



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة العربي بن مهدي- أم البواقي
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية



دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
الجزائرية
دراسة ميدانية بمديرية البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية و الرقمنة
بأم البواقي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية

إشراف:

أ- حفيظي ليليا

إعداد الطالبة:

قادري سارة

أعضاء لجنة المناقشة :

الجامعة	الصفة	الرتبة	الأستاذ(ة)
جامعة أم البواقي	مشرفا/مقررا	أستاذ مساعد "أ"	حفيظي ليليا
جامعة أم البواقي	عضوا رئيسا	أستاذ محاضر "أ"	العمر اوي زكية
جامعة أم البواقي	عضوا مناقشا	أستاذ محاضر "أ"	فضلون زهراء

السنة الجامعية 2018/2017

فهرس المحتويات

ملخص الدراسة

شكر وعرفان

الإهداء

قائمة الأشكال

2.....المقدمة

الفصل الأول: موضوع الدراسة

5.....الإشكالية

6.....فرضيات الدراسة

6.....أسباب اختيار الموضوع

7.....أهداف الدراسة

7.....أهمية الدراسة

7.....مفاهيم الدراسة

15.....الدراسات السابقة

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

- 26.....تمهيد
- 27.....1. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
- 31.....2. أهمية إدارة الموارد البشرية
- 32.....3. أهداف إدارة الموارد البشرية
- 37.....4. نظريات إدارة الموارد البشرية
- 51.....5. وظائف إدارة الموارد البشرية
- 55.....6. التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
- 58.....7. إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات
- 60.....خلاصة

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات

- 62.....تمهيد
- 63.....1. مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات
- 64.....2. مكونات تكنولوجيا المعلومات
- 70.....3. خصائص تكنولوجيا المعلومات
- 71.....4. المزايا الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات

5. أسباب التسارع في التوجه نحو تكنولوجيا المعلومات.....74

6. الشبكات المعلوماتية.....77

7. دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير إدارة الموارد البشرية.....81

83.....خلاصة

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة

85.....تمهيد

1 . مجالات الدراسة.....86

2 . المنهج المعتمد.....86

3 .مجتمع الدراسة87

4. أدوات جمع البيانات87

100.....خلاصة

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات

102.....تمهيد

1 . تحليل و تفسير بيانات الدراسة103

2.النتائج العامة للدراسة.....128

3. النتائج في ضوء الفرضيات 132

4. النتائج في ضوء الدراسات السابقة 132

5. توصيات 134

خاتمة 136

المراجع 138

الملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	مقارنة بين نظرية x و نظرية y	45
2	إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات	59
3	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	103
4	توزيع أفراد العينة حسب السن	104
5	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	105
6	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	106
7	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	107
8	اهمية تكنولوجيا المعلومات	108
9	إستخدام الحاسوب يسمح بتوفير الوقت و سهولة الحصول على المعلومة	109
10	إستعمال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات في مجال العمل	109
11	المزايا التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات للمؤسسة	110
12	التكنولوجيا المعلوماتية الأكثر إستخداما في تسيير الوظائف	111
13	إستخدام تكنولوجيا المعلومات يعزز من التواصل بين جميع وظائف المؤسسة	112
14	التوظيف عبر شبكة الإنترنت	112

113	إستخدام تكنولوجيا المعلومات يسهل تداول المعلومات و بالتالي السرعة في أداء المهام و تنفيذها	15
114	مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تقليل الوقت المطلوب لتسيير العمل داخل المؤسسة	16
115	مضاعفة إستعمال تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة	17
116	توفر المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات يساهم في زيادة كفاءة موظفيها	18
117	الوسائل التي تستخدم في المؤسسة واضحة	19
118	مدى الرضا عن هذه التكنولوجيا	20
118	إستخدام الوسائل التكنولوجية تجنب من الأخطاء البشرية	21
119	درجة أهمية التكنولوجيا في مجال العمل	22
120	مدى توفر الأجهزة و الحواسيب في المؤسسة	23
120	إستغلال الوسائل و الأجهزة في المؤسسة بالشكل الأمثل	24
121	إستعمال الوسائل و التقنيات الحديثة أثناء أداء المهام يسهل في تنفيذ مختلف الأنشطة	25
122	توفر الوسائل التكنولوجية يساهم في زيادة كفاءة العمليات	26
122	الأجهزة و الوسائل المتوفرة في المؤسسة تساعد في العمل	27
123	توفر الوسائل و الأجهزة يساهم في رفع معدلات أداء العاملين	28
124	تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة	29

124	إستخدام الوسائل التكنولوجية في إدارة الموارد البشرية يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة	30
125	الإعتماد على الإدارة الإلكترونية يساهم في تطوير كافة أقسام العمل	31
126	توفر الإدارة الإلكترونية الكثير من المرونة و السرعة في تقديم الخدمات للمورد البشري	32
126	تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة يجعل منها محل تنافس	33
127	مساعدة الإدارة الإلكترونية في تحقيق مبدأ الجودة الشاملة للخدمات	34
128	إهتمام المؤسسة بمسألة تحقيق الميزة التنافسية	35

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	صفحة الشكل
شكل رقم 1	أهداف إدارة الموارد البشرية	36
الشكل رقم 2	وظائف إدارة الموارد البشرية	53
الشكل رقم 3	مكونات تكنولوجيا المعلومات	59

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، وتحددت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي: ما هو دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشرية ؟

و قد أعتد على المنهج الوصفي التحليل لأنه الأنسب لموضوع الدراسة بحيث تكون مجتمع البحث من ثلاثين موظفا (30) بمديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والرقمنة حيث تم إختيارهم بطريقة المسح الشامل ،وتم تصميم إستبيان (إستمارة) تكونت في صورتها النهائية من أربع محاور .
و تمثلت فرضيات الدراسة فيما يلي :

لتكنولوجيا المعلومات دور فعال في تحسين إدارة الموارد البشرية .

الفرضيات الجزئية:

- تساعد تكنولوجيا المعلومات في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية .

- الوسائل و التقنيات الحديثة تساهم في رفع أداء العاملين.

- تساهم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية.

و كانت نتائج الدراسة كما يلي:

1-تساعد تكنولوجيا المعلومات الموجودة في المؤسسة في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية.

2-الوسائل و التقنيات الحديثة في الأداء تساهم في رفع من أداء العاملين .

3-تساهم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التكنولوجيا ،المعلومات ،تكنولوجيا المعلومات ،المورد البشري ،إدارة الموارد البشرية.

الإهداء

- ✓ إلى والديا اللذان أعاناني ورعياني "حفظهما الله"
- ✓ إلى من تحمل ظروفني و قاسى معي إلى زوجي ورفيق
دربي الغالي
- ✓ إلى إخوتي وأخواتي
- ✓ إلى كل من ساعدني في إتمام هذه المذكرة

شكر وتقدير

- ❖ أحمد الله عز وجل وأشكره على توفيقه لي و إتمامي لهذا العمل ،كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة " حفيظي ليليا " لإشرافها على هذا العمل ولكل ما قدمته لي من إرشادات وتوجيهات.
- ❖ إلى كل من مد يد العون على إنجاز هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد.
- ❖ إلى كل عمال مديرية البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية و الرقمنة ،أتقدم بالشكر على كل التسهيلات التي منحت من طرفهم
- ❖ وفي الختام أقول إلى كل هؤلاء بارك الله فيكم وجعله في ميزان حسناتكم.

مقدمة

مقدمة

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي لاقت إهتمام الكثير من المفكرين والباحثين في مجال إدارة الأعمال نظرا لأنه يتعلق بأهم وأحرج عنصر من عناصر الإنتاج، وأكثرها مورد للمنظمة فهو يعتبر مفتاح من مفاتيح نجاحها فهي تعمل على الإستفادة من مواردها من خلال العمل على تطويرهم وتوجيههم وتدريبهم والإهتمام بهم والعمل على تنمية كفاءاتهم وقدراتهم من أجل تحقيق أهدافها بفعالية.

حيث شهد العالم في الآونة الأخيرة ثورة معلوماتية هائلة أدت إلى فتح آفاق واسعة لتطوير مختلف الإدارات وتجديد أساليبها وآلية العمل فيها من أجل إنجاز مختلف الوظائف والخدمات بصورة أكثر تطورا ومن أبرز هذه التطورات الثورة التكنولوجية خاصة تلك المتعلقة بمعالجة المعلومات والتي تعرف بتكنولوجيا المعلومات وذلك بالإعتماد المتزايد نحو إستخدام أحدث الوسائل والتقنيات و توظيفها بقوة في مختلف المنظمات لدورها الكبير في مختلف الجوانب الإدارية وهذا لما توفره من سرعة في إنجاز الأعمال والحصول على خدمات دقيقة في الوقت و الشكل المناسبين.

ونتيجة لهذه التغيرات والتطورات الهائلة التي طالت كافة المؤسسات و التي تفاعلت العديد من العوامل لخلق هذه التحولات وعلى رأسها الثورة التكنولوجية نجد المؤسسات الجزائرية تشهد مبادرات كثيرة تهدف إلى التعامل مع هذه التطورات التي فتحت أبواب عديدة لتحسين وتفعيل إدارة الموارد البشرية ولإلمام بهذا الموضوع من كل جوانبه جاءت دراستنا هذه والتي قسمت إلى جانب نظري وآخر تطبيقي ميداني تمثل في:

الفصل الأول: تضمن الجانب المنهجي للدراسة وتتناول المقدمة، إشكالية البحث، أهمية وأهداف

البحث، تحديد المصطلحات وكذلك الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: تضمن إدارة الموارد البشرية، أهميتها، أهدافها، وظائفها، أهم التحديات التي تواجهها.

الفصل الثالث: تضمن تكنولوجيا المعلومات، مكوناتها، خصائصها، المزايا الرئيسية لتكنولوجيا

المعلومات، أسباب التسارع نحو التوجه نحوها، الشبكات المعلوماتية...

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة و تمثلت في مجالات الدراسة، منهج دراسة و أدوات جمع

البيانات، عينة الدراسة و التقديم بالمؤسسة محل الدراسة.

الفصل الخامس: خصص لعرض وتحليل نتائج الدراسة، خاتمة، قائمة المراجع والملاحق.

الفصل الأول

1. الإشكالية :

تسعى جل المنظمات إلى تحقيق النجاح في أعمالها و أنشطتها و ذلك لبناء مركزها بين المنظمات الأخرى , و تحسين أدائها باستمرار في ظل البيئة التي تعمل فيها فهي تشكل نظاما بيئيا فرعيا يضم عدة إدارات مختلفة من بينها إدارة الموارد البشرية و التي تعتبر من أهم الوظائف لتركيزها على أهم عنصر و هو "العنصر البشري" و الذي يعتبر أثمن مورد لديها و الأكثر تأثيرا في الإنتاجية , فالمنظمة تعمل على الاستفادة من موردها و ذلك من خلال العمل على تطويرهم و تدريبهم و تنمية كفاءتهم و قدراتهم لمساهمة هذا الأخير في تحقيق أهدافها و ربحها.

و باعتبار تكنولوجيا المعلومات من أهم التطورات و التغييرات التي وجدت في بيئة الأعمال و التي فتحت آفاق واسعة لتطوير و تحسين المنظمات و تجديد أساليبها و آلية العمل فيها من أجل إنجاز مختلف الوظائف و الخدمات بصورة أكثر تطورا و فعالية، فما يشهده العالم من تحولات تقنية متسارعة و التطورات الهائلة في مجال أجهزة الحاسوب و البرمجيات و أجهزة الاتصالات و وسائلها و الكم الهائل من المعلومات الذي ينمو و ينتقل بسرعة و سهولة و يسر , الأمر الذي جعل من تكنولوجيا المعلومات وسيلة مهمة في المنظمات و أصبح يتطلب من هذه الأخيرة على إختلاف أنواعها و أحجامها مواكبة هذا التقدم الهائل فهي بهذا تضطر إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تسييرها لمواردها البشرية بما يتماشى مع متطلبات العصر، هذا ما جعل المؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات في ظل هذه التحولات تغير إستراتيجياتها و سياساتها من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الأداء لضمان إستمراريتها و بقاءها وبالتالي تحقيق أهدافها المرجوة.

فتكنولوجيا المعلومات أصبحت من الموضوعات المهمة والتي لها تأثير على منظمات الأعمال، من خلال تأثيرها على الإستراتيجية العامة في ظل البيئة التنافسية .

ومن هنا تظهر معالم إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

هل لتكنولوجيا المعلومات دور في تحسين إدارة الموارد البشرية

التساؤلات الفرعية :

1. هل تساعد تكنولوجيا المعلومات في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية؟
2. هل تساهم الوسائل والتقنيات الحديثة في رفع أداء العاملين ؟
3. ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية في المؤسسة؟

2. فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

لتكنولوجيا المعلومات دور فعال في تحسين إدارة الموارد البشرية

الفرضيات الجزئية

1. تساعد تكنولوجيا المعلومات في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية
2. الوسائل والتقنيات الحديثة تساهم في رفع أداء العاملين
3. تساهم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية في المؤسسة

3. أسباب اختيار الموضوع:

1. الميل لدراسة مثل هذه المواضيع والتعريف بأهميتها
2. باعتبار إدارة الموارد البشرية المحرك الأساسي لأي مؤسسة فلا بد من تسليط الضوء عليها
3. تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص

4. الإنتشار الواسع لإستعمال تكنولوجيا المعلومات في جل المؤسسات أحد أهم الأسباب لإختيار

الموضوع

5. أن الموضوع حديث الساعة سواء ما تعلق بتكنولوجية المعلومات أو إدارة الموارد البشرية

4.أهداف البحث:

1. إبراز دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشرية
2. التعرف على مدى مساهمة الوسائل والتقنيات الحديثة في الرفع من أداء العاملين
3. معرفة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية
4. التعرف على مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية

5.أهمية البحث:

1. تعد هذه الدراسة من الموضوعات الهامة لتناولها لمفهومين أساسيين هما : إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات
2. إثراء البحث العلمي والمكتبة الجامعية من خلال هذه الدراسة حتى تكون مرجع للطلبة
3. أهمية عامل التكنولوجيا في التأثير على وظائف إدارة الموارد البشرية وتطويرها
4. تسليط الضوء على أهمية تكنولوجيا المعلومات في المنظمات

6. مفاهيم ومصطلحات الدراسة

تحديد المصطلحات:

تكنولوجيا المعلومات:

قبل التطرق لمفهوم تكنولوجيا المعلومات يجدر تعريف المصطلحين التكنولوجية والمعلومات:

1. التكنولوجيا:

إن كلمة تكنولوجيا أصلها إغريقي قديم مشتقة من كلمتين (techno) وتعني المهارة الفنية وكلمة (logy) وتعني علما ودراسة وبشكل عام التكنولوجيا تعني تنظيم المهارة الفنية وقد إرتبط مفهوم التكنولوجيا بالصناعات لمدة طويلة ولا يوجد تعريف جامع يمكن إعتماده كتعريف وحيد للتكنولوجيا بل تعددت هذه التعاريف وتنوعت ومن بينها:

- أنها مجموعة المعارف والخبرة المتراكمة والمتاحة والأدوات والوسائل المادية والتنظيمية والإدارية التي يستخدمها الإنسان في أداء عمل ما أو وظيفة ما في مجال حياته اليومية لإشباع الحاجات المادية والمعنوية سواء على مستوى الفرد أو المجتمع (الهزام، 2016، ص 7)
- أنها كلمة تشير بصفة عامة إلى الوسائل والأجهزة التي يستخدمها الإنسان في توجيه شؤون الحياة، فهي بشكل عام الإستخدام المفيد المختلف في مجالات المعرفة
- الوسائل والأجهزة التي إخترعها الإنسان لخدمته والتي تستند على المعرفة والخبرات والمهارات والمبادئ
- وهي مجموعة المعارف والخبرات والمهارات المتاحة والمتراكمة، والمستتبهة المعينة بالألات والأدوات والسبل والوسائل والنظم المرتبطة بالإنتاج والخدمات الموجهة من أجل خدمة أغراض محددة للإنسان والمجتمع (جعفر، 2013، ص. 56)
- هي العلم الذي يهتم بتحسين الأداء والممارسة والصياغة أثناء التطبيق العملي (دليو، 2010، ص 21)

2. مفهوم المعلومات:

تعرف موسوعة المصطلحات الحاسب " المعلومات " بأنها معرفة لم تتوافر من قبل ويمكن إستخلاصها من البيانات عندما تكون دقيقة ومتزامنة ومتناسبة مع موضوع البحث

- ويعرفها البعض بأنها بيانات خضعت للتشغيل والمعالجة والتحليل والتفسير لتوفير المعرفة لمتخذي القرارات ومساعدتهم على تحقيق أغراض معينة
- - وتعرف على أنها بيانات تم معالجتها لغرض معين كما أنها معروضة في شكل يجعلها ذات معنى للمستقبل (فرغلي، 2007، ص 17).
- هي البيانات التي تمت معالجتها لتحقيق هدف معين أو لإستعمال محدد لأغراض إتخاذ القرارات أي البيانات التي أصبح لها قيمة بعد تحليلها، أو تفسيرها، أو تجميعها في شكل ذا معنى والتي يمكن تداولها وتسجيلها ونشرها وتوزيعها في صورة رسمية أو غير رسمية وفي أي شكل (المزاهرة، 2014، ص 29)
- وتعرف أيضا " المعلومة هي منتج موجه للإستهلاك قابل للتخزين، التحويل والمعالجة يشكل موردا هاما للمؤسسة (القرني، 2014، ص 18)

إجرائيا:

المعلومات عبارة عن مجموعة من البيانات المنظمة وذات معنى للإستفادة منها بشكل أكثر نفعا للفرد

3. تكنولوجيا المعلومات:

تنوعت وتعددت التعريفات ولذلك سندرج مجموعة منها:

- كل ما إستخدمه وما يمكن أن يستخدمه الإنسان في معالجة المعلومات من أدوات وأجهزة ومعدات، وتشمل المعالجة التسجيل والإستتساخ والبحث والتنظيم والإختزان والإسترجاع (الطائي، 2013 ، ص 59)
- وتعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها تلك الدراسة أو التصميم أو التطوير أو التطبيق أو الدعم وإدارة أنظمة المعلومات المعتمدة على الحاسوب وتطبيقات برامج وأجهزة الحاسوب كذلك

معالجة كل شيء يتعلق بالحاسبات ويتضمن ذلك خزن البيانات وإدارة قاعدة البيانات وكل الوظائف الأخرى المتعلقة بخزن البيانات وحمايتها ومعالجة المعلومات بشكل أمن إضافة إلى تصميم البرامج التي تدير أجهزة الحاسبات وعملية الشبك على الشبكات (الصميدي، 2012، ص 122-123)

- ويعرف أيضا بأنها أدوات ووسائل تستخدم لجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وتخزينها أو توزيعها وتصنف تحت عنوان أوسع وأشمل وهو " التقنيات المستندة إلى حاسوب " لعلاقتها المباشرة بنشاطات العمليات في المنظمة (داود اللامي ، 2010، ص 16)

- هي عبارة عن كل التقنيات المتطورة التي تستخدم في تحويل البيانات بمختلف أشكالها إلى معلومات بمختلف أنواعها والتي تستخدم من قبل المستخدمين منها في كافة مجالات الحياة (السالمي ، 2014، ص 19)

- ويعرف توم فور ستر تكنولوجيا المعلومات في معناها الدقيق على أنها العلم الجديد لجمع وتخزين وإسترجاع وبيث المعلومات (الحيلة، 2010، ص 484)

- تكنولوجيا المعلومات هي أنظمة بالغة الدقة من مجموعة أدوات تستخدم لتخزين وتحليل ومعالجة وبيث ونقل المعلومات بجميع أشكالها

- وتعرف على أنها كل أشكال التكنولوجيا المطبقة لمعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات في شكل إلكتروني والمعدات المادية المستخدمة لهذا الغرض تتضمن الحاسبات الآلية ومعدات الإتصال والشبكات وأجهزة الفاكس (فرغلي، 2007، ص 26)

التعريف الإجرائي:

يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات هي حقل من حقول التكنولوجيا وهي مجموعة من الأجهزة والوسائل والتي تستخدم لجمع البيانات وتحليلها وتخزينها وإسترجاع المعلومات بإستخدام برمجيات متعددة وتوصيلها عبر نظم الإتصالات المختلفة.

