانات و عملية التكامل بين أنشطة إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى .



جدول رقم (41): الأنترنت و الاستعمال الشخصي .

المتغيرات	عدد التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	15	50%
لا	12	40%
أخرى تذكر	03	10%
المجموع	30	100%

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (41) أن 15 مبحوثا بنسبة 50% أكدوا أنه في حال التعامل مع الأنترنت باعتباره مستودع معلومات، يتم استدعاء المعلومات وفقا لحاجتهم كمستخدمين، و هذا مؤشر دال على أنه الفئة من المبحوثين تكفي بالإطلاع على ما يعينها، و ما يخص شؤون نشاطها الوظيفي، و هذا مؤشر دال على فعالية عملية التنسيق على مستوى الفرد، بينما أشار 12 مبحوثا بنسبة 40% إلى التعامل الشخصي الخارج عن إطار العمل، و أكد 03 مبحوثين بنسبة 10% إلى أن ذلك يشمل المراسلات، حلقات النقاش، الإطلاع على معلومات في شتى المجالات.

جدول رقم (42): استخدام مدير المؤسسة الأنترنت .

المتغيرات	عدد التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	26	86.6%
لا	04	13.3%
المجموع	30	100%

تشير الإحصاءات الواردة في الجدول رقم (42) أن 26 مبحوثا بنسبة 86.6% أكدوا على استخدام مدير مؤسسة فقط الأنترنت، و هذا ما تم التأكيد منه أثناء إجراء الزيارة الإستطلاعية للمؤسسة، فلا يقتصر استعمال الأنترنت على المدير فقط، إنما يتعدى ذلك ليشمل الوحدات التنظيمية الأخرى، فمصلحة الإعلام الآلي للتسيير مجهزة بشبكات الأنترنت، و هذا مؤشر دال على اتجاه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، اتجاه المؤسسات الاقتصادية العالمية و المنافسة و حيازتها على التقنيات المؤهلة للنجاح، بهذه الطريقة تتحقق عملية التنسيق الفعال بين الوحدات التنظيمية،

من جهة أخرى أكد 04 مبحوثين بنسبة 13.3% عدم استخدام المدير الأتترنت، و هذا غير منطقي و يمكن تفسير ذلك بعدم تركيز هاته الفئة من المبحوثين في الإجابة على السؤال.

ثانيا : معدلات التنسيق بين الوحدات التنظيمية .

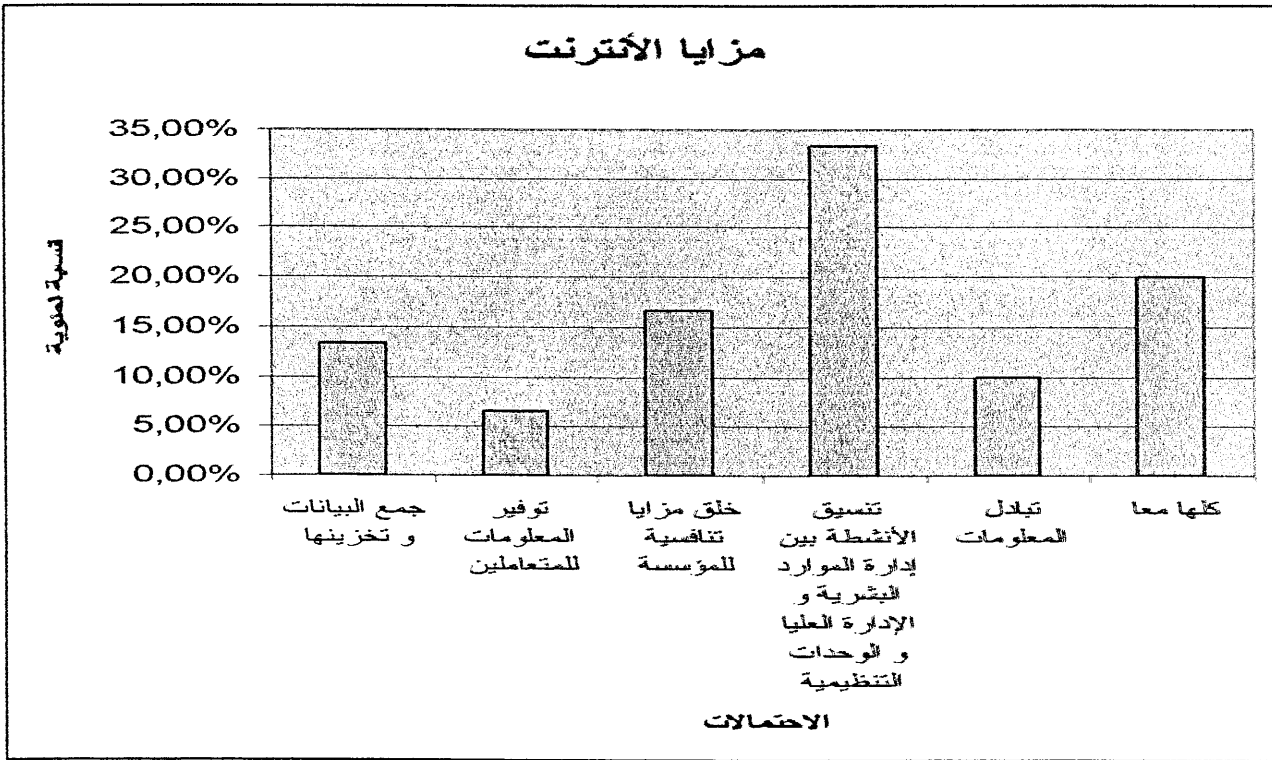
كما قد أشرنا سابقا إلى أهم المؤشرات المرتبطة بمساهمة الأتترنت في تحديد عملية التنسيق ، و التي تم اختبارها إمبريقيا، و نحاول في هذا السياق تحديد درجة مساهمة الأتترنت في زيادة معدلات التنسيق بين الوحدات التنظيمية.

جدول رقم (43) : مزايا الأتترنت .

الاحتمالات	العينة	عدد التكرارات	النسبة %	المنوية
جمع البيانات و تخزينها	04	04	13.3%	
توفير المعلومات للمتعاملين	02	02	06.6%	
خلق مزايا تنافسية للمؤسسة	05	05	16.6%	
تنسيق الأنشطة بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة العليا و الوحدات التنظيمية	10	10	33.3%	
تبادل المعلومات	03	03	10%	
كلها معا	06	06	20%	
المجموع	30	30	100%	

تشير الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (43) إلى تباين آراء المبحوثين في تحديدهم لمزايا الأتترنت بنسب مختلفة تراوحت بين الإحتمالات المطروحة حيث أشار 04 مبحوثين بنسبة 13.3% إلى أن من ضمن المزايا جمع البيانات و تخزينها ، من جهة أخرى أشار مبحوثان بنسبة 06.6% إلى أن ذلك يشمل توفير المعلومات للمتعاملين، من جهة أخرى أشار 05 مبحوثين بنسبة 16.6% إلى أنه من ضمن المزايا خلق مزايا تنافسية للمؤسسة، كما أشار 10 مبحوثين بنسبة 33.3% إلى تنسيق الأنشطة بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة العليا و الوحدات التنظيمية في حين أكد 03 مبحوثين بنسبة 10% على ميزة تبادل المعلومات، في المقابل أشار 06 مبحوثين بنسبة 20% إلى إجمال كل المزايا، و الجدير بالذكر أن تباين الآراء أو اتفاقها، لا ينفي إرتقاء الشبكة فنيا و ما يتيح من تكامل معلوماتي يغطي كافة المجالات، و ما يعني موضوع الدراسة الراهنة المجال التنظيمي، الذي تفرض عليه التحولات التكنولوجية المعلوماتية اليوم و أكثر من أي وقت مضى ، رصد التوجهات الفنية لهاته التقنية ، و اتباع أقصى درجات الدقة في التعامل معها، مع ضمان الإستفادة القصوى من مواصفاتها الإمتيازية، حتى تضمن مستوى عالي من التنسيق على مستوى إدارة الموارد البشرية، و على مستوى الوحدات التنظيمية الأخرى، و بالتالي تحقيق الكفاءة و التكيف و التكامل بين النسق الإداري و النسق الفني ، و يمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:

شكل رقم (29) : مزايا الإنترنت



جدول رقم (44): خدمات قاعدة بيانات الإنترنت و الإستفسارات التنظيمية في إدارة الموارد البشرية .

النسبة المئوية %	عدد التكرارات	العينة
83.3 %	25	البدائل كافي
16.6 %	05	غير كافي
100 %	30	المجموع

تبين نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الجدول رقم (44) أن 25 مبحوثين بنسبة 83.3 % ، مقتنعة بما ساهمت به خدمات قاعدة بيانات الإنترنت في الرد على الإستفسارات التنظيمية في إدارة الموارد البشرية بشكل كافي، فمزاياها أتاحت سيلا جديدة و معاصرة في المجال، كما تم نقاش و استنتاج ذلك من خلال التحليلات الكمية و الكيفية لكل من بيانات الجدول رقم (38) المتعلق بـحيازة مؤسسة نفضال موقعا إلكترونيا، و الجدول رقم (37) المتعلق بعملية التنسيق بين إدارة الموارد البشرية و المديرية العامة عبر البريد الإلكتروني ، و نتائج الجدول رقم (43) المتعلق بمزايا الإنترنت على مستوى إدارة الموارد البشرية، فترابط التحليلات المنهجية السابقة، مؤشرات دالة على أن التكامل المعلوماتي التفصيلي عن طريق الإنترنت و متغيراته ، أصبح ضرورة ملحة لـمسير و نجاح و كفاءة عملية التنسيق الفعال بإدارة الموارد البشرية، في علاقتها بالإدارة العليا و الإدارات الواقعة في نفس المستوى التنظيمي، في المقابل أقر 05 مبحوثين بنسبة 16.6 % بأن العملية غير كافية، و هذا مؤشر دال على تطلعات هاته الفئة من المبحوثين إلى توسيع نطاق الخدمة ، و محاولة الإستفادة بإمتهان من خدماتها الإستراتيجية.

جدول رقم (45) :التواصل عبر الإنترنت ما بين إدارة الموارد البشرية و المديرية العامة .

النسبة المئوية %	عدد التكرارات	العينة
76.6 %	23	المتغيرات نعم
23.3 %	07	لا
100 %	30	المجموع

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (45) أن 23 مبحوثا بنسبة 76.6% يؤكدون على فعالية عملية التواصل عبر الأنترنت كوسيط معلوماتي بين إدارة الموارد البشرية و المديرية العامة ، و هاته النتيجة تدعم سابقتها المستأصصة عقب التحليلات الكمية و الكيفية للجدول رقم (37) المتعلق بعملية التنسيق بين إدارة الموارد البشرية و المديرية العامة عبر البريد الإلكتروني، و هاته مؤشرات دالة على صدق البيانات و التحليلات المتعلقة بعملية التنسيق بين إدارة الموارد البشرية و المديرية العامة ، كما أثبتت ذلك التصريحات التي رصدتها تقنية المقابلة ، من جهة أخرى أكد 07 مبحوثين بنسبة 23.3% عدم التواصل عبر الأنترنت كوسيط معلوماتي ما بين إدارة الموارد البشرية و المديرية العامة و تفسير ذلك عدم تركيز المبحوثين في إجاباتهم، و فهم السؤال في سياق مغاير.

#### جدول رقم (46): البحث الإلكتروني و القرارات الإستراتيجية .

المتغيرات	العينة	عدد التكرارات	النسبة المئوية %
نعم		25	83.3%
لا		05	16.6%
المجموع		30	100%

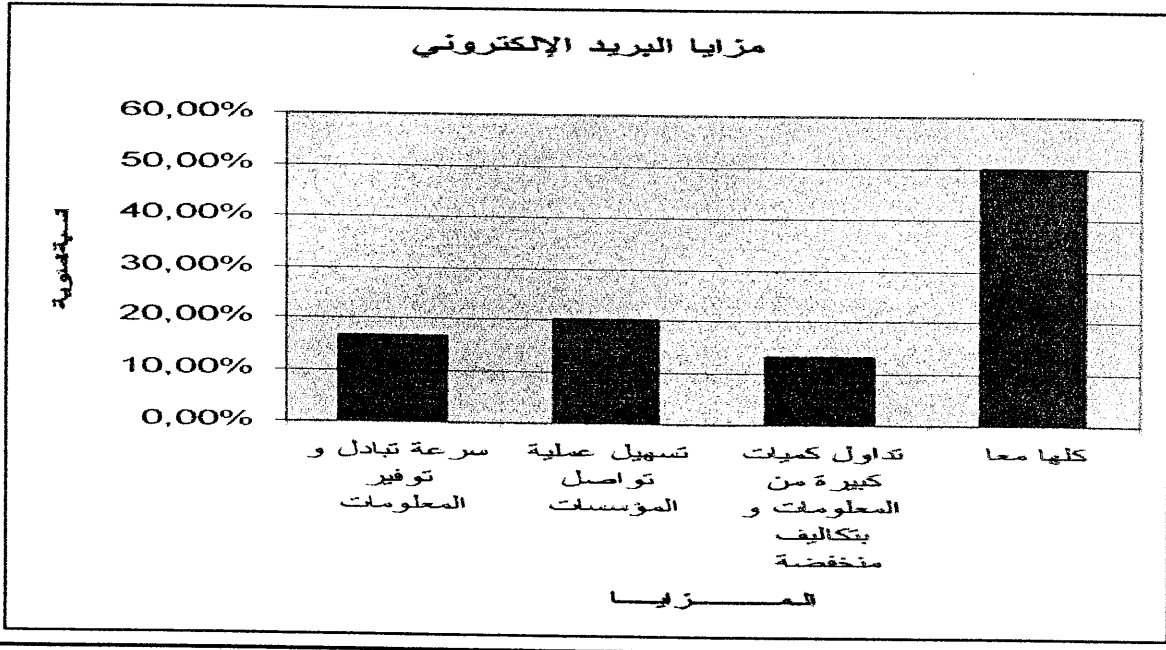
تشير الإحصاءات الواردة في الجدول رقم (46) أن 25 مبحوثا بنسبة 83.3% أقروا بأنه يترتب عن البحث الإلكتروني عبر الأنترنت اتخاذ قرارات إستراتيجية على مستوى إدارة الموارد البشرية، فالبحث عن المرشحين المحتملين لشغل الوظائف الشاغرة، عبر شبكة الأنترنت يتيح تعدد الخيارات و تنوع الكفاءات ، و بالتالي شروط أفضل لشغل الوظائف في فترة زمنية قياسية و بأقل التكاليف، و بالتالي اتخاذ قرارات إستراتيجية ، كما أن إطلاع المسؤولين على بحوث و دراسات المختصين في المجال، يساعد بلا شك على تفادي النقائص و إدارة الموارد البشرية وفق التقنيات الحديثة و المعاصرة و الإستراتيجية ، في المقابل نفت نسبة 16.6% العملية و تفسير ذلك عدم اقتناعها بالقضية المطروحة، و بالرجوع إلى الجدول رقم (44) نلاحظ أن هاته النسبة هي ذاتها التي نفت في الجدول السابق، عدم كفاية خدمات قاعدة بيانات الأنترنت في الرد على الإستفسارات التنظيمية في إدارة الموارد البشرية.

#### جدول رقم (47) : مزايا البريد الإلكتروني .

المزايا	العينة	عدد التكرارات	النسبة المئوية %
سرعة تبادل و توفير المعلومات		05	16.6%
تسهيل عملية تواصل المؤسسات		06	20%
تداول كميات كبيرة من المعلومات و بتكاليف منخفضة		04	13.3%
كلها معا		15	50%
المجموع		30	100%

تشير نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الجدول رقم (47) توزع النسب بين الإقتراحات المطروحة و الممثلة لخدمات و تسهيلات البريد الإلكتروني، حيث أجمع 15 مبحوثا بنسبة 50% المزايا كلها، و أشار 05 مبحوثين بنسبة 16.6% إلى سرعة تبادل و توفير المعلومات ، في حين أكد 06 مبحوثين بنسبة 20% على تسهيل عملية تواصل المؤسسات ، من جهة أخرى أكد 04 مبحوثين بنسبة 13.3% على أنه من ضمن المزايا تداول كميات كبيرة من المعلومات و بتكاليف منخفضة، و هاته مؤشرات دالة على إدراك المبحوثين للتسهيلات و الخدمات اللامتناهية للبريد الإلكتروني، كما تم مناقشة ذلك من خلال التحليلات الكمية و الكيفية للجدول رقم (37) المتعلق بعملية التنسيق بين إدارة الموارد البشرية و المديرية العامة عبر البريد الإلكتروني.

شكل رقم (30) مزايا البريد الإلكتروني .



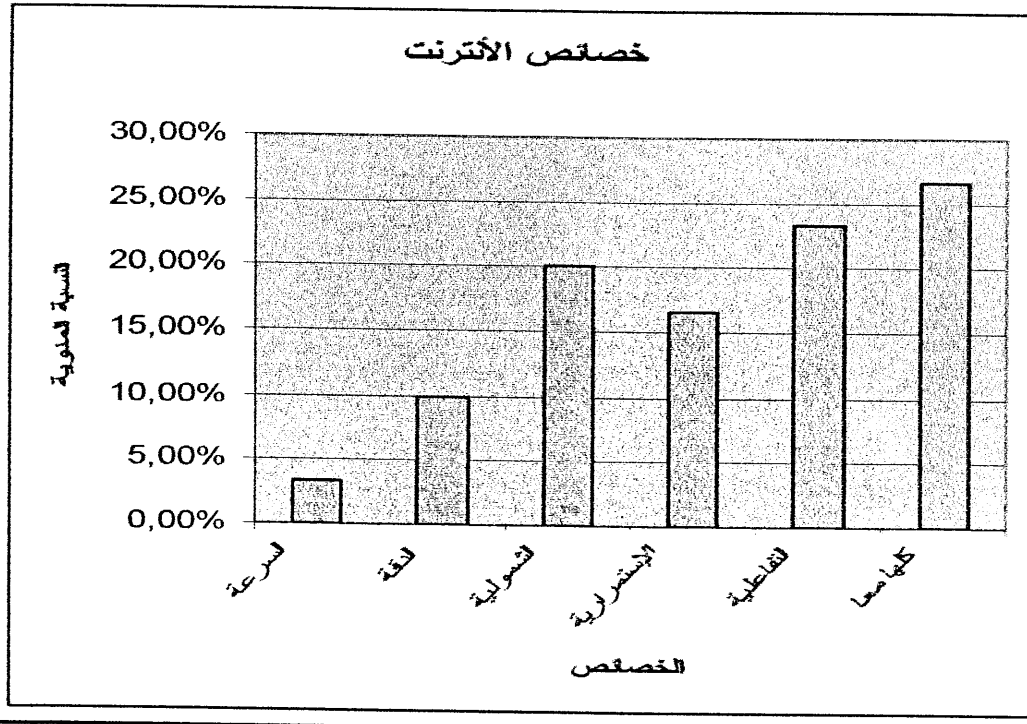
جدول رقم (48) : خصائص الأترنت .

