

## دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية ( قراءة سوسيو - تنظيمية )

The role of information technology in human resource management

موسى عبد النور

أ.د. فكرون السعيد

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة - الجزائر

### ملخص

نسعى من خلال هذه الورقة البحثية إلى التعرف على ماهية تكنولوجيا المعلومات وكذا ماهية إدارة الموارد البشرية مع التطرق إلى إشكالات وتحديات تطبيق التكنولوجيات الحديثة في مجال الإدارة والتي تعتبر كمدخل لتبني الإدارة الإلكترونية بغية الوصول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتي أضحت ضرورة ملحة فرضتها العولمة، كما تمت الإشارة إلى تحديات إدارة الموارد البشرية بين مفرزات تكنولوجيا المعلومات وحتمية التكيف مع متطلباتها، في منظمات الأعمال الحديثة، في محاولة منا لإبراز ضرورة مواكبة التغيرات التنظيمية التي تشهدها المنظمات الحديثة مع كيفية تفعيل الانضباط والرقابة الذاتية للعاملين بالاعتماد على وظيفة إعادة التصميم الوظيفي من أجل ضبط كل أنساق السلوك التنظيمي الفعال. الكلمات المفتاحية: تكنولوجيا المعلومات، إدارة الموارد البشرية، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، التصميم الوظيفي، الانضباط والرقابة الذاتية.

### Abstract

We seek through this paper to identify, What information technology as well as what human resources management, With addressing the problems and challenges of applying modern technologies in management, And which are considered as input to adopt e-governance in order to access the electronic management of human resources, and which became a necessity

imposed by globalization, Reference was also made to human resources management challenges between information technology and details the imperative to adapt their requirements, In modern business organizations, In an effort to highlight the need to keep abreast of regulatory changes in modern organizations, With how the discipline and self-control to employees Depending on the function of job redesign to adjust each effective organizational behaviour patterns.

**Keywords:** Information technology, Human resources management, Electronic management of human resources, Functional design, Discipline and self-control.

## مقدمة

**يُجمع** الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية على ضرورة مواكبة التغيير التنظيمي وما تفرضه البيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال الحديثة، حيث أضحى تستعين وظائف الموارد البشرية بتكنولوجيا المعلومات لدفع تنمية رأس المال البشري والأداء التنظيمي مع التسليم بالعقبات المحتملة التي تواجه اعتماد تكنولوجيا المعلومات الحديثة المتمثلة أساسا في الاختيار الصحيح لهذه التكنولوجيا أو تطبيقها بطريقة خاطئة وهو ما قد ينتج عنه عدم استيعاب متطلبات المنظمة بشكل واضح وبشكل عام تعتبر اتجاهات تكنولوجيا المعلومات في مجال إدارة الموارد البشرية وسيلة لتغيير طريقة ممارسة إدارة الموارد البشرية كنظام انضباطي.

هذه الضرورة خلقت نوع من التحدي لمنظمات الأعمال الحديثة من جهة ومن جهة أخرى خلقت محاولة امتلاكها وتطبيقها في الإدارة الجزائرية إشكالات تمثلت في الهوة الثقافية بين التطور المذهل لمختلف أنواع هذه التكنولوجيات على غرار

نظم المعلومات وبرمجيات إدارة مراحل العمل المتطورة، التي تدخل في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً من جهة ومن جهة أخرى بين الثقافة التنظيمية للمورد البشري انطلاقاً من الفئات المسيسة من صانعي القرار إلى غاية العامل البسيط في التنظيم، هذه الهوة الثقافية خلقت نوع من الاختلال وصعوبة التكيف الأمر الذي قد يؤثر سلباً على البناء التنظيمي لمنظمات الأعمال الحديثة، خاصة ما تعلق بالوظائف المحددة في الهيكل التنظيمي للمنظمة وطريقة تصميم الوظيفة حسب متطلبات تكنولوجيا المعلومات المستحدثة ومنه تحاول هذه الورقة البحثية الإجابة على تساؤل مفاده: ما مدلولات تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الحديثة؟ وكيف يمكن تفعيل إدارة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات الحديثة؟

### أولاً- ماهية إدارة الموارد البشرية

يعتبر موضوع إدارة الأفراد (العنصر البشري) من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام و تفكير الكثيرين من الكتاب والمفكرين في عدة مجالات كالإدارة وعلم الاجتماع وعلم الاقتصاد وحتى العلوم السياسية، نظراً لحساسية الوظيفة المناطة بها والتي تعالج مواضيع تتعلق بأهم عناصر الإنتاج وهو العنصر البشري الذي يعتبر أساس عمل هذه الإدارات.