4.المورد البشري:

- يعرف المورد البشري على أنه ذلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء الأعمال بحماس وإقناع (السلمي، 1997، ص 147)
- وتعرف على أنها مجموعة الأفراد المشاركة في تحقيق أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم في المؤسسة (بلوط، 2002، ص 17)
- ويعرف أيضا بأنه هو الذي يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال إستخدام مهاراته ومعرفته وليس من خلال عملية التحول والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير لذلك ولكي يصبح الفرد مورد لا بد أن يمتلك الخبرة ، المهارات ، القدرات والإستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة (رواية، 2003، ص 29)
- كما وتعرف الموارد البشرية على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات (بلوط، 2002، ص 17).

إجرائيا:

ومنه نستنتج أن الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد العاملين الذين يتمتعون بكفاءات ومهارات وقدرات والذين يقومون بأداء أعمالهم على أكمل وجه لتحقيق أهداف المؤسسة .

5. إدارة الموارد البشرية:

تختلف وجهات نظر المديرين في الحياة العلمية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية وهناك وجهتان للنظر:

أولا : وجهة النظر التقليدية : يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور والإنصراف والإجازات ، ولم تحظ إدارة الموارد البشرية بإهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المنشآت.

ثانيا : وجهة النظر الحديثة : يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت و لا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق و الإنتاج و المالية لأهمية العنصر البشري و تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت و شملت أنشطة رئيسية من أهمها :

أ. توصيف الوظائف

ب. تخطيط الموارد البشرية

ج. جذب وإستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل

د. تدريب وتنمية الموارد البشرية

بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في

المنشآت (حسونة، 2008، ص 5)

أهم مفاهيم إدارة الموارد البشرية لبعض الذين كتبوا في هذا المجال:

1. **تعريف فرنش: French** والذي عرفها بكونها عملية إختيار وإستخدام وتنمية وتعويض الموارد

البشرية بالمنظمة

2. **وتعريف سيكولا: SIKULA** وقد أورد تعريفا أكثر توسعا حيث قال بأن الموارد البشرية هي

إستخدام عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والأجور وتقديم الخدمات الإجتماعية

والصحية (الكرخي، 2014، ص 22)

3. **كما يعرف فليبو: FLIPPO** إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة النواحي

المتعلقة بالحصول على الأفراد و تميتهم و تعويضهم و المحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف العمال

و المنشآت (حفيان، 2014، ص 28)

4. **و كما عرفها: ASWATHAPPA** إدارة الموارد البشرية بأنها وظيفة إدارية تساعد المدراء على

إستقطاب و إختيار و تدريب و تطوير الأعضاء في المنظمة ، و تهتم إدارة الموارد البشرية بالبعد

الإنساني في المنظمات (جودة، 2010، ص 20).

5. هي مجموعة وظائف وأنشطة تستخدم لإدارة الموارد البشرية بطريقة بعيدة عن التحيز ويشكل فعال

لمصلحة المنظمة والفرد والمجتمع. في تنظيم ومجتمع معين

6. هي مجموعة أنشطة في جميع المنظمات ترمي إلى التأثير على فعالية الموارد البشرية والمنظمات

(درة، 2008، ص 18)

7. إدارة الموارد البشرية هي : جميع الإجراءات ، والسياسات المتعلقة بإختيار وتعيين وتحفيز وتدريب الموظفين ، في جميع المستويات وتوفير الدعائم اللازمة للإحتفاظ بهم وزرع الولاء لديهم وصولاً بالمنظمة إلى أعلى مستويات الإنتاجية .

8. كما يمكن تعريفها بأنها القرارات و الأفعال ، التي تعنى بإدارة الموظفين في كل المستويات في العمل و تلك القرارات التي تتعلق بتطبيق الإستراتيجيات الموضوعة لخلق و إستدامة الميزة التنافسية للمنظمة (المعاينة، 2012 ، ص 20)

9. و يقصد بإدارة الموارد البشرية بأنها التي تهتم بالإشراف على كافة شؤون الأفراد منذ إلتحاقهم بالخدمة إلى وقت بلوغهم سن الإحالة إلى المعاش من ناحية الأنشطة المتعلقة بتوصيف و تقييم الوظائف و تخطيط القوى العاملة و الإختيار والتعيين ، و التدريب ، و النقل ، و الترقية و بوضع نظم الاجور و الحوافز و تقييم أداء العاملين و تهيئة ظروف العمل ، و الإهتمام بالجانب السلوكي لكي تحقق الإستقرار في القوى العاملة و زيادة رضائهم عن العمل و بالتالي زيادة الإنتاج (سيار، 2014 ، ص 12)

10. إدارة الموارد البشرية هي : الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على إحتياجاتها من الموارد البشرية ، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية (عباس، 2011، ص 22)

التعريف الإجرائي :

وعليه نستطيع القول أن إدارة الموارد البشرية هي تلك الوظيفة التي تعمل على توفير القوى العاملة للمنشآت وعلاقتهم داخل المنظمة ، وكذلك المحافظة على تلك الكفاءات وذلك عن طريق تدريبهم وتمييزهم وتحفيزهم وذلك حتى تتمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بفعالية

6. الدراسات السابقة :

1. الدراسة الاولى:

وجاءت تحت عنوان <تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية>، دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية وهي مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي بجامعة الجزائر (3) 2011/ 2012 من إعداد الطالبة مهيبيل وسام.

تمحورت دراستها حول إشكالية رئيسية تمثلت في : كيف يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن تخدم وظيفة إدارة الموارد البشرية وتساهم في تفعيلها في المنظمة بصفة عامة وفي وزارة المالية بالجزائر بصفة خاصة؟

وتفرع عن هذا الإشكال تساؤلات فرعية :

ما هي الرؤية الجديدة لوظيفة إدارة الموارد البشرية في ظل عصر اقتصاد المعرفة وبوجود إدارة المعرفة؟

-ما وراء مصطلح الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية و هل هي مجرد تعبير يسمح للمنظمة بإظهارها بشكل المنظمة المعاصرة بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؟

-ما مدى إستغلال مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات لأداء وظيفتها؟

الفرضيات :

وفي سبيل الإجابة عن هذه التساؤلات طرحت الباحثة بعض الفرضيات نعرضها كالتالي:

الفرضية الأولى: يحتل راس المال البشري أولوية في الاقتصاد المعرفي و قدرته على إنتاج المعرفة و

توظيفها بكفاءة في جميع نشاطاته للإرتقاء بمستوى الإنسان

الفرضية الثانية: تسعى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى الإستيعاب و الإستخدام الواعي

لتكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية .

الفرضية الثالثة: تضم وزارة المالية عددا هائلا من الموظفين و عليه تلجأ مديرية الموارد البشرية بوزارة

المالية لأحدث تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات و بشكل كبير لمساندتها في إدارة هذا الكم الهائل

من الموظفين

هدف الدراسة :

يهدف هذا البحث لحزمة من الأهداف يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

-التعريف بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية و متطلباتها المادية و البشرية و مختلف تطبيقاتها

-الكشف عن المنافع التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة من خلال إستخدام تكنولوجيا المعلومات

و الإتصالات في إدارة مواردها البشرية

-إعطاء صورة عن واقع إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في إدارة الموارد البشرية بوزارة

المالية.

-إقتراح عدد من التوصيات على ضوء النتائج التي سيسفر عنها البحث و وضع بعض الإقتراحات

اللازمة لتحسين دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في تفعيل إدارة الموارد البشرية بوزارة المالية

منهجية الدراسة:

إعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي بغية إستيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم

مكوناته وتحليل أبعاده كما تم الإستناد لتحقيق منهجية الدراسة على الأساليب التالية :

المسح المكتبي : الذي خص الدراسة النظرية والغرض منه الوقوف على ما تناولته المراجع العربية والأجنبية في خصوص هذا الموضوع والمقالات والدراسات السابقة بالإضافة إلى مواقع الأنترنت أسلوب دراسة الحالة: والذي تم إعماده من أجل إسقاط الجانب النظري على واقع المنظمات الجزائرية بالخصوص وزارة المالية على مستوى مديرية الموارد البشرية .

أدوات جمع البيانات : لقد إعتمدت الباحثة على

الملاحظة : اعتمد على الملاحظة من أجل وضع فروض مبدئية يمكن التحقق منها من خلال البحث العلمي المنجز ، كما إستخدمت في مراقبة موظفي مديرية الموارد البشرية و بالخصوص على مستوى خلية الإعلام الآلي و أدائهم و مدى إستفادتهم من تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في أداء وظائفهم .

المقابلة ؛ إستخدمت هذه الأداة للتقرب من المسؤولين بوزارة المالية بحيث تم عرض الموضوع و تشجيع المستجوبين على الإفصاح بأفكارهم و آرائهم بحرية كاملة دون التخوف من المقاطعة أو الإعتراض ، و توجيه المقابلة لعناصر محددة تهم معالجة البحث و تعديل مسارها وفقا للإجابات التي تم الحصول عليها.

نتائج الدراسة :

توصلت الباحثة من خلال هذا البحث إلى مجموعة من النتائج وهي :

- عرفت إدارة الموارد البشرية من حيث الوظيفة و الأهداف و الأدوار تغييرات متعددة ، تلازمت مع التغييرات التي شهدتها نمو المؤسسات أو الصناعة أو العلوم أو الحاجات المتعلقة بالموارد البشرية كل هذه التطورات ساهمت إلى حد كبير بتنامي دور هذه الإدارة و إختلاف النظرة لدورها و أهميتها و مكانتها .

- هيئة وزارة المالية بشبكة إنترنت اكسترانت و هي إنترنت موسعة إلا انها تستخدم خاصة في خدمة البريد الالكتروني لخفض تكاليف مراسلاتها الداخلية و الخارجية و إحلاله تدريجيا محل الفاكس و الهاتف

الدراسة الثانية :

وجاءت تحت عنوان < دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشرية > وهي دراسة

ميدانية في مصحة الفارابي بجامعة عنابة - الجزائر من إعداد الباحثة الهام باسي

تمحورت دراستها حول إشكالية رئيسية تمثلت في : ما دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة

الموارد البشرية؟

فرضيات الدراسة :

وقصد الإجابة عن هذا التساؤل تمت صياغة الفرضيات التالية :

- كلما كانت دوافع / دواعي الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات كثيرة كلما أدى ذلك الى زيادة إستعمال الشبكات .
- تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في عدة مجالات يؤدي الى الإعتماد على عدة برمجيات .
- تطبيق تكنولوجيا المعلومات في مجال الموارد البشرية يطور من إدارتها

أهداف الدراسة :

يمكن إيجاز الأهداف المرجوة من دراسة هذا الموضوع فيما يلي:

- ✓ إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة و العمل على زيادة فعاليتها

✓ تسليط الضوء على واقع تطبيق المصحة لتكنولوجيا المعلومات و بالتالي التعرف على مدى إدراك أهميتها .

✓ محاولة التعرف على الدواعي التي قادت بالمؤسسة محل الدراسة إلى تبني تكنولوجيا المعلومات .

✓ توضيح الدور الفعال الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في إضافة قيمة لإدارة الموارد البشرية عبر تحسينها

✓ تقديم توصيات مناسبة في هذا المجال

منهجية الدراسة :

إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق الهدف العام من الدراسة ، عبر عرض النتائج ثم تحليلها وتفسيرها وإختبار مدى صحة الفرضيات .

عينة الدراسة :

إستندت الدراسة على آراء مديري و موظفي إدارة الموارد البشرية بمصحة الفارابي البالغ عددهم 26 عامل ، و تم توزيع استبيانات بقدر عدد الموظفين الذين ينطبق معهم موضوع الدراسة ، و على هذا الأساس تمت المعالجة الإحصائية و إختبار مدى صحة الفرضيات بناءا على ذلك .

أداة الدراسة :

إشتمل الإستبيان على نوعين من الأسئلة موضحة كما يلي :

الجزء الاول : اشتمل على أربعين سؤال مغلق تدور حول تكنولوجيا المعلومات والإدارة

الإلكترونية للموارد البشرية .

الجزء الثاني : اشتمل على تسعة عبارات بها عدة إختيارات وعلى المجيب إختيار الأنسب منها .

نتائج الدراسة :

في ضوء الفرضيات المطروحة توصلت الباحثة الى النتائج التالية :

- ❖ أظهرت النتائج أن المصحة تعتمد بدرجة عالية على تكنولوجيا المعلومات في مختلف أنشطتها ، إلا انها لا تقوم بتكوينات في هذا المجال بالرغم من توفر مخصصات مالية
- ❖ إتضح أن المصحة تستخدم تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية عبر الإعتماد على البرمجيات والشبكات.

❖ أن إستخدام الشبكات يحسّن من دور تكنولوجيا المعلومات

أن تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في عدة مجالات يؤدي إلى الإعتماد على عدة

برمجيات

❖ أن الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية يحسّن من أدائها و يعمل على

تطويرها من خلال جعلها خلاقة للقيمة

الدراسة الثالثة :

و جاءت تحت عنوان تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و أثرها على إدارة الموارد البشرية - دراسة

حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة و هي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير 2007 من إعداد

الطالب عبد الرحمان القري

تمحورت دراسته حول إشكالية رئيسية تمثلت في :

ما أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصال على إدارة الموارد البشرية؟

ونفرع عن هذا الأشكال تساؤلات فرعية :

1. ماهي الخصائص الجديدة للقوى العاملة في المؤسسة محل الدراسة في ظل تكنولوجيا المعلومات

والإتصال؟

2. ما أثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على كل من وظائف إدارة الموارد البشرية و كذا المسارات

الوظيفية للمعاملين؟

3. كيف يمكن مطابقة إحتياجات إدارة الموارد البشرية مع التحولات الجديدة ؟

الفرضيات :

وفي سبيل الإجابة عن هذه التساؤلات طرح الباحث بعض الفرضيات نعرضها كالتالي :

-الفرضية الأساسية (العامة) : لتكنولوجيا المعلومات و الإتصالات أثار بالغة على إدارة الموارد

البشرية

-الفرضيات الفرعية:

1. تتميز القوى العاملة في ظل التطورات الجديدة بتكوين أعلى منه في الفترات الماضية

2. تساعد تكنولوجيا المعلومات على تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية من حيث : التكلفة، السرعة،

المردودية، بالإضافة إلى أنها تحسن المسارات الوظيفية للمعاملين على قدر تكوينهم في هذا المجال .

3. تعدل المؤسسة محل الدراسة من إحتياجاتها بشكل مستمر حسب التطورات التكنولوجية الحاصلة

هدف الدراسة :

إن الأهداف الموجودة من هذه الدراسة هو الوقوف على مظاهر الثورة الجديدة لتكنولوجيا المعلومات والإتصال على وظيفة أساسية وحساسة في المؤسسة إلا وهي وظيفة إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال معرفة أثر هذه التكنولوجيا على وظائفها ، ومحاولة إثراء المكتبة العلمية ، وكذا الإسهام ولو بشيء قليل في المتأومة بين ميدانين مختلفين جمعتهما التكنولوجيا

منهج الدراسة :

إعتمد الباحث في دراسته على المنهج التحليلي الوصفي بإعتباره المنهج الأنسب لهذا النوع من البحوث ، والتي تقوم على جمع وتحليل وعرض المادة العلمية ثم التعليق عليها من خلال النتائج المتوصل اليها .

أدوات جمع البيانات :

إعتمد الباحث على ثلاث أدوات وهي :

الإستمارة:

تتضمن الإستمارة مجموعة من الأسئلة حيث مرت عملية صياغة أسئلة الإستمارة بمجموعة من الخطوات أهمها : - تحديد مجموعة الأبعاد التي تعكس فرضيات و أسئلة الدراسة تتكون الإستمارة في قسمها الأول من مجموعة من الأسئلة التي توضح خصائص عينة البحث من سن ، مستوى تعليمي ، منصب إداري و عدد سنوات الخبرة، و قد تمت صياغة أبعاد الإستمارة على أساس المحاور التالية

المحور الأول : خصائص القوى العاملة في ظل تكنولوجيا المعلومات و الإتصال داخل الجامعة

المحور الثاني : أثر إستعمال تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على وظائف إدارة الموارد البشرية و على المسارات الوظيفية في جامعة محمد بوضياف

المحور الثالث : إحتياجات إدارة الموارد البشرية في ظل التحولات التكنولوجية الجديدة

و تم صياغة مجموعة من الأسئلة تمثلت في 29 سؤالاً و التي تعكس و تفصل الأبعاد التي تم تحديدها.

المقابلة :

كانت المقابلة شخصية على شكل حوار مع مدير إدارة الموارد البشرية للجامعة بإعتباره المسؤول الأول على إدارة المصلحة و إطلاعها على جميع التقارير المتعلقة بأنظمة المعلومات و تسيير الموارد البشرية، حيث جرت هذه المقابلة على شكل عملية طرح أسئلة من طرف الباحث و تقديم الأجوبة من طرف المبحوث حول الموضوع المدروس بغرض التأكد من صحة المعلومات المتحصل عليها في الإستمارة، و لمعرفة تفاصيل و تفسيرات بعض الأسئلة التي لا يمكن طرحها في الإستبيان نظراً لتعقيدها أو أنها تتطلب وقت من المبحوث لإجابة عليها .

الملاحظة :

إستخدم الباحث الملاحظة إلى جانب كل من الإستمارة والمقابلة المباشرة بغرض تفحص الجوانب المبحوث عن قرب في إطار ظروفها الطبيعية غير مصطنعة. وقد إعتد هذه الأداة أكثر من غيرها في الحكم على الأشياء .