النسبة المئوية %	عدد التكرارات	الخصائص
03.3%	01	السرعة
10%	03	الدقة
20%	06	الشمولية
16.6%	05	الإستمرارية
23.3%	07	التفاعلية
26.6%	08	كلها معا
100%	30	المجموع

تشير الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (48) إلى أن 08 مبحوثين من أصل 30 بنسبة 26.6% أجمع على أن خصائص الأترنت تشمل كل الإقتراحات المطروحة و هذا ما يجسد تميزها، فارتقاء الشبكة فنيا منحها العديد من المزايا الإستراتيجية، جعلتها محور إهتمام الدارسين و الباحثين للإستفادة من خدماتها، بينما توزعت النسب الأخرى بين كل إقتراح و آخر، حيث أشار مبحوث واحد إلى السرعة، في حين أكد 03 مبحوثين بنسبة 10% إلى خاصية الدقة، من جهة أخرى أشار 06 مبحوثين بنسبة 20% إلى خاصية الشمولية، كما اتفق 05 مبحوثين بنسبة 16.6% على خاصية الإستمرارية، من جهة أخرى أشار 07 مبحوثين بنسبة 23.3% إلى خاصية التفاعلية، و بالرغم من توزع النسب بين كل إقتراح و آخر، إلا أن ذلك لا يلغي قيمة الخصائص منفردة، إلا أن اجتماعها يجسد تكامل فضائها المعلوماتي اللامتناهي و الدائم التوسع و الإمتداد و الإنتشار.



شكل رقم (31): خصائص الإنترنت .



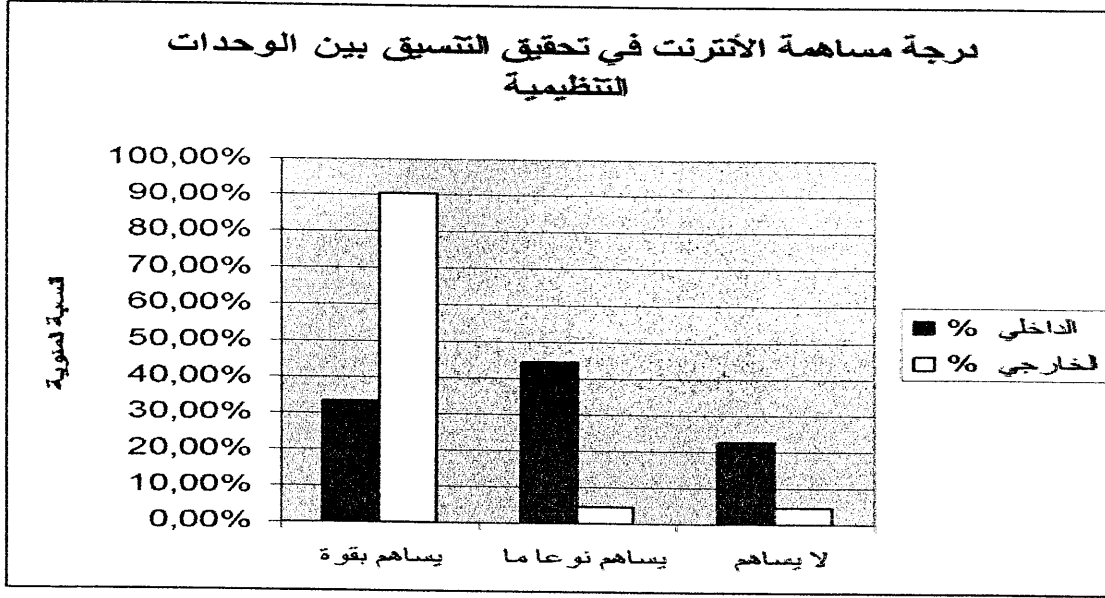
جدول رقم (49): درجة مساهمة الإنترنت في تحقيق التنسيق بين الوحدات التنظيمية .

المجموع	الخارجي		الداخلي		في تحقيق التنسيق درجة مساهمة الإنترنت
	%	العدد	%	العدد	
22	90.4%	19	33.3%	03	يساهم بقوة
05	4.7%	01	44.4%	04	يساهم نوعا ما
03	4.7%	01	22.2%	02	لا يساهم
<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	<b>09</b>	<b>المجموع</b>

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (49) المتعلقة بتوضيح علاقة درجة مساهمة الإنترنت في تحقيق التنسيق بنوعيه الداخلي والخارجي أن 03 مبحوثين من أصل 09 بنسبة 33.3% أكدوا على وجود درجة مساهمة قوية في تحقيق التنسيق الداخلي، في المقابل أكد 04 مبحوثين بنسبة 44.4% على أن الإنترنت يساهم نوعا ما في تحقيق التنسيق الداخلي، من جهة أخرى أشار مبحثان بنسبة 22.2% إلى عدم مساهمة الإنترنت في تحقيق التنسيق الداخلي بنوعيه الأفقي والعمودي، بين الوحدات التنظيمية المشابهة داخل المؤسسة، أي بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى بمؤسسة نفضال، و من أعلى المؤسسة إلى أسفلها، من جهة أخرى أكد 19 مبحثا من أصل 21 الذين أقروا بوجود درجة مساهمة في تحقيق التنسيق الخارجي بنسبة 90.4% على درجة مساهمة قوية في تحقيق التنسيق الخارجي بين إدارة الموارد البشرية لفرع GPL لمؤسسة نفضال بولاية سكيكدة، و المديرية العامة بالجزائر العاصمة، و هذا ما رصدته تقنية المقابلة، كما أثبتت تلك نتائج التحليلات الكمية و الكيفية لكل من بيانات الجدول رقم (37) المتعلق بعملية التنسيق بين إدارة الموارد البشرية و المديرية العامة عبر البريد الإلكتروني، و نتائج الجدول رقم (38) المتعلق بحيارة مؤسسة نفضال موقعا إلكترونيا، و نتائج الجدول رقم (42) المتعلق باستخدام مدير المؤسسة الأترنت، و نتائج التحليلات الكمية و الكيفية لبيانات الجدول رقم (45) المتعلق بالتواصل عبر الأترنت ما بين إدارة الموارد البشرية و المديرية العامة، من جهة أخرى أكد مبحث واحد أن الأترنت يساهم نوعا ما في تحقيق التنسيق الخارجي بنسبة 04.7%، كما أكدت النسبة ذاتها أي 04.7% إلى عدم مساهمة الأترنت في تحقيق التنسيق الخارجي.

و من خلال هاته النتائج يتضح وجود علاقة بين درجة مساهمة الأنترنت في تحقيق التنسيق الداخلي و الخارجي، و للتأكد من وجود هاته العلاقة قمنا بحساب كاي<sup>2</sup> كما هو مبين في الملاحق ( أنظر الجدول رقم 49) فوجدناها 17.40 ، و بإيجاد قيمة كاي تربيع الجدولية عند مستوى ثقة 95 % و درجة حرية 02 ، و جدها بالرجوع إلى جدول توزيع كاي تربيع مساوية لـ 05.99 ، و بمقارنة قيمة كاي<sup>2</sup> المحسوبة مع قيمة كاي<sup>2</sup> الجدولية، نلاحظ أن قيمة كاي تربيع أكبر من الجدولية، و منه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ، و نقبل الفرضية البديلة، أي هناك علاقة بين درجة مساهمة الأنترنت في تحقيق التنسيق، و لتقدير قوة هذه العلاقة قمنا بحساب معامل التوافق، و الذي يساوي في هذه الحالة 0,76 ، و منه علاقة قوية بين المتغيرين و هذا ما تؤكدته درجة التوافق.

شكل رقم (32): درجة مساهمة الأنترنت في تحقيق التنسيق بين الوحدات التنظيمية .



خامسا : تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية.

في هذا الجزء سيتم قياس مدى استيعاب المبحوثين لمتغيري الدراسة، كل من المتغير المستقل تكنولوجيا المعلومات و المتغير التابع إدارة الموارد البشرية، كما سيتم تبين الأفاق المعرفية للموارد البشرية الجزائرية بالمجال، و في هذا السياق توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (50) المتعلقة بتوضيح تأثير تطور تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (50): تأثير تطور تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية.

النسبة المئوية %	عدد التكرارات	العيننة
90 %	27	البدائل إيجابي
10 %	03	سلبى
100 %	30	المجموع

أن 27 مبحوثا من أصل 30 بنسبة 90 %، أقروا بإيجابية تأثير تطور تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية، و هذا مؤشر دال على زيادة تنمية إدراك الموارد البشرية للأهمية الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية، و ما أضفته مزاياها الفعالة من إيجابيات عززت مكاتة هاته التقنيات داخل البناء التنظيمي و هي المزايا التي ناقشناها التحليلات السابقة.

**جدول رقم (51) : قيمة المعلومات بالنسبة لإدارة الموارد البشرية .**

النسبة المئوية %	عدد التكرارات	العينة
23.3%	07	أهم العناصر المميزة للإدارة الناجحة من الغير ناجحة
33.3%	10	إحدى الأصول القيمة التي ينبغي السيطرة عليها وإدارتها بكفاءة
43.3%	13	كلها معا
100%	30	المجموع

توضح نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الجدول رقم (51) إلى تقارب النسب في تحديد المبحوثين لقيمة المعلومات، بالنسبة لإدارة الموارد البشرية بإعتبارها أهم العناصر المميزة للإدارة الناجحة من الغير ناجحة بنسبة 23.3%، حيث أشار 07 مبحوثين إلى ذلك، و إحدى الأصول القيمة التي ينبغي السيطرة عليها و إدارة كفاءتها بنسبة 33.3%، حيث أشار 10 مبحوثين إلى ذلك، و أشار 13 مبحوثا بنسبة 43.3% إلى الإقتراحين معا، و هذا مؤشر دال على أن وظائف إدارة الموارد البشرية، تحتاج إلى تقنية معلوماتية عالية، تتوقف كفاءة و نجاعة أنشطتها المتباينة على مدى توافر و تكامل و انسجام المعلومات، و مدى دقتها و وضوحها، و سلامتها و معالجتها المنهجية.

**جدول رقم (52) : مدى قدرة إدارة الموارد البشرية الجزائرية على مجابهة تحديات التيار التكنولوجي المعلوماتي.**

النسبة المئوية %	عدد التكرارات	العينة
56.6%	17	المتغيرات نعم
43.3%	13	لا
100%	30	المجموع

تسير الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (52) أن 17 مبحوثا بنسبة 56.6% أكدوا على أن إدارة الموارد البشرية الجزائرية على مجابهة تحديات التيار التكنولوجي المعلوماتي، بتكثيف الجهود و الجد في العمل، وأشار آخرون إلى أن ذلك يجب أن يتم على جميع المستويات من الأسفل إلى الأعلى و عن طريق التكوين المتواصل و الجيد التنافسي، وأكد آخرون على أنه بإمكانها تحقيق ذلك، علما بأن الجزائر سلكت مسلك التوجه التكنولوجي المعلوماتي مؤخرا، و برر آخرون إجاباتهم بقولهم " مادام الإنسان له عقل فهو قادر" كما يتحقق ذلك عن طريق التكوين المتواصل للعامل في جميع مجالات تكنولوجيا المعلومات، و إشراكه في كل القرارات المتخذة شريطة توفر إرادة حقيقية للتغيير، بوضع استراتيجية مستقبلية للتطوير الفعال، مع توفير الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة لسيرورة العملية، و أشار آخرون إلى شرط الكفاءة المهنية و منحها الفرصة الكافية لتفجير قدراتها، مع العمل على توفير المحيط المناسب، هذا عن آراء الفئة الأولى من المبحوثين، و المتمعن جيدا في هاته التوصيات و الإقتراحات يلمس جليا بعد الرؤى التنظيمية و الإستراتيجية للموارد البشرية، كما هي مؤشرات دالة على الحنكة المنهجية في تسيير القواعد و الأسس المتينة لإدارة الموارد البشرية الناجحة.

أما الفئة الثانية من المبحوثين فقد أكدت بنسبة 43.3% عجز إدارة الموارد البشرية الجزائرية على مواجهة تحديات التيار التكنولوجي المعلوماتي، بالنظر إلى الذهنية و الممارسات الرائدة في القطاع الإقتصادي، و كذا في الإدارة الغير مشجعة للتفوق العلمي، كما أشار آخرون بعدم إمكانية ذلك بالنظر إلى التطور الإقتصادي العالمي، و التطور التكنولوجي المعلوماتي العالمي، و أشار آخرون إلى نقص كبير جدا في الإمكانيات و المستوى المطلوب، بالإضافة إلى التأخر الملحوظ في تطبيق تكنولوجيا المعلومات بالإدارة الجزائرية، مقارنة بدول العالم المتقدمة، إن المتمعن جيدا في هاته الحجج، يدرك المنطق و التفكير العقلاني و الرشيد للمبحوثين في رصد النقائص و نقاط الضعف، التي تشوب عناصر و مكونات إدارة الموارد البشرية الجزائرية، و محاولة تغطية و استيعاب العجز بحشد الموارد التنظيمية و البشرية و الفنية اللازمة لصنع واقع تنظيمي متميز يفي بمتطلبات مواكبة التغيرات و المتغيرات.

و أخيرا تم طرح السؤال المفتوح رقم (53) لرصد آراء و توقعات المبحوثين لمستقبل إدارة الموارد البشرية في ظل الحركية التطورية السريعة لتكنولوجيا المعلومات.

فكانت إجابات المبحوثين تصب في الإتجاهات التالية:

- مستقبل ناهج قريب من الحقيقة، لأنه يتماشى و التطورات العالمية المعاصرة لثورة المعلوماتية، التي أنتجت تغييرات عميقة في إدارة الموارد البشرية، فيما يخص وظائفها.
- مع التطور السريع للشبكة المعلوماتية، فإننا نتوقع تطورا في مستوى التعاملات بإدارة الموارد البشرية بمؤسسة نضطال.
- إن العالم يعرف تطورا تكنولوجيا يتسم بالحركية الدائمة مرورا بالتطور الهائل في الكم المعلوماتي، و تطورا في أنظمة معالجة المعلومات، و إن إدارة الموارد البشرية جزء من المجالات المتفاعلة مع الأنظمة التكنولوجية المعلوماتية، فهي ستشهد تطورا سريعا في دراسة و معالجة المعلومات الخاصة بنشاطاتها، من خلال أنظمة و معايير جديدة، إذا سخرت الإمكانيات قد يكون مستقبلا زاهرا في ظل التنظيم الجيد.
- إن فعالية تأثير تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية ستبقى محدودة لا محالة، في ظل غياب استراتيجية واضحة و سياسة جريئة من السلطات العليا للدولة، تهدف إلى إرساء الكفاءة و التفوق في العمل كمييار للإرتقاء.
- بفضل التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات، سيسهل على إدارة الموارد البشرية متابعة و تسيير تطور الحياة المهنية للعمال بطريقة عصرية، و إعطاء فرص للتواصل عبر البريد الإلكتروني لتقديم ملفات CV السير الذاتية للمتقدمين لشغل الوظائف، إن هاته التدخلات المختصرة مؤشرات دالة على الرؤية التنظيمية الإستراتيجية للمبحوثين، في إرساء قواعد و مبادئ منهجية و منظمة في التعامل و تكنولوجيا المعلومات، و تطبيقاتها في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

## الفصل الثامن مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد .

- أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها.
- ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات المشابهة.
- ثالثاً: موقع الدراسة الراهنة من نظرية التنظيم.
- رابعاً: القضايا و التساؤلات التي تثيرها الدراسة.

## الفصل الثامن: مناقشة نتائج الدراسة .

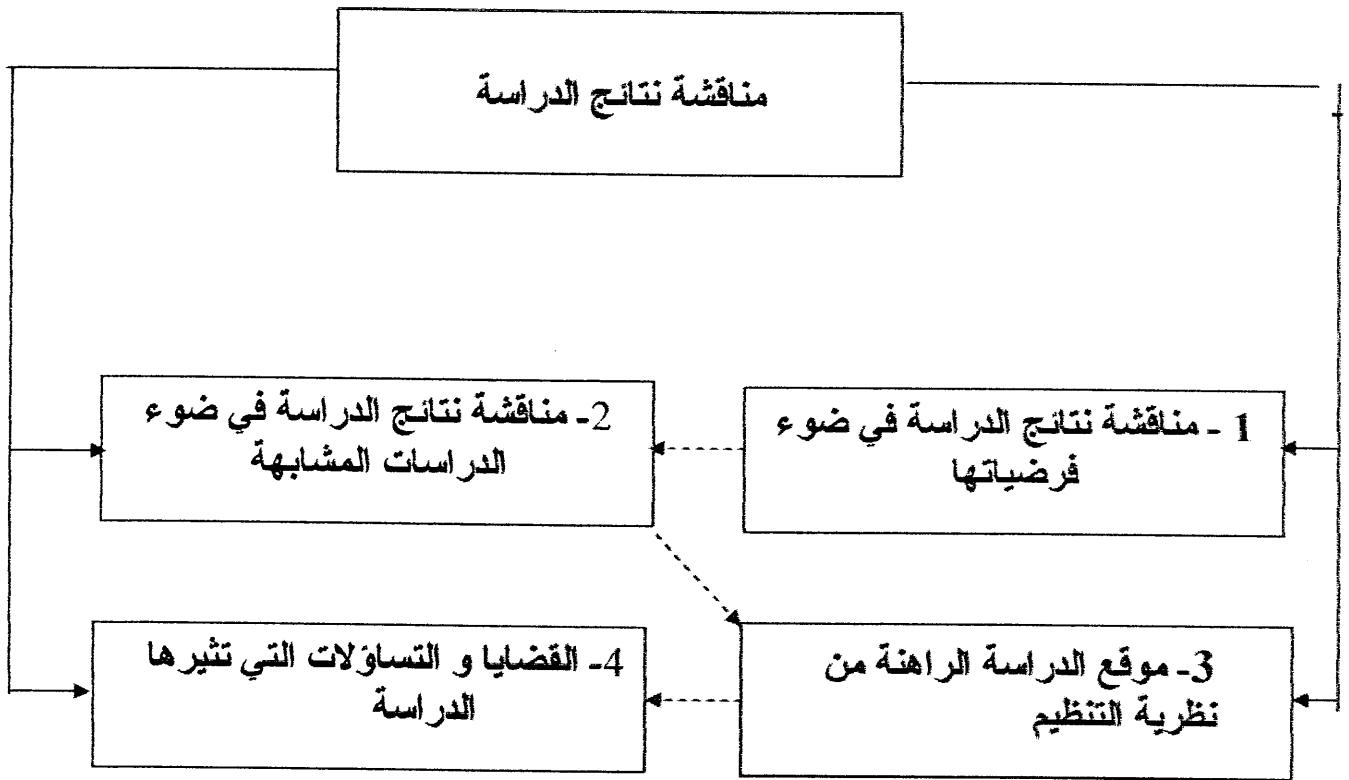
تمهيد :

سيرصد هذا الفصل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الإمبريقية، و التي تم استنتاجها جراء اختبار مؤشرات متغيرات الدراسة، و التي تحددت بناء عليها أبعاد العلاقة الدالة بين مستوى تطور تكنولوجيا المعلومات و مستوى إدارة الموارد البشرية، بمؤسسة نفضال كنموذج يعكس واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

و قد مرت الدراسة بالعديد من الإجراءات المنهجية تحددت بناء عليها العلاقات بين متغيرات فرضيات الدراسة ، كما كشفت نتائج التحليل الإحصائي الأهمية الإستراتيجية للعلاقة المحورية بين تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية، و اتضح ذلك من خلال المناقشة و التحليلات الكمية و الكيفية للمعطيات و البيانات المتعلقة بفعالية نظام المعلومات و تحديد مستويات الرقابة، بيانات المعرفة المتخصصة و أساليب التوجيه الفعالة ، وبيانات حول الانترنت و عملية التنسيق بين الوحدات التنظيمية .  
و من هذا المنطلق، نحاول إثبات مدى تحقق الصديق الإمبريقي من عدمه لفرضيات الدراسة، و ذلك في ضوء المراحل التالية:

- أولا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها.
- ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.
- ثالثا : موقع الدراسة الراهنة من نظرية التنظيم.
- رابعا: القضايا و التساؤلات التي تثيرها الدراسة .