#### أ- تعريف إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية "هي ذلك الجانب المحدد من الإدارة، الذي يهتم بالعنصر البشري كمورد يجب استخدامه الاستخدام الأمثل والفعال واستثماره بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة وذلك باستخدام متكامل من الوظائف يظم أنشطة خاصة بالفرد وأنشطة خاصة بالوظيفة". (1)

تعرف أيضا بأنها جهاز متخصص يعمل في شؤون الأفراد داخل المنظمة من خلال تعيينهم أو حفزهم ورعايتهم وتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أدائهم بهدف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية واستثمار طاقاتهم وإمكاناتهم بما يحقق الأهداف الفردية". (2)

وتعرف أيضا على أنها من أكثر العوامل الداخلية أهمية إذ أن المنظمة التي تمتلك موارد بشرية كفؤة فإنها تستطيع وضع الاستراتيجيات الفاعلة في تحقيق الأهداف كوفرة المهارات والقدرات العالية ووفرة المناخ التنظيمي المناسب، تشجيع الرغبة في الأداء، انخفاض تكاليف الأداء تقليص دوران العمل ووضوح السياسات المتعلقة بالاختيار والتعيين والترقية والأجور والمكافآت والتدريب". (3)

ومنه فإن الباحثان يعرفان إدارة الموارد البشرية على أنها مجموع الإجراءات والقرارات التي يتم اتخاذها من أجل الاستغلال الفعال والأمثل لمختلف المهارات والطاقات البشرية وذلك من خلال خلق بيئة تنظيمية ملائمة تساعد على اكتشاف القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين ومنه إلى تحقيق جملة الأهداف سواء تلك المتعلقة بالأفراد أو المنظمة.

#### ب- أهمية المورد البشري في الفكر الحديث:

إن التغيرات التي تعرفها منظمات الأعمال الحديثة أدت إلى تغيير النظرة تجاه المورد البشري خاصة في وقتنا الحالي- عصر تكنولوجيا المعلومات والمعرفة - حيث أصبحت المؤسسات تقاس في تطورها بما تملكه من أفراد مبدعين ومبتكرين قادرين على خلق التميز وبهذا أصبحت النظرة الحديثة اتجاه الموارد البشرية تقوم على مجموعة من المفاهيم الجديدة أهمها: (4)

- إن العنصر البشري (على كل المستويات) هو مصدر الأفكار والأداة الرئيسية في تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية.

- المشاركة الفعالة للعقل البشري وطاقاته الذهنية هي مصدر المعرفة وأساس القدرة الابتكارية وتحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات ترضي العملاء.
- إن كل المزايا النسبية التي توفر لدى المؤسسة تبقى بدون فائدة ما لم يتوفر لها العنصر البشري المتميز القادر على الإبداع والابتكار وهذا قصد تحويلها إلى مزايا تنافسية.
- إن العنصر الحاسم في تحسين وتطوير الأداء هو استثمار وتنمية قدرات الأفراد.

كما أن هناك من يضيف أسباب أخرى التي أدت للأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية على غرار ارتفاع مستويات التعليم والثقافة بين العاملين بما أدى إلى تغير خصائص القوى العاملة حيث أصبحت أكثر وعياً من ذي قبل مما تطلب وجود خبراء ومتخصصين في إدارة القوى العاملة ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين، ضف إلى ذلك ارتفاع تكلفة العمل الإنساني حيث أصبحت الأجور تمثل نسبة عالية ومتزايدة من التكاليف مما يتطلب الأمر وجود إدارة متخصصة تعمل على الاهتمام بهذا المورد وتفجير طاقاته الكامنة لتغطية هذه التكاليف.