نتائج الدراسة :

في ضوء الفرضيات المطروحة توصل الباحث الى النتائج التالية :

توصلت الدراسة إلى ضرورة تفعيل جانبين هما :

أولاً: الإهتمام بالموارد البشري في المؤسسة وترقية هذه الوظيفة حسب إستخدام تكنولوجيا المعلومات.

- تم الإستفادة من الدراسات السابقة في صياغة الإشكالية وكذا صياغة الفرضيات إضافة إلى الحصول على بعض المراجع المناسبة للموضوع ، كما وساعدت الدراسات السابقة هاته الدراسة في الإستفادة من بعض النتائج التي تم التوصل إليها وأيضا بعض التوصيات.

الفصل الثاني

تمهيد :

تعتبر إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الرئيسية في المنظمة إلى جانب الوظائف الأخرى ، و يعتمد نجاح المنظمة على مدى نجاح هذه الإدارات لتركيزها على العنصر البشري و الذي يعتبر أثمن مورد لديها ، فهي تسعى جاهدة للإهتمام به و تنمية مهاراته و كفاءاته بمختلف الطرق، و التي عن طريقه ستحقق كل إدارة داخل المنظمة أهدافها الإستراتيجية و من ثم تحقيق أهداف المنظمة ككل . و عليه سوف نستعرض في هذا الفصل مفهوم إدارة الموارد البشرية و أهميتها و وظائفها الأساسية و أهدافها ، و أهم التحديات التي تواجهها و الإستراتيجيات المتبعة لمواجهة هذه التحديات.

1. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية :

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية ، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة.

و أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن هي :

• المرحلة الأولى : تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية

قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلا الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة، و من ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث:

1. نظرت إلى العامل بإعتباره سلعة تباع و تشتري بعد أن إعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من إعتمادها على العامل .

2. نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير

و على الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج و السلع

• المرحلة الثانية : ظهور حركة الإدارة العلمية

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي إنتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة و هي:

1. تطوير حقيقي في الإدارة : ويقصد تاييلور بذلك إستبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ و الصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية و الملاحظة المنظمة و تقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة تم تبسيط و إختصار الأعمال المطلوبة إعتقادا على أعلى المواد و المعدات المستخدمة

2. الإختيار العلمي للعاملين : و يعتبر تاييلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية ، فبعد أن نتأكد من قدراتهم و مهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم إختيارهم .

3. الاهتمام بالتنمية و تطوير الموارد البشرية و تعليمهم : حيث يؤكد تاييلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه إستعداد للعمل ، و تدريب مناسب على العمل و هو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل .

4. التعاون الحقيقي بين الإدارة و الموارد البشرية : حيث يؤكد تاييلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره و بين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل و ذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لإرتفاع معدل إنتاجيته و قد أكد تاييلور على معايير العمل و قوبل بهجوم و ركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة ، كما أهمل الجانب الإنساني.

المرحلة الثالثة : نمو المنظمات العمالية :

في بداية القرن العشرين نمت و قويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات و المواد الثقيلة ، و حاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال و خفض ساعات العمل، و تعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاولت إستغلال العامل لمصلحة رب العمل) ساعدت في ظهور النقابات العمالية

المرحلة الرابعة : بداية الحرب العالمية الأولى :

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة الى إستخدام طرق جديدة لإختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (الفا و بيتا) و طبقت بنجاح على العمل تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم ، و مع تطور الإدارة العلمية و علم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف و التدريب و الرعاية الصحية و الأمن الصناعي ، و يمكن إعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث ، و تزايد الإهتمام بالرعاية الإجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الإجتماعية و الإسكان ، و يمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية و إقتصر عمله على الجوانب السابقة و كان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والإجتماعية للعامل

ثم أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة و أعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 و قامت (12) كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 عام 1920 أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة و الأجهزة الحكومية .

المرحلة الخامسة : ما بين الحرب العالمية الأولى و الثانية :

شهدت نهاية العشرينات و بداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هو ثورن بواسطة التون مايو، و أقتعت الكثيرين بأهمية رضاء العاملين عن عملهم و توفير الظروف المناسبة للعمل

المرحلة السادسة : ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الان

في هذه المرحلة إتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب و تنمية العاملين و وضع برامج لتحفيزهم و ترشيد العلاقات الإنسانية و ليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية و ضبط حضورهم و إنصرافهم و الأعمال الروتينية .

-مازالت الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية و الإستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس و الأنثروبولوجيا و كان نتيجة ذلك تزايد إستخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في إعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة و ظروف العمل و العامل و أثرها على سلوكه ، و يجب التأكد من أن العلوم السلوكية ماهي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين و أثر العوامل على هذه السلوك، و تضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز و التنظيمات غير الرسمية .

-لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي جزء أساسي في المؤسسات فتطورت و توسعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية بدلا من موظف واحد و أصبحت تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة و كذلك في ربحيتها.

و مستقبلاً يمكن النظر الى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية و التكنولوجية ، و هناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل : الإتجاه المتزايد في الإعتماد على الكمبيوتر و الأوتوماتيكيات في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل ، و أيضا الضغوط السياسية و الاقتصادية و التغير المستمر في مكونات

القوى العاملة من حيث المهن و التخصصات ، و يجب التأكيد على إستخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة و الجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية (حسونة،2008،ص ص 9- 12)

2. أهمية ادارة الموارد البشرية :

-تكتسب إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في المنظمة ، و يمكن إرجاع هذه الأهمية إلى مجموعة من العوامل ، تأتي في مقدمتها:

1. علاقتها المباشرة بالعنصر البشري الذي يمثل أحد أهم عناصر الإنتاج الأساسية .
2. التوسع الكبير في حجم المنشآت ، الذي ترتب عليه زيادة حجم العمالة فيها و هذا أدى إلى زيارة مشاكل القوى العاملة، مما ترتب عليه ضرورة وجود وحدة إدارية متخصصة تهتم بمعالجة مشاكل العمال و ترعى شؤونهم .
3. زيادة وعي و ثقافة العاملين ، و الذي ترتب عليه زيادة رغبة و طموح العاملين في تحسين أوضاعهم و ظروفهم ، و جعل من الأهمية بمكان إيجاد إدارة متخصصة تضم مجموعة من الخبراء و المتخصصين ، تقوم بدراسة سلوك الأفراد ، و رسم السياسات التي تتعامل مع قضايا و شؤون العاملين .
4. ظهور النقابات العمالية كجهة تتبنى المطالب بتحسين ظروف العاملين الإقتصادية و الإجتماعية أعطى إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة . بإعتبارها الجهة التي تمثل المنظمة في الحوار و التفاوض مع النقابات و خلق جو تعاوني و فعال معها .

5. تتبنى المنظمة و من خلال ادارة الموارد البشرية تنفيذ برامج عدة ، كالرعاية الصحية ، و التقاعد ، و تقديم العديد من المزايا النقدية و العينية ، و هذا بدوره يؤدي إلى تحفيز العاملين و دفعهم إلى المزيد من العطاء و الإنتاج .

6. تتأثر المنظمات و بشكل واسع و كبير بالقوانين التي تصدرها الدولة ، و التي تنظم علاقة المنظمات بالعاملين ، و هذا بدوره يتطلب إستيعابا و فهماً كاملاً لهذه القوانين و اللوائح و كيفية تطبيقها ، و الجهة المؤهلة للقيام بهذا الدور نيابة عن المنظمة هي إدارة الموارد البشرية (العريفي، 2012، ص 14)

3. أهداف إدارة الموارد البشرية :

إن أهداف إدارة الموارد البشرية ذات طبيعة إستراتيجية فهي تحقق الملائمة ما بين أهداف المنظمة ذات الأمد البعيد و المتمثلة ب (التكاملية و الإجتماعية و الأخلاقية و المرنة) و أهداف المنظمة القصيرة الأجل و المتمثلة ب (التنظيمية و المهنية) إذ يمكن تحقيق تلك الأهداف عن طريق إستخدام نظام فعال داخل المنظمة لتقييم العمل و إدارة التغيير و الإستقطاب و الإختيار و التدريب و التطوير و الإتصال الفعال

و هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية على تحقيقها أهمها :

1. تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة .
2. توظيف المهارات و الكفاءات عالية التدريب و المتحفزة .
3. زيادة الرضا الوظيفي و تحقيق الذات عند الموظفين الى أعلى قدر ممكن
4. إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة

5. المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية و أخلاقيات العمل .
6. إدارة و ضبط عملية < التغيير > لتعود بالنفع على كل المنظمة و الموظف .
7. السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد و هي المقدره و الرغبة ، حيث أن زيادة المقدره يتمثل في برامج تدريب و تطوير العاملين و أما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز و برامج الصحة و السلامة.

كما نستطيع أن نحدد مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها :

أ. الأهداف على مستوى المنظمة :

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات سواء كانت كبيرة أم صغيرة ، عامة أم خاصة هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة و تطوير الأفراد ، و ينبثق من هذا الهدف الأساس مجموعة أهداف منها ، تطبيق أسس عادلة قائمة على نظام الجدارة في التوظيف و التنافس الحر بعيدا عن التحيز و المحاباة

- ❖ رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب و التوجيه بناء على أسس علمية
- ❖ تكيف و إدماج الأفراد العاملين و تقليل الفجوة بينهم و بين المنظمة و المجتمع
- ❖ إستراتيجية التكامل : أي تكامل إدارة الموارد البشرية مع الخطط الإستراتيجية للمنظمة
- ❖ الولاء : و يقصد به ولاء العاملين لأهداف المنظمة و الإخلاص لها
- ❖ المرونة : و تهتم بعملية التكيف و القدرة على إدارة التغيير
- ❖ الجودة : و يقصد بها جودة العاملين و الخدمات التي تقدمها المنظمة و صورتها الذهنية
- ❖ التنبؤات : وضع التنبؤات بإحتياجات المنظمة من القوى العاملة
- ❖ الخطط : وضع خطط القوى العاملة و الإشراف على تنفيذها

ب. الأهداف على مستوى المجتمع :

تتمثل هذه الأهداف في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق :

- ✓ إستخدام و تشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة و وفقا لكفاءاتهم
- ✓ تتيح الفرصة للمجتمع للتطور و النمو في جميع جوانبه
- ✓ غالبا ما تستجيب لبعض المحددات الإجتماعية في هذا المجال كالتشريعات ، و القوانين الخاصة بالعمل و العاملين.
- ✓ وجود ظروف عمل جيدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجيتهم ، و بالتالي من مكاسبهم المادية .
- ✓ تحسين نوعية حياة العمل للأفراد العاملين و إنعكاس ذلك على حياتهم الإجتماعية
- ✓ تحسين مستويات المعيشة الاجتماعية بسبب الرفاهية الذي يتلقاه الأفراد العاملين

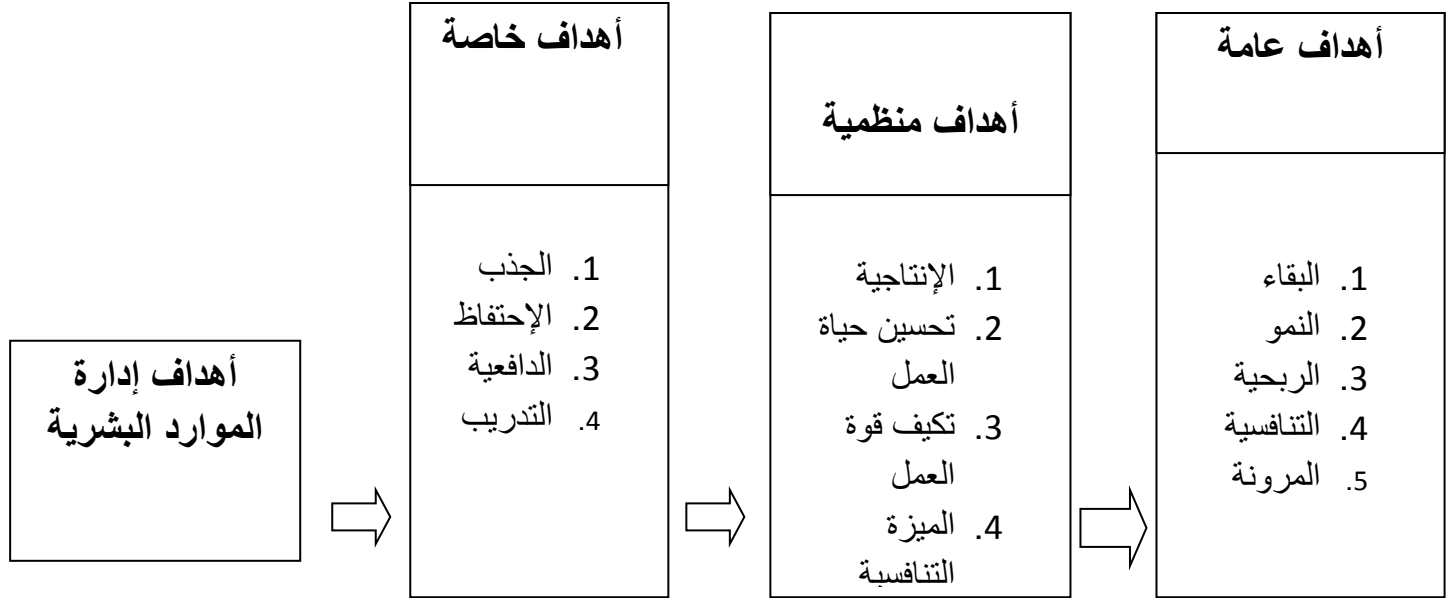
ج. الأهداف على مستوى العاملين :

تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى الأفراد بما يلي :

- جذب المرشحين و الإحتفاظ بالجيدين منهم .
- توفير ظروف و شروط عادلة للتوظيف
- إقتراح السياسات و الأنظمة و اللوائح المتعلقة بالتوظيف ، و المكافآت الأجور و الحوافز و المنافع و صحة و سلامة العاملين

- تطبيق أسس عادلة قائمة على نظام الجدارة في التوظيف و التنافس الحر بعيدا عن التحيز و المحاباة
- رفع كفاءات العاملين عن طريق التدريب و التوجيه بناء على أسس علمية.
- تكيف و إدماج الأفراد العاملين و تقليل الفجوة بينهم و بين المنظمة و المجتمع (الطائي،2015،ص ص 43-46).

شكل (1): أهداف إدارة الموارد البشرية.



(النداوي ، 2009، ص 42)

4. نظريات إدارة الموارد البشرية :

النظرية الكلاسيكية :

- تعتبر النظريات من أهم النظريات التي ساهمت بشكل كبير في تطور الفكر التنظيمي , فقد عملت على تقنين المهام و الأدوار لتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال إعتادها على الأسلوب العلمي القائم على القوانين و الأسس المحكمة ، و لعل ما يثبت ذلك هو إشتراكها في مجموعة من المبادئ مثل : تقسيم العمل، التسلسل الهرمي، نطاق الإشراف و وحدة الأمر لذلك سنحاول إستعراض أبرز هذه النظريات كما يلي:

1- النظرية البيروقراطية : لماكس فيبر (1864 - 1920)

تعتبر النظرية البيروقراطية كما وصفها ماكس فيبر هي البداية لنظرية التنظيم العلمية ، وقد هدف فيبر من نظريته عن البيروقراطية إلى الوصف الجاهز الإداري للتنظيمات و كيف يؤثر على الأداء و السلوك التنظيمي . وكان فيبر يقصد بتعبير البيروقراطية أن يصف النموذج المثالي (idéal) للتنظيم و الذي يقوم على أساس من التقسيم الإداري و العمل المكتبي .

و يعتبر مفهوم البيروقراطية من المفاهيم الغامضة نسبيا لما تتضمنه من معان متعددة , وفق الهدف من إستعماله, وذلك أن مصطلح البيروقراطية يتكون من كلمتين bureau بمعنى مكتب و cracy بمعنى حكم , و الكلمة في مجموعها تعني سلطة المكتب, وبعبارة أخرى فإن البيروقراطية تعني أسلوب ممارسة العمل الإداري من خلال التنظيم المكتبي الذي يكتسب سلطته من خلال هذا التنظيم, ومن جهة أخرى , فإن كلمة bureaucrats تعني الموظفين المكتبيين, أي الذين يعملون في الوظائف المكتبية و الإدارية في المكاتب الحكومية .

وتعدد معاني المفهوم في الإستعمالات التي شاع فيها, فعلى سبيل المثال :

1- قد تعني البيروقراطية تنظيما إداريا ضخما يتسم بخصائص و ميزات معينة .

- 2- و قد تعني مجموعة الإجراءات التي يجب إتباعها في مباشرة العمل الحكومي بصورة عامة داخل المكاتب او التنظيمات الإدارية .
- 3- و قد تستعمل البيروقراطية السلطة التي يمارسها الموظف العام, أو التنظيم الإداري أو الحكومي .
- 4- و قد تعني البيروقراطية الدور rôle الذي يمارسه الموظفون العموميون في إطار النظام السياسي و ذلك لتنفيذ السياسة العامة في الدولة .
- 5- يمكن النظر إلى البيروقراطية من خلال خصائص بناء التنظيم على أساس أنها مرادفة لمفهوم بناء السلطة الهرمية hierarchical في التنظيم الإداري و الذي يتحقق فيه تقسيم واضح للعمل .
- و البيروقراطية كتتنظيم إداري ضخم ترجع في نشأتها التاريخية إلى تواجد أقدم حكومة عرفها التاريخ في الحضارات القديمة , منذ الحضارة المصرية القديمة , حيث شهدت الإدارة المصرية خاصة في فترة ما بين (2900-2475 ق.م) تنظيما و تنسيقا للجهاز الحكومي على درجة عالية من الكفاءة , يدل على مدى تقدم الإدارة آنذاك .
- و يرى ماكس فيبر أن التنظيم البيروقراطي المثالي يقوم على الأسس التالية :
- 1- هناك مجالات للتخصص الوظيفي محددة رسميا و ثابتة و تنظيم القواعد و اللوائح عملية تجديد تلك المجالات الوظيفية .
- 2- توزع النشاطات و الأعمال اللازمة لتسيير دقة التنظيم البيروقراطي على أعضاء التنظيم باعتبارها واجبات رسمية و بطريقة ثابتة و محددة .
- 3- توزع السلطة اللازمة للإجراءات والأوامر بتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي ثابت و وفقا لقواعد واضحة و محددة , و تحدد هذه القواعد مدى السلطة التي تمنح لكل موظف , و نوع تلك السلطة .
- 4- هناك طرق و أساليب محددة للعمل و تنفيذ المهام و الواجبات و بالتالي لا يعين في التنظيم البيروقراطي إلا من كان مؤهلا لأداء تلك المهام .

5. إن الخبرة المكتبية تحتاج إلى خبرة و تدريب, و من ناحية أخرى فحين يكتمل التنظيم فإنه يتطلب عادة

كل نشاط و جهد الموظف حتى و لو كانت ساعات عمله محددة بمعنى أن العمل الرسمي يأتي في

المقام الأول بالنسبة لوقت الموظف و لا يمكن تأخيرها لأداء أعمال خاصة .