شكل رقم (33) : مناقشة نتائج الدراسة .



أولا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها:  
تم طرح ثلاثة فرضيات إجرائية و فرضية عامة، بغرض اختبار العلاقة القائمة بين تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية.

#### 1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الإجرائية الأولى:

من خلال تحليل بيانات الفصل الخامس، الذي تعرض للتساؤلات المتمحورة حول فعالية نظام المعلومات و تحديد مستويات الرقابة، اتضح أن الفرضية الأولى و التي مفادها " ترتبط فعالية نظام المعلومات بتحديد مستويات الرقابة" قد حوصلت مجموعة من النتائج التي تحدد العلاقة الإرتباطية بين متغيري هذه الفرضية، و من هذه النتائج أن 66,6% من المبحوثين قد أوضحوا أن عملية تجديد بيانات نظم معلومات إدارة الموارد البشرية تتم بصفة دورية، و هذا مؤشر دال على تعزيز دور العملية التنظيمية و الرقابية في إدارة الموارد البشرية و ما يتيح العملية من مزايا، كما أن عملية التجديد تتم سنويا و هذا وفق ما أدلت به نسبة 50% من المبحوثين، و هو النظام الذي تسيطر عليه أغلب المؤسسات الاقتصادية، كما دلت على ذلك الوثائق التي تم تزويدنا بها (أنظر قسم الملاحق)، و هاته مؤشرات دالة على بعد الرؤى و تقدير المستقبل و العمل في إطار التوجهات العامة للتنظيم، و قد عبر 90% من المبحوثين أن نظام المعلومات إدارة الموارد البشرية يعدل بشكل مخطط و قد أشارت نسبة 66,6% من المبحوثين أن نظم معلومات إدارة الموارد البشرية تحضر وفقا للتوجهات العامة للمؤسسة، لمخططات حضرت من طرف مختصين، و لتوعية نشاط العمل، فهاته المؤشرات دالة على أهمية ترابط هاته العناصر، و التي تتدخل بشكل مباشر و ضروري في عملية تحضير نظم معلومات إدارة الموارد البشرية، هذا و قد أكدت نسبة 50% من المبحوثين أن استخدام مدير الموارد البشرية نظام المعلومات يشمل عمليات : اتخاذ القرارات الرشيدة، التخطيط الإداري و حل المشكلات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، و لغايات تحقيق الأهداف الرئيسية و الفرعية، و هذا مؤشر دال على وعي الموارد البشرية، بما تشكله المعلومات الجيدة كأساس للقرار الناجح، فالقرار العقلاني الرشيد، يستند إلى كفاءة انتقاء المعلومات و تصنيفها تصنيفا ملائما لطبيعة النشاط، و هذا يفرض تكوين نظام معلومات فعال منطور، يفي بمتغيرات عملية اتخاذ القرارات الرشيدة، كما أن عملية تخطيط الموارد البشرية، تستند استنادا كليا لمدى توفر المعلومات و البيانات اللازمة للعملية التخطيطية و تبعاتها، ما يساهم في عملية صنع القرار السليم، و هاتين العمليتين تعتبران في حد ذاتهما حلا للمشكلات المتعلقة بالموارد البشرية، و بالتالي تحقيق الأهداف الرئيسية و الفرعية بكفاءة عالية و بموضوعية كاملة، ووفقا لمنهجية علمية و باستخدام تقنية تكنولوجية عالية، و فيما يتعلق بصحة وجود منصب مدير نظام المعلومات بمؤسسة نفضال، فقد أكد 83,3% من المبحوثين أن المنصب الحالي هو رئيس مصلحة الإعلام الآلي للتسيير، ووظيفة مدير نظم معلومات لا تأخذ بها إلا المديرية العامة بالجزائر العاصمة، و هو منصب حديث و جديد يتناسب مع ما حملته تكنولوجيا المعلومات من متغيرات، استدعت حشد الكفاءات و مواكبة المستجدات البيئية التنظيمية في إدارة الموارد البشرية، أما فيما يخص عملية تحصيل المعلومات فقد أكد 83,3% من المبحوثين أن العملية لا يشوبها التناقض، فهاته المعلومات تخضع لمستويات عالية الدقة من المعالجة و الدراسة، لتصنيفها و ترتيبها و تقديمها جاهزة للتداول، و بالتالي فإن جودة معالجة المعلومات تتيح دقة المعطيات تقنيا، و قد أوضح 86,6% من إجمالي المبحوثين أن هناك مرونة في تحديث و تكييف نظام المعلومات مع المستجدات، و هاته النتيجة مؤشر دال على المرونة العالية في تحديث و تكييف نظم المعلومات مع المستجدات، و ميكانيزمات الرقابة و التحكم في المستجدات و مرونة تكييف البرامج مما يحقق مزايا تنافسية، و أقل أو أننى المشاكل التنظيمية أو النقص، في حال وقوع إشكال ما على مستوى إدارة الموارد البشرية، و بالتالي ترتبط عملية تخزين المعلومات بالمتابعة و إجراء التعديلات اللازمة، و قد أقر 80% من المبحوثين أن مضمون و محتوى نظم معلومات إدارة الموارد البشرية، يوفر قدرة هائلة في تخزين و استعادة كمية هائلة من المعلومات المرتبطة بطبيعة النشاط مع القدرة على ربط عدة مواضيع من المعلومات مع بعضها بين مختلف دوائر مؤسسة نفضال و تلك مؤشرات دالة على مساهمة إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نفضال للتطورات التكنولوجية في إدارة المعلومات، مع الحرص على تحديث النظام، و مواكبة ما يستجد فيه، من جهة أخرى أكد 66,6% من المبحوثين على أن الرقابة النورية للأجهزة و المعدات المعلوماتية ضرورية و هذا مؤشر دال على مدى وعي و دراية الموارد البشرية بأهمية هاته الأجهزة و المعدات المعلوماتية داخل التنظيم، و القيمة القصوى التي تقدمها خدماتها، في أحسن الشروط و الظروف المتعلقة بعنصر العنصر



**The Hardware**، و عنصر البرمجيات **The software**، كما أثبتت ذلك نتائج المقابلات التي أجريت، و إلى جانب ما سبق أكد **83,3%** من إجمالي الباحثين أن دخول نظام معلومات الموارد البشرية يكون عبر كلمات سر فعالة، و هذا مؤشر دال على الأمانة المهنية كما يدل على حرص الموارد البشرية، و توخيها الحذر في كل تعاملاتها من ضياع المعلومات أو العبث بها، ما يلحق الضرر بمسار عملية إدارة الموارد البشرية، كما يشير ذلك أيضا إلى وجود رقابة على المعلومات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، ما يتيح فرص فعالية النشاط الرقابي، ودقة المعلومات، كما أثبتت ذلك التصريحات التي جمعتها تقنية المقابلة التي أجريت مع المهندسة المختصة في الإعلام الآلي، و هي نسبة تؤكد صحة الفرضية التي تربط بين متغيري نظام المعلومات و مستويات الرقابة، من جهة أخرى أكد **66,6%** من الباحثين على المتابعة للأنشطة المعلوماتية من طرف المسؤولين، وهذا مؤشر دال على الرقابة على المعلومات، وهذا ما برهنت عليه أيضا تقنية الملاحظة، يرصد المدير العام يشرف شخصيا على متابعة إحدى التطبيقات البرمجية، و في السياق ذاته أكد **76,6%** من إجمالي الباحثين على عدم إمكانية الإطلاع على محتويات نظام معلومات إدارة الموارد البشرية، من أي جهة تطلب ذلك بسهولة، وهذا مؤشر دال على أن إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نفضال تعي جيدا أهمية الرقابة على المعلومات، كما هي مؤشرات دالة على ميكانزمات الضبط و تحديد مستويات الرقابة بإدارة الموارد البشرية، و فيما يتعلق بعملية تجديد بيانات نظام معلومات إدارة الموارد البشرية، أكد **70%** من الباحثين أن العملية تتم وفق برامج محددة، ما يلغي الاعتباطية و العشوائية في معالجة المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية، بدقة لا تحتمل للتأويل بتفسيرات مختلفة، و هاته مؤشرات دالة على التحكم السلس و المرن بعملية تصنيف و ترتيب و معالجة المعلومات المتعلقة، و الرقابة الداخلية على المعلومات المرتبطة بنشاط إدارة الموارد البشرية و بالتالي عملية جمع المعلومات بدقة تعد أحد ميكانزمات الرقابة عليها.

و بالإضافة لما سبق أكد **83,3%** من الباحثين أن مؤسسة نفضال تملك برامج الأمن المعلوماتي، حفاظا على الأسرار المهنية و صيانة للمعلومات و تأمينها و عدم العبث بها، و انعدام إمكانية الإطلاع عليها من شركات منافسة، أو من طرف جهات خارجية، غير معنية، وهذا مؤشر دال على حنكة المؤسسة و إدارة الموارد البشرية و استراتيجياتها في تأمين المعلومات. في المقابل أشار **50%** من الباحثين إلى تعدد مزايا نظم معلومات إدارة الموارد البشرية، وهذا مؤشر دال على بعد الرؤى، و تقدير الميزة الجوهرية لنظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية، ابتداء من توفير قوة عمل فعالية داخل التنظيم، و زيادة قنوات الاتصال الإداري بين إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى، و تحقيق رقابة فعالة في العمليات التشغيلية، توفير الوقت و السرعة في الأداء و تقليل التكاليف، و بالتالي تحقيق الأهداف بكفاءة عالية على مستوى إدارة الموارد البشرية، و بالتالي أهداف المؤسسة، من جهة أخرى أكد **87,5%** من الباحثين على أن عملية الرقابة على المعلومات تعد أحد ميكانزمات الضبط في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة إضافة إلى ما أكدته نتائج اختبار كاي<sup>2</sup> حيث تؤكد وجود علاقة بين عملية الرقابة على المعلومات و تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بقوة **0,41**.

و بهذا الشكل و وفق هذا التحليل يمكن اعتبار هذه المعطيات كإجابة و براهين إثبات صدق الفرضية الفرعية الأولى و التي أبرزت ارتباط فعالية نظام المعلومات بتحديد مستويات الرقابة بنسبة **83,3%**، و فيما يتعلق بصحة ارتباط مؤشرات المتغيرين فقد أكد **70%** من الباحثين أن عملية جمع المعلومات بدقة تعد أحد ميكانزمات الرقابة عليها، كما أكد **83,3%** من الباحثين أن جودة معالجة المعلومات تتيح دقة المعطيات تقنيا، و أقر **86,6%** بارتباط عملية تخزين المعلومات بالمتابعة و إجراء التعديلات اللازمة، و مما سبق تؤكد الصدق الإمبريقي للفرضية الفرعية الأولى من خلال اختبار المؤشرات المرتبطة بإثبات العلاقة، و بالتالي فقد أثبتت هذه النتائج أن فعالية نظام المعلومات تعتبر مقياسا في تحديد مستويات الرقابة.

نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الإجرائية الثانية :

فيما يخص الفرضية الثانية و التي مفادها: "هناك علاقة ارتباطية بين زيادة معدلات المعرفة المتخصصة و زيادة أساليب التوجيه الفعالة"، فقد دلت نتائج التحليل الإحصائي على أن **50%** من الباحثين أكدوا أن عملية التوجيه في العمل عملية متكاملة، تتعدد أساليبها وفق متطلبات و طبيعة النشاط، وفق مراحل عملية العمل، فعلمية التوجيه عملية استراتيجية و محورية في إدارة الموارد البشرية، تتمثل في ترشيد الفاعلين وفق

وثائق معينة، خطط العمل المعتمدة، و أكدت هاته النتيجة أيضا تقنية الملاحظة، بما رصدته من تدخلات المهندسين المختصين في الإعلام الآلي في حال وقوع إشكال ما، و هاته مؤشرات دالة على أن عنصر المعرفة المتخصصة يساهم في زيادة التطور الناجح لعملية التوجيه الفعالة، كما أن عملية التوجيه الفعالة، تحافظ على توازن و استمرار إدارة الموارد البشرية و المؤسسة برمتها، و قد تبين أن 76,6% من المبحوثين يتحكمون جيدا بالمعلوماتية، و هذا مؤشر دال على مدى إدراك الموارد البشرية، بأن المهارة في مجال المعلوماتية تتيح و تشكل دعامة أساسية للنشاط الوظيفي الناجح، هذا و قد تبين أن 83,3% من المبحوثين يؤكدون على أنه يتم دمج المعرفة الفنية لخبراء الكمبيوتر مع التوجيهات العامة لإدارة الموارد البشرية، في تسيير برامج نظام المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية، فالمعرفة المتخصصة تساهم في تحقيق التكامل و الاتساق بين المتطلبات الفنية و التنظيمية، فمشاركة الخبرات الفنية في تنسيق مهام إدارة الموارد البشرية بواسطة تكنولوجيا المعلومات، مؤشر دال على الأسلوب العالي الدقة في اتساق النسق الفني و نظيره الإداري في تحقيق أقصى درجات التطوير التنظيمي، و أقر 56,6% من المبحوثين على أن نجاعة عملية التوجيه، و ارتباطها بالمعرفة المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات، تتحقق بشموليتها لإدارة الموارد البشرية و كل الوحدات التنظيمية بالمؤسسة، و هذا مؤشر دال على التنسيق الفعال بين مصلحة الإعلام الآلي للتسيير، و الوحدات التنظيمية الأخرى بمؤسسة نفضل، و أكد 76,6% من المبحوثين على المعرفة المتخصصة تعمل على مساعدة عملية التوجيه بين مختلف الأنشطة الوظيفية لإدارة الموارد البشرية، و هي نسبة تؤكد صحة الفرضية التي تربط بين متغيري المعرفة المتخصصة و أساليب التوجيه الفعالة، و هذا مؤشر دال على أن الموارد البشرية بمؤسسة نفضل، تعمل بروية استراتيجية، كانت كفيلة بالتوصل إلى نتيجة مفادها، أن المعرفة المتخصصة، تحقق التكامل و التنسيق بين مختلف الأنشطة الوظيفية لإدارة الموارد البشرية، عن طريق أساليب التوجيه الفعالة، أما بخصوص متطلبات المعرفة المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات فقد أشار 80% من المبحوثين إلى أنها عديدة و متميزة، تميز ما تتيحه نقاط قوة ابتداء من وجود إطارات ماهرة قادرة على التعامل و تقنياتها، بالإضافة إلى معرفة خصائصها، ناهيك عن توفير مناخ تنظيمي فعال لعمل هاته التكنولوجيا، فإدارة تكنولوجيا المعلومات، تعد مدخلا استراتيجيا ينبغي أن يستجيب لجملة من القواعد و الأساليب المنهجية في التعامل معها، حتى تضمن تحقيق مزايا تنافسية استراتيجية على مستوى إدارة الموارد البشرية و المؤسسة، و ضمن ما رصدته تقنية الملاحظة أن الأجواء التنظيمية بالمؤسسة مهيأة لعمل هذا النمط من التكنولوجيا، و دليل ذلك أيضا التصريحات التي حوصلتها تقنية المقابلة، و قد عبر 50% من المبحوثين عن تحكهم بالمعلوماتية بشكل حسن و انسجامهم و برنامج العمل، في حين أكد 80% من المبحوثين تحكهم بالمعلوماتية بشكل جيد لكن ذلك لا يمنحهم انسجاما و تكيفا و برنامج العمل، و في هذا الإطار أسفرت نتائج اختبار كا<sup>2</sup> عن وجود علاقة بين درجة التحكم بالمعلوماتية و الانسجام و التكيف و برنامج العمل بقوة 0,58، ما يفتح المجال للإبداع و المبادرة، و تفعيل عملية التوجيه الذاتي.