### ج- العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

إن للبيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال الحديثة، الدور الكبير في تحديد السياسات المعتمدة من طرف صانعي القرار في إدارة الموارد البشرية، في ضل البيئة التنافسية ومنه فإن الضرورة تشير إلى أن الهيكل التنظيمي والوضع التنظيمي يتحدد متأثراً بمجموعة من العوامل ومنها: (5)

**1- أدوار إدارة الموارد البشرية:** تعتبر عاملاً في المنظمات التنافسية والتي تميل ميلاً متزايداً نحو العولمة والمنظمة الناجحة في البيئة التنافسية هي التي

تشجع إدارات الموارد البشرية فيها لممارسة أدوار متعددة لتحسين الإنتاجية ونوعية حياة العمل والاستجابة لجميع المتطلبات من اقتصادية وتكنولوجية وقانونية ومن أهمها:

أ- دور الأعمال: وهي من الأدوار الحديثة وتساهم في تعزيز الدور الاستراتيجي للمنظمة ويتمثل هذا الدور بمشاركة الموارد البشرية في تحديد حاجات الأعمال في المنظمة والمساعدة في دفع المنظمة للوصول لأهدافها.

ب- الدور التشغيلي: يعد من الأدوار القصيرة كونه يرتبط بالأعمال اليومية للمنظمة وإدارة الموارد البشرية ثانياً، في صنع قرارات التوظيف ووضع خطط الاستقطاب وتطوير أنظمة الرقابة على السلوك والأداء ونشاط التكوين والمتابعة وتقويم الأداء.

ج- الدور الإداري: وهو أيضا الدور متوسط المدى ومهمته التأكد من معايير الاختيار وتطوير خطط الاستقطاب واستكشاف أسواق استقطاب مناسبة ووضع نظم الأجور والمكافآت وخطط التطوير.

2- حجم المنظمة: يتحدد حجم المنظمة بالنشاط الذي تديره أو المبيعات التي تحققها أو حجم رأس المال أو عدد العاملين فيها ويؤثر الحجم في تقرير الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة فزيادة حجم المنظمة يفرض عليها استحداث أنظمة لم تكن موجودة سابقا و حجم المنظمة يتأثر بالتغيرات البيئية وتوسيع حجمها يكون استجابة لتلك التغيرات، إن كبر حجم المنظمة أو صغره له اعتبار فمؤسسات الأعمال الصغيرة تميل إلى توزيع نشاطات إدارة الموارد البشرية على الأقسام أو الوحدات الوظيفية فيها أما المؤسسات الكبيرة تتجه إلى وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية.

3- كثافة الموارد البشرية: تتباين المنظمات في استخدامها لعنصر العمل

تبعاً لطبيعة النشاط الذي تمارسه (أما حقل سلمي مادي أو خدمات) وتتناسب كثافة الموارد البشرية طردياً مع حجم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية في المنظمة حيث تزداد مسؤولياتها وتتعدد وتتوسع أعمالها المختلفة وخصوصاً في المنظمات التي تحتوي على كثافة عالية من العاملين كما إن الإدارة العليا في المنظمة تمنح لها اهتماماً كبيراً والعكس في حالة قلة كثافة العاملين وخصوصاً في المنظمات التي تعتمد على الإنتاج بالتقنية.

**4- العوامل التكنولوجية:** إن التعقد الشديد الذي يتصف به المجتمع اليوم وكذلك رقيه في النواحي التكنولوجية والفنية قد صاحبه تغيرات جذرية في اليد العاملة كنتيجة لتغير حاجات ومتطلبات المنظمات ومن أهم هذه التغيرات التوسع المستمر في الأوتوماتيكية وزيادة الاعتماد على الحواسيب الإلكترونية والمعرفة.

**5- سوق العمل:** إن التغيرات في خصائص سوق العمل (الاستقرار أو عدم الاستقرار) يؤثر على دور إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، فعند عدم استقراره من خلال زيادة النشاط والمنافسة من قبل بقية المنظمات فإن ذلك سيعمل على زيادة الطلب على الموارد البشرية الكفؤة والماهرة وغير المكلفة، مما يؤدي إلى توسيع دور إدارة الموارد البشرية في أن تأخذ دورها ونشاطها لتنفيذ هذه الآليات الاستراتيجية للمنظمة، حيث توضع إدارة الموارد في قمة البناء التنظيمي للمنظمة أما في العكس أي عند استقرار سوق العمل فذلك يعني قلة الطلب على الموارد البشرية مما يؤدي بالمنظمات إلى تقليص دور إدارة الموارد البشرية على الدور التنفيذي فقط". (6)