6. تطبق الإدارة في هذه المنظمات قواعد و تعليمات للعمل و تتصف بالشمول و العمومية و الثبات النسبي,

كذلك تستخدم الإدارة أنواع القواعد و التعليمات التي يمكن للموظف تعلمها و فهمها , كلما زاد فهم الموظف لتلك

القواعد و الإجراءات كلما إرتفعت خبرته و كفاءته .

الإتجاهات الحديثة في البيروقراطية :

لقد خضع النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي للعديد من محاولات التحليل الناقد , و لقد تركزت معظم محاولات

تقويم و نقد النموذج في إبراز أن التنظيم البيروقراطي و إن كان يوفر الموضوعية و الرشد و الإنضباط و الدقة و

السرعة و الإستقرار و الإستمرارية للجهاز الحكومي و للمنظمات التي تنتهج نمطه, إلا أن الإلتزام به يقود إلى آثار و

نتائج غير متوقعة مناقضة للكفاءة التي إفترض ماكس فيبر أن هذا النموذج يحققها .

وقد كانت معظم التحليلات الناقدة للنموذج, و الموضحة للآثار السلبية غير المتوقعة التي تترتب عليه , تدور في

إطار المنظمة الواحدة, و قد أوضحت هذه التحليلات أن المنظمة البيروقراطية مثلما تؤدي إلى الضبط و الإستقرار و

زيادة القدرة على التنبؤ, فهي تؤدي أيضا إلى إمكانية الجمود و إلى خطر إحلال الوسائل محل الأهداف النهائية و

إلى تقييد كفاءة الأداء, فهناك إذن آثار سلبية غير متوقعة تترتب على الأخذ بالنمط البيروقراطي للتنظيم .

و لا شك أن إنتقادات بيتر بلاو للنموذج المثالي للبيروقراطية, جعلت دراساته للبيروقراطية تضم أفكارا تتسم كلها

بقبول أثر العنصر الانساني , و طبيعة العلاقات الإنسانية على السلوك التنظيمي , كما أن إعترافه بالتنظيمات غير

الرسمية إلى جانب التنظيمات الرسمية يمثل إنحرافا أساسيا عن خط التفكير الرئيسي و عن مفهوم البيروقراطية

المثالية عند ماكس فيبر . (الحلالمة ، 2010، صص 90-91).

2- نظرية مبادئ الإدارة (تقسيم الإداري) : لهنري فايول (1841-1925)

في نفس الوقت الذي إقترح فيه "تاييلور" مدخل الإدارة العلمية إقترح العالم الفرنسي " فيلور هنري " مدخل مبادئ الإدارة و يهتم هذا المدخل بصفة أساسية بوصف ممارسات الإدارية الناجحة للمديرين خاصة في مجال منظمات حكومية و قد حدد فايول الوظائف الأساسية للمدير على أنها تشمل الوظائف التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة و إلى جانب الوظائف المدير حدد فايول مجموعة من المبادئ الإدارية الهامة التي يجب تطبيقها لضمان زيادة كفاءة العمل من اهم المبادئ ما يلي :

- 1- **مبدأ تقسيم العمل** : و يرى فيه فايول نوعا من التنظيم الطبيعي, و هو هدف الى وصول الى نتائج أكبر و أفضل ببذل الكمية ذاتها من الجهد .
- 2- **مبدأ التناسب بين الصلاحية و المسؤولية** : وتتمثل الصلاحية, برأي Fayol, بالحق بإعطاء الأوامر , و بسطة الأمتثال لها , و هذا الحق , وهذه السلطة , ينبغي ان يترافقا مع المسؤولية , أي مع حق توقيع الجزاءات, سواء بإعطاء المكافأة أم بفرض العقوبات . (قطيش ، 2013، ص55).
- 3- **التأديب** : المنظمة الناجحة هي المنظمة التي تستطيع تحول جهود العاملين و مع ذلك فإن توقيع العقوبات يعتبر أمرا ضروريا لضمان عقاب غير الملتزمين بشرط أن تطبيق تلك العقوبات على جميع المخالفين دون تفرقة .
- 4- **وحدة الأمر** : الموظف يتلقى أوامره من شخص واحد فقط (مديره المباشر) .
- 5- **وحدة الهدف**: المنظمة كلها يجب أن تهدف إلى تحقيق هدف مشترك و محدد وواضح.
- 6- **المصلحة العامة**: الأولوية لصالح العام و ليس لصالح الفردية .
- 7- **الأجر المناسب**: يجب أن تأخذ المنظمة في إعتبارها العديد من المتغيرات عند تحديد الأجر المناسب و من هذه متغيرات أسعار السلع و الخدمات ،مستوى المعيشة ، و مستوى الأرباح الذي تتحقق المنظمة.
- 8- **المركزية**: تركيز سلطة إتخاذ القرار في يد شخص أو مجموعة من الأفراد (غالبا الإدارة العليا) .
- 9- **تسلسل السلطة**: توزع السلطة بين مستويات الإدارية المختلف كل حسب إختصاصاته , وغالبا ما تتدفق السلطة من الأعلى إلى الأسفل .

10- **الترتيب:** لزيادة درجة الكفاءة وتنسيق يجب أن توضع كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لأداء

وظيفة معينة قريبة من مكان إستخدامها.

11- **المساواة:** كل العاملين لابد أن تطبق عليهم نفس القوانين والوائح بشكل عادل .

12- **الإحتفاظ بالكفاءات الإدارية :** يجب أن تعمل المنظمة على الإحتفاظ بالعمال المتميزين.

13- **المبادرة:** لابد من تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح التجديد و الإبتكار.

14- **روح الفريق:** يجب على الإدارة أن تنمي روح التعاون و روح الفريق بين العاملين ويلاحظ من إستعراض

مجموعة المبادئ السابقة أن المحاور الأساسية التي تركز عليها تلك المبادئ هي الكفاءة وإدارة الموارد البشرية ،

والممارسة الإدارية .

(زايد،2003،ص 14) .

3- نظرية الإدارة العلمية :

من أبرز رواد هذه المدرسة المهندس الأمريكي المشهور فريدريك تايلور Frederick Taylor و من رجالاتها

المشهورين الفرنسي هنري فايول Henri Fayol الذي إبتدع مفهوم العلمية الإدارية و إهتم بمبادئ التخصص و

السلطة و إصدار الأوامر و كانت آرائه متكاملة مع آراء تايلور ، و هنري غانت و فرنك و ليليان جلبرت و قد قامت

الإدارة العلمية على المرتكزات التالية :

1- **وجوب تحقيق الكفاءة الإنتاجية :** تعرف الكفاءة الإنتاجية بأنها النسبة بين كمية الإنتاج وجودته و سرعته

و بين الموارد المستخدمة للحصول عليه . أي أنها النسبة بين النتائج و التكاليف .

وقد إهتمت الإدارة العلمية في بدء عهدها بتحديد الكفاءة الإنتاجية للعامل و الوحدة الإنتاجية .

2- **البحث العلمي :** أي اللجوء إلى الملاحظة و التجربة و خضوع العمل للبحث العلمي و المعرفة بدلا من

الإعتماد على الآراء التقليدية القديمة .

3- **القواعد و الأصول** : للإدارة قواعد و أصول علمية فقد نادى تايلور بأن الإدارة الرشيدة علم يعتمد على

قوانين و قواعد و أصول واضحة يجب إكتشافها و إحلالها محل التخمين .

4- **تقسيم العمل و تخصص به** : ضروري أن يقسم العمل بين الإدارة و العمال فيجب منح الإدارة سلطات

أكبر للتخطيط و الإشراف و التبسيط في طرق تشغيل العمال و الآلات و وضع هذه الطرق في صورة قواعد و أسس و

أن هذا، في رأي تايلور، يؤدي إلى معاونة العمال على أداء أعمالهم بأقل تكلفة مما يعود على صاحب العمل بربح

وفير .

(ابو حمد ال علي، 2012، ص ص 4-47) .

4. نظرية العلاقات الإنسانية: 1868-1923:

من روادها التون مايو ولقد جاءت كرد فعل لنظرية الإدارة العلمية . تفترض مدرسة العلاقات الإنسانية بأن الإنسان

مخلوق إجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس .

وبناء عليه إنعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني وتنبؤ به والتحكم فيه ، فالفرد في المنظمة يتفاعل مع

المجموعة التي يعمل معها ويتأثر في سلوكه بآرائها ومعتقداتها ، وإن شعور الفرد بإنتمائها للجماعة هو الذي يحفز للبذل

والعطاء ، وأن إشباع حاجاته الإجتماعية قبل المادية هو الأساس في تحفيزه للعمل .

ولقد دعت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى إعتراف الإدارة بالجماعات الصغيرة داخل المؤسسة ، ودعت إلى تحسين

أساليب القيادة لدى المشرفين ومراقبي العمال وإلى أن يتعاطفوا بصورة أفضل مع العاملين وأن يناقشوا معهم مشاكلهم

الإجتماعية والأسرية ، وأن يشعروهم بالإهتمام بهم كشركاء في العمل لا كأجراء .

كما أوضحت هذه النظرية أن للعاملين أهدافا وتطلعات قد تختلف عن أهداف المنظمة وقد تتعارض معها ، لذلك فإنه

يصبح لزاما على الإدارة أن تناقش هذه الأهداف والتطلعات مع العاملين وأن تسعى إلى تحقيقها عن طريق التفويض

بعض السلطة إلى العاملين وإشراكهم في إتخاذ القرارات التي تهمهم . عند ذلك يشعر العاملون بإنسانيتهم وكرامتهم , وهذا الشعور في حد ذاته يحفزهم لمزيد من الإنتاج والعطاء .

لقد نجحت مدرسة العلاقات الإنسانية في تشخيص وتحليل عوامل ومتغيرات جديدة مؤثرة على سلوك الفرد في المنظمة . ولقد أثبتت الدراسات الميدانية والعملية أهمية تلك المتغيرات في دراسة السلوك الإنساني والعملية الإدارية .

ومن أبرز مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية نلخصها في النقاط التالية :

- الإنسان مخلوق إجتماعي يسعى لعلاقات مع غيره .
- من سماته التعاون و ليس التنافس .
- إن إشباع حاجات الإنسان الإجتماعية مهم كأهمية إشباع حاجاته المادية .
- زيادة الإهتمام بمشاعر العاملين .
- زيادة الإهتمام بالحوافز المعنوية .
- تشجيع المشاركة في إتخاذ القرارات .
- تشجيع تفويض بعض السلطة للعاملين .

إلا أن هذه المدرسة الإدارية لم تسلم هي الأخرى من النقد من حيث أن مقاصدها لم تأت بجديد , و بأن هدفها هو زيادة الإنتاج أيضا , و في إهمالها للتنظيم الرسمي , إضافة إلى إهمالها للجوانب البيئية المحيطة بالمؤسسة , و لقد أشار العديد من الباحثين إلى خطورة انغماس الرئيس بعلاقات شخصية مع مرؤوسيه , فلقد ذكر (فيدلر) أن القيادات التي تجعل بينها و بين مرؤوسيه مسافة , فإن مؤسستكم أكثر نجاحا من تلك التي تكون على صلة أقرب بمرؤوسيه .

كما قام مالكوم ماكنير الأستاذ بمدرسة إدارة الأعمال بجامعة هارفرد بهجوم واسع على مدرسة العلاقات الإنسانية في مقال له بالسنتين بعنوان too much human relatisons معبرا عن مخاوفه من أن تقود المبالغة في إعتبار مشاعر و مراعاة أحاسيسهم إلى زيادة التهاون و الإهمال في أداء المهمات . (خيرى ، 2013، ص ص 58-59).

5. النظرية السلوكية :

نتيجة للعيوب التي أظهرتها مدرسة العلاقات ظهرت المدرسة السلوكية ومن أبرز روادها دوجلاس ماجريجر وإبراهيم ماسلو , وقد حاولت هذه المدرسة أن تعطي تفسيرات واقعية لسلوكيات الأفراد والإدارة المعتبرة أن الإنسان ليس سلبيًا بطبعه

ولا يكره عمله بل يحبه لأنه مصدر رضاه النفسي وبأن لدى الفرد القدرة على تحمل المسؤولية مثلما أن لديه الحماس والدافعية للعمل والأداء المتميز , ولديه الرغبة للإستقلالية بالعمل وكرهه للرقابة المباشرة من جانب رؤسائها .

1- نظرية x و y للكاتب دوجلاس ماركر جاور :

هما البداية الحقيقية للمدرسة السلوكية في الإدارة , لقد تضمن كتابه القيم والمشهور الجانب الإنساني في المنظمة الذي صدر في عام 1960 فلسفتين نظريتين حول طبيعة الإنسان , وذلك إعتقاداً على خبراته وممارساته الطويلة في الإستشارات الإدارية .

جدول رقم (1): مقارنة بين نظرية x و نظرية y

افتراضات نظرية x حول طبيعة الانسان	افتراضات نظرية y حول طبيعة الانسان
1- إن الإنسان بطبيعته سلبي و لا يحب العمل .	1-معظم الناس يرغبون في العمل و يبذلون الجهد الجسمي و العقلي تلقائيا كرهبتهم في اللعب و الراحة
2- الإنسان كسول و لا يرغب في تحمل المسؤولية.	2-يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية و ليس فقط قبولها .
3- يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يفعل	3-يمارس الفرد التوجيه الذاتي و الرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزم بإنجازها وأن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسائل الوحيدة لتوجيه الجهود نحو الأهداف .
4- يعتبر التهديد أو العقاب به من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل, أي أن الإنسان يعمل خوفا من العقاب و الحرمان و ليس حبا في العمل .	4-يعمل الفرد لإشباع حاجات مادية ومعنوية ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات
5- تعتبر الرقابة الشديدة على الإنسان ضرورية كي يعمل, حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة و إشراف	5-يمارس أعداد كثيرة من الأفراد درجة عالية من الابتكارية والإبداع في العمل .

(الحلللة ،2010، ص ص 90-91).

كلا قدم إبراهيم ما سلو نظرية هرم أو سلم (ما سلو) للحاجات حدد بموجبه الحاجات الإنسانية في مجموعات تبعاً لأهميتها النسبية ووهي كالآتي:

1- الحاجات الفيزيولوجية :

وتتضمن هذه الحاجات كافة الحاجات الأساسية والبيولوجية لبقاء الجنس البشري وحفظ نوعه مثل حاجة الطعام والماء والهواء والجنس والنوم والملابس ... إلخ وتأتي هذه الحاجات في أسفل سلم الهرمي وتحتل قاعدته الأساسية حيث أنها تشكل الأهمية الرئيسية في بقاء الكائن الحي واستمرارية وجوده في الحياة .

2- حاجات الأمن والطمأنينة :

وتأتي هذه الحاجات في المرحلة الثانية من الأهمية في سلم ما سلو حيث أنها تشير إلى ضرورة تأكيد الأمن والإستقرار والطمأنينة وإستبعاد المخاطر التي قد يتعرض لها المرء , كما أنه تناول بشكل كامل الحاجة المتعلقة بالأمن النفسي (سيكولوجي) والمعنوي والمادي والإطمئنان على المستقبل وقد أشار الله سبحانه وتعالى إلى أهمية هذين الحاجتين بقوله صلى الله عليه وسلم (فليعبدوا رب هذا البيت الذي أطعمهم من جوع وأمنهم من خوف).

3- الحاجات الإجتماعية :

وتتناول الحاجات الإجتماعية جميع الحاجات الإنسانية التي تتولد من خلال التفاعل الإجتماعي مع الآخرين كحاجة الود والمحبة والألفة والتعاطف ... إلخ وتكوين العلاقات الإجتماعية كالأخوة , والصدقة والزمالة وغيرها من المشاعر الإنسانية التي تتم عن توافق والتفاعل بين الأفراد والمنظمات الإنسانية .

4- الحاجة لتقدير :

وتتناول هذه الحاجات رغبة الفرد وشعوره إزاء الآخرين بالإعتراف والفخر وموضع التقدير والإحترام وإعتراف الآخرين له بمكانة إجتماعية معينة تثير لديه الإفتخار بأنه في موقع تقدير متميز لدى الجماعة وتتبع هذه الحاجة من خلال شعور الفرد ذاتياً بضرورة إحترام الآخرين له .

5- حاجة تحقيق الذات :

وتعد هذه الحاجة من أعلى الحاجات الظاهرة في سلم ما سلو وتعبر عن رغبة الفرد في تكوين كيان متميز مستقل له من خلال مواهبه وقدراته وطموحاته التي يتطلع من خلالها لتكوين ذات إنسانية بدرجة مرموقة من العلو والسمو بين أقربائه وزملائه من الآخرين .

- يتضح من خلال سلم الحاجات التي أظهرها إبراهيم ما سلو بأن الحاجات الإنسانية متباينة وما أن يشبع المرء حاجة إلا وظهرت حاجات أخرى يتطلع لإشباعها وليس هناك مرحلة تاريخية متناهية في تحقيق إشباع حاجاته انطلاقاً فالإنسان بذاته ينطوي على حاجات متنامية ويرغب في إشباعها كلما توفرت أو إستحدثت الظروف الملائمة للرغبة في تحقيق الإشباع .

6. النظرية الحديثة :**1- نظرية النظم :**

المنظمة مجموعة من الأنظمة الفرعية (تسويق - إنتاج - تمويل) هذه الأنظمة يقوم كل نظام منها مجموعة من الوظائف المتخصصة ولكنها جميعاً تهدف في النهاية لخدمة المنظمة كنظام كامل متكامل.

- نظرية النظام :

المنظمة عبارة عن نظام يشتمل على عناصر متعددة تتفاعل مع بعضها البعض باستمرار وتؤثر وتتأثر ببعضها البعض

- المنظمة هي نظام مفتوح تحصل على مقومات إستمرارها من البيئة الخارجية التي تستقبل أيضاً مخرجاتها من سلع وخدمات .

- من المهم أن يعرف المدير طبيعة النظم وأن لكل نظام مدخلات ومخرجات وأن المنظمة يمكن النظر إليها كنظام مكون من أجزاء , كما أنها تكون جزءاً من نظام أكبر وهو القطاع الذي تنتمي إليه .

ويعتبر النظام الإداري (المنظمة) ADMINISTRATIF SYSTEM نظاما مفتوحا يتفاعل مع الوحدات الأخرى في المجتمع ،فيأخذ منها ويعطيها ويتبادل معها المعلومات والطاقة والمواد والقوى البشرية ، ويتكون النظام الإداري من العناصر المترابطة فرعيا هي النظام الفني technical sub – system والمعلومات information sub – system والقوى البشرية HUMAN SUB – SYSTEM والنظام الإقتصاد المالي ECONOMIC AND FINANCIAL SUB – SYSTEM ويشبه أنصار هذه النظرية المنظمة بالألة من حيث ترابط أجزائها بعضها ببعض ، ويتوقف نشاط هذه الألة على قدرة أجزائها وعلى الطاقة الإنتاجية الكافية فيها ونوعية الوقود والصيانة والعناية البيئية المتوفرة لها ، ومن ثم فإن نتاج المنظمة يتوقف على طبيعة تنظيمها وعناصرها الداخلية وعلى ما تقدمه البيئة الخارجية لها من إمكانيات مادية وبشرية وسياسية ومعنوية ، لذلك فإن الدراسة التحليلية لواقع المنظمة يتناول وفق لنظرية النظم العناصر الأساسية التالية :

1- المدخلات INPUT :

وتشمل دراسة كافة الإمكانيات والطاقات التي تدخل المنظمة من البيئة الإجتماعية والسياسية الخارجية.