من جهة أخرى أكد 76,6% من المبحوثين على أن نظام معلومات إدارة الموارد البشرية فعال، بدليل أنه مصمم خصيصا لرسم السياسات المتصلة بشؤون الموارد البشرية، ففعاليته تتجسد في المزايا المتعددة التي تمنحها استخداماته، و أكد 66,6% من المبحوثين على أن الكمبيوتر و برامجه يسير تجانس المعلومات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، كيف لا و هو مجهز ببرمجيات موظفة و مناسبة لنشاط كل وحدة تنظيمية، و هذا لا يسمح بالوقوع في لبس ما، أو تناقض ما، فهاته الأجهزة و البرمجيات مؤمنة إلى أقصى حد، و تيسر خدماتها تجانس المعلومات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، و هذا مؤشر دال على أهمية الرقابة على المعلومات و حمايتها، و أهمية المعرفة المتخصصة في تفعيل عملية التوجيه، بالإضافة إلى ما سبق فقد أقر 56,6% من المبحوثين على إشراف مصلحة الإعلام الآلي للتسيير على العملية التوجيهية، و هو ما رصدته تقنية الملاحظة أثناء تواجدها بالمؤسسة، هذا و قد أكد 83,3% من المبحوثين خضوعهم لبرنامج تكويني في الإعلام الآلي، و هذا يثبت التصريحات التي أطلعنا عليها رئيس مصلحة التكوين و الموارد البشرية أثناء إجراء المقابلة و إياه، و هاته مؤشرات دالة على اتجاه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، نحو تطوير الكفاءات في مجال تكنولوجيا المعلومات و السعي وراء اكتساب المعرفة المتخصصة، اقتناعا بتدعيم قدراتها التنافسية في هذا المجال، كما تباينت تخصصات البرامج التكوينية، لما تفرضه متطلبات و التزامات النشاطات الوظيفية، و فيما يخص ارتباط مؤشرات المتغيرين فقد أكد 83,3% من المبحوثين أن هناك علاقة اكتساب المعرفة و التوجيه الذاتي، و إمكانية الإبداع و المبادرة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، و بالتالي

فالمعرفة المكتسبة تساهم في تفعيل عملية التوجيه الذاتي، وهذا مؤشر دال على الثقة التي يضعها كل مورد بشري بكفاءاته وإمكانيات الإبداع التنظيمي بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات.

ففي حال توفر المعرفة المتخصصة والسعي وراء اكتسابها، نكون قد حققنا الشروط الأولية لعمليات التوجيه الذاتي، و دفعنا بالتطور التنظيمي إلى أقصاه على مستوى إدارة الموارد البشرية و المؤسسة، كما أكد 90% من المبحوثين على أن عملية التوجيه في العمل وفق خبرات متخصصة، تساعد على إنجاز المهام المتعلقة ، شريطة أن يرافق العملية جملة من الأولويات ابتداء من تحديد الأهداف، و وضع طرق أو معايير اختيار الأعمال للموارد البشرية، بالإضافة إلى تنشيط و تنظيم أعمال الموارد البشرية عبر أقسام و وحدات المؤسسة ، وهذا مؤشر دال على الحرص اللامتاهي في تفعيل العملية ، و تحسين جودتها و إعطائها دلالة و تقييمها منهجيا، و بالتالي تساهم المعرفة المتخصصة في تقنيات تكنولوجيا المعلومات في توجيه نشاط إدارة الموارد البشرية، و إلى جانب ما سبق أكد 86,6% من المبحوثين على تفهمهم و انسجامهم و برنامج العمل، وهذا مؤشر دال على أن المناخ التنظيمي بمؤسسة نفضال ، و بإدارة الموارد البشرية تحديدا، يمنح انسجاما و روحا معنوية مرتفعة، و هذا يكفي منطقيا لتحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية و بالتالي تحقيق أهداف التنظيم.

و بهذا الشكل و وفق هذا التحليل، يمكن اعتبار هذه المعطيات كإجابة و براهين إثبات صدق الفرضية الفرعية الثانية، و التي أبرزت العلاقة ارتباطية بين زيادة معدلات المعرفة المتخصصة و أساليب التوجيه الفعالة بنسبة 76,6%، و أكد 83,3% أن المعرفة المكتسبة تساهم في تفعيل عملية التوجيه الذاتي ، و أقر 90% من المبحوثين أن المعرفة المتخصصة في تقنيات تكنولوجيا المعلومات تساهم في توجيه نشاط إدارة الموارد البشرية، و وفق هاته النتائج تأكد الصدق الإمبريقي للفرضية الفرعية الثانية، من خلال اختبار المؤشرات المرتبطة بإثبات العلاقة ، و بالتالي فقد أثبتت هاته النتائج أن هناك علاقة ارتباطية بين زيادة معدلات المعرفة المتخصصة و أساليب التوجيه الفعالة.

### 3- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الإجرائية الثالثة :

أما فيما يخص الفرضية الثالثة و التي مفادها: " يساهم الانترنت في زيادة معدلات التنسيق بين الوحدات التنظيمية" ، فقد كشفت النتائج الميدانية أن 70% من المبحوثين أكدوا على فعالية عملية التنسيق بين إدارة الموارد البشرية و المديرية العامة عبر البريد الإلكتروني، وهذا مؤشر دال على أن البريد الإلكتروني يمثل وسيلة تنسيق فعالة بين إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نفضال فرع GPL بالمنطقة الصناعية لولاية سكيكدة، و المديرية العامة بالجزائر العاصمة، كما أكدت هاته النتيجة التصريحات التي أثلت بها المهندسة المختصة في الإعلام الآلي إثر إجراء المقابلة و إياها ، حيث أكدت أن تداول المعلومات بين المديرية العامة بالجزائر العاصمة، و بين إدارة الموارد البشرية يتم عن طريق شبكة الانترنت و البريد الإلكتروني ، كما أكد 90% من المبحوثين أن مؤسسة نفضال لديها موقعا إلكترونيا على شبكة الانترنت ، كما تم إثبات ذلك عن طريق الوثائق التي تم الحصول عليها، المتمثلة في المجلة الشهرية NAFTAL NEWS الصادرة عن المؤسسة و التي تنشر عبر الموقع الممنون على صفحاتها، حيث يحدد الموقع الإلكتروني مستوى التنسيق بين إدارة الموارد البشرية و المديرية العامة من خلال نشر معلومات متعلقة بنشاط المديرية العامة و زيارات العمل المرتقبة للفروع التابعة لها، الاتفاقيات المبرمة فيما يخص للنشاط التجاري ، النشاطات النقابية ، النشاطات الاجتماعية و الثقافية المتعلقة بالموارد البشرية التابعة لفروع مؤسسة نفضال، و إدارة الموارد البشرية التابعة لفرع ولاية سكيكدة ترصد عن كثب و تحرص على المتابعة المستمرة لكل تلك النشاطات، و مواعيد الاجتماعات المقررة على مستوى المديرية العامة، فأتى إجراء الزيارة الإستطلاعية للمؤسسة، أقر رئيس دائرة الموارد البشرية أنه يتأهب للمغادرة لعقد اجتماع عمل على مستوى المديرية العامة بالجزائر العاصمة، كما أن حاسوبه الشخصي مزود بشبكة الانترنت، و الأمر ذاته بالنسبة لرؤساء الوحدات التنظيمية الأخرى بالمؤسسة، و وفق هاته النتائج تبين أن الموقع الإلكتروني يحدد مستوى التنسيق بين إدارة الموارد البشرية و المديرية العامة ، و قد أوضح 83,3% من المبحوثين أن الانترنت يحقق مزايا تنافسية على مستوى إدارة الموارد البشرية و ارتفاع الشبكة فنيا بما يتيح من تكامل معلوماتي يغطي كافة المجالات ، فما تقرضه التحولات التكنولوجية المعلوماتية ، يفرض اليوم و أكثر من أي وقت مضى، رصد التوجهات الفنية لهاته التقنية، و إتباع أقصى درجات الدقة في التعامل معها، مع ضمان الاستفادة القصوى من مواصفاتها الإمتيازية، ما يضمن مستوى عالي من التنسيق على مستوى إدارة الموارد البشرية، و على مستوى

الوحدات التنظيمية الأخرى، و بالتالي يحقق الكفاءة و التكيف و التكامل بين النسق الإداري و الفني، من جهة أخرى أشار 70% من المبحوثين إلى أن الأنترنات يحقق التكامل بين أنشطة إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى، وهذا مؤشر دال على أن هاته الشبكة الداخلية بين مختلف الوحدات التنظيمية لمؤسسة نفطال، تتيح فعالية عملية التنسيق الداخلي بنوعيه الأفقي و العمودي ، و تساعد على مرونة تبادل و انتقال المعلومات المتعلقة بنشاط إدارة الموارد البشرية في علاقتها بالإدارات الأخرى، و المتداولة على أوسع نطاق، فيما أكد 50% من المبحوثين على استخدام الأنترن و وفقا لحاجاتهم كمستخدمين ، كما أشار 86,6% من المبحوثين أن مدير مؤسسة نفطال يستخدم الأنترن ، و لا يقتصر الأمر عليه فقط ، إنما يتعدى ذلك ليشمل كل رؤساء دوائر المؤسسة، وهذا مؤشر دال على اتجاه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، اتجاه المؤسسات الاقتصادية العالمية المنافسة، و حيازتها على التقنيات المؤهلة للنجاح، و هذا نموذج للتنسيق الفعال بين الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى ما سبق أشار 20% من المبحوثين إلى تعدد المزايا التنافسية لشبكة الأنترن بما تتيحه خدماتها الإستراتيجية و هاته مؤشرات أخرى دالة على فعالية عملية التنسيق على مستوى إدارة الموارد البشرية.

بالإضافة إلى ما سبق أكد 83,3% من المبحوثين على أن خدمات قاعدة بيانات الأنترن ساهمت في الرد على الاستفسارات التنظيمية في إدارة الموارد البشرية بشكل كافي وفق ما أتاحتها مزاياها، هاته مؤشرات دالة على أن التكامل المعلوماتي الذي أتاحتها شبكة الأنترن و متغيراتها ، أصبح ضرورة ملحة لمسير و كفاءة عملية التنسيق الفعال بإدارة الموارد البشرية في علاقتها بالإدارة العليا و الإدارات الواقعة في نفس المستوى التنظيمي، مع التطلع للاستفادة بامتياز من خدماتها الإستراتيجية، و في هذا الإطار أكد 76,6% من المبحوثين على فعالية عملية التواصل عبر الأنترن كوسيط معلوماتي ، ما بين إدارة الموارد البشرية و المديرية العامة، و هاته النتيجة تثبت صدق سابقتها المتعلقة بفعالية عملية التنسيق بين إدارة الموارد البشرية و المديرية العامة عبر البريد الإلكتروني.

و في السياق ذاته عبر 83,3% من المبحوثين على أنه يترتب عن البحث الإلكتروني عبر الأنترن، اتخاذ قرارات إستراتيجية على مستوى إدارة الموارد البشرية، فالبحث عن المرشحين المحتملين لشغل الوظائف الشاغرة عبر شبكة الأنترن، يتيح تعدد الخيارات و تنوع الكفاءات، و بالتالي شروط أفضل لشغل الوظائف و بالتالي اتخاذ قرارات إستراتيجية، و تقادي النقائص ، و إدارة الموارد البشرية وفق التقنيات الحديثة و المعاصرة ، بهذا الشكل يساهم البحث الإلكتروني في ترشيد عملية التنسيق على مستوى إدارة الموارد البشرية.

هذا وقد أشار 50% من المبحوثين إلى تعدد مزايا البريد الإلكتروني ابتداء من سرعة تبادل المعلومات و توفيرها، تسهيل عملية تواصل المؤسسات، تداول كميات كبيرة من المعلومات و بتكاليف منخفضة، كما أكد 26,6% على تعدد خصائص الأنترن التي تشمل السرعة ، الدقة، الشمولية، الاستمرارية، التفاعلية. و أكد 90,4% من المبحوثين أن الأنترن يساهم بقوة في تحقيق التنسيق الخارجي بين إدارة الموارد البشرية التابعة لفرع GPL لمؤسسة نفطال بولاية سكيكدة، و المديرية العامة بالجزائر العاصمة، و هي نسبة تؤكد صدق الفرضية الفرعية الثالثة التي تربط بين متغيري الأنترن و التنسيق بين الوحدات التنظيمية. و قد أثبتت هاته النتيجة التصريحات التي جمعتها تقنية المقابلة، كما أثبتت ذلك أيضا نتائج التحليلات الكمية و الكيفية لكل من بيانات الجدول رقم (37) للمتلوق بعملية التنسيق بين إدارة الموارد البشرية و المديرية العامة عبر البريد الإلكتروني، و نتائج الجدول رقم (38) المتعلق بحيازة مؤسسة نفطال موقعا إلكترونيا، و مدى مساهمة ذلك في تحديد مستوى التنسيق بين إدارة الموارد البشرية و المديرية العامة، و نتائج التحليلات الكمية و الكيفية لبيانات الجدول رقم (45) المتعلق بعملية التواصل عبر الأنترن ما بين إدارة الموارد البشرية و المديرية العامة، إضافة إلى ما أكدته نتائج اختبار كا<sup>2</sup> حيث تؤكد وجود علاقة بين درجة مساهمة الأنترن و تحقيق التنسيق الداخلي بين الوحدات التنظيمية بقوة 0,76 ، و بهذا الشكل و وفق هذا التحليل يمكن اعتبار هذه المعطيات، كإجابة و براهين إثبات صدق الفرضية الفرعية الثالثة، التي أبرزت العلاقة الإرتباطية بين مساهمة الأنترن في زيادة معدلات التنسيق بين الوحدات التنظيمية بنسبة 90,4% بقوة 0,76 و فيما يتعلق بصحة ارتباط مؤشرات المتغيرين، فقد أكد 70% أن البريد الإلكتروني يشكل وسيلة تنسيق فعالة بين إدارة الموارد البشرية و المديرية العامة، كما أكد 90% أن الموقع الإلكتروني يحدد مستوى التنسيق بين إدارة الموارد البشرية و المديرية العامة، و في السياق ذاته أكد 83,3% أن البحث الإلكتروني يساهم في ترشيد عملية التنسيق على مستوى إدارة الموارد البشرية، و مما سبق تؤكد

الصدق الإمبريقي للفرضية الفرعية الثالثة من خلال اختبار المؤشرات المرتبطة بإثبات العلاقة ، و بالتالي فقد أثبتت هذه النتائج أن الانترنت يساهم في زيادة معدلات التنسيق بين الوحدات التنظيمية.

#### 4- الفرضية العامة:

من خلال الصدق الإمبريقي لفرضيات الدراسة التي تمحورت حول وجود علاقة ارتباط بين فعالية نظام المعلومات و تحديد مستويات الرقابة بقوة 83,3 %، وجود علاقة ارتباط بين زيادة معدلات المعرفة المتخصصة و أساليب التوجيه الفعالة بقوة 76,6 %، وجود علاقة ارتباط بين مساهمة الانترنت و زيادة معدلات التنسيق بين الوحدات التنظيمية بقوة 90,4 %، نخلص إلى صدق الفرضية الرئيسية أي :

هناك علاقة دالة بين مستوى تطور تكنولوجيا المعلومات و مستوى إدارة الموارد البشرية. فالعلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية تكاملية و دالة نظريا و إمبريقيا ، و حقيقة فإن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، بناء على النموذج الذي خضع للدراسة الإمبريقية ، تتحضر فعليا و على كل المستويات التنظيمية و الفنية، في خضم التطور الحضاري التكنولوجي المعلوماتي اللامتأهي ، لمواجهة تحدياته و الاستفادة من امتيازاته الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، أجل تنمية الرأسمال البشري و إعداده كفاءة و كفاية لخوض غمار هاته المواجهة الفنية التنظيمية، و التي أساسها التحكم في تقنيات تكنولوجيا المعلومات، فالمورد البشري يعد الفاعل الرئيسي و المتحكم الأساسي و الجوهرى و القاعدي، و صانع التنمية التكنولوجية و التنظيمية بلا منازع، و هذا يكفى منطقيا أن استثمار المستقبل سيكون كفاءات بشرية، قادرة على الرصد و التحكم في التوجهات الفنية لتكنولوجيا المعلومات، و بالتالي نصنع اترانا و انسجاما ما بين مستوى تطور التقنية و مستوى إدارة الموارد البشرية، في هذا السياق تتجلى أبعاد العلاقة المحورية الدالة بين مستوى تطور تكنولوجيا المعلومات و مستوى إدارة الموارد البشرية.

#### ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات المشابهة:

توصلت الدراسة الراهنة إلى جملة من النتائج العامة و الفرعية، حول الفرضيات التي تم طرحها لمعالجة موضوع الدراسة، حيث تم إثبات ذلك استنادا إلى البيانات الميدانية و المعالجة الإحصائية، و تم البرهان على الصدق الإمبريقي لفرضيات الدراسة، و قد تجسدت النتائج فيما يلي:

- ترتبط فعالية نظام المعلومات بتحديد مستويات الرقابة و تجسد ذلك من خلال:
  - تعد عملية جمع المعلومات بدقة أحد ميكانزمات الرقابة عليها، و تتوافق هاته النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة دومنيك بوتى **Dominique Potier**، الذي أبرز أن أنظمة المعلومات الموظفة على مستويات عالية من الدقة في جمع المعلومات، تستخدم مفاهيم متقدمة في مجال بنك المعلومات و تحليل المعطيات و مراقبتها، ما ينعكس بيجابية على سير العملية الإدارية، و هو أيضا ما أكنته دراسة فريق البحث التابع للمركز الوطني للبحث العلمي بفرنسا، حيث أوضحت أن التنمية المنهجية المتطورة في جمع المعلومات، معالجتها و ترميزها، من شأنها توفير الدقة، و تفعيل عملية الرقابة على المعلومات.
  - جودة معالجة المعلومات تتيح دقة المعطيات تقنيا، و هو أيضا ما أسفرت عنه نتائج دراسة بارنارد لاغوتيفو **Bernard Larrouturou**، حيث أكدت أن أنظمة المعلومات مجهزة بأحدث البرمجيات التي تتولى مهام أكثر تعقيدا في معالجة المعلومات، التي تتسم بدقة عالية و موثوقية المعلومات المقدمة، و أيضا دراسة فريق البحث التابع للمركز الوطني للبحث العلمي بفرنسا حول تكنولوجيا المعلومات و التطبيقات الإدارية الحديثة، حيث أكدت النتائج أن القدرة على برمجة نظام المعلومات تقنيا، يفي بتحقيق متطلبات عملية الرقابة على الفضاءات المعلوماتية المرتبطة بالنشاط.
  - ارتباط عملية تخزين المعلومات بالمتابعة و إجراء التعديلات اللازمة، و هو ما يتوافق مع دراسة باحثي المركز الوطني للبحث العلمي التي أكدت أن تكنولوجيا المعلومات تضع قواعد و ميكانزمات ضبط، عبر برمجة أنظمة معالجة المعلومات في سياقات متعددة، حسب طبيعة الخدمات المتوقعة و المستجدة، كما أن عمليات التطوير و التجديد ضرورية لمناهج تحليل التحولات التي حملتها تكنولوجيا المعلومات، كذلك دراسة جون بيلار نوبلاك **Jean Pierre Noblanc** التي أكدت أن نظم المعلومات وفرت قدرة هائلة في معالجة المعلومات و متابعتها.
  - تأكدت فعالية نظام المعلومات، و هو أيضا ما أسفرت عنه نتائج دراسة دانيال كابلان **Daniel Kaplan** الذي أكد أن نظام المعلومات أتاح سيرورة العمليات التنظيمية بكفاءة.