**6- توفر الكوادر الكفؤة:** يجب توفر كوادر متخصصة تفهم مسؤوليات الإدارة أولاً وتعكس هذه المسؤوليات بإجراءات وقواعد العمل ثانياً ويجب أن تكون في المعارف الإدارية والنفسية والاجتماعية والقانونية والاقتصادية، لأن عدم توفر

الكوادر المتخصصة يؤدي إلى فشل إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا: ماهية تكنولوجيا المعلومات مفهوم التكنولوجيا: إن كلمة تكنولوجيا يونانية في الأصل وهي تتكون من مقطعين الأول Techno ويعني حرفة أو مهارة أو فن أما الثاني Logy فيعني علم أو دراسة ومن هنا فإن كلمة تكنولوجيا تعني علم الأداء أو علم التطبيق". (7) كما تعرف التكنولوجيا على أنها أسلوب أداء يتضمن هيكلها مزيجا مركبا متفاعلا من:

- تجهيزات آلية

- عمالة

- طرق عمل تؤلف بين التجهيزات والعمالة وفي إجراءات بأسلوب محدد لإنتاج أو تقديم سلعة أو خدمة أو أكثر.

هي بهذا الوصف يمكن أن تكون تكنولوجيا قديمة أو حديثة أما التكنولوجيا القديمة أو التقليدية فهي أقل اعتمادا على التجهيزات تلقائية أو ذاتية الأداء أو الأقل أوتوماتيكية وأقل إفادة من الحاسبات الآلية وبرامجها وأما التكنولوجيا الحديثة فتتضمن طرقا جديدة أهمها طرق الإنتاج المرنة إذ يتم تشغيل آلات تلقائية الأداء تتحكم بها حاسبات آلية وتنتج نفس الآلة أو مجموعة آلات متنوعة من المنتجات". (8)

كما تعرف على أنها "مجموعة المعارف والخبرة المتراكمة والمتاحة والأدوات والوسائل المادية والتنظيمية الإدارية، التي يستخدمها الإنسان في أداء عمل ما أو وظيفة ما في مجال حياته اليومية لإشباع الحاجات المادية والمعنوية سواء على مستوى الفرد أو المجتمع". (9) ومنه فإن التكنولوجيا يعرفها الباحثان على أنها تلك التقنيات الحديثة المستعملة في المكاتب والمعتمدة على موارد بشرية مؤهلة

لتشغيلها والتي تحقق في النهاية سرعة ودقة في الأداء، لتصل في النهاية المنظمة إلى الأهداف المخطط لها.

### ب- مفهوم المعلومات

هي بيانات تمت معالجتها إذ تم تصنيفها وتحليلها وتنظيمها وتلخيصها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها حيث أصبحت ذات معنى، كون البيانات إذا لم تمر بهذه المراحل لا يمكن الاستعانة بها من أجل اتخاذ القرار.

تعتبر المعلومات تسجيلًا للخبرات المفيدة لمقابلة احتياجات متخذ القرار وتقليل حالات عدم التأكد الإداري يحتاج إلى أن تتحول البيانات إلى معلومات (10) وهو ما قد يحسن من صورة المنظمة مع المتعاملين وبالتالي كسب ثقتهم.

ومنه يمكن القول أن هناك تمايز بين البيانات والمعلومات، هذا التمايز يمكن

حصره في الثلاثة نقاط التالية: (11)

- البيانات مادة خام يصعب اتخاذ قرارات على ضوءها.
- المعلومات مادة تمت معالجتها بما يسمح باتخاذ قرارات على ضوءها
- تتحول البيانات إلى معلومات بعد إجراء المعالجات عليها.