2- العملية الإدارية PROCESS :

وتعني مجموعة النشاطات التي تتم داخل المنظمة من تخطيط وتنفيذ و إتخاذ للقرارات وتعامل الأفراد لتحويل

المدخلات إلى مخرجات

3- مخرجات output :

وتشمل دراسة كافة ما يخرج من المنظمة من منجزات تتمثل في سلع المنتجة أو الخدمات المقدمة على إختلافها

لمجتمع المستهلكين وإلى الفئات المنتفعة من تلك الخدمات

4- التغذية العكسية (التغذية الراجعة) feedback :

وتعني كافة عمليات الإتصال التراجعي المتبادل بين المخرجات والبيئة الخارجية وما تحدثه فيها من آثار إيجابية أو سلبية تحدد وتكيف حجم ونوعية المدخلات .

وهكذا تتفاعل العناصر الأساسية الأربعة الأنفة الذكر بطريقة تلقائية دون إنقطاع أو توقف في أي منظمة . وقد يصعب الوقوف على طبيعة هذا التفاعل بصورة مباشرة أو بالعين المجردة , إلا أن آثار هذا التفاعل ونتائجه يمكن أن تدرك بالمنطق وتحليل العلمي لمدى تقدم المنظمة وتطورها , أو مدى تدهورها و إنحطاطها الذي يؤدي إلى موتها البطيء , نتيجة عدم تفاعل البيئة الخارجية معها تفاعلا إيجابيا يمددها بالمدخلات وبتأييد الأدبي والسياسي والإقتصادي . (العميان ،2002،ص ص 49-50)

7. النظرية اليابانية:

لقد لفتت التجربة اليابانية في البناء و التعمير و التصنيع أنظار العالم في السنوات الأخيرة , و توفر الكتب و الأبحاث على دراسة تلك التجربة . و منذ إنتهاء الحرب العالمية الثانية إستطاع اليابانيون أن يبنوا إقتصادا قويا ناميا ينافس الولايات المتحدة و دول أوروبا . و في السنوات الأخيرة إرتفعت الإنتاجية في الصناعة اليابانية إلى ما يقرب من ثلاثة أضعاف الإنتاجية في الصناعة الأمريكية . ويعزو عدد من الأبحاث هذا النجاح و التوفيق إلى عاملين أساسيين : الأساليب اليابانية في إدارة الموارد البشرية و العناية بها و الثاني : البيئة العامة للإدارة اليابانية . ومن أهم خصائص المدرسة اليابانية :

1- التوظيف مدى العمر (long- term employment) , حيث تتادي المدرسة اليابانية

بضمان توظيف العاملين مدى الحياة .

- 2- إتخاذ القرارات بالجماع (consensual decision making) , و هنا يتم التأكد على دور الجماعة في إتخاذ القرار .
- 3- المسؤولية الجماعية (group repositibility) , وبما أن إتخاذ القرارات يكون بالإجماع , فمن الضروري أن تكون المسؤولية جماعية تقع على عاتق جميع من شاركوا بإتخاذ القرارات .
- 4- نظام الترقية البطيء (slow promotion) , فنظم الترقية مصممة لتعتمد على الأقدمية و ذلك بسبب الجدارة ثم أخذها بعين الإعتبار عند عملية التعيين .
- 5- عدم الإهتمام بالإختصاص في الحياة الوظيفية (Non- Specialization) , حيث تتادي المدرسة اليابانية بتطبيق مبدأ التخصص الواسع العريض . حيث أن الهدف من نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى إكتسابه مهارات متنوعة .
- 6- الإهتمام الكلي بالإنسان و أسرته إذ تتميز العلاقات داخل فرق العمل بأنها كعلاقة الأب بأفراد أسرته , و حيث ينتج عن ذلك إلتزام العامل بالعمل بإتقان و إخلاص .
- هذا العامل الأول و هو إدارة الموارد البشرية و العناية بالعاملين في التنظيمات . أما عن بيئة الإدارة اليابانية فإنها تعتبر مسؤولية كذلك عن نجاح التجربة اليابانية في التنمية و التصنيع . فقد تم بناء اليابان بالتعاون بين الحكومة ، و العمال ، و رجال الأعمال ، و المؤسسات المالية ، و رغم ظهور الصراع بين هذه الفئات في السنوات الأخيرة , إلا أنالحكومة لا تزال تلعب دورا أساسيا في توجيه الإقتصاد الياباني , لقد إستمد تعظم التصنيع في اليابان معطيته من خلال القيم الثقافية للمجتمع الياباني و التي تعتمد على إعتبار نظام العمل و كأنه نظام الأسرة الواحدة
- و من ناحية ثانية فإن اليابان تتفق فقط ما نسبته 1% فقط من الناتج الإجمالي القومي في الدفاع . كذلك فإن ثلث الإنفاق الحكومي يمول بالإفتراض , لذلك فإن الضرائب في اليابان

ليست ضرائب باهظة ، معنى هذا كله توفر سيولة و دخل لدى اليابانيين و وجود كثير من الحوافز الضريبية ، مما يشجع على الإدخار و من ثم الإستثمار في تجديلات تكنولوجية متميزة مردودها بعيد المدى . (درة، دس ،ص ص 95-96)

5.وظائف إدارة الموارد البشرية :

إختلف الكتاب و الباحثين حول الوظائف و الأعمال التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث هناك من إعتبرها نوعين من الوظائف رئيسية و مساعدة و آخرون تنفيذية و إستشارية و البعض الآخر تخصصية و إدارية ، إلا أننا يمكن أن نقسمها إلى ثلاثة أنواع من الوظائف هي :

1. الوظائف التخصصية Professional fonctions :

و هي الوظائف المتخصصة التي تزاولها إدارة الموارد البشرية في المنظمة سواء كانت هذه المنظمة تابعة لقطاع الدولة أو القطاع الخاص ، و يختلف عدد هذه الوظائف من منظمة لأخرى تبعا لفلسفة الإدارة العليا و حجم المنظمة و نوع التكنولوجيا المستخدمة و خصائص سوق العمل ، و كفاءة و مهارة العاملين فيها ، و تتمثل أهم هذه الوظائف التخصصية بالآتي و كما هي في الشكل(2).

-تحليل و توظيف و ترتيب و تقييم الوظائف

-تخطيط الموارد البشرية

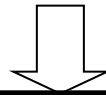
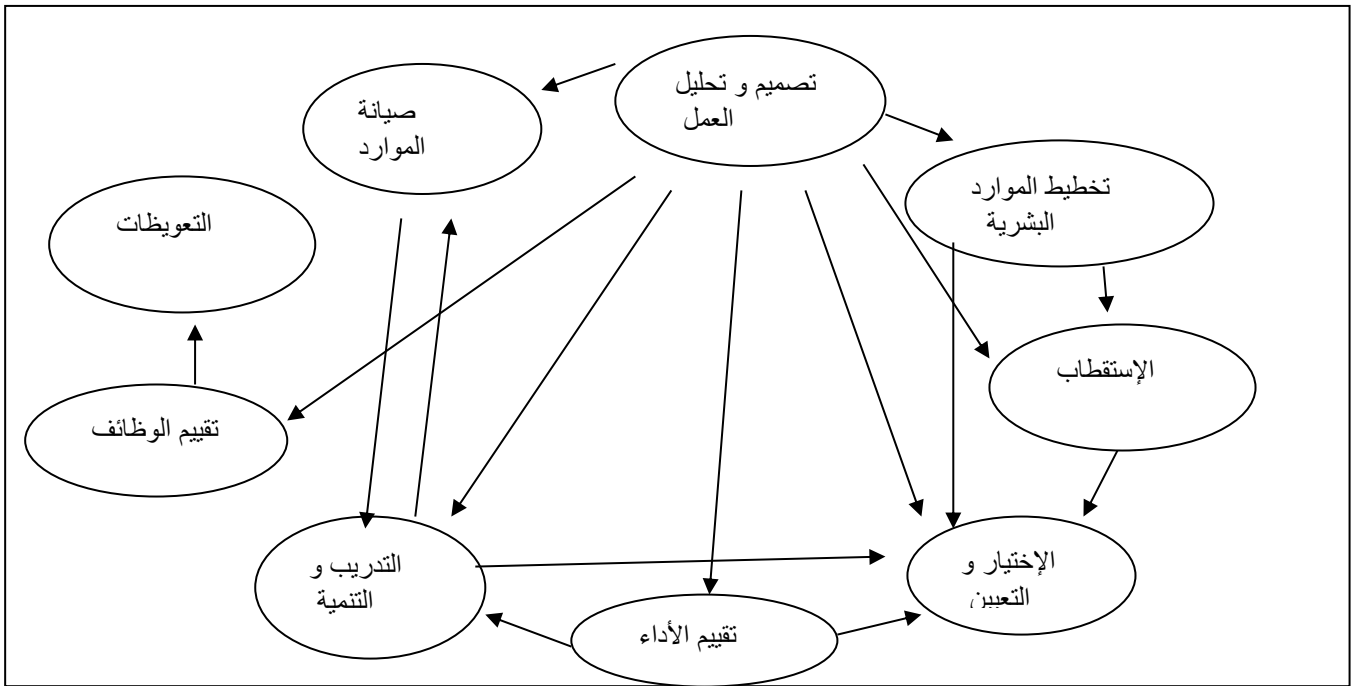
-التوظيف و يشمل:

- إستقطاب المرشحين لشغل الوظائف

- إختيار أفضل المرشحين في ضوء الوظائف الشاغرة
- تعيين و تثبيت الموظفين و وضع الشخص المناسب في المكان المناسب
- تقييم سلوك العاملين و أدائهم
- تحديد الأجر و المكافئة التي تتناسب مع متطلبات الوظيفة
- تحديد و تصميم و تنفيذ و متابعة برامج التدريب و التطور
- مراقبة و تقييم بيئة العمل لغرض تحقيق الصحة و السلامة المهنية ورفع الروح المعنوية للعاملين

شكل 2

وظائف إدارة الموارد البشرية (HRM)



توفير موارد بشرية للمنظمة و تشكيل قوة و فريق عمل مؤهل مدرب محفز بشكل جيد قادر على انجاز استراتيجية المنظمة و تحقيق اهدافها

(الغزوي ، 2013 ،ص82)

2. الوظائف الإدارية managerial functions :

تحتاج كل وظيفة من الوظائف التخصصية لإدارة الموارد البشرية لإنجازها القيام بعدد من الوظائف الإدارية الأخرى التالية :

1. التخطيط : وضع الأهداف و الخطط و التنبؤ بالأعمال في ضوء الواقع
2. التنظيم : تحديد المهام و أعمال الأفراد و العاملين و توزيعهم للقيام بتنفيذ تلك الخطط و السياسات و البرامج وصولاً إلى تحقيق أهدافها .
3. التنسيق : وضع خطوط الاتصال بين العاملين و تشجيع التعاون بينهم لتحقيق أهداف المنظمة
4. القيادة : توجيه الأفراد العاملين نحو العمل و رفع معنوياتهم و زيادة دافعيتهم للعمل من خلال التحفيز و الترغيب و جعل أهداف المنظمة و أهداف العاملين مشتركة
5. الرقابة : التأكد من الأداء الفعلي للعاملين يتناسب أو يتماشى أو يتطابق مع المقاييس الموضوعية لتحقيق الهدف و إذا كان هناك إنحرافات عن ذلك إتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيحية (العلاجية)

3. الوظائف الإستشارية staffing functions :

إن إدارة الموارد البشرية يحكم تخصصها في أعمال تخطيط و تنظيم و إختبار و تعيين و تأهيل و تدريب و نقل و ترقية العاملين في المنظمة تعد أقدر الإدارات على تقديم المشورة لجميع الإدارات الأخرى بخصوص العاملين فيها سواء من الناحية القانونية أو الفنية ، و إقتراح التحسينات و تطوير

التعليمات و الأنظمة المتعلقة بالعاملين من أجور و حوافز و خدمات و ظروف عمل و غيرها ، و يستلزم هذا أن تكون إدارة الموارد البشرية أكثر إتصالا و إتصافا بالإدارات الأخرى في المنظمة و أكثر إطلاعها على مشاكلها و أعمق تعاونا و تفهما لشؤونها المتنوعة حتى تتمكن من أداء دورها الإستشاري بالشكل المطلوب ، و الواقع العلمي يجعل مهمتها الإستشارية تتسم بالمحدودية (العزاوي، 2013، ص ص 82- 86)

6-التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية :

لقد زهر القرن الحادي و العشرين بتحديات عديدة و إمتدت إزدهارها بصورة شاملة على مختلف نواحي الحياة الإقتصادية و الإجتماعية و الثقافية...

إن هذه التحديات و غيرها التي فرضتها خصائص و سمات القرن الحادي و العشرين كالعولمة و شدة المنافسة و التطور النوعي الشامل و ثورة الإتصالات و المعلومات و التجارة الحرة ، أثرت بما لا يقبل الشك على طبيعة العلاقات التي سادت العمل في المنظمات المختلفة ، كما فرضت على مديري اليوم و الغد أن يكونوا أكثر مرونة و شمولية و أكثر قابلية و قدرة لتنفيذ قواعد الجودة " quality " في كل ما يمارسونه من أداء معين ، سيما و أن هذه التحديات تجعل القائمين بالتعامل مع القوى البشرية أن يكونوا ذو قدرات إبداعية و إبتكارية و يسهمون بشكل فعال في تحقيق سبل التكيف و الإستجابة لهذه المتغيرات المتسارعة في دنيا الأعمال بشكل خاص ، و من هنا يمكن القول بأن التحديات التي واجهت إدارة القوى البشرية أسهمت بشكل فاعل على ممارسات إدارة القوى البشرية بصورة أكثر مما كانت عليه قبل حلول هذه المتغيرات و إفراز أثارها المختلفة في جوانب الحياة الإدارية و التنظيمية على وجه الخصوص و يمكن إيجاز هذه التحديات فيما يلي :

1 (إدارة الجودة الشاملة: total quality management :

لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الإستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية و اليابان و غيرها من الأقطار على التركيز على العنصر البشري و إيلاءه أهمية كبيرة سيما من خلال التركيز على الجوانب التالية :

1. مساهمة العاملين: employees involvement

2. التمكين: empowerment

3. تحقيق رضا المستهلكين: consumer satisfaction

4. الوقاية بدل من العلاج : prevention action not correction action

5. الإدارة بالحقائق: management by fact

6. التركيز على العمليات: process focusing

7. التحسين المستمر: continuous improvement

إن التركيز على هذه الجوانب أكد بلا شك على الأهمية التي أولتها المنظمات الإنسانية للفرد العامل بحيث يسرت أمامه سبل الإسهام في مختلف مجالات التحسين و التطوير المستمر من أجل إطلاق قدراته و قابلياته في مختلف المسارات الإدارية و التنظيمية و الفنية ، و أن هذه المنطلقات جعلت من المنظمات تعطي لإدارة الموارد البشرية أدوارا شاملة و واسعة في الإستجابة لمتطلبات التغيير و حول آثاره الإيجابية في التكيف و الإستجابة المتسارعة نحو تحقيق الأهداف المتوخى بلوغها.

(ب) تحديات العولمة التنافسية : global and competition challenges :

لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة نستطيع من خلال ثواني أن نتعامل مع مختلف المنظمات و نحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة و كذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية و إفرازاتها القيمة المتباينة بحيث أن سبل الحصول على القوى البشرية و إختيارهم خضعت للعديد من الإعتبارات التي نصت عليها الإتفاقات و المعايير الدولية و معايير العمل السائدة و هذا ما يجعل سبل التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات و القوانين لا على الأصعدة المحلية فحسب و إنما الدولية (العالمية) أيضا، كما أن التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسية جعلت من سبل إختيار العاملين خاضع للعديد من الأثار و المتغيرات التشريعية المختلفة .

(ج) التحديات التكنولوجية technology challenge :

لقد لعب التطور التكنولوجي و تحديات ثورة المعلومات و الإتصالات دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الإقتصادية و الإجتماعية و الحضارية مما أدى بالمنظمات الإنسانية تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات و القيم السائدة بالمجتمعات من ناحية و تعدد العاريات و التخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض و طلب القوى البشرية ، كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة أملتتها ضرورات التعامل مع المستجدات التكنولوجية من إحترام العمل و مواعيد تنفيذه و إعتبار الوقت كلفة و تحسين نوعية حياة الأفراد العاملين و غيرها من الأثار التنظيمية و الإدارية المختلفة.

(د) التحديات البيئية environmental challenges :

أن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال إستجابتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية dynamic environment أي بنية غير مستقرة أو ثابتة حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على إعتبار التغيير ظاهرة طبيعية أما الثبات و الإستقرار فهو حالة شاذة ، أن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل و مهارات القوى العاملة و كذلك قيم العاملين و متطلباتهم الثقافية و لذا فإن البناء الإستراتيجي و التنظيمي لمنظمات القرن الحادي و العشرين ركز على ضرورة الإستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة و الإستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية و إفرزاتها المختلفة .

7- إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات :

حيث لا بد لإدارة الموارد البشرية أن تتبنى بعض السياسات التي تكون مرتكزات إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات ، كما يلي :

1. زيادة الإستثمار في رأس المال البشري من حيث المعارف و القدرات و المهارات لتكوين قوة عمل تنافسية .

2. المحافظة و الإبقاء على العاملين الذين لديهم خبرات و معارف جوهرية حيث أنهم يمثلون النقل التنافسي و المعرفي للمنظمة .

4. تشجيع العاملين على المساهمة و تبادل المعارف و الخبرات المكتسبة ، و تشجيع التواصل مع

الخبراء خارج المنظمة (مرجع سابق، ص ص 25- 28)

جدول (1) :يوضح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات.

التحديات	الإستراتيجيات
- تقادم التشريعات و القوانين	- تحديث القوانين و الأنظمة
- التنوع في الموارد البشرية	- ثقافة التنوع البشري و الفكري
- إدارة التغيير و مقاومته	- التكيف و التغيير المستمر
- تقادم المهارات و الخبرات	- التطوير الفني و المهاري
- التفجير المعرفي و تراكم المعلومات	- التمكين و التعليم التنظيمي
- الإحتياجات المتجددة لسوق العمل	- مواكبة التحولات في تركيبة القوى العاملة
- الثورة العلمية و التقنية	- التطوير التقني و الإداري

(هاني محمد ، 2014 ، ص 57)

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية حيث مرت بسلسلة من التطورات , فقد أصبحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية كبيرة ينتظر منها تكييف نشاطاتها و إستراتيجياتها مع التحديات و المتغيرات التي تواجهها حتى تحقق أهدافها ، غير أن السنوات الأخيرة شهدت تغيرات كبيرة في جميع المجالات خاصة عالم تكنولوجيا المعلومات و الذي سوف نتطرق إليه في الفصل الموالي .