- كما أوضح جون فرونسوا بيجي **Jean François Pujet** أن عملية تسيير أنظمة المعلومات المعقدة تركز على التكنولوجيات الحديثة للمعلوماتية، ما يوفر أقصى رقابة على الوظائف و المعطيات المرتبطة بالنشاطات الاقتصادية و الإدارية، كما أن برمجيات الرقابة و التحكم دفعت بسير العمليات الإدارية و هو ما يتفق مع ما توصلت إليه الدراسة الراهنة.

- دراسة **Jean Pierre Noblane** حيث أكد أن من جملة النتائج المترتبة على استعمال أنظمة المعلومات ضمان الأمن المعلوماتي، الدقة، تفعيل عملية الرقابة على المعلومات المتعلقة بالنشاط، كما أتاحت تقنيات حديثة في معالجة المعلومات، هندسة البرمجيات و الأنظمة الخبيزة، و هو أيضا ما أسفرت عنه نتائج دراسة فريق البحث التابع للمركز الوطني للبحث العلمي أين أكدت أن تكنولوجيا المعلومات تحمل مترتبات و أثرا معرفيا، بدليل أنها كانت نتاجا لسيرورة من العمليات الحسابية، و جمع و تحليل و تخزين و سريان المعلومات، كما أن تقنيات التسيير من أنظمة خبيزة و أنظمة رقابة، تركز على وجود نظم معلومات فعال و مرن.

\* هناك علاقة ارتباطية بين زيادة معدلات المعرفة المتخصصة و أساليب التوجيه الفعالة و تجسد ذلك من خلال:

- تساهم المعرفة المتخصصة في تقنيات تكنولوجيا المعلومات في توجيه نشاط إدارة الموارد البشرية و تتوافق هاته النتيجة مع توصلت إليه دراسة **Gérard Giraudon** الذي أبرز أن عنصر المعرفة المتخصصة يشكل إحدى ركائز و دعائم الإدارة الإستراتيجية، كما أكد أن تكنولوجيا المعلومات تخلق وظائف تتطلب درجة عالية من التأهيل و الكفاءة و المعرفة المتخصصة، و هو ما أكدته أيضا **Dumoret** في سياق الدراسة ذاتها أثر تكنولوجيا المعلومات على الشغل بفرنسا، حيث أوضح أن التقنيات الحديثة أضافت فرص عمل متزايدة، تتزايد التخصصات التي أنتجتها، و في السياق ذاته أكدت نتائج دراسة **De La Salle**، أن المؤسسة تشكل من مجموع المعارف المتدرجة، وفق السلم الهرمي للسلطة.

- تكنولوجيا المعلومات تشكل دعامة لتطوير و تجديد المعارف المتخصصة في مجالات متعددة، و هو ما أسفرت عنه نتائج دراسة فريق البحث التابع للمركز الوطني للبحث العلمي بفرنسا حول دعائم المعرفة، كما أكد فريق البحث ذاته في دراسة أجراها حول تسيير المعرفة في التنظيمات، أن عنصر المعرفة المتخصصة يحتل مكانة محورية و مركزية داخل التنظيمات، في إطار تحديد قواعد و مبادئ إدارتها و إنتاجها، كما أن البيئة التي تعمل فيها الموارد البشرية في إطار تعاملها و هاته التقنيات تشكل موردا هاما في التحكم و إدارة المعرفة و توجيه النشاط.

- و كذلك الأمر بالنسبة لدراسة **عنان فاطمة الزهراء** حول الابتكار التكنولوجي و دوره في تحقيق التنمية الاقتصادية، حيث أكدت أن المعرفة هي أساس الإبداع و الابتكار بشتى أنواعه، فمتطلبات العملية مرتبطة بتوجيه الموارد البشرية للاستثمار في البحث و التطوير و ما يتوافق مع دراسة بدريسي جميلة حول تكنولوجيا المعلومات و أثرها على الشغل حيث أكدت أن تكنولوجيا المعلومات تشكل منبع المعرفة و الإبداعات في مجال المعلوماتية، فلا بد أن تخضع لتكييف بالموازاة مع إدخالها بمؤسستا. تطور أساليب العمليات التكوينية في مجال المعلوماتية و إدارة الموارد البشرية وفقا لما كشفت عنه نتائج الدراسة الراهنة، و هذا مخالف لما توصل إليه نور الدين بومهرة في دراسة أجراها حول التكنولوجيا و علاقات العمل حيث كشفت الدراسة عن ضعف شديد في المستويات التكوينية، و عدم ملائمة الأساليب المعتمدة بالموازاة مع حداثة التكنولوجيا.

- تساهم المعرفة المكتسبة في تفعيل عملية التوجيه الذاتي و تتوافق هاته النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة **Soulier** الذي أكد ضرورة التوجه نحو التكوين المتواصل لضمان التكيف و التغييرات التي حملتها تكنولوجيا المعلومات.

- كما أكدت زهرة بوسليل في دراسة أجرتها حول التكنولوجيا و الكفاءات الصناعية بمؤسسة فريتل التابعة لمجمع أسمدال أن المؤسسة تولي اهتماما بعملية التكوين المتخصص بنوعيه الداخلي و الخارجي، لاكتساب المعرفة الفنية الضرورية للتأقلم مع منصب العمل، و هو ما يتوافق مع نتائج الدراسة الراهنة.

- الدورات التكوينية استطاعت أن تفي بنسبة كبيرة جدا لكافة أهدافها، من خلال اكتساب مختلف المعارف والمهارات، التي أدت إلى فهم مهام العمل المسندة و التي تشكل بنية تحتية ضرورية لتأقلم الفرد مع الوظيفة و تجديد مختلف معلوماته وفقا لما أكدته نتائج دراسة **بخاخشة موسى** حول التكوين كأداة لتأهيل الموارد البشرية في إطار التكنولوجيا الحديثة، كما أكدت النتائج أن النظرة الحديثة للتكوين سمحت للأفراد أن يكونوا أكثر مرونة مع كافة التغيرات، كما أن المعارف المكتسبة أتاحت مبادرات التوجيه الذاتي ، بالإضافة إلى أن التكوين الذاتي (التمية الذاتية) أصبح وجهة أخرى لتنمية معارف الأفراد، تأكيد المبحوثين أن معارفهم توسعت و أصبحت مصدرا للحصول عليها. و هو ما يتوافق مع دراسة **بدرسي جميلة** حول تكنولوجيا المعلومات و أثرها على الشغل التي أكدت أن عمليات التكوين تدعم معارف العمال من أجل التكيف مع التجهيزات الحديثة ، كما تخلق روح الإبداع في نفسية العمال عن طريق تجديد المعارف و اكتسابها، و التأقلم و الاندماج مع تقنيات تكنولوجيا المعلومات و تفعيل أساليب عملية التوجيه.

\* يساهم الأنترت في زيادة معدلات التنسيق بين الوحدات التنظيمية و تجسد ذلك من خلال:  
- يشكل البريد الإلكتروني وسيلة تنسيق فعالة و تتوافق هاته النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات و أبحاث المركز الوطني للبحث العلمي بفرنسا حول اختبار فعالية الرسالة الإلكترونية، حيث أكدت النتائج أن الرسالة الإلكترونية ساهمت في تفعيل عملية التنسيق، و تقديم معلومات منتظمة و مضبوطة، وفق ما تستدعيه الظروف و المستجدات من ملتقيات، تظاهرات، ندوات، مناقشات علمية.  
كما اتضح أنها وسيلة فعالة لربط المعلومات المتعلقة بنشاطات مجموعات البحث، كما أكدت دراسة **بخاخشة موسى** حول التكوين كأداة لتأهيل الموارد البشرية في إطار التكنولوجيا الحديثة الاستعمال النسبي للبريد الإلكتروني، و تختلف هاته النتيجة عن نتائج الدراسة الراهنة التي خلصت إلى استعماله على أوسع نطاق.

- يحدد الموقع الإلكتروني مستوى التنسيق و هو أيضا ما أسفرت عنه نتائج دراسة **Tim Berners Lee** حول عملية التنسيق عبر الموقع الإلكتروني حيث أكدت النتائج أن الموقع الإلكتروني يشكل وسيلة اتصال و معالجة لمختلف المعارف، و بنية أساسية قاعدية متينة مرنة و قابلة للتكيف، و هو أيضا ما أكدته دراسة فريق البحث التابع للمركز الوطني للبحث العلمي بفرنسا حول اختبار فعالية الموقع الإلكتروني، حيث أكدت النتائج أن الموقع الإلكتروني يشكل وسيلة و دعامة أساسية لحفظ المعلومات المرتبطة بنشاط مجموعة البحث و تصنيفها، حيث يعد **أرشيفا** هاما لحفظ كميات هائلة من المعلومات على المدى البعيد ، كما يشكل وسيلة هامة للنشر و الإعلان عن التظاهرات العلمية المختلفة، و بالتالي أكدت النتائج أن الموقع الإلكتروني يساهم إلى حد بعيد في ترشيد عملية التنسيق على مستوى المركز الوطني للبحث العلمي.

- يتحدد الدور المركزي لتكنولوجيا المعلومات في تنظيم سريان المعلومات و تحقيق التنسيق و هو ما أسفرت عنه نتائج دراسات المركز الوطني للبحث العلمي حول تكنولوجيا المعلومات و التغير التنظيمي، و تتوافق هاته النتائج مع دراسة **بخاخشة موسى** حول التكوين كأداة لتأهيل الموارد البشرية في إطار التكنولوجيا الحديثة، حيث أكدت نتائج الدراسة أن المؤسسة تحوز على موقع إلكتروني على شبكة الأنترنت، فهي تعي أهمية ذلك في الحياة الاقتصادية.

- يساهم البحث الإلكتروني في ترشيد عملية التنسيق، و هو ما أسفرت عنه نتائج دراسة **بخاخشة موسى** السابقة، حيث أكدت أن المعلومات المهمة تأتي من الأنترنت، فالمؤسسة تبحث باستمرار عن الكيفية التي تقوي بها علاقتها و بالتالي تحقق أهدافها، كما أكد **Eric Guichard** في دراسة أجراها حول مقاييس الأنترنت، أن الأنترنت شبكة تقنية و إنتاج بشري و اجتماعي.

### ثالثا : موقع الدراسة الراهنة من نظرية التنظيم .

شكلت هاته الدراسة إسهاما نظريا إمبريقيا متواضعا، بالنظر إلى الإسهامات النظرية الإمبريقية واسعة النطاق لنظرية التنظيم، و تعدد المداخل المنهجية و التصورات و المفاهيم، و الاتجاهات الفكرية و المعرفية التي اعتمدتها تلك الدراسات، لكن هذا لا ينفي حقيقة مفادها أن دراسة تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اقتصادية جزائرية كنموذج كشفت عن واقع إمبريقي تحليلي مركز و متميز، استند إلى مداخل نظرية و منهجية، حوصلت و أبرزت نتائج مهمة و إستراتيجية، تعكس الواقع التنظيمي و الفني بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

فالدراسة الراهنة استندت استنادا كليا إلى المحركات و المرتكزات الأساسية لنظرية التنظيم، في توسيع آفاق بحثها، و تحقيق أهداف و غايات الدراسة التي جاءت لتؤكد أن تكنولوجيا المعلومات، تعد بعدا رئيسيا من الأبعاد التي يمكن أن تشكل مرتكزات للدراسات التنظيمية، التي تهدف إلى تقصى أبعاد التحليل التكنولوجي التنظيمي، مع التركيز على إبراز التساند و الاعتماد المتبادل الوظيفي بين أجزائه، كما كشفت معطيات و نتائج الدراسة عن طبيعة العلاقة لدالة بين مستوى تطور تكنولوجيا المعلومات و مستوى إدارة الموارد البشرية، في قالب منهجي على درجة عالية من الكفاءة و الدقة، و هذا يكافئ منطقيا علاقة ارتباطية طردية، و تفسير ذلك أنه كلما زاد مستوى تطور التقنية استلزم ذلك زيادة تطور مستوى إدارتها، و هاته الرؤية التنظيمية تشكل تصورا نظريا تنظيميا قد يعتبر تابعا و منصلا بنتائج دراسات تنظيمية معينة، و قد يشكل اتجاها مغايرا للدراسات أخرى، و الفاصل بين هذا و ذاك هي الإستراتيجية المنهجية المتبعة و طبيعة و نوع المتغيرات التي ستخضع للدراسة الإمبريقية.

شكلت هاته الدراسة إسهاما سوسيولوجيا استند إلى التجسيديات الإمبريقية في رسم معالمه الأولى في دراسة التنظيم.

كما أن للدراسة الراهنة رصدت موقعا ضمن نظرية التنظيم وفق الأسس و القواعد النظرية المنتهجة في التحقيق الميداني، و التي تداولتها كل الإسهامات السوسيولوجية القيمة، و التي لا تزال إلى أيامنا هذه، قاعدة انطلاق الباحثين في إجراء دراساتهم السوسيولوجية التنظيمية، ما يجنب قصور المعالجة، و يكسب الدراسة الدقة المنهجية التي تثرى الجانب الإمبريقي كفاءة و كفاية على أوسع نطاق، و بالتالي منح دراسة التنظيم العمق المعرفي الذي يفني بوضع إطارا نظريا متكامل.

### رابعاً: القضايا و التساؤلات التي تثيرها الدراسة :

رغم محاولة الدراسة الراهنة تحديد طبيعة العلاقة القائمة بين متغيري تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية، إلا أن هذا الموضوع ما زال محل جنل و نقاش بين مختلف الهيئات العلمية، و في هذا السياق تعددت المداخل المنهجية و التصورات و المفاهيم و تباينت الاتجاهات الفكرية و المعرفية التي تعرضت لموضوع الدراسة تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية و في هذا الإطار تطرح الدراسة الراهنة مجموعة من التساؤلات المحورية، التي يمكن أن تشكل منطلقات لدراسات لاحقة تتقصى و تختبر أبعاد العلاقة بين المتغيرين، و هاته التساؤلات تتمحور حول:

- ما هي أبعاد الرؤية التنظيمية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في رصد التوجهات الفنية، للتيار التكنولوجي المعلوماتي، و ضمان الاستفادة القصوى من الإمتيازات المتاحة؟
- ما مدى أهمية تكنولوجيا المعلومات كمتغير أساسي و جوهري لتحقيق الأهداف المسطرة في إدارة الموارد البشرية الجزائرية؟
- هل هناك سيامة فعلية لتعزيز الكفاءات في مجال تكنولوجيا المعلومات، بالموازاة مع التطورات السريعة التي تشهدنا تقنياتها، و زيادة الاعتماد عليها بإدارة الموارد البشرية؟
- هل هناك حكمة منهجية في إدارة المهام الفنية و الإدارية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات؟
- هل هناك توجه نحو التفكير بمستقبل إدارة الموارد البشرية الجزائرية، مع الحرص على توفير الشروط و الخصائص التي تمكنها من تحمل مسؤولياتها الإستراتيجية؟
- ما هو الواقع الفعلي لاتجاه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و إدارة الموارد البشرية، اتجاه المؤسسات الاقتصادية العالمية المنافسة، و حيازتها و تحكمها بكفاءة في تقنيات تكنولوجيا المعلومات المؤهلة للنجاح؟



## الخاتمة :

تعرض موضوع " تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية" بالدراسة و التحليل النظري و الإمبريقي لمتغيرين تنظيميين على قدر من الأهمية و التأثير و التأثير بعناصر و مكونات البناء التنظيمي، حيث أسفر ذلك عن رصد جملة من النتائج و المعطيات الجوهرية في التحليل السوسيولوجي، من خلال تقصي أبعاد العلاقة الدالة بين مستوى تطور تكنولوجيا المعلومات و مستوى إدارة الموارد البشرية، في قالب منهجي سوسيولوجي بحث تدرج عبر فصول الدراسة النظرية و الإمبريقية، عن طريق اختبار فرضيات الدراسة و مؤشراتها بميدان الدراسة مؤسسة نפטال.

و انطلاقا من هاته الموجهات النظرية و المنهجية الهادفة إلى تشخيص الواقع الفعلي لأبعاد العلاقة الدالة بين متغيري الدراسة في مؤسسة إقتصادية جزائرية كنموذج، خلصت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها:  
70 % أكدوا أن عملية جمع المعلومات بدقة تعد أحد ميكانزمات الرقابة عليها، 83,3 % أكدوا أن جودة معالجة المعلومات تتيح دقة المعطيات تقنيا، 86,6 % أقروا بارتباط عملية تخزين المعلومات بالمتابعة و إجراء التعديلات اللازمة، 90 % أكدوا أن المعرفة المتخصصة في تقنيات تكنولوجيا المعلومات تساهم في توجيه نشاط إدارة الموارد البشرية، 83,3 % أكدوا أن المعرفة المكتسبة تساهم في تفعيل عملية التوجيه الذاتي، 70 % أكدوا أن البريد الإلكتروني يشكل وسيلة تنسيق فعالة بين إدارة الموارد البشرية و المديرية العامة، 90 % أكدوا أن الموقع الإلكتروني يحدد مستوى التنسيق بين إدارة الموارد البشرية و المديرية العامة، 83,3 % أقروا أن البحث الإلكتروني يساهم في ترشيد عملية التنسيق على مستوى إدارة الموارد البشرية.