**ج- تكنولوجيا المعلومات:** عرفت تكنولوجيا المعلومات بأنها "الأنظمة والأدوات المستخدمة لاستقبال وتخزين وتحليل وتوصيل المعلومات في جميع أشكالها وتطبيقها لجميع جوانب حياتنا شاملة المكتب والمصنع والمنزل". (12)

تعرف كذلك تكنولوجيا المعلومات والتي تسمى أحيانًا (تقنيات المعلومات) بأنها "تلك الأجهزة والمعدات والمواد التي تستخدم في عمليات خزن المعلومات واسترجاعها ومعالجتها وبنائها وتشمل الحاسب والمصغرات والأجهزة المستخدمة في

إنتاجها والوسائل السمعية والبصرية والأقراص الممغنطة والبرمجيات وأقراص الليزر وأجهزة الاتصالات وغيرها من التقنيات التي تستخدم في هذا المجال". (13) وبذلك فإن "مصطلح تكنولوجيا المعلومات يشتمل على فكرة تطبيق التكنولوجيا في تناول المعلومات من حيث إنتاجها وحيازتها وتخزينها ومعالجتها واسترجاعها وعرضها وتوزيعها بالطرق الآلية". (14)

وعرفها جعفر حسن على أنها " تلك الأجهزة والمعدات والأدوات والوسائل التي استخدمها الإنسان ويمكن أن يستخدمها مستقبلا في معالجة المعلومات من حيث تسجيلها وتنظيمها وخبزنها وحيازتها واسترجاعها وعرضها واستنساخها وبتها وتوصيلها في الوقت المناسب لطالبيها وتشمل كلا من تكنولوجيا التخزين والاسترجاع وتكنولوجيا الاتصالات". (15)

ومنه فإن الباحثان يعرفان تكنولوجيا المعلومات تلك الأجهزة والمعدات التقنية التي يتم من خلالها التعامل مع المعلومات بعد تدخل المورد البشري من خلال عملية مخططة ومدروسة لتحقيق أهداف تنظيمية محددة، من إجراء عمليات كالتخزين، المعالجة، الاسترجاع، العرض والتوزيع بطريقة آلية.

#### د - مفهوم النظام:

يعد مصطلح النظام من المصطلحات الشائعة الاستخدام في مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وهو مصطلح منبثق أساسا من كلمة يونانية والتي تعني الكل المركب من عدد من الأجزاء حيث اكتسبت هذه الكلمة بمرور الزمن معاني جديدة ودلالات مختلفة". (16)

ولقد تعددت تعريفات النظام فمنهم من أشار على أنه مجموعة من العناصر أو المفردات التي تعمل معا لتحقيق هدف معين أو مجموعة من المكونات التي

ترتبط ببعضها البعض معا لتحقيق هدف معين تشكل علاقات تفاعلية تمكنها من تكوين كل متكامل من أجل تحقيق هدف معين". (17)

وعرف على أنه عبارة عن مجموعة عمل تتكون من العنصر البشري وعنصر الأدوات والوسائل مجتمعة مع بعضها البعض ويجب أن تربطها علاقات محددة وقوانين شاملة ويجب أن يكون لكل جزء في النظام دوره المرسوم وهدفه المحدد". (18)

ويعرف الباحثان النظام على أنه تفاعل مجموع الأجهزة والموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف وغايات معينة وفق نظم وقواعد وقوانين تنظيمية تمثل الضوابط الحاكمة داخل النظام.

### ثالثا: إسهامات تكنولوجيا المعلومات في تفعيل إدارة الموارد البشرية

#### أ- الموارد البشرية بين إفرزات تكنولوجيا المعلومات وحتمية التكيف:

إن المنافسة التي تعيشها التنظيمات الحديثة على اختلاف نشاطها، التي أضحت تفرض منطق جديد للبقاء والاستمرارية، ضاعفت من الحاجة إلى توفير كفاءات تحسن استغلال تكنولوجيا المعلومات وهو ما أفرز بدوره حاجة أخرى تتمثل في إدارة الموارد البشرية بفعالية واعتبار العنصر البشري (العامل) ك رأس مال بشري يتم الاستثمار في معارفه وقدراته من خلال استغلال كامل طاقاته وإمكانياته المعرفية، مع تأكيد أن المنظمات الحديثة لا تعاني فعلا من نقص المعلومات أو ندرتها وإنما الصعوبة تكمن في كيفية استغلالها وتحليلها ثم برمجتها بما يخدم أهداف المنظمة وهو وجب الاستثمار في المورد البشري، ولقد أشار "Gust": أن إدارة الموارد البشرية تعتبر خيارا جذابا للوقوف في وجه الضغوط التي تولدها سوق الأعمال وذلك من خلال الاهتمام بثلاث نقاط هي الجودة، المرونة اللازمة والإبداع المتزن (19) وهو ما يشير إلى الأهمية التي أصبح