الفصل الثالث

تمهيد:

لقد تزايد إعتقاد المنظمات في الوقت الحالي على تكنولوجيا المعلومات بكل أنواعها و ذلك نتيجة لما تحققة في مختلف الميادين الإجتماعية, الإقتصادية, الثقافية... فكلما إعتمدت المنظمات على التكنولوجيا كلما أدى ذلك إلى إستمراريتها و نجاحها و بالتالي تطورها و عليه يتم التطرق في هذا الفصل إلى مراحل تطورها و مكونات تكنولوجيا المعلومات و خصائصها و أسباب التسارع نحوها و أهم الشبكات المعلوماتية

1. مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات :

مرت تكنولوجيا المعلومات بعدة مراحل تطور مترابطة و المتمثلة في :

➤ المرحلة الأولية لتطور تكنولوجيا المعلومات :

تتمثل بثورة المعلومات و الإتصالات إبتداء من إختراع الكتابة والطباعة و مختلف أنواع مصادر المعلومات المسموعة و المرئية , و إختراع الحاسوب , و التزاوج فيما بين تكنولوجيا الحسابات المتطورة و تكنولوجيا الحسابات المتطورة و تكنولوجيا الإتصالات المختلفة الأنواع و التطورات وصولا إلى شبكة المعلومات المختلفة و على رأسها الأنترنت .

➤ المرحلة المتوسطة للتطورات التكنولوجية :

منذ أوائل محاولات بناء الحاسوب و الجيل الأول للحسابات , و بدايات مرحلة تناقل المعلومات عبر الأقمار الصناعية , و الجيل الثاني للحسابات , و مرحلة مخرجات الحاسوب المصغرة computer output Microforms com

➤ المراحل الحديثة للتطورات التكنولوجية :

و تبدأ بالجيل الثالث للحسابات و بناء النظم المحلية و التي أطلقت عليها إسم الدوائر الإلكترونية المتكاملة , و الجيل الرابع للحسابات و الذي يتميز بالتطورات الكبيرة للمكونات المادية و البرمجيات و ظهور المعالجات المايكروية MICROPROCESSORS و نظم البحث بالإتصال المباشر , و الجيل الخامس للحسابات الذي يتميز بتطور الحاسبات المايكروية و نظم الأقراص المكتنزة COMPACT DISK و الأنترنت و التطورات الأخرى .

و تشهد تكنولوجيا المعلومات تطورا واضحا يرتبط بتطور الحاسبات و وسائل الإتصالات و التي تسير باتجاهات عدة أهمها :

✓ التجميع و التقريب COVERGENCE اي التقريب و الدمج بين المؤسسات و الأفراد من خلال لغة الحاسوب

✓ إمكانات النقل و الحمل PORTABILITY أي الإستخدام في أي مكان يختاره المستخدم و يلائم حركته

✓ الخصوصية PERSONALIZATION أي الحرية الفردية التي يحتاجها المستخدم في تعامله مع المعلومات المطلوبة

2. مكونات تكنولوجيا المعلومات :

قبل الحديث عن مكونات تكنولوجيا المعلومات (IT) لا بد من إبراز دور المعلومات الإدارية، حيث أن المنظمات تقوم بإستخدام هذه المكونات التي هي أدوات تكنولوجيا المعلومات بغرض تفعيل هذه المعلومات ، و هي خمسة فئات تشكل مهام معالجة المعلومات و تسمى (CS5) و هي كالاتي :

1. إستقبال المعلومات capturing infomation : و هي عملية الحصول على

المعلومات من مصادرها

2. نقل المعلومات conveying information : و هي عبارة عن عرض المعلومات

بالطرق الصحيحة التي تسهل عملية إستخدامها

3. توليد المعلومات creating information : و هي معالجة المعلومات المتوفرة لدى

المنظمة للحصول على معلومات جديدة

4. تخزين المعلومات *cradling information* : و هي عملية تخزين المعلومات من

أجل إستخدامها في وقت لاحق

5. تبادل المعلومات *communicating information* : وهي الإتصال بالأفراد أو

الأماكن أو المنظمات الأخرى من أجل إعطاء المعلومات أو الحصول عليها)

(المبهرات،2012، ص 120).

و منه **فإن مكونات تكنولوجيا المعلومات** هي : تتكون تكنولوجيا المعلومات من أربعة تقنيات

فرعية هي :

1.المكونات المادية : **hardware**

و تشمل المعدات المستخدمة لإدخال المعلومات و خزنها و نقلها و تداولها و إسترجاعها و إستقبالها

و بثها للمستخدمين كما أنها تتضمن الحاسبة و ما يرتبط بها من أجهزة التي تضم عدد من الأشياء

وحدة المعالجة المركزية (CPU) و اللوحة الأساسية و الشاشة و غيرها , و تسمى بالمكونات المادية ,

إذ تمثل تحسين ذاكرة الحاسوب , وقدراتها على معالجة البيانات, و سرعتها مجالا واسعا للتطورات

التكنولوجية الحديثة و يعد العلماء و المهندسون في شركات الحاسبات و الإتصالات مصدرا أساسيا

لهذه التطورات الهائلة

2.البرمجيات **software**

تعني برامج الحاسوب التي تعمل على تشغيل و إدارة المكونات المادية, و تقوم بمختلف التطبيقات ،

و لأهميتها أصبحت تكنولوجيا أساسية لتشغيل الحاسوب كما في البرمجيات ، **microsof** ، و

SUN ، و تساهم البرمجيات في معالجة المعلومات و تسجيلها و تقديمها كمخرجات مفيدة لأداء

العمل و إدارة العمليات , لذلك تتضمن البرمجيات أنظمة التشغيل النهائية مثل معالجة الكلمات و برمجيات التطبيقات المرتبطة بمهام الأعمال المتخصصة

و تقسم برمجيات الحاسوب بشكل عام إلى :

أ. **برمجيات النظام SYSTEM SOFTWARES** و تعتبر برمجيات ضرورية لتشغيل

الحاسوب و تنظيم علاقة وحداته بعضها ببعض و يضم هذا النوع برامج التشغيل و التي هي عبارة عن سلسلة البرامج التي تعد من قبل الشركة المصنعة للحاسوب و تخزن فيه داخليا، و تعتبر جزءا لا يتجزأ من الحاسوب نفسه

ب . **برمجيات التأليف : Compilation softwares** : وهي مجموعة البرامج التي

تعنى بترجمة التعليمات و الإيعازات المكتوبة بإحدى لغات البرمجة ذات المستوى العالي إلى لغة الآلة

ج . **البرمجيات التطبيقية Application Software** : وهي برامج معدة لتشغيل

عمليات معينة ذات طبيعة نمطية بحيث يمكن تطبيقها مع تغييرات طفيفة ، و تشمل هذه البرامج على كافة التعليمات التي تحدد بصورة سلسلية عمليات المعالجة اللازمة للبيانات و كيفية تنفيذها

3. **قواعد البيانات Data Base** :

وهي مجموعة بيانات مرتبطة مع بعضها أو المعلومات المخزونة على أجهزة ووسائل خزن البيانات مثل مشغل الأقراص الصلبة للحاسبة (hard drive) و الأقراص المخزنة (floppy drive) أو

الأشرطة وقد تكون قواعد البيانات متعلقة بسجل المخزونات في الشركة ، و الأوقات القياسية لأنواع مختلفة من العمليات و البيانات تتعلق بالتكاليف أو معلومات تخص إحتياجات الزبائن و غيرها ، وتتوفر قواعد بيانات مباشرة بعضها تنظم على شكل أرقام ، و مؤشرات إقتصادية ، و أسعار السوق و المخزون ، وقسم آخر من قواعد البيانات تجمع على أساس مواضيع أو كلمات وعليه تقسم قواعد البيانات إلى عدة أنواع :

أ- قواعد البيانات حسب مستخدمها مثل القواعد الفردية تستخدم بواسطة فرد واحد مثل قواعد فردية تستخدم بإسم مديري المعلومات الشخصية وقواعد المشاركة ويكون هذا النوع مشاركة بين العاملين في شركة أو مؤسسة معينة ، و القواعد الموزعة و يشتمل على مجموعة حاسبات تخزن فيها البيانات في الواقع مختلفة ، وترتبط مع بعضها بواسطة شبكة حواسيب الزبائن ، وقواعد البيانات العامة

ب. قواعد البيانات حسب محتوياتها وتشتمل على أربعة أنواع هي :

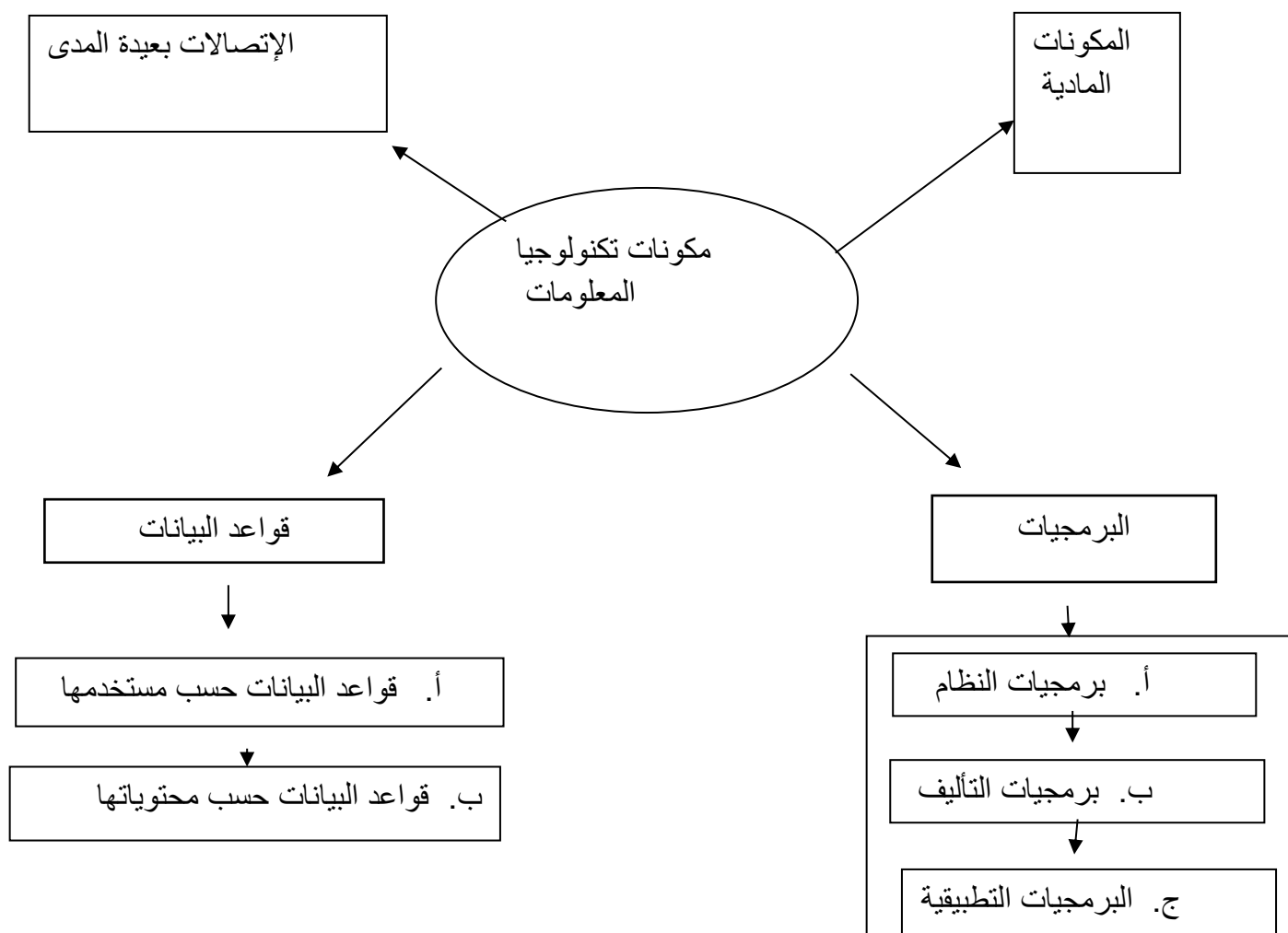
قواعد بيلوغرافية (bilography data bases) و التي تشتمل على البيانات الأصلية الأساسية التي تعكس الفهرسة الوضعية و الموضوعية و الكشافات و المستخلصات ، وقواعد مرجعية و تمثل مجاميع مهمة من المعلومات التي يحتاجها المستفيدون للإجابة على إستفساراتهم ، وقواعد رقمية وإحصائية ، وقواعد نصوص كاملة التي تشتمل على كامل النصوص لمصادر المعلومات المحوسبة

4. الإتصالات بعيدة المدى (Telecommunication) :

و هي المكون الأخير لتكنولوجيا المعلومات كما يعتقد البعض بأنها الأكثر أهمية فهي أدوات أو وسائل الإتصالات عن بعد مثل الهواتف ، و الفاكس والألياف الضوئية "filer optics" و مكوناتها الأخرى التي تكون على الشبكات الإلكترونية التي جعلت من الممكن لمستخدمي أجهزة الحاسوب

الإتصال بأي موقع بصورة مباشرة، و الإتصال بأي مستخدم آخر للحاسوب في أي موقع آخر، و تعد شبكة الأنترنت (internet) و هي شبكة أنترنت داخلية للشركة كما تستخدم من قبل شركة جنرال الكترونيك للأغراض الأمنية للربط بين مختلف النظم الإلكترونية للشركة، كما يمكن ربط عدة شركات بشبكة الكمبيوتر مثل الإرتباط مع المجهزين و التي تعمل على أساس شبكة الأنترنت المفتوحة (اللامي ،2007، ص ص 160-171)

شكل (1): يوضح مكونات تكنولوجيا المعلومات.



من إعداد الطالبة

3. خصائص تكنولوجيا المعلومات :

لتكنولوجيا المعلومات مجموعة من الخصائص تجعلها تتمتع بقدرات عالية و تأثيرات متزايدة في مختلف المجالات و من أهم هذه الخصائص ما يلي :

- 1) التفاعلية : أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مرسل و مستقبل في نفس الوقت.
- 2) اللاتزامنية : نعني بذلك إستقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركون في عملية الإتصال غير مطالبون بإستخدام النظام في نفس الوقت
- 3) تقليل الوقت : أن تكنولوجيا المعلومات تمكنت من إختصار الوقت و المكان , وخير دليل على ذلك شبكة الأنترنت، التي تسمح لكل واحد منا بالحصول على ما يلزمه من المعلومات في وقت قصير جدا مهما كان موقعه الجغرافي , بالإضافة إلى ذلك فإن تكنولوجيا المعلومات قد ساهمت في رفع الثقل عن المهام المتبعة للعامل, من خلال معالجة المعلومات و نقلها مع إنجاز العمليات في الثانية الواحدة و بدقة متناهية لم يكن يتصورها العقل البشري
- 4) تقليص المكان : تتيح تكنولوجيا المعلومات وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات , والتي يمكن الوصول إليها ببسر و سهولة
- 5) المرونة : تعددت إستعمالات تكنولوجيا المعلومات بتعدد الإحتياجات لها , و أبسط مثال عن ذلك الحاسوب الذي نستعمله في الحياة اليومية و العملية , فهو أداة لكتابة النصوص و معالجتها , والقيام بالعمليات المعقدة , وحتى القيام بالإتصال من البعيد أو القريب ... كما أنها

تمنح للإنتاج كفاءة عالية و هذا ما يكسب تكنولوجيا المعلومات مرونة كبيرة بالمقارنة مع آلة محدودة الإستعمال .

- (6) العالمية : المقصود به المحيط الذي تعيش فيه هذه التكنولوجيا ,حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة و معقدة , تنتشر عبر محيط عملها فتسمح مثلا لرأس المال أن يتدفق إلكترونيا,خاصة بالنظر لسهولة المعاملات التجارية التي يحركها رأس المال المعلوماتي ليسمح لها بإختزال عائق المسافة و المكان على المستوى الدولي.
- (7) الشبوع و الإنتشار : بمعنى قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر من مساحات غير محدودة من العالم , بحيث تكتسب قوتها من هذا الإنتشار المنهجي لنظامها المرن .
- (8) قالية التحويل : بمعنى إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر , كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة .

4.المزايا الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات :

أثر التقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات والذي حدث في العقدين الأخيرين من القرن الماضي و بداية القرن الحالي على منظمات الأعمال بصورة كبيرة و تتمثل أهم المزايا الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات فيما يلي :

1-زيادة المبيعات و الأرباح :

حيث تعمل تكنولوجيا المعلومات على زيادة المبيعات من خلال مساعدتها المنتظمة في إشباع حاجات و رغبات المستهلكين,ويترتب على زيادة المبيعات تحسين الربحية خاصة في ظل تخفيض التكاليف و الذي يتحقق أيضا بإستخدام تكنولوجيا المعلومات .

2- الحصول على مزايا تنافسية :

حيث تستخدم العديد من المنظمات تكنولوجيا المعلومات لتحسين وضعها في البيئة التنافسية و الحصول على مزايا تنافسية من خلال تصميم برامج و تطبيقات مبتكرة تسمح لتلك المنظمات بالمنافسة بصورة أكثر فعالية.

3- تخفيض التكاليف :

يمكن القول بأن تخفيض التكاليف يعتبر من أهم الفوائد الناتجة عن استخدام تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال، فالمنظمات تقوم بأداء الأعمال و المهام الكتابية بطريقة آلية لتخفيض التكاليف ومن ناحية أخرى فإن المنظمات الصناعية توفر مبالغ طائلة من خلال استخدام الحاسبات الآلية في رقابة الإنتاج و المخزون ، كما تستخدم بعض المنظمات تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ الإنتاج حسب الطلب

4- تحسين الجودة:

إن أهم أسباب استخدام تكنولوجيا المعلومات تحسين مستوى جودة المخرجات ، و التصميم بمساعدة الحاسب الآلي " Computer Aided Design " خير مثال على ذلك . فالمهندس يستخدم محطات العمل " Work Station " أو ما يعرف بالوحدات الطرفية للحاسب الآلي " Terminal " لعمل رسومات هندسية و يقوم بتخزين هذه الرسومات في ملف بالحاسب الآلي ، و يستطيع إسترجاع هذه الرسومات لإجراء أي تعديلات عليها بسهولة من أجل تحسين جودتها ، وهذا النظام يوفر المجهود المبذول في التصميم و من ثم يقلل الحاجة إلى مهندسين آخرين .