و وفق الطرح السابق نخلص إلى الصدق الإمبريقي للفرضية الرئيسية أو المحورية أي: هناك علاقة دالة بين مستوى تطور تكنولوجيا المعلومات و مستوى إدارة الموارد البشرية، من خلال الصدق الإمبريقي للفرضيات الإجرائية الفرعية أي :

- ترتبط فعالية نظام المعلومات بتحديد مستويات الرقابة.
  - هناك علاقة إرتباطية بين زيادة معدلات المعرفة المتخصصة و زيادة أساليب التوجيه الفعالة.
  - يساهم الأترنت في زيادة معدلات التنسيق بين الوحدات التنظيمية.
- و منه تبين أن تساؤلات و فرضيات الدراسة انطلاقا من الفرضية المحورية قد أجيب عنها، و تم إثباتها فالعلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية تكاملية و دالة نظريا وإمبريقيا، و رغم أن هذا التكامل و هاته الدلالة قد تجسدت إمبريقيا، إلا أن جملة المتغيرات و المؤشرات البيئية التنظيمية، قد تعكس واقعا تنظيميا اجتماعيا مغايرا، يرتبط بسياق خاص قد يشكل حلقة وصل أو فصل عن نتائج دراسات سابقة أو لاحقة، و في هذا الإطار تبقى هاته الدراسات تثير مزيدا من النقاش و الجدل من خلال البحث و التقصي المستمر.

# المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

أ/ الكتب:

- 1- أبو بكر مصطفى محمود، إدارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.
- 2- أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية. دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
- 3- الحسيني السيد، علم اجتماع التنظيم. دار المعرفة الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1994.
- 4- السالمي علاء و آخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية. دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
- 5- السالمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
- 6- العارف نادية، التخطيط الاستراتيجي و العولمة. الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 7- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثالثة، 2005.
- 8- الصحن محمد فريد و المصري سعيد محمد، إدارة الأعمال. الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 1997.
- 9- الركابي كاظم نزار، الإدارة الإستراتيجية العولمة و المنافسة. دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2004.
- 10- الشماع خليل محمد حسن، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال. الطبعة الرابعة، 2004.
- 11- الشنواني صلاح، اقتصاديات الأعمال. مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2002.
- 12- اللوزي موسى، التنظيم و إجراءات العمل. دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2002.
- 13- الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها. دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
- 14- بربير كامل، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي. بيروت، الطبعة الثانية، 2000.
- 15- برنوطي سعد ناتف، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد. دار وائل للطباعة و النشر، عمان، الطبعة الثانية، 2004.
- 16- بوحوش عمار و الدينبات محمد محمود، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1999.
- 17- دليو فضيل و آخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية. منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1999.
- 18- حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية. دار الوفاء لنديا للطباعة و النشر، الإسكندرية.
- 19- حسن محمد راوية، إدارة الموارد البشرية. المكتب الجامعي الحديث للنشر، 1999.
- 20- \_\_\_\_\_، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية. الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 21- حمود خضير كاظم. السلوك التنظيمي. دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2002.
- 22- حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة ( النظريات ، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة ). دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006.
- 23- ماهر أحمد ، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات. الدار الجامعية للنشر، 2003.
- 24- محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم ، مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج. دار المعرفة الجامعية للنشر الإسكندرية، 2003.
- 25- عباس محمد سهيلة، إدارة الموارد الوارد البشرية مدخل استراتيجي. دار وائل للنشر ، عمان، الطبعة الثانية، 2006.
- 26- عدون دادي ناصر، اقتصاد المؤسسة. دار المحمدية العامة للنشر ، الجزائر، الطبعة الثانية.
- 27- علي نبيل، الثقافة العربية و عصر المعلومات: رؤية لمستقبل الخطاب الثقافي العربي. عالم المعرفة، الكويت ، 2001.

- 28- عقيلي وصفي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2005.
- 29- ساعتي امين، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق. دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، 1998.
- 30- شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية ( إدارة الأفراد ). دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة العربية الثالثة، 2005.
- 31- صالح فالح محمد، إدارة الموارد البشرية : عرض و تحليل. دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2004.

ب/ المذكرات و الرسائل الجامعية:

- 1- بديسي جميلة، تكنولوجيا المعلومات و أثرها على الشغل. رسالة ماجستير، فرع التسيير ، جامعة الجزائر، 1994.
- 2- بوسنيل زهيرة، التكنولوجيا و الكفاءات الصناعية. مذكرة ماجستير، فرع علاقات العمل ، جامعة باجي مختار عنابة، 2003.
- 3- بومهرة نور الدين، لتكنولوجيا و علاقات العمل. رسالة دكتوراه ، قسم علم الاجتماع ، جامعة القاهرة ، 1990.
- 4- بخاخشة موسى، التكوين كأداة لتأهيل الموارد البشرية في إطار التكنولوجيا الحديثة. مذكرة ماجستير، فرع التسويق و الإستراتيجية. جامعة باجي مختار عنابة، 2007.
- 5- عنان فاطمة الزهراء، الابتكار التكنولوجي و دوره في تحقيق التنمية الاقتصادية. مذكرة ماجستير، فرع اقتصاد المعرفة و العولمة، جامعة باجي مختار عنابة، 2007.

**A/ Ouvrage :**

- 1- Charles.R et Willieme CH.La communication orale.édition Nathan, Paris, 1997.
- 2-Gruère.JP et Jabes.J, Traité des organisations.PUF, Paris 1982.
- 3- Jabes.J, Management : Aspects humains et organisationnels.édition PUF Fondamental,Paris.
- 4- Mebtoul.A, L'Algérie face aux défis de la mondialisation : Mondialisation et nouvelle culture économique. tome1, office des publications universitaires, 2002 .
- 5- Morin. JM,Précis de sociologie. Édition Nathan, France,1997.

**B/ Dictionnaire et Encyclopédies :**

- 1- Robert.P, Le petit Robert 1.Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française, paris, 1977.
- 2- Encyclopédie universelle. France, 1995 .

**C/Sites Internet :**

- 1- <http://www.zohair.8m.com/cgi/univ/ec409/08.doc>.
- 2- <http://www.siironline.org/alabwab/alhoda-culture/011html>.
- 3- <http://www.tcljeeran.Com>
- 4- <http://www.arabcin.net/Arabic/5nadweh/pivot-1/scools-library1.htm> .
- 5- <http://www.khayma.com/palstud/waha/thak-2-ht>.
- 6- <http://www.seed.slb.com/qua2/FAQView.cfm>.
- 7- <http://www.AOUA.COM>.
- 8- <http://www.ngoce.org/psg3-1.htm>.
- 9- <http://www.asharqualawsat.com/leader.asp>.
- 10- <http://www.amrkhaled.net>.
- 11- <http://www.ecoword-mag.com/Detail>.
- 12- <http://www.wikipedia.org/w/index.php>.
- 13- [www.inria.fr](http://www.inria.fr).
- 14- <http://gdrtics.u-paris10.fr/>
- 15- <http://www-enquetecoi.net>
- 16- <http://www-sop.inria.fr/axis/cmi/index.html>

# الملاحق

- أولاً : الإستمارة
- ثانيا الهيكل التنظيمي
- ثالثا : حساب كا<sup>2</sup>
- رابعا : وثائق خاصة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة
- خامسا: ملخص الدراسة

أولا : الإستمارة

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الإجتماعية و العلوم الإنسانية.  
قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا.  
دراسات عليا: تنمية و تسيير الموارد البشرية.

إستمارة بحث

## تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية

البيانات الواردة في هذه الاستمارة لا تستخدم إلا لأغراض علمية

إشراف :

أ.د / إسماعيل قيرة

إعداد :

شهرزاد زقليل

السنة الجامعية 2007-2008

أولا البيانات الشخصية:

1- الجنس : ذكر ( ) ، أنثى ( )

2- السن :

- 35 - 31

- 40 - 36

- 45 - 41

- 46 فأكثر

3- الحالة المدنية:

- أعزب ( )

- متزوج ( )

- مطلق ( )

- أرمل ( )

4- الشهادة المتحصل عليها

- مهندس

- ليسانس

- تقني سامي

- بكالوريا

5- مكان الإقامة :

- الحضر

- الريف

ثانيا - فعالية نظام المعلومات و تحديد مستويات الرقابة:

6- هل عملية تجديد بيانات نظام معلومات إدارة الموارد البشرية تتم بصفة دورية ؟

نعم ( ) ، لا ( )

في حالة الإجابة بنعم هل يتم ذلك :

- كل ثلاثي

- كل سداسي

- سنويا

- أخرى تنكر

7- هل يعد نظام معلومات إدارة الموارد البشرية بشكل:

مخطط ( ) ، غير مخطط ( )

8- كيف تحضر أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية:

- وفقا للتوجهات العامة للمؤسسة

- وفقا لمخططات حضرت من طرف مختصين

- وفقا لنوعية نشاط العمل

- كلها معا

9- هل يستخدم مدير الموارد البشرية نظام المعلومات:

- لإتخاذ القرارات الرشيدة

- للتخطيط الإداري

- لحل المشكلات المتعلقة بالموارد البشرية

- لغايات تحقيق الأهداف الرئيسية و الفرعية

- كلها معا

10- هل توجد بمؤسسة نفعال وظيفة مدير نظم المعلومات ؟

نعم ( ) ، لا ( )

إذا جاءت في صيغة أخرى أنكرها

11- هل يتم تجميع المعلومات بشكل تنفادي فيه التناقض في تحصيلها ؟

نعم ( ) ، لا ( )



12- هل هناك مرونة في تحديث و تكيف نظام المعلومات مع المستجدات ؟

نعم ( ) ، لا ( )

13- ماذا يتضمن نظام معلومات الموارد البشرية؟

- ( ) -معلومات تتعلق بتخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة و تقييم أداء العاملين بالمؤسسة  
( ) -معلومات تتعلق بإدارة الأجور و الإستهلاك و الإختيار و التعيين  
( ) -معلومات تتعلق بإدارة برامج إعداد المهارات و التكوين و الترقية و التقاعد  
( ) -كلها معا

14- الرقابة النورية للأجهزة و المعدات المعلوماتية بإدارة الموارد البشرية ضرورية:

موافق بشدة ( ) ، موافق ( ) ، محايد ( ) ، غير موافق ( ) ، غير موافق بشدة ( )

15- يتم دخول نظام معلومات الموارد البشرية معلومات عبر كلمات سر فعالة:

موافق بشدة ( ) ، موافق ( ) ، محايد ( ) ، غير موافق ( ) ، غير موافق بشدة ( )

16- هل هناك متابعة للأنشطة المعلوماتية من طرف المسؤولين ؟

نعم ( ) ، لا ( )

17- هل يمكن الإطلاع على محتويات نظام معلومات إدارة الموارد البشرية، من أي جهة تطلب ذلك و

بسهولة ؟

نعم ( ) ، لا ( )

18- هل يتم تجديد بيانات نظام معلومات إدارة الموارد البشرية وفق برامج ؟

محددة ( ) ، غير محددة ( )

19- ماهي مزايا نظام معلومات إدارة الموارد البشرية ؟

-توفير قوة عمل فعالية داخل التنظيم

( ) -زيادة قنوات الإتصال الإداري بين إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى

( ) -تحقيق رقابة فعالة في العمليات التشغيلية

( ) -توفير الوقت و السرعة في الأداء و تقليل التكاليف

( ) -تحقيق الأهداف بكفاءة عالية

( ) -كلها معا

20- هل تملك مؤسسة نفضال و إدارة الموارد البشرية برامج الأمن المعلوماتي؟

نعم ( ) ، لا ( )

21- هل تشكل عملية الرقابة على المعلومات أحد ميكانيزمات؟

( ) -الضبط في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية

( ) -الضبط في تحقيق أهداف المؤسسة

( ) -التحكم في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية

( ) -التحكم في تحقيق أهداف المؤسسة

ثالثا : المعرفة المتخصصة و أساليب التوجيه الفعالة

22- هل يتم توجيهك في العمل وفق ؟

( ) -وثائق معينة

( ) -خطط العمل المعتمدة

( ) -متطلبات نظام معلومات

( ) -نماذج البرمجيات المعتمدة

( ) -كلها معا

23- هل تتحكم جيدا بالمعلوماتية ؟

نعم ( ) ، لا ( )

24- هل يتم دمج المعرفة الفنية لخبراء الكمبيوتر مع التوجهات العامة لإدارة الموارد البشرية؟

نعم ( ) ، لا ( )

25- بالموازاة مع تطور تكنولوجيا المعلومات، هل تعتقد أن المعرفة المتخصصة يمكن أن تسهم في نجاعة عملية التوجيه؟

- ( ) على مستوى الإدارة العليا  
( ) على مستوى إدارة الموارد البشرية  
( ) على مستوى الإدارات الأخرى (الإعلام الآلي للتسيير، التقنية و الصيانة، المالية و المحاسبة، التجارية، الإستغلال)  
( ) كلها معا

26- تساعد المعرفة المتخصصة على مساندة عملية التوجيه بين مختلف الأنشطة الوظيفية لإدارة الموارد البشرية:

- موافق بشدة ( ) ، موافق ( ) محايد ( ) ، غير موافق ( ) ، غير موافق بشدة ( )

27- ماهي متطلبات المعرفة المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات؟

- ( ) وجود إطارات ماهرة قادرة على التعامل و تقنياتها  
( ) -معرفة خصائصها  
( ) توفير مناخ تنظيمي فعال لعمل هاته التكنولوجيا  
( ) كلها معا

28- هل نتحكم بالمعلوماتية ؟

- ( ) بشكل متوسط و تتسجم و برنامج العمل  
( ) بشكل متوسط و لا تتسجم و برنامج العمل  
( ) بشكل حسن و تتسجم و برنامج العمل  
( ) بشكل حسن و لا تتسجم و برنامج العمل  
( ) بشكل جيد و تتسجم و برنامج العمل  
( ) بشكل جيد و لا تتسجم و برنامج العمل

29- هل نظام معلومات إدارة الموارد البشرية؟

- فعال ( ) ، غير فعال ( )

30- هل يبسر الكمبيوتر و برامجه تجانس المعلومات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ؟

- نعم ( ) ، لا ( )

31- هل تحظى بالتوجيه في مجال المعلوماتية ؟

- نعم ( ) ، لا ( )

-في حالة الإجابة بنعم هل يتم ذلك من طرف :

- ( ) -رئيسك المباشر  
( ) -مصلحة الإعلام الآلي للتسيير

-أخرى تذكر .....

32- هل خضعت لبرنامج تكويني في الإعلام الآلي ؟

- نعم ( ) ، لا ( )

في حالة الإجابة بنعم ، ما هو مجال التخصص ؟

- ( ) -مكتبية  
( ) -برمجية

-أخرى تذكر .....

33- هل تعتمد على المعلوماتية في توجيه عمالك ؟

- نعم ( ) ، لا ( )

34- هل هناك علاقة بين المسؤولية و الإهتمام بالعمل، و التوجيه الذاتي و إمكانية الإبداع و المبادرة

بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات ؟

- نعم ( ) ، لا ( )

-هل هذه العلاقة :

- واضحة ( ) ، غير واضحة ( )

35- هل تعتقد أن التوجيه في العمل وفق خبرات متخصصة، يساعد على إنجاز المهام المتعلقة بإدارة الموارد البشرية؟

نعم ( ) ، لا ( )

- إذا كانت الإجابة بنعم هل يتم ذلك ضمناً من خلال :

- ( ) تحديد الأهداف
- ( ) طرق أو معايير اختيار الأعمال للموارد البشرية
- ( ) تنشيط وتنظيم أعمال الموارد البشرية، عبر أقسام و وحدات المؤسسة
- ( ) كلها معا

36- هل تسجّم و تتكيف مع برنامج عملك؟

نعم ( ) ، لا ( )

رابعا : الأترنت و معدلات التنسيق بين الوحدات التنظيمية :

37- هل يتم التنسيق بين إدارة الموارد البشرية و المديرية العامة عبر البريد الإلكتروني ؟

نعم ( ) ، لا ( )

38- هل تملك مؤسسة نفضال موقعا إلكترونيا على شبكة الأترنت ؟

نعم ( ) ، لا ( )

- في حالة الإجابة بنعم حدده .....

- هل يتحدد على أساسه مستوى التنسيق بين إدارة الموارد البشرية و المديرية العامة؟

نعم ( ) ، لا ( )

39- هل يحقق الأترنت مزايا تنافسية في إدارة الموارد البشرية؟

نعم ( ) ، لا ( )

40- يحقق الأترنت التكامل بين أنشطة إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى:

موافق بشدة ( ) ، موافق ( ) محايد ( ) ، غير موافق ( ) ، غير موافق بشدة ( )

41- في حال تعاملك مع الأترنت بإعتباره مستودع معلومات هل تستدعي منه؟

- وفقا لحاجتك كمستخدم ؟

نعم ( ) ، لا ( )

- أخرى تذكر .....