يكتسبها المورد البشري داخل المنظمات الحديثة، من خلال ما أفرزته العولمة من تكنولوجيا معلومات تحتم التكيف معها، من أجل الإبداع المتزن ناهيك عن الأنساق المفاهيمية التي نتجت عنها على غرار إدارة الجودة الشاملة وتحول مدلولات تسيير الموظفين إلى إدارة الأفراد ومنه إلى إدارة الموارد البشرية وما يمكن استخلاصه من خلال هذا الطرح فإن الفكر الإداري الحديث ومن خلال المراحل التي مر بها يشير إلى أن كل مرحلة لها نتائج كانت بمثابة بداية لمرحلة أخرى لا تقل أهمية عن الأولى فمصطلح "إدارة الموارد البشرية" أصبح مؤخرًا يتعرض لعملية تغيير تماشياً مع تغير تكنولوجيا المعلومات ودخول مصطلح "الإدارة الإلكترونية" كمفهوم جديد في الإدارة حيث أصبح يشاع مصطلح "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية" والتي تعرف على أنها: "منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة وتنمية الموارد البشرية فهي نمط جديد من الفكر والممارسة الإدارية يتبنى معطيات عصر المتغيرات السريعة ويستوعب تكنولوجياته المتجددة ويطبق آلياته الفاعلة ويستثمر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أداء وظائفه فالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي ما يناسب من تكنولوجيا المعلومات وإدارة وتنمية الموارد البشرية" (20)، وما يشير إليه الباحثين في مجال الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية على أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تسعى لإلغاء حواجز الزمان والمكان والتقرب لخدمة الموظف والمرونة في التفاعل معه وكما تم الإشارة إليه من خلال التعريف على أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، تستثمر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أداء وظائفها.

#### أ- تفعيل الانضباط والرقابة الذاتية للعاملين:

إن التغييرات التي تسعى المنظمات الحديثة لمواكبتها من خلال الاعتماد على ما يسمى بمدخل إعادة "التصميم الوظيفي" الذي يهدف أساسا إلى مواكبة مستجدات ساحة العمل مثل التغييرات التكنولوجية يمثل نوع من الإثراء الوظيفي الذي يمس الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة وكذا تحديد علاقات السلطة ومنه إلى ضبط كل أنساق السلوك التنظيمي الفعال وهذا ما أكدته تحليلات هاكمان والدهام: "على اعتبار أن التغيير في أبعاد الوظيفة يمكن أن يؤثر في الدافعية من خلال الرقابة والضبط الذاتي حيث أن تنوع المهارات يزود العامل بالمرونة التي يحتاج إليها للتعامل مع التغييرات ومن ثم تزداد رقابة العامل على عملية التحويل أو في ممارسة الأنشطة والتصرف". (21)

ولكي تستطيع المنظمة الاستثمار في موظفيها بالشكل الصحيح لا بد من أن يكون هناك وضوح في طبيعة الوظائف والأعمال التي يقوم بها كل عضو من أعضائها كما يجب أن يكون وصف وظيفي (وصف العمل) ووصف للوظائف دقيقا لأنه يصعب عملية فهم الوظائف في المنظمة إذا لم تحلل بالوجه الأمثل "يجب مطابقة الوظائف المحددة في الهيكل التنظيمي مع ما تحتاج إليه المنظمة لذا ظهرت أهمية تحليل الوظائف وذلك قبل عملية البدء في تطبيق أية مهمة من مهام إدارة الموارد البشرية". (22)

ومن أجل تحقيق تحليل وظيفي دقيق يتجلى في سلوك المورد البشري من خلال الانضباط والرقابة الذاتية للعامل يجب أن تكون الواجبات والمسؤوليات للوظيفة كما هو في الحاضر أي تحديد ما يجب أن يعتقد أن تكون عليه المهمة ومعرفة الحد الأدنى من المتطلبات الكافية لدعم الأداء المرضي لهذه الواجبات والمسؤوليات، هذا من جهة ومن جهة أخرى ومن ناحية الإشراف والقادة فإن