و من الأمثلة الأخرى لإستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين الجودة ما يعرف بـ " التبادل الإلكتروني للبيانات" Electronic Data Interchange "EDI" حيث تستخدمه المنظمات للإتصال بالمنظمات الأخرى إلكترونياً حيث تستطيع المنظمة إصدار أمر إلى المورد إلكترونياً ، حيث يستلم المورد هذا الأمر أو الطلب إلكترونياً ثم تتم بقية إجراءات الصفقة بإستخدام الإتصالات الإلكترونية و إستخدام نظام تبادل البيانات إلكترونياً يساهم في تحسين الجودة عن طريق تقليل فرص الخطأ بسبب تخفيض و إختصار إجراءات عقد الصفقات .

و بالإضافة إلى المزايا الرئيسية السابقة لتكنولوجيا المعلومات توجد العديد من المزايا الإضافية الأخرى لإستخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمات منها :

- تحسين الإنتاجية و كفاءة العمليات التشغيلية.
- زيادة القدرة على الخلق و الإبتكار.
- مواجهة التهديدات الخارجية.
- توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.
- دعم و تحسين عملية إتخاذ القرار.
- تحسين و تنشيط حركة الإتصالات بالمنشأة.
- صياغة و تنفيذ إستراتيجية المنظمة (فرغلي،2007،ص ص 33-35).

5. أسباب التسارع في التوجه نحو تكنولوجيا المعلومات :

أوضح TURBAN أن هناك مجموعة من الأسباب أدت إلى زيادة أهمية تكنولوجيا المعلومات تتمثل في ما يلي :

1- تعقد و تقلب بيئة الأعمال :

إن البيئة التي تعمل في ظلها المنظمات أصبحت أكثر تعقيدا و تقلبا , فالتقدم في الإتصال و التكنولوجيا خلق العديد من التغيرات فضلا عن التغيرات الأخرى الناتجة عن العوامل السياسية و الإقتصادية ، مما جعل المنظمات تقوم بالأنشطة الهادفة إلى تحسين و حماية عملياتها كإعادة الهندسة ، تحسين عملية التنبؤ ،بناء تحالفات إستراتيجية مع منظمات أخرى و ذلك بالإعتماد على تكنولوجيا المعلومات كأداة مدعمة لكل هذه الأنشطة لضمان بقاء المنظمة و إستمرارها في بيئة تتميز بالتعقد و عدم الإستقرار .

2- المنافسة القوية و الإقتصاد العالمي :

أدت الضغوطات التي تمارسها المنظمات الدولية و كذلك من التكنولوجيا المتقدمة إلى حدة المنافسة العالمية ، وهذه الأخيرة التي أصبحت لا تركز فقط على الأسعار و إنما على الجودة ، مستوى الخدمة،سرعة التسليم و تقديم منتجات حسب طلب العميل،وفي هذا الإطار تساعد تكنولوجيا المعلومات المنظمات العالمية في الحصول على مزايا متعددة كتحسين الإنتاجية،رفع مستوى الخدمة وزيادة الربحية . وهذه العناصر تمثل مدخلا للتعامل من المشاكل وفرص العولمة.

3- المسؤولية الإجتماعية :

لا شك أن التفاعل بين المنظمات و المجتمع لا ينقطع ، و أصبحت المنظمات في الأونة الأخيرة أكثر إدراكا لهذا التفاعل و أهميته ، حيث تسعى إلى المساهمة في القيام بالخدمات الإجتماعية كالرقابة البيئية،الصحة و السلامة المهنية،تكافؤ الفرص و مراعاة حقوق المستهلك.

و تكنولوجيا المعلومات يمكن أن تدعم أنشطة المسؤولية الإجتماعية حيث تمكن المنظمات من إستخدام نظم دعم القرار " DSS DECISIONS SUPPORT SYSTEMS " لمراقبة برامج تكافؤ الفرص ، كما يمكن إستخدام النظم الخيرة" Expert Systems "لتحسين الرقابة البيئية

4- الطبيعة المتغيرة للقوى العاملة :

أصبحت القوى العاملة متنوعة ، كما أن تركيبها تتغير بسرعة فهناك عدد متزايد من السيدات و الأطفال في سوق العمل ، فضلا عن المعاقين ، و ذلك في كل المواقع ، و أيضا هناك العديد من العمال الذين يعملون أكبر من طاقتهم ، و تكنولوجيا المعلومات تساعد في تحقيق التكامل بين مختلف العمال داخل العمل .

5- توقعات المستهلكين :

أصبح المستهلك في عالم اليوم أكثر دراية و معرفة بالمتاح من السلع و الخدمات و جودتها، وهذا يؤدي بالمستهلك إلى طلب أفضل المنتجات من السلع و الخدمات و كذلك تلك المنتجات التي تنتج حسب طلب المستهلك.

ومن ناحية أخرى فإن المستهلكين يطلبون أيضا معلومات أكثر تفصيلا عن السلع و الخدمات التي يريدونها فهم يرغبون في معرفة الضمانات التي يحصلون عليها.

و المنظمات في حاجة إلى أن تصبح قادرة على توصيل المعلومات بسرعة لإشباع رغبات و حاجات المستهلكين ، و من هنا ظهر دور تكنولوجيا المعلومات في تمكين المنظمات في تحقيق ذلك الإختراعات و الإبتكارات التكنولوجية : في هذا الصدد نجد أن التكنولوجيا تلعب دورا متزايدا في التصنيع و الخدمات ، و إلى إرتفاع مستوى الجودة، ولذلك فإن التكنولوجيا تزيد من حدة المنافسة و العامل الذي يحقق هذا التأثير الشامل هو تكنولوجيا المعلومات.

6- الإختراعات و الإبتكارات التكنولوجية :

في هذا الصدد نجد أن التكنولوجيا تلعب دورا متزايدا في التصنيع و الخدمات ، و إلى إرتفاع مستوى الجودة، ولذلك فإن التكنولوجيا تزيد من حدة المنافسة و العامل الذي يحقق هذا التأثير الشامل هو تكنولوجيا المعلومات

7- تغير هيكل الموارد

حيث يرى Morris et al. أن هذا العامل أدى إلى زيادة أهمية تكنولوجيا المعلومات ففي العصر الصناعي Industrial age ساد الإعتقاد بأن هناك أربع مواد رئيسية متاحة لمنظمات الأعمال هي الأفراد Men الألات و المعدات Machines المواد الخام Materials و الأموال Money أما الآن فيوجد عامل رئيسي خامس هو المعلومات و هذا بالطبع يعني أن المنظمات في حاجة للبدء في معالجة المعلومات كمورد as resource و إذا كانت المواد الأربعة التقليدية أصبحت الآن نادرة إلى حد ما فإن المعلومات ليست نادرة على الإطلاق فهي موجودة في كل مكان بل إننا نواجه تحديا حقيقيا جديدا يتمثل في محاولة التوفيق بين هذا السيل من المعلومات .

ومعالجتها للإستفادة منها ، ومن هنا ظهرت أهمية تكنولوجيا المعلومات للقيام بهذا الغرض في ظل الإنفجار المعلوماتي الحالي.

8- العولمة :

من أهم العوامل التي أدت إلى زيادة أهمية تكنولوجيا المعلومات ، العولمة .حيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات بمثابة المحرك لمنظمات الأعمال تجاه العولمة من خلال إستخدام الحاسبات الآلية و تكنولوجيا الإتصالات و الثورة المعلوماتية كطاقة مولدة محركة للعولمة بكل ما تحمل من تقنيات جديدة و أساليب حديثة ، و ذلك عبر التجارة الإلكترونية و الطب الإلكتروني و التعليم الإلكتروني (فرغلي،2007،ص ص 28-32).

6. الشبكات المعلوماتية :

شبكات المعلومات هي ربط مجموعة من الحواسيب مع بعضها البعض لتبادل المعلومات و البيانات وفق ضوابط معينة .

فالشبكات المعلوماتية تعتبر وسيلة لنقل و تبادل المعلومات وتوجد ثلاث شبكات رئيسية هي :
الانترنت ، الانترانت ، الإكسترانت

1- شبكة الانترنت :

الانترنت احدى أهم انجازات تكنولوجيا شبكات الكمبيوتر في عالمنا المعاصر بل ربما هي أكثرها قوة فقد بات بإمكان أي شخص إستخدام الانترنت التي لا تحتاج إلى شفرات أو أجهزة كمبيوتر خاصة و إمكانية الولوج إليها في أي مكان .

مفهومها و تطورها : يعرف البعض الإنترنت بشبكة الشبكات ، في حين يعرفها البعض الآخر بأنها شبكة طرق المواصلات السريعة ، ويمكن تعريفها بشبكة الشبكات كما يعرفها بوب نورتن

Bob NorTHEN و كاتي سميث Katy Smith

الإنترنت كلمة مختزلة لعبارة "Interconnection of Network" و هي تتجزأ إلى كلمتين "Interconnection" و تعني الربط بين عنصرين أو شيئين و Network و تعني الشبكة .

وشبكة الإنترنت عبارة عن مئات الملايين من الحواسيب الألية حول العالم مرتبطة ببعضها البعض ، مع إمكانية إرسال الرسائل الإلكترونية بينها ،بالإضافة إلى تبادل الملفات و الصور الثابتة أو المتحركة أو الأصوات.

خدماتها :وتتمثل أهم خدماتها في :

البريد الإلكتروني Email: وهو عبارة عن نظام للتراسل الإلكتروني ، أي إرسال و إستقبال الرسائل الإلكترونية و لإستخدامها بشرط وجود برنامج بريد إلكتروني وعنوان بريد إلكتروني للمرسل إليه يمكن من خلاله إرسال الرسائل و قواعد البيانات و الصور و التسجيلات الصوتية و البرامج وغير ذلك من البيانات .

تلفون الإنترنت : حيث يمكن الحصول على برنامج الهاتف و التحدث عبر الإنترنت من خلال تثبيت بطاقة الصوت و الميكروفون كما يوفر إمكانية رؤية المتحدث .

بروتوكول نقل الملفات FTP : يوفر هذا البروتوكول مكتبة عملاقة من ملفات الكمبيوتر تركها يتيح إستعراض الملفات المخزنة في الأجهزة المضيفة Hosts البعيدة عبر الإنترنت و نقل الملفات بواسطة الإتصال بأي جهاز كمبيوتر على الإنترنت بإستخدام هذا البرنامج .

نظام الفهرسة : وهو نظام يرشد إلى الملف المطلوب و مكان حفظه في البروتوكول ، وهو وسيلة لإرسال و إستلام الملفات بين أجهزة الكمبيوتر عن طريق الإنترنت دون الحاجة لإرسالها بالبريد العادي أو الفاكس ، مما يقلص و بشكل ملحوظ فواتير التليفون و البريد .

مجموعة الأخبار : هي مجموعة من المناقشات الجماعية و المقالات و الرسائل العامة التي يدفع بها الأفراد و الجماعات و المنظمات إلى الشبكة كوسيلة للنشر .

التلنت Telenet : هو عبارة عن نظام يتيح طريقة للدخول إلى كمبيوتر ما موجود في مكان ما على الإنترنت ، أي توفير إمكانية الإتصال عن بعد ، كما يعني هذا البرنامج إمكانية الدخول إلى مكاتب المعلومات .

خدمة التفصي أو البحث : معظم حاسبات الإنترنت تقدم خدمة مجانية تسمح لك بالسؤال عن المعلومات ، وهذه الخدمة تسمى خدمة البحث .

خدمات المؤتمرات المفتوحة ، وخدمة المؤتمرات المفتوحة هي ببساطة عبارة عن إمكانية عقد مؤتمرات عن بعد ، من خلال نقل الصوت و الصورة عبر الإنترنت إلى كل أعضاء المؤتمر في الوقت نفسه .

2- شبكة الانترنت :

مفهوم شبكة الانترنت : هي شبكة داخلية بالمؤسسة لكنها تستخدم بروتوكولات الانترنت و كل أدواتها كما تعرف كذلك : أنها شبكة محلية تعتمد تقنيات الانترنت و الشبكة العنكبوتية و السطح البيني الذي تتميز به الحواسيب الميكروية ، و يهدف إستخدامها إلى تحسين آليات الإستغلال المشترك للموارد و المعلومات ، و الرفع من كفاءة العمل الذي يميز المؤسسة أو الشركة المعنية .

وعليه فشبكة الإنترنت عبارة عن شبكة محلية تستخدم أو تطبق عليها تكنولوجيات و تطبيقات الإنترنت (بروتوكولات) (الهزام، 2016، ص95-96)

2- شبكة الإسترات :

وتعرف على أنها نتاج تزاوج كل من الانترنت و الانترنت ،في شبكة أنترنت مفتوحة على المحيط الخارجي بالنسبة للمؤسسات المتعاونة معها و التي لها علاقة بطبيعة نشاطها بحيث تسمح لشركاء أعمال المؤسسة بالمرور عبر جدران نارية التي تمنع ولوج الدخلاء و الوصول لبيانات المؤسسة (أو على الأقل جزء) ، وقد يكون هؤلاء الشركاء موردين ،موزعين،شركاء ،عملاء ، أو مراكز بحث تجمع بينها شراكة عمل في مشروع واحد.

-الاسترات : هي المشاركة بين الانترنت الخاص بالشركة و شركائها التجاريين .

فالاسترات إذا وجدت قصد الإستجابة للتعامل مع المحيط الخارجي ، أي لتوفير السهولة و السرعة في التعامل مع الأطراف الخارجية عن المؤسسة من موردين ،زبائن ، وتنظيمات حيث تستخدم كذلك تطبيقات شبكة الانترنت في نقل و تحويل البيانات و المعلومات.

و تنقسم الاسترات من وجهة نظر الأعمال إلى ثلاثة أصناف أساسية هي:

أ- شبكات الاسترات للتزويد : تربط هذه الشبكات مستودعات البضائع الرئيسية مع المستودعات الفرعية بغرض سير العمل فيها آليا للمحافظة على قيمة ثابتة مع البضائع في المستودعات الفرعية إستنادا لقاعدة نقطة الطلب للتحكم في المعروض ، و بالتالي تقليل إحتمال رفض الطلبات بسبب عجز في المستودع .

ب- شبكات الامتدادات للتوزيع: تضع صلاحيات المتعاملين مستندة إلى حجم تعاملاتهم ، و تقدم لهم خدمات الطلب الإلكتروني و تسوية الحسابات مع التوريد الدائم بقوائم المنتجات الجديدة و المواصفات التقنية و ما إلى ذلك من خدمات أخرى .

ج- شبكات الامتدادات التنافسية : تمنح للمؤسسات الكبيرة و الصغيرة فرصا متكافئة في مجال البيع و الشراء عن طريق الربط فيما بينها قصد تبادل المعلومات عن الأسعار و المواصفات التقنية الدقيقة للمنتجات ، مما يرفع من مستوى الخدمة ، و يعزز وجود المنتجات (العتيبي،2010،ص36-37)

7. دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير إدارة الموارد البشرية :

إن الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات لا يقتصر أثره على وظيفه محدد فقط بل تشمل كل وظائف المؤسسة و من بينها إدارة الموارد البشرية، ويسمى استعمال التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية قصد تحسينها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية حيث تمس تكنولوجيا المعلومات كل وظائف إدارة الموارد البشرية بهدف تطويرها و خدمة أهداف المؤسسة، إذ تتغير المهام إلى الإلكترونية: التخطيط الإلكتروني، التوظيف الإلكتروني، تسيير الأجور الإلكترونية، التدريب الإلكتروني... ويمكن تحديد أهم التغيرات والتطورات التي تحدثها تكنولوجيا المعلومات لتحسين هذه الوظيفة في ما يلي:

- تضع معلومات الموارد البشرية في قاعدة بيانات عوض عدة سجلات التي قد تتميز بتكرار عدة معطيات.
- تطبيق المعالجة الآلية على مستوى الأجور من خلال احتساب معدلات الأجور، عدد ساعات العمل، وكل المحددات التي تدخل في الأجر مما يؤدي إلى ربح الوقت وتقليل الأخطاء.
- تساعد المسير على إقتناء الموارد البشرية المؤهلة بالرجوع إلى قاعدة البيانات.

- الإعتماد على الشبكات يسهل من إجراءات التوظيف ويسرعها ويقلل من تكاليفها.
 - الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات في التدريب يقلل من الوقت والإجراءات المتعلقة به، الشيء الذي يحفز المؤسسة على القيام به لمواكبة التطورات وتحقيق الميزة التنافسية.
 - تمكن من الحصول على معلومات الموارد البشرية دون اللجوء إلى الإدارة (دون اللجوء إلى الإدارات الوسطى).
 - الشبكات خاصة الانترنت منها تشجع على تبادل المعارف و تدعيم الإبتكار و التعلم.
- تعمل على تكثيف الإتصال بين مختلف الفاعلين، كما تعمل على تشجيع التعاون والعمل الجماعي مما يطور ويضيف من قيمة وظيفية الموارد البشرية. (باسي، دس، ص ص 268-270).
- مما سبق يبدو جليا أن لتكنولوجيا المعلومات دورا حيويا في إحداث تغييرات على إدارة الموارد البشرية، من خلال تقليل التكاليف، زيادة الإتصالات، تسهيل إجراءات العمل، تحصيل المعلومات الدقيقة والمفيدة وإستعمالها في القرارات بإستقلالية، الشيء الذي بدوره يرفع من أدائها وبالتالي يحسن من إدارتها ويجعلها خلاقة للقيمة .

خلاصة الفصل :

يمكن القول أن الدور الفعال الذي تمارسه تكنولوجيا المعلومات في المنظمات جعل منها عنصر أساسي من عناصر المنظمة و ذلك لأثرها البالغ في تحسين أداء أنشطتها ورفع مستوى كفاءتها وبالتالي تطورها.

الفصل الرابع

تمهيد:

بعدما تمت الدراسة النظرية من خلال عرض مختلف المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع البحث يعتبر هذا الفصل بوابة للدراسة الميدانية و الفاصل بين الجانب النظري والجانب الميداني، حيث سنتطرق إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة مجتمع الدراسة و المنهج المستخدم و أدوات جمع البيانات .

1. مجالات الدراسة:

أ. المجال المكاني:

ونقصد به المكان أو الحدود الجغرافية التي سنجري فيها الدراسة في نطاقها وبما أن دراستنا تهدف للكشف عن دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، ستكون بمدى البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والرقمنة بأم البواقي و بمصلحة تكنولوجيايات الاعلام والاتصال ومصالحه مجتمع المعلومات و مصالحه الإدارة والوسائل.

- لقد كانت التسمية " بريد, برق " (PT) هذا منذ أن بدأت في فرنسا سنة 1878 أين ولدت هذه الإدارة العمومية والتي توجد بين تقاطع شارعي 01 نوفمبر و 17 أكتوبر أم البواقي
- وفي سنة 1923 تم إضافة الحرف الثاني فأصبحت " بريد, برق هاتف " بعد دخول الهاتف للقطاع
- 1962 بريد , برق وهاتف "PTT" : بعد مغادرة الموظفين الفرنسيين الجماعية في سنة 1962 , ولضمان إستمرارية المصلحة في عملية التوظيف على نطاق واسع دون الإهتمام بشروط التأهيل, وفي الوقت الذي كانت تجري فيه عملية التوظيف أنشأت مصلحة التكوين قصد إعطاء مجموع الموظفين الكفاءة المهنية الضرورية لممارسة وظائفهم
- 1990 بريد والمواصلات PT: بعد الإنتصار الواسع للهاتف و التنمية التكنولوجية و الطلبات المتنامية للزبائن فرضت إعادة هيكلة القطاع حيث تم فصل مصلحة البريد و جمع البرق و الهاتف في مصلحة المواصلات.