42- هل يستخدم مديرك في العمل الأترنت ؟

نعم ( ) ، لا ( )

43- فيما تتجلى مزايا الأترنت؟

- ( ) جمع البيانات و تخزينها
- ( ) توفير المعلومات للمتعاملين
- ( ) خلق مزايا تنافسية للمؤسسة
- ( ) تنسيق الأنشطة بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة العليا و الوحدات التنظيمية
- ( ) تبادل المعلومات
- ( ) كلها معا

44- هل خدمات قاعدة بيانات الأترنت ساهمت في الرد على الإستفسارات التنظيمية في إدارة الموارد البشرية؟

بشكل: كافي ( ) ، غير كافي ( )

45- هل يتم التواصل عبر الأترنت كوسيط معلوماتي ما بين إدارة الموارد البشرية و المديرية العامة؟

نعم ( ) ، لا ( )

46- هل يترتب عن البحث الإلكتروني عبر الأترنت اتخاذ قرارات استراتيجية على مستوى إدارة الموارد البشرية؟

نعم ( ) ، لا ( )

47- هل يساعد البريد الإلكتروني على :

- ( ) سرعة تبادل و توفير المعلومات
- ( ) تسهيل عملية تواصل المؤسسات

- تداول كميات كبيرة من المعلومات و بتكاليف منخفضة  
- كلها معا

48- فيما تتجلى خصائص الأنترنت؟ :

- السرعة

- الدقة

- الشمولية

- الاستمرارية

- التفاعلية

- كلها معا

49- هل تعتقد أن الأنترنت؟

- يساهم بقوة في تحقيق التنسيق الداخلي بين الوحدات التنظيمية ؟

- يساهم بقوة في تحقيق التنسيق الخارجي بين الوحدات التنظيمية ؟

- يساهم نوعا ما في تحقيق التنسيق الداخلي بين الوحدات التنظيمية ؟

- يساهم نوعا ما في تحقيق التنسيق الخارجي بين الوحدات التنظيمية ؟

- لا يساهم بقوة في تحقيق التنسيق الداخلي بين الوحدات التنظيمية ؟

- لا يساهم بقوة في تحقيق التنسيق الخارجي بين الوحدات التنظيمية ؟

خامسا : تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية:

50- ما تأثير تطور تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية؟

إيجابي ( ) ، سلبي ( )

51- ماذا تمثل المعلومات بالنسبة لإدارة الموارد البشرية؟

- أهم العناصر المميزة للإدارة الناجحة من الغير ناجحة

- إحدى الأصول القيمة التي ينبغي السيطرة عليها و إدارتها بكفاءة

- كلها معا

52- هل إدارة الموارد البشرية الجزائرية قادرة على مجابهة تحديات التيار التكنولوجي المعلوماتي ؟

نعم ( ) ، لا ( )

- في كلتا الحالتين برر إجابتك :

53- كيف تتوقع مستقبل إدارة الموارد البشرية في ظل الحركة التطورية السريعة لتكنولوجيا المعلومات؟



جدول رقم (21): علاقة الرقابة على المعلومات بتحقيق الأهداف:

المجموع	المؤسسة		إدارة الموارد البشرية		في تحقيق أهداف الرقابة على المعلومات
	Fe	Fo	Fe	Fo	
22	10	08	11	14	ميكاتزم ضبط
08	03	06	04	02	ميكاتزم تحكم
30		14		16	المجموع

لحساب كاي تربيع قمنا بحساب التكرارات المتوقعة، حيث وجدنا كل قيمة بضرب (مجموع السطر x مجموع العمود) / المجموع الكلي للعينة:

$$11 = 30/22 \times 16 = Fe$$

$$04 = 30/08 \times 16 = Fe$$

$$10 = 30/22 \times 14 = Fe$$

$$03 = 30/08 \times 14 = Fe$$

تم حساب كاي<sup>2</sup> حسب القانون التالي :

$$كا^2 = \text{مجموع (قيمة التكرارات المشاهدة - قيمة التكرارات المتوقعة)}^2 / \text{قيمة التكرارات المتوقعة}$$

وجدناها :

$$05,21 = 03/2^2 (03-06) + 10/2^2 (10-08) + 04/2^2 (04-02) + 11/2^2 (11-14) = كا^2$$

و بإيجاد قيمة كاي تربيع الجدولية عند مستوى ثقة 95 % ودرجة حرية 01، التي استخرجناها من حساب (عدد الصفوف - 1) x (عدد الأعمدة - 1) = (1-2) x (1-2) = 1 ، وجدناها بالرجوع إلى جدول توزيع كاي تربيع مساوية لـ : 03,84.

و بما أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> النظرية، فإننا نرفض الفرضية الصفرية، و نقبل الفرضية البديلة، أي هناك علاقة ارتباط بين عملية الرقابة على المعلومات و تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة ، و لتقدير قوة هذه العلاقة قمنا بحساب معامل التوافق حسب القانون التالي :

$$Q = \sqrt{\frac{X^2}{N}}$$

حيث:

N = المجموع الكلي للعينة ، و  $X^2 = كا^2$  و الذي يساوي في هذه الحالة .

$$\sqrt{\frac{5,21}{30}} = \sqrt{0,17} = 0,41$$

جدول رقم (28) : علاقة التحكم بالمعلوماتية بالإسجام و برنامج العمل

المجموع	لا		نعم		الإسجام و برنامج العمل
	Fe	Fo	Fe	Fo	
07	02	01	04	06	التحكم بالمعلوماتية بشكل متوسط
11	03	01	07	10	بشكل حسن
12	04	08	08	04	بشكل جيد
30		10		20	المجموع

$$كا^2 \text{ المحسوبة} = 10,11$$

كاي تربيع الجدولية عند مستوى ثقة 95 % ودرجة حرية 02 = 05,99

$$\text{معامل التوافق} = 0,58$$

جدول رقم (49): درجة مساهمة الأترنت في تحقيق التنسيق بين الوحدات التنظيمية.

المجموع	الخارجي		الداخلي		في تحقيق التنسيق درجة مساهمة الأترنت
	Fe	Fo	Fe	Fo	
22	15	19	06	03	يساهم بقوة
05	03	01	01	04	يساهم نوعا ما
03	02	01	00	02	لا يساهم
<b>30</b>		<b>21</b>		<b>09</b>	<b>المجموع</b>

$\chi^2$  المحسوبة = 17,40  
 كاي تربيع الجدولية عند مستوى ثقة 95% ودرجة حرية 02 = 05,99  
 معامل التوافق = 0,76

# وثائق خاصة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة



**BILAN du 4<sup>ème</sup> TRIMESTRE 2007 RESSOURCES HUMAINES  
EFFECTIF**

Structure :District GPL SKKDA

Canvas n°01

Années	Rappel situation au 30/09/07	Réalizations		
		Arrivées	Départs	Situation au 31/12/2007
Cadres supérieurs	3	0	0	3
Ingénieurs	26	0	1	25
Cadres universitaires	27	1	0	28
Autres cadres	23	0	0	23
<b>Total Cadres (1)</b>	<b>79</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>79</b>
Techniciens supérieurs	17	3	0	20
Techniciens	3	0	0	3
Autre Maîtrise (Administrative)	44	0	0	44
Autre Maîtrise (Technique)	78	8	0	86
<b>Total Maîtrise (2)</b>	<b>142</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>153</b>
Exécution (3)	257	5	13	249
<b>Total permanent (1+2+3)</b>	<b>478</b>	<b>17</b>	<b>14</b>	<b>481</b>
Temporaires	94	29	0	123
Etrangers (CDC)	0	0	0	0
<b>Total Général</b>	<b>572</b>	<b>46</b>	<b>14</b>	<b>604</b>

\* : Les mutations doivent être comptabilisés en la même qualité

\*\* : Les mutations en extra entreprise doivent être comptabilisés comme recrutement (arrivées)

Structure : District GPL SIKIDA

**BILAN DU 4<sup>ème</sup> TRIMESTRE 2007 RESSOURCES HUMAINES  
EFFECTIF PERMANENT PAR ANCIENNETE**

Carrevas n°04

Ancienneté	SEXE	Cadres Sup (1)	Cadres					Maîtrise			Exécution (4)	Total (1+2+3+4)	TOTAL
			Ing.	C.U.*	A.C.*	S/lot (2)	T.S	Autres	S/lot (3)				
[ 0 - 5 ]	H	-	11	2	-	13	12	12	24	42	79	83	
	F	-	1	1	-	2	-	1	1	1	4		
[ 5 - 10 ]	H	1	5	11	3	19	2	29	31	51	102	110	
	F	-	-	6	-	6	-	-	-	2	8		
[ 10 - 15 ]	H	-	5	3	-	8	3	10	13	51	72	75	
	F	-	-	-	-	-	1	2	3	-	3		
[ 15 - 20 ]	H	-	1	1	2	4	2	13	15	27	46	50	
	F	-	-	-	-	-	-	3	3	1	3		
[ 20 - 25 ]	H	-	-	4	5	9	-	16	16	21	46	50	
	F	-	-	-	1	1	-	3	3	-	3		
[ 25 - 30 ]	H	-	2	-	5	7	-	31	31	48	86	89	
	F	-	-	-	-	-	-	3	3	-	3		
30 ans et plus	H	2	-	-	7	7	-	9	9	5	23	24	
	F	-	-	-	-	-	-	1	1	-	1		
TOTAL	H	3	24	21	22	67	19	120	139	245	454	481	
	F	-	1	7	1	9	1	13	14	4	27		

\* C.U. : Cadres universitaires.

\* A.C. : Autres cadres.

DERH

**BILAN du 4ème TRIMESTRE 2007 RESSOURCES HUMAINES  
EFFECTIF PERMANENT PAR ACTIVITE**

ACTIVITES	Cadres Sup (1)					Cadres					Maitrise (3)	Dont T.S	Dont F	Exécution (4)	Dont F	Total (1+2+3+4)	Dont F	
	C.Supp	Dont F	Ing	C.U	A.C	S/Tot(2)	Dont F	Dont F	Dont F									
Siège de la société																		
Branche CCM : (Total)																		
Dont : Siège CCM																		
Sièges districts CCM																		
Antennes commerciales																		
Structures opérat PNM																		
Structures opérat Lub																		
Reseau(GD)																		
Structures opérat CBR																		
Branche LPB : (Total)																		
Dont : Siège LPB																		
Centres Bitumes																		
Branche GPL : (Total)																		
Dont : Siège GPL																		
Sièges districts GPL Skkda	2	0	11	22	15	48	5	43	9	11	12	2	105	18				
Centre enfurleur Skkda	1	0	3	3	1	7	0	62	4	1	108	1	178	2				
M.C Enfurteur Matroha	0	0	3	1	2	6	1	20	1	0	46	1	72	2				
Depots relais et csd234	0	0	8	2	5	15	3	28	6	2	83	0	126	5				
Branche CBR : (Total)																		
Dont : Siège CBR																		
UNM Centre																		
UNM Est																		
Centres aviations																		
Dépôts aviations																		
Centres marines																		
DASC : (Total)																		
Dont : Siège D.C.ASC																		
D/R/ASC Centre																		
D/R/ASC Sud																		
D/R/ASC Ouest																		
D/R/ASC Est																		
CF/KHROUB																		
<b>Total Général</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>25</b>	<b>28</b>	<b>23</b>	<b>76</b>	<b>9</b>	<b>153</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>249</b>	<b>4</b>	<b>481</b>	<b>27</b>				

N.B : Chaque structure est tenue de renseigner la partie qui la concerne.

**BILAN déme**  
**trimestre 2007 RESSOURCES HUMAINES**  
**Effectifs Permanents + Temporaires par Type d'utilisation**  
**Situation au 30/09/07**

Canevas n°17

		ADMI/soutien								Total	
		ADM/soutien	Sécurité indust.	Transport	Exploitation	M/Technique	Sureté Interne	Autre			
C.Sup	Perm.	H	3	0	0	0	0	0	0	0	0
		F	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Tempo.	H	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		F	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total		H	3	0	0	0	0	0	0	0	3
		F	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cadres	Perm.	H	50	4	2	6	5	0	0	0	67
		F	9	0	0	0	0	0	0	0	9
	Tempo.	H	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		F	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Total		H	50	4	2	6	5	0	0	0	67
		F	10	0	0	0	0	0	0	0	10
Maîtrise	Perm.	H	47	20	22	22	28	0	0	0	139
		F	14	0	0	0	0	0	0	0	14
	Tempo.	H	0	0	0	0	0	20	0	0	20
		F	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total		H	47	20	22	22	28	20	0	0	159
		F	14	0	0	0	0	0	0	0	14
Execution	Perm.	H	11	28	73	113	20	0	0	0	245
		F	4	0	0	0	0	0	0	0	4
	Tempo.	H	0	0	12	15	3	72	0	0	102
		F	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total		H	11	28	85	128	23	72	0	0	347
		F	4	0	0	0	0	0	0	0	4
Total	Perm.	H	111	52	97	186	53	0	0	0	469
		F	28	0	0	0	0	0	0	0	28
	Tempo.	H	0	0	12	15	3	92	0	0	122
		F	1	0	0	0	0	0	0	1	
Total		H	111	52	109	186	56	92	0	0	576
		F	28	0	0	0	0	0	0	0	28

BILAN 4ème trimestre 2007 RESSOURCES HUMAINES  
LES DEPARTS PAR TRANCHE D'AGE

	C, sup			Cadres			Maîtrise			Exécution			Total		
	H	F	T	H	F	T	H	F	T	H	F	T	H	F	T
Tranches d'âges															
45 ans	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
46 à 48ans	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
49 à 51ans	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
52 à 54ans	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
55 à 57ans	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
58 et 59ans	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0
A 60 ans	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Au dela de 60 ans	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0
AFC (DA)*	0	0	0	0	0	0	0.00	0.00	0.00	0	0	0	0	0	0

	C, sup			Cadres			Maîtrise			Exécution			Total		
	H	F	T	H	F	T	H	F	T	H	F	T	H	F	T
Tranches d'âges															
20 - 25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25 - 30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30 - 35	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1
35 - 40	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
40 - 45	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
45 - 50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50 - 55	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
55 - 60	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1

DEMISSION

\* Allocation de fin de carrière

BILAN 2ème trimestre 2007 RESSOURCES HUMAINES  
 ABSENTEISME EFFECTIF PERMANENT (MASCULIN)

	Absence Irrégulière		Absence Autorisée		Absence Maternité		Absence A.T.		Absence D.S.S		Absence D.A.S		Absence M.E.D		Absence S.National		Absence C.F		Absence Maladie		Absence M.L.D		Retards		Total			
	Nbr Agents	Nbr Heures	Nbr Agents	Nbr Heures	Nbr Agents	Nbr Heures	Nbr Agents	Nbr Heures	Nbr Agents	Nbr Heures	Nbr Agents	Nbr Heures	Nbr Agents	Nbr Heures	Nbr Agents	Nbr Heures	Nbr Agents	Nbr Heures	Nbr Agents	Nbr Heures	Nbr Agents	Nbr Heures	Nbr Agents	Nbr Heures	Nbr Agents	Nbr Heures	Nbr Agents	Nbr Heures
<b>C.Sup</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Cadres</b>	10	10	2	2	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	2	1	1	0	0	0	0	0	0
<b>Matrise</b>	35	35	16	16	0	0	346,66	346,66	0	0	0	0	0	0	0	0	24	24	38	38	346,66	346,66	0	0	0	0	0	0
<b>Execution</b>	102	102	13	13	0	0	3	3	0	0	0	0	1	1	0	0	10	10	75	75	1	1	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	148	148	18	18	0	0	6	6	0	0	0	0	1	1	0	0	17	17	77	77	3	3	0	0	0	0	0	
	1351	1351	133	133	0	0	712,99	712,99	0	0	0	0	346,66	346,66	0	0	169	169	1091,65	1091,65	866,65	866,65	0	0	0	0	0	4669,65

MS : Un agent ayant présenté plusieurs absences et/ou retards n'est compté qu'une seule fois.

- Légende:
- A.T : Accident de Travail
  - D.S.S : Détachement Sans Solde
  - D.A.S : Détachement Avec Solde
  - M.L.D : Maladie Longue Durée
  - M.E.D : Mise En Disponibilité
  - C.F : Congé Familial

Structure : District GPL SKIKDA

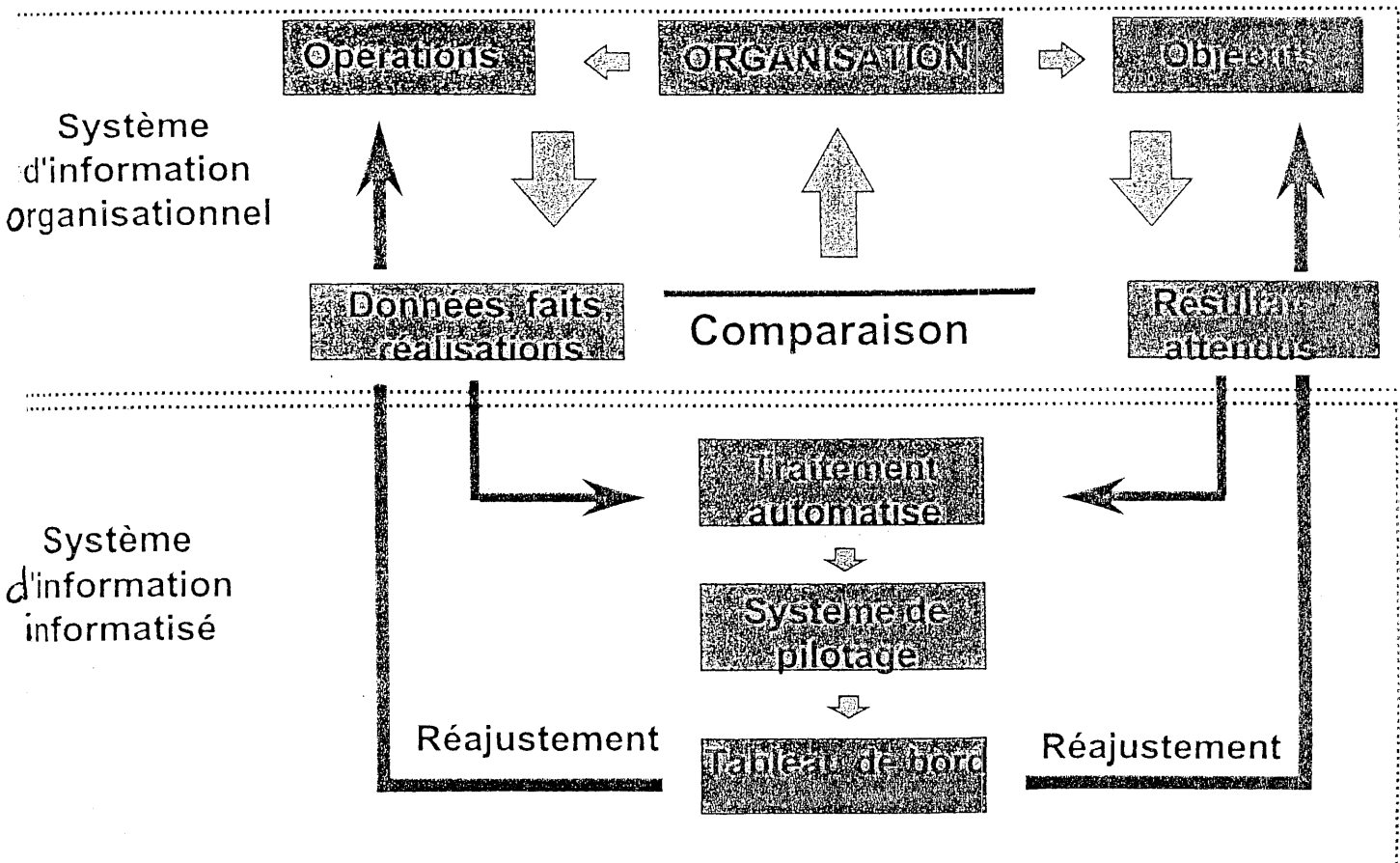
**BILAN du 4ème TRIMESTRE 2007 RESSOURCES HUMAINES**  
**Efficatif permanent par niveau académique**