ضرورة تحليل الوظيفة مع مراعاة المستجدات من أنساق تكنولوجيا المعلومات الفاعل في المنظمة، تشير إلى أنه لابد على القائد الإلكتروني الذي يسعى إلى إعطاء الفرصة للموظفين للعمل بروح الفريق وبشكل أسرع مما له انعكاس على تطور الأداء الإبداعي لديهم، فهذا التحليل يساعد المشرفين من القادة داخل التنظيم على تعيين العمل للمرؤوسين حتى يتمكن من توجيه ورصد أدائهم كما أنه مفيد في تقييم الأداء، بالإضافة إلى أنه يساعد في إعداد برامج التدريب والتطوير.

### استنتاجات وتوصيات:

من خلال ما سبق يمكن استخلاص مجموعة من النقاط، تتعلق أساساً بإدارة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات والتي نعتبرها كمدخل لتبني إدارة إلكترونية من أجل إدارة الموارد البشرية بالفعالية المطلوبة والتي نوجزها في النقاط التالية:

- ضرورة توفير الوسائل المادية المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات بالموازاة توفير مورد بشري قادر على مواكبة هذه التكنولوجيا الحديثة من الناحية المهارية والفكرية من أجل تقلص الهوة الثقافية بين امتلاك التكنولوجيا والثقافة التنظيمية للعامل.

- ضرورة خلق هياكل تنظيمية تتماشى مع تكنولوجيا المعلومات الحديثة وتحويلها إلى هياكل تنظيمية مرنة التي تتميز بقلّة مستوياتها التنظيمية ومحدودية نطاق الإشراف والمساحة بدل عمودية الشكل بالإضافة إلى مراعاة وظيفة التصميم الوظيفي الذي يخضع هو الآخر للوظائف المعلنة في الهيكل التنظيمي.

- ضرورة التكيف بين مختلف مكونات التنظيم من موارد بشرية والوسائل التقنية المعتمدة في منظمات الاعتماد، من خلال العمل على المحافظة على

توازنها بتدعيم الأفراد بالتكوين والتدريب لتطوير المهارات والكفاءات بما يتماشى مع مختلف نظم المعلومات وبرمجيات إدارة مراحل العمل داخل التنظيم.

- تدريب الفاعلين من صانعي القرار داخل التنظيم على كيفية استغلال المعلومات بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب وهذا تماشياً مع التغيرات التقنية وتعزيز العلاقات المترابطة والمتساندة بين التكنولوجيا والأفراد من خلال التركيز على التصميم الوظيفي الفعال كتحديد حدود السلطة للمشرفين ومعرفة الدور بدقة للرؤساء والمرؤوسين.

- معرفة متطلبات التكيف بين المكلفين بإدارة الموارد البشرية وبين نسق النظم الأخرى التي تدخل في إدارة الموارد البشرية بطريقة إلكترونية.

- تحفيز وتعزيز الموارد البشرية داخل التنظيم بمختلف المحفزات من أجل زيادة الدافعية والمحافظة على النمط لأداء أدوارهم مع الالتزام بقيم أفراد التنظيم ككل من خلال خلق ثقافة تنظيمية مبنية على العدل والمساواة وتطبيق القوانين واللوائح التنظيمية كوسائل لضبط السلوك التنظيمي مع التحكم في أبعاد الوظيفة التي قد تؤثر في الدافعية من خلال تنمية الانضباط و الرقابة الذاتية للأفراد.

## خاتمة

من خلال الورقة البحثية التي بين أيدينا والتي حاولنا من خلالها إبراز إشكالية إدارة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات كمدخل لتبني الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وهذا في إطار الجهود المبذولة من طرف الدولة الجزائرية في تحقيق هذا المسعى الرامي إلى عصرنه الإدارة العمومية بما فيها إدارة منظمات الأعمال الجزائرية التي يجمع الباحثين على أنها قطعت أشواط في هذا المجال مقارنة بالإدارات العمومية التابعة للدولة، إلا أنه لا يزال يشكل مشكل التكيف مع تكنولوجيا المعلومات الحديثة والتأقلم مع متطلباتها الهاجس الذي لا بد من