Canevas n°02

Niveaux	Cadre Sup.		Cadre		Maîtrise		Exécution		Total		Total Général
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	
Primaire	0	0	2	-	58	-	111	2	171	2	173
Moyen	0	0	14	0	38	7	104	2	156	9	165
Secondaire	0	0	4	0	24	3	27	-	55	3	58
Niveau Bac	0	0	1	0	1	3	2	-	4	3	7
Techniciens supérieurs	0	0	8	2	18	1	1	-	27	3	30
Licence	1	0	13	6	-	-	-	-	14	6	20
Ingeniorat	2	0	24	1	-	-	-	-	26	1	27
Post-Graduation	0	0	1	-	-	-	-	-	1	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>67</b>	<b>9</b>	<b>139</b>	<b>14</b>	<b>245</b>	<b>4</b>	<b>454</b>	<b>27</b>	<b>481</b>

# Le système d'information Organisationnel et le système d'information automatisé

SYSTEME D'INFORMATION ORGANISATIONNEL  
ET SYSTEME D'INFORMATION INFORMATISE





# Les systèmes d'information

## Définition

ensemble des informations formelles circulant dans l'entreprise ainsi que les procédures et les moyens nécessaires pour les :

- définir
- rechercher ou collecter
- formaliser
- traiter
- conserver ou mémoriser
- distribuer

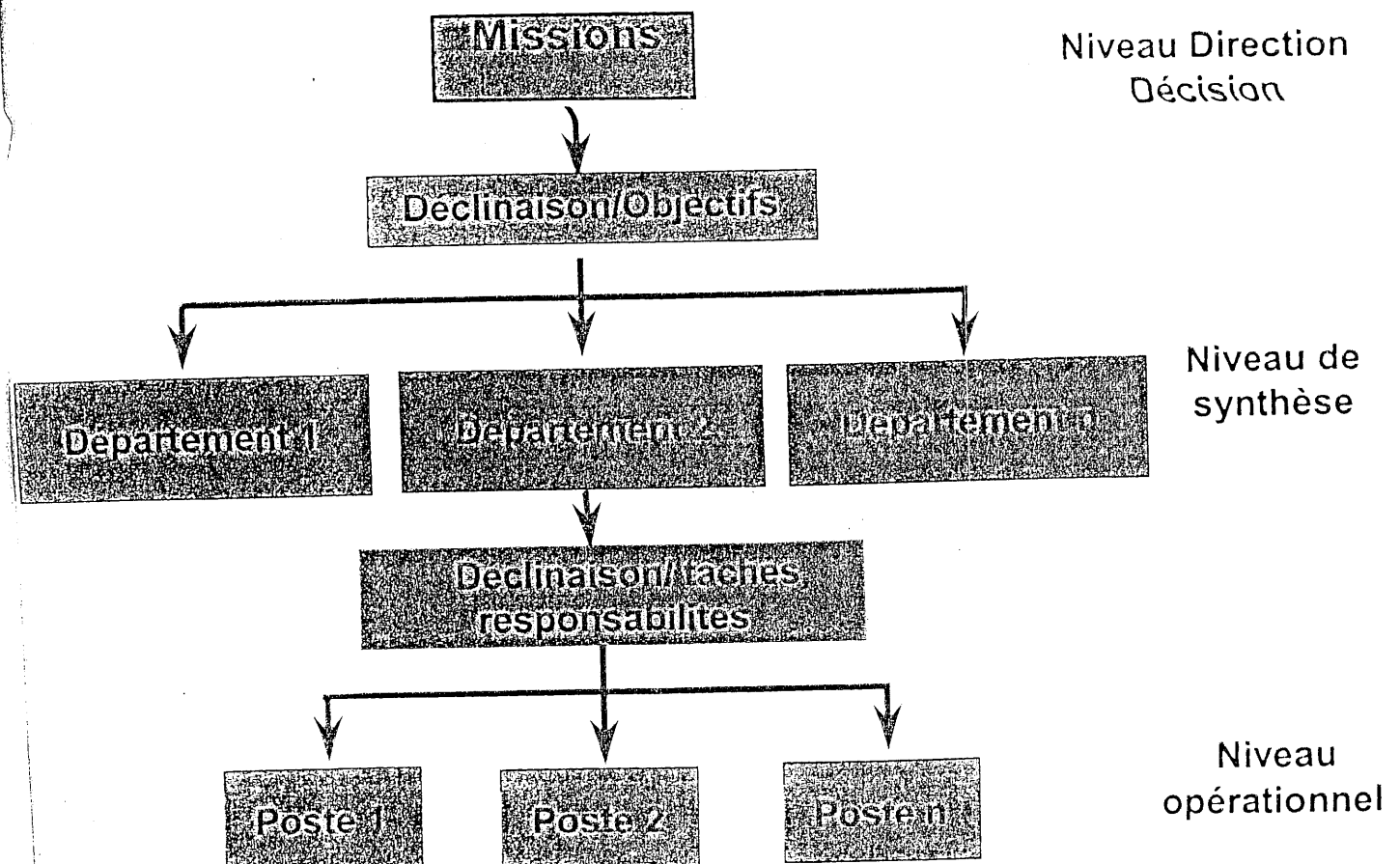
Systeme nerveux de l'entreprise

Véhicule de la communication d'une organisation humaine

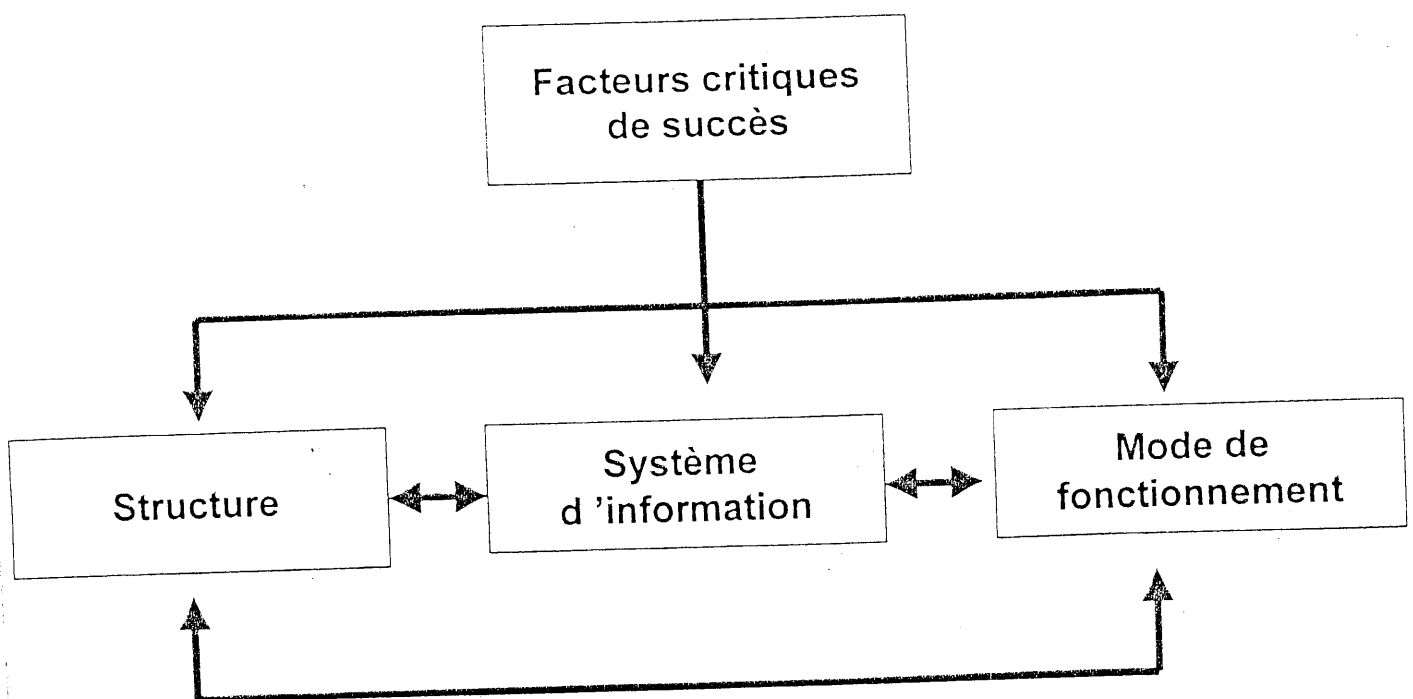
distinction avec le système informatisé: automatisation du traitement de l'information ----> un SI n'a pas qu'une dimension technique mais 3 dimensions toutes aussi importantes et interdépendantes:

- hommes
- organisation
- technologie

## Démarche méthodologique



# Systeme d'information et Systeme de pilotage



# L 'information

## Définition

- essence de la communication
- ressource des ressources de l 'entreprise
- valeur stratégique
- influx nerveux de l 'entreprise
- ressource commune à l 'ensemble des fonctions et non propriété privée d 'une fonction ou d 'un individu
- ' 'qui détient l 'information, détient le pouvoir ' '

## Nature

- passé (historique)
- présent (événement)
- futur (prévision, prospective)

# Linformation

## Dangers ou risques

- se périmé très vite et d 'une manière sournoise
- excès conduit à saturation
- insuffisance interdit réflexion et action
- a un coût dont on n 'a pas conscience suffisamment

## Attribut

- rapidité
- accessibilité/disponibilité
- intelligibilité
- pertinence
- exhaustivité
- fiabilité
- sécurité
- actualité
- exactitude

# L 'information

## Coût

une information n 'est rentable que si son coût est inférieur au coût de l'erreur possible en son absence

Pour qui ? Et d 'ou ?

Ascendante (compte rendu)

descendante (décision)

origine et destinataire interne

origine et destinataire externe: Etat, fournisseur, client, banques,...)

Les niveaux de décision

Chaque poste est caractérisé par des besoins d 'informations spécifiques qui devront se retrouver dans la structure du déploiement des bases d 'information en veillant à la cohérence d 'ensemble.

# L 'information

- Brute
- Elaborée
- Synthétique
- Regroupée (statistiques)

Informations nécessaires au fonctionnement de l 'entreprise

- Echange avec l 'environnement
- Analyse de résultats et de pilotage

# La méthode d'analyse

Toutes les activités sont analysées selon cette démarche

- Pour chaque activité on définit la base de données
- Pour chaque activité on tire les indicateurs pertinents <sup>↳ = données</sup>
- Pour chaque activité on met en place un tableau de bord
- La démarche est déclinée pour les sous - activités

## Les systèmes d'information

### Contenu

- toutes les connaissances de l'entreprise, y compris celles de son environnement
- toutes les règles de transformation
- la mémoire du passé

-----> représente bien plus qu'un investissement matériel mais est une clé essentielle du développement du "savoir faire", du "vouloir faire" et du "pouvoir faire"

### Finalités

- renforcer le patrimoine de l'entreprise
- capitaliser l'expertise et la redistribuer
- améliorer les conditions de travail
- accroître la convivialité dans l'entreprise
- permettre l'exploitation rationnelle du capital d'information autour d'un langage commun d'entreprise

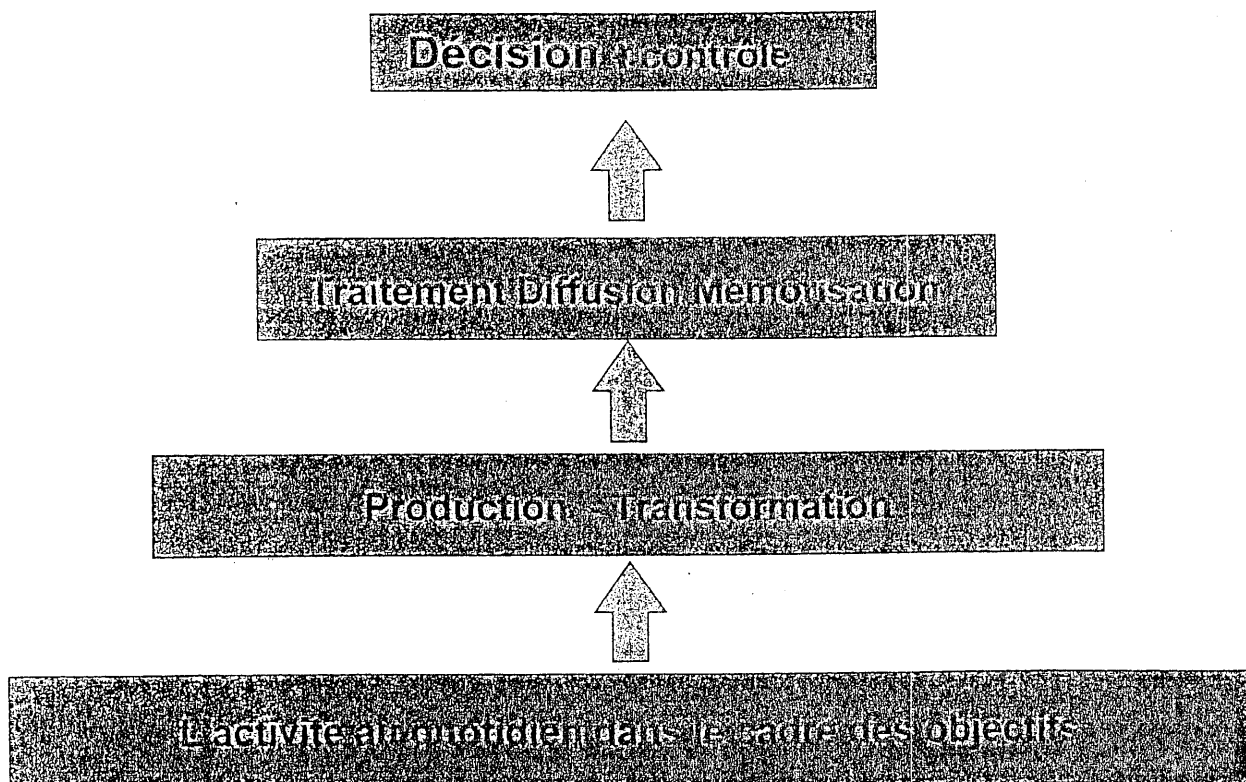
# Les niveaux de management

DECISION / ORIENTATION Niveau managérial

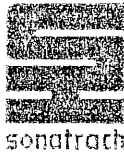
COORDINATION ET SYNTHÈSE Niveau de synthèse

OPERATIONS Niveau opérationnel

## L'information ascendante



سوناتراش



Centre de Perfectionnement de l'Entreprise

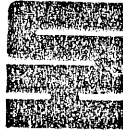
مركز التميز للمؤسسات

# POURQUOI ET COMMENT GERER LE CHANGEMENT ?

**" Le gisement le plus précieux de SONATRACH,  
ce sont ses ressources humaines ".**

*CPE, le partenaire ressources humaines.*

سوناتراش



sonatrach

Centre de Perfectionnement de l'Entreprise

مركز الإتقان للمؤسسات

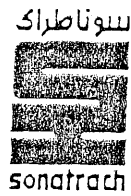
## LE TABLEAU DE BORD DE LA FONCTION GRH

**" Le gisement le plus précieux de SONATRACH,  
ce sont ses ressources humaines ".**

*CPE, le partenaire ressources humaines.*



Centre de Perfectionnement de l'Entreprise



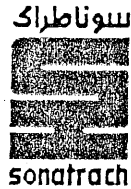
مركز الإتقان للمؤسسة

## COMMUNICATION ET MOTIVATION AU TRAVAIL

**" Le gisement le plus précieux de SONATRACH,  
ce sont ses ressources humaines "**

*CPE, le partenaire ressources humaines.*

Centre de Perfectionnement de l'Entreprise



مركز الإنقسان للمؤسسة

## **INTRODUCTION A LA GESTION ADMINISTRATIVE DES RESSOURCES HUMAINES**

**" Le gisement le plus précieux de SONATRACH,  
ce sont ses ressources humaines ".**

*CPE, le partenaire ressources humaines.*

THEMES

1ere SEMAINE

## Introduction à la GRH

Finalités de l'administration  
Contenu de l'administration  
Gestion Paie et Social  
Finalités et contenu du social  
Médical  
Assistanat

## Dossier administratif

rubriques  
classement  
documents et leurs utilités

## Procédures

Centre de Perfectionnement de l'Entreprise



مركز الإتقان للمؤسسة

## **DIAGNOSTIC ET ANALYSE DES BESOINS EN FORMATION**

**" Le gisement le plus précieux de SONATRACH,  
ce sont ses ressources humaines ".**

*CPE, le partenaire ressources humaines.*

## **DIAGNOSTIC ET ANALYSE DES BESOINS EN FORMATION**

### **Objectifs du module**

- Connaître les différentes approches en matières d'identification des besoins de formation
- Connaître les étapes de construction d'un plan de formation

### FORMULAIRE SYNTHÈSE

#### IDENTIFICATION

NOM :  
PRÉNOM :

DATE DE NAISSANCE :

CLASSE :

PROFESSION ACTUELLE :

DATE DE DÉPART :

MATRICULE :

CHEF SOE MAINTENANCE INSTALLATION FIXES

#### FORMATION ACADEMIQUE ET PROFESSIONNELLE

Année	Année	Attestation	Attestatio ou Diplôme obtenu

#### 5 - CARRIERE PROFESSIONNELLE

##### 5.1 - Carrière IN

Année	Société employeur	Postes successivement occupés

##### 5.2 - Carrière Nafsa

Année	Structure d'affectation	Poste occupé

#### ANTI-CÉDENTS DISCIPLINAIRES

#### 6 - AUTRES REMARQUES OU RENSEIGNEMENTS UTILES :

(MJC, Fils Chaïd, invalid ....)



# FEUILLE DE PRESENCE

Matricule : \_\_\_\_\_ CF : \_\_\_\_\_

Nom : \_\_\_\_\_

Prénoms : \_\_\_\_\_

Poste de Travail : \_\_\_\_\_

STRUCTURE : ..... Mois de : ..... 20 .....

NOTA : En cas d'absence, ne pas omettre d'indiquer le motif en observations.

JOURS	Temps de présence	PRESENCE REELLE				Nbre heures de Travail	Heures Normales	Heures Suppl.			INDEMNITES DIVERSES				OBSERVATIONS		
		MATIN		SOIR				150 %	175 %	200 %	Paniers	Nour. riture	IFRI				
		de	à	de	à												
1																	
2																	
3																	
4																	
5																	
6																	
7																	
8																	
9																	
10																	
11																	
12																	
13																	
14																	
15																	
16																	
17																	
18																	
19																	
20																	
21																	
22																	
23																	
24																	
25																	
26																	
27																	
28																	
29																	
30																	
31																	
		<b>TOTAUX</b>															

Ref : 043 Imp NAFTAL

Unité : CF. N°

Chef d'unité

Nom \_\_\_\_\_

Prénoms \_\_\_\_\_

SIGNATURE :

Observations \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_