تجاوزه، من خلال إعادة النظر في البناء التنظيمي لمنظمات الأعمال الجزائرية سواء كانت عمومية أو خاصة، خدمة كانت أو إنتاجية، فالتركيز على التكنولوجيا في تسيير الموارد البشرية أو كما يسمى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لم تعد خيارا بل أصبح ضرورة ملحة تفرضها العولمة ومتطلبات الفعالية التنظيمية والأداء المؤسساتي الجيد وكما تم الإشارة إليه على أن الانطلاق من **وظيفة التصميم الوظيفي** برسم حدود الوظيفة الذي يساعد بشكل كبير في **وضوح الدور** لدى المورد البشري، بالتحديد الجيد للواجبات والمسؤوليات ومدى مطابقتها هذه الوظائف مع تلك المحددة في الهيكل التنظيمي والذي بدوره يخضع لطبيعة تكنولوجيا المعلومات المعتمدة في منظمات الأعمال.

## قائمة المراجع

1. عبد الفتاح بوخمخ (2001): "إدارة الموارد البشرية"، دار المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص22.
2. جابر عوض السيد، أبو الحسن عبد الموجود (2005)، "إدارة المنظمات الاجتماعية رؤى للإصلاح والتطوير"، القاهرة، مصر، ص 76.
3. خضير كاظم محمود، ياسين الخرشة (2011): "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والطباعة الأردن، ط4، ص27.
4. علي السلمي(2001): إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة مصر، ص 229.
5. متوفر على الموقع: <http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/Importance-of-human-resources.pdf>.pp33-35. a 23:50le23/08/2018
6. المرجع السابق : a 23:50http://www.abahe.co.uk . le23/08/2018
7. محمود علم الدين، (1990): "تكنولوجيا المعلومات وصناعة الاتصال الجماهيري"، العربي للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، ص 16.
8. أحمد سيد مصطفى، (2000): "تحديات العولمة و التخطيط الإستراتيجي، رؤية مدير القرن الحادي والعشرين" بنها جامعة الزقازيق، ط3، ص 156.
9. الداوي الشيخ (2008): "الإبداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة المجلد 3، العدد17، ص 18.
10. McLeado,jr., Raymond, & Schell, George p (2007):Management information systems (10<sup>th</sup> ed) Upper Saddle River, New Jersey :pearson Education, , Inc,2007, p 9
11. النجار نبيل جمعة و النجار فايز جمعه: مهارات الحاسوب، عالم الكتب الحديث، الأردن- إريد، 2004، ص 363.
12. Rogercarter, the Information Technology(1987):Handbook -London Heinman Professional Publishing, p19.
13. جاسم محمد جرجيس و بديع القاسم (1989): "مصادر المعلومات في مجال الإعلام و الاتصال الجماهيري - الكويت"، شركة المكتبات الكويتية، ص240.

14. عبد الرزاق يونس، (1989): **تكنولوجيا المعلومات**، دار المؤلف، عمان (الأردن)، ص17.
15. جعفر حسن جاسم الطائي، المرجع السابق، ص58.
16. رامي ابراهيم عبد الرحمان الشقران، محمد علي ذيب عاشور (2012): **تنظيم المعلومات الإدارية المستخدمة في الجامعات و دورها في تحسين الأداء المؤسسي**، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1 ص 16.
17. مرسي نبيل، (2005): **التقنيات الحديثة للمعلومات و نظم المعلومات الإدارية**، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، ص85.
18. Vaassen Harold, Management Information System,(2002): A managerial Approach, john Wiley et Sons Ltd, England, pp14-18.
19. راوية محمد حسن، (2000): **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر، ب ط، الإسكندرية، 2000 ص 20.
20. أحمد الكردى، **إدارة الموارد البشرية**، متوفر على الموقع: <http://www.Kenanaonline.com>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2018/08/02.
21. مصطفى محمود أبو بكر (2006): **المورد البشري مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية الإسكندرية، ص489.
22. ملكه محمد الأسطل، يوسف بحر، (2009): **مدى فعالية التوصيف الوظيفي و أثره على فهم عيوب التنظيم الإداري** (دراسة تطبيقية على موظفي المجلس التشريعي الفلسطيني في قطاع غزة ورام الله، غزة فلسطين) الجامعة الإسلامية فلسطين، ص 33.