تواصل نمو إدارة البريد والمواصلات خلال السنوات التسعينات, في ما يخص الصكوك البريدية , و إيصال مضاعفة الخدمات , ووعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيايات الإعلام والإتصال تم إقرار مسعى للتغيير ومخطط للنشاط, بإشرته الدولة الجزائرية منذ سنة 1999' بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات حيث تم نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن إستقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكلفت بتسيير قطاع البريد , وكذلك مؤسسة الإتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الإتصالات في الجزائر, إذ و بعد هذا القرار أصبحت إتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. حيث ففي سنة 2017 تم ضم الوزارة المنتدبة للإقتصاد الرقمي إلى وزارة البريد وتكنولوجيايات الإعلام والإتصال :سميت البريد و المواصلات السلكية واللاسلكية و التكنولوجيايات والرقمنة.

ب. المجال البشري:

إقتصرت الدراسة على كل أعضاء و موظفي مديرية البريد و المواصلات السلوكية واللاسلكية والرقمنة بأب البواقي والتي تضم "30" عامل.

ج. المجال الزمني

أجريت الدراسة في الموسم الجامعي 2018/2017 حيث تم توزيع الإستمارة في مدة 30 يوم إبتداء من 22 مارس إلى غاية 22 أبريل .

2. المنهج المعتمد

المنهج هو مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بغرض الوصول الى الحقيقة العلمية بمعنى انه الطريقة او الخطة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة المتعلقة بموضوع او مشكلة البحث¹

فهو الطريق الذي يؤدي الى الهدف المقصود ,وهو الاطار الذي يمكن الباحث من الترتيب المنظم لموضوع بحثه او دراسته و حسب احتياجات الموضوع وطبيعة المعلومات و اتجاهاتها و درجة تخصصها (فخري.2016.ص67).

ومن اجل دراسة موضوع البحث ومعالجته من مختلف ابعاد وجوانبه وتوضيح الهدف منه اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي و الذي يعتبر احد اشكال التحليل و التفسير العلمي المنظم ,لوصف مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة او المشكلة و تصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة و تم الاعتماد عليه باعتباره المنهج الانسب لهذا النوع من البحوث (لوصفه للظاهرة موضوع البحث)

3. مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو جميع مفردات او وحدات الظاهرة موضع الدراسة وقد يكون المجتمع سكان مدينة معينة او الافراد الذين يعملون بحرف معينة او وحدات سلعة معينة او وحدات سلوكيه معينة² حيث بلغ عدد افراد مجتمع الدراسة (30) عامل .

4. أدوات جمع البيانات

إعتمدنا في هذه الدراسة على الإستبيان والذي يعرف على أنه مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في إستمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها (كماش.2016.ص264)

كما تعرف بأنها أداة جمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق إستمارة تعبئ من قبل المستجوب (أبراش.2009.ص269)

حيث تتضمن الإستمارة (33) سؤال وقد تم صياغة أبعاد الإستمارة على أساس المحاور التالية:

المحور الأول: البيانات الشخصية متعلقة بالسن والجنس المستوى التعليمي ...إلخ

المحور الثاني: تساعد تكنولوجيا المعلومات في تطوير وظائف ادارة الموارد البشرية

المحور الثالث : الوسائل والتقنيات الحديثة تساهم في رفع اداء العاملين

المحور الرابع: تساهم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية في المؤسسة

الملاحظة: هي المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما، مع الإستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة الظاهرة . (مرجع سابق.ص261)

كما تعرف بأنها عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية , ومتابعة سيرها وإتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف , بقصد تفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة و توجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية إحتياجاته (عليان.2008.ص120)

- حيث تم الإعتماد على الملاحظة من خلال مراقبة موظفي مديرية البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية والرقمنة وبالخصوص على مستوى مصلحه تكنولوجيايات الإعلام والإتصال وأدائهم ومدى الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات في أداء وظائفهم.

- حيث تكون مجتمع الدراسة من ثلاثين موظفا في مديرية البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية والرقمنة, حيث إختارنا المسح الشامل وهي طريقة جمع البيانات والمعلومات من و عن جميع عناصر او مفردات مجتمع الدراسة بأساليب مختلفة.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل الى مجموعة من الاجراءات المنهجية للدراسة و مجالات الدراسة و ادوات جمع البيانات و العينة و تقديم لمحة عن المؤسسة محل الدراسة

الفصل الخامس

الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج

تمهيد

1. تحليل وتفسير نتائج الدراسة
2. النتائج العامة للدراسة
3. النتائج في ضوء الفرضيات
4. النتائج في ضوء الدراسات السابقة

تمهيد

بعد التطرق في الفصل السابق إلى إجراءات الدراسة الميدانية سوف نقوم في هذا الفصل بتفريغ البيانات وتحليلها ثم عرض أهم النتائج المتوصل إليها .

1. عرض وتحليل البيانات:**المحور الأول : البيانات الشخصية :**

الجدول رقم (1) :توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة %	التكرار	
40 %	18	انثى
60%	12	ذكر
100%	30	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة الإناث العاملين بالمؤسسة تفوق نسبة الذكور حيث وصلت إلى 60 % بالنسبة للإناث مقارنة بعدد الذكور الذي يتمثل بنسبة 40% من العدد الإجمالي وهذا يدل على غزو المرأة عالم الشغل وسيطرتها على جميع المناصب لطبيعة المرأة ومرونتها في شغل جميع أنواع الوظائف إضافة إلى رغبتها في العمل .

جدول رقم (2) : توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة %	التكرار	
30%	09	أقل من 30 سنة

ما بين 30 سنة الى 40 سنة	16	53.33%
أكثر من 40 سنة	05	16.66%
المجموع	30	100%

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه و المتعلق بالسن أن أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم أكثر من 40 سنة تمثل بالنسبة 16.66 بالمئة والتي يقدر عددهم بـ 05 عمال ، تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 30 بالمئة وذلك بعدد عمال يقدر بـ 9 ، أما أعلى نسبة هي النسبة المقدرة بـ 53.33 بالمئة المتمثلة في الفئة العمرية ما بين 30 سنة إلى 40 سنة وذلك بعدد عمال يقدر بـ 16 عامل.

و نفسر ذلك بأن أغلبية عمال المؤسسة تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة وهذا راجع إلى أن المؤسسة تحتفظ بأصحاب الخبرة المهنية والكفاءة العالية و الأداء الفعال و الذين يمتلكون معرفة أكثر في مكان عملهم.

الجدول رقم (3) : أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .

النسبة %	التكرار	
16.67%	5	متوسط
33.33%	10	ثانوي
50%	15	جامعي
100%	30	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه والمتعلق بالمستوى التعليمي أن أفراد العينة المتحصلين على الشهادة الجامعية تمثل بنسبة 50 بالمئة و هي النسبة الأكبر من بين النسب الأخرى وهذا راجع إلى أن معظم الموظفين في المؤسسة هم جامعيين يمتلكون مؤهلات علمية تسمح لهم بفهم وتشخيص المشكلات التي تواجه مؤسستهم، إضافة إلى أن المؤسسة تقوم على الاستفادة من كفاءاتهم ومهاراتهم و تأهيلهم العلمي ذلك لأن طبيعة العمل تتطلب الفئة المثقفة (الجامعية) في ما نجد أن أفراد العينة المتحصلين على شهادة التعليم الثانوي فبنسبة 33.33 بالمئة تليها النسبة 16.67 بالمئة المتحصلين على شهادة التعليم المتوسط في ما لا نجد من أفراد العينة من هم متحصلين على شهادة التعليم الإبتدائي وهذا لحاجة المؤسسة لأصحاب المستوى العالي.

الجدول رقم (4): توزيع افراد العينة حسب الحالة الإجتماعية.

التكرار	النسبة %	
08	26.67%	أعزب
19	63.33%	متزوج(ة)
03	10%	مطلق(ة)
30	100%	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه والمتعلق بالحالة الإجتماعية أن أعلى نسبة هي النسبة الخاصة بالمتزوجين بنسبة 63.33 بالمئة و المتمثلة في 19 عاملا حيث أن أغلب أفراد العينة متزوجين وهذا ما يعطي للمؤسسة مردودية أكبر بسبب الإرتياح النفسي لدى عاملها و شعورهم بالإستقرار إضافة إلى كونهم يهتمون بالتزاماتهم لتكون نسبة 26 67 بالمئة هي نسبة العاملين العازبين ب 8 عمال تليها نسبة 10 بالمئة مطلقين و المتمثلة بثلاثة عمال أما الارامل فلا يوجد.

الجدول رقم (5) توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.

التكرار	النسبة %	
05	16.67%	أقل من خمسة سنوات
10	33.33%	من 5 سنوات الى 10 سنوات
15	50%	ما فوق 10 سنوات
30	100%	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه والمتعلق بالأقدمية في العمل أن نسبة 16.67 بالمئة و المتمثلة في 05 عمال لم يتجاوز عمر وجودهم في المؤسسة 5 سنوات تليها الفئة ذات الأقدمية ما بين 5 سنوات الى 10 سنوات بنسبة 33.33 بالمئة و المتمثلة في 10 عمال ثم تليها الفئة العمرية المتواجدة بالمؤسسة ما فوق 10 سنوات بنسبة 50 بالمئة و المتمثلة في 15 عامل وهي أعلى نسبة ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تحافظ على أصحاب الخبرة الذين يمتلكون تجارب في مجال عملهم إضافة إلى حاجتها لأفراد ذو كفاءة و معرفة .

المحور الثاني : خاص بمساعدة تكنولوجيا المعلومات في تطوير وظائف إدارة الموارد

البشرية:

جدول رقم (6) : خاص بأهمية تكنولوجيا المعلومات :

التكرار	النسبة
30	%100
30	100%

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن العاملين في المؤسسة يعطون أهمية كبيرة لتكنولوجيا المعلومات وهذا ما تدل عليه نسبة 100 بالمئة من العينة وهذا راجع إلى التطور الكبير والمتسارع الذي

يشهده هذا المجال إضافة إلى التسهيلات التي توفرها هذه التكنولوجيا في العمل والإمكانيات التي تتيحها للعامل.

جدول رقم (7) : يبين إستخدام الحاسوب يسمح بتوفير الوقت و سهوله الحصول على المعلومة.

النسبة %	التكرار	
100%	30	نعم
00	0	لا
100%	30	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 100 بالمئة من أفراد العينة يوافقون على أن إستخدام الحاسوب يوفر الوقت وسهولة الحصول على المعلومة وذلك لما يوفره من سرعة ودقة و لأنه يحمل مزايا كثيرة تستطيع المؤسسة أن تستفيد منه .

جدول رقم (8) :خاص بإستعمال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات في مجال العمل.

النسبة %	التكرار	
50%	15	جيد
33.33%	10	حسن
00	00	سيء
16.67%	05	لم يتغير
100%	30	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه ان نسبة 50 بالمئة من أفراد العينة و المتمثلة في 15 عامل يرون أن العمل بإستعمال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات " جيد " في حين 33 بالمئة و المتمثلة في 10 عمال يرونه بأن العمل بها "حسن"، في حين لا يوجد من يراها "سيئة" وبنسبة 16.67 بالمئة و المتمثلة في 05 عمال يرون أن العمل بهذه التكنولوجيا لم يتغير، و بصفة عامة نلاحظ أن أغلبية الموظفين في المؤسسة يطمحون لتطوير عملهم عن طريق هذه الأخيرة وذلك لما تقدمه من سهولة في الإستخدام وما توفره من جهد ووقت .

جدول رقم (9) : يبين المزايا التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات للمؤسسة

النسبة %	التكرار	
36.67%	11	السرعة
23.33%	07	الدقة
23.33%	07	الجودة

الكفاءة والفعالية	05	%16.67
المجموع	30	%100

تبين الشواهد الإحصائية في يوضح أعلاه والذي يخص آراء العاملين حول المزايا التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات للمؤسسة حيث كانت السرعة وهي أعلى نسبة تمثلت في 36.67 بالمئة و المتمثلة في 11 عامل يرون أن هذه التكنولوجيا توفر لهم سرعة عالية لإنجاز الوظائف فيما تليها الجودة والدقة بنسب متساوية تمثلت 23.33 بالمئة ل 7 عمال يرون أن هذه التكنولوجيا تعطي لهم الدقة وتمنحهم جودة عالية في تأدية مهامهم ثم تليها الكفاءة والفعالية بنسبة 16.67% تمثلت في 05 عمال حيث أن هذه التكنولوجيا تمنحهم درجة عالية من الكفاءة والفعالية في عملهم .

جدول رقم (10) : خاص بالتكنولوجيا المعلوماتية الأكثر إستخداما في تسيير الوظائف المؤسسة

التكرار	النسبة %	
21	%70	الانترنت
06	%20	الانترانت
03	%10	الاكسترانت
30	%100	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن 70 بالمئة من أفراد العينة و المتمثلة في 21 عاملا يرون أن شبكة الانترنت الأكثر إستخداما في تسيير وظائف المؤسسة، أما بنسبة 20 بالمئة و المتمثلة في 06 عمال يختارون الانترنت وبنسبة 10 بالمئة و المتمثلة في 03 عمال يختارون الإكسترانت .

ومن هنا نلاحظ أن أغلب المؤسسات تستعمل شبكة الإنترنت لتسيير وظائفها ذلك للمزايا العديدة التي تقدمها على خلاف الشبكات الأخرى بالإضافة إلى الانتشار الواسع الذي تشهده.

جدول رقم (11) : خاص بإستخدام تكنولوجيا المعلومات يعزز التواصل بين جميع وظائف المؤسسة

التكرار	النسبة %	
25	83.33%	نعم
05	16.67%	لا
30	100%	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 83.33 بالمئة و المتمثلة في 25 عامل يرون أن إستخدام تكنولوجيا المعلومات يعزز من التواصل بين جميع وظائف المؤسسة كأعلى نسبة ،مقارنة ب16.67 بالمئة و المتمثلة في 05 عمال لا ترى ذلك، وهذا راجع لما وفرته هذه التكنولوجيا من شبكات تسهل من عملية الإتصال بين مختلف المصالح و ، إضافة لما تحققه من تنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة من جهة و أعضائها من جهة أخرى.

جدول رقم (12) : يبين التوظيف يتم عبر شبكة الانترنت.

النسبة %	التكرار	
%0	0	نعم
%100	30	لا
%100	30	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 100 بالمئة من أفراد العينة و المتمثلة في 30 عامل يرون أن عملية التوظيف لا تتم عبر شبكة الأنترنت وإن دل ذلك فإنه يدل على أن المؤسسة تعاني من عجز في هذا الجانب بالإضافة إلى أنها في حاجة إلى تطوير وتحسين هذا المجال.

جدول رقم (13) : خاص بإستخدام تكنولوجيا المعلومات يسهل تداول المعلومات وبالتالي السرعة في

أداء المهام وتنفيذها

النسبة %	التكرار	
%73.33	22	نعم
%26.67	08	لا
%100	30	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 73.33 بالمئة و المتمثلة في 22 عاملا من أفراد العينة يرون أن إستخدام تكنولوجيا المعلومات يسهل من تداول المعلومات وبالتالي السرعة في أداء المهام وتنفيذها في حين يرى بنسبة 26.67 بالمئة من أفراد العينة عكس ذلك، وهذا لأن المعلومة في الوقت

الحالي تتسم بالسرعة والدقة لذلك تحرص المؤسسة على سرعة و ربح الوقت في تنفيذ المهام بإستخدامها لهذه التكنولوجيا بالإضافة إلى أنها تساعد العاملين في إنجاز الوظائف بأقل التكاليف.

جدول رقم (14): خاص بمساهمة تكنولوجيا المعلومات في تقليل الوقت المطلوب لتسيير العمل داخل

المؤسسة

النسبة %	التكرار	
70%	21	نعم
30%	09	لا
100%	30	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 70 % من أفراد العينة و المتمثلة في 21 عامل يرون أن تكنولوجيا المعلومات تساهم في تقليل الوقت المطلوب لتسيير العمل داخل المؤسسة و يمكن إرجاع ذلك لما تحمله هذه التكنولوجيا من مزايا كثيرة سهلت و طورت من أساليب العمل التقليدي إضافة إلى سرعة الإستخدام والإنجاز، في حين نجد بنسبة 30 % و المتمثلة في 9 عمال يرون أن تكنولوجيا المعلومات لا تساهم في تقليل وقت العمل وذلك لعدم إتقانهم وإستخدامهم لهذه التكنولوجيا.

الجدول رقم (15): خاص بالموافقة على مضاعفة إستعمال تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة

النسبة %	التكرار
----------	---------

موافق	25	%83.33
معارض	03	%10
غير مهتم	02	%6.67
المجموع	30	%100

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 83.33% من أفراد العينة و المتمثلة في 25 عاملا وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى لديهم رغبة قوية نحو مضاعفة إستعمال تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة وذلك لإستغلال مزاياها في مجال عملهم و رغبة منهم في تطوير ذاتهم ولأنها تساعدهم في مختلف الوظائف إضافة إلى أن إستعمال تكنولوجيا المعلومات أصبح من متطلبات العصر بينما بنسبة 10 بالمئة و المتمثلة في 03 عمال معارضين لهذه المضاعفة وذلك لعدم قدرتهم على إستخدامها وعدم التعود عليها، في حين نجد نسبة 6.67 بالمئة و المتمثلة في عاملين غير مهتمين بهذه المضاعفة.

جدول رقم (16) : خاص بتوفر المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات يساهم في زيادة كفاءه موظفيها

التكرار	النسبة %
نعم	30
لا	00
المجموع	30

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 100 % من أفراد العينة و المتمثلة في 30 عامل يرون أن المؤسسة إذا وفرت تكنولوجيا المعلومات سيساهم في تطوير و إتقان عمل موظفيها وزيادة وتحسين كفاءة أعمالها وبالتالي تحقق ميزة تنافسية .

المحور الثالث : الوسائل والتقنيات الحديثة تساهم في رفع اداء العاملين.

جدول (17) : خاص بالوسائل التي تستخدم في المؤسسة و درجة وضوحها.

النسبة %	التكرار	
83.33%	25	نعم
16.67%	05	لا
100%	30	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية في يوضح أعلاه أن نسبة 83.33 % من أفراد العينة و المتمثلة في 25 عامل يرون أن الوسائل المستخدمة في المؤسسة واضحة لديهم وهذا راجع لخبرتهم في مجال عملهم وحصولهم على تكوين كاف يسمح لهم بإستعمالها في حين بنسبة 16.67 % و المتمثلة في 05 عمال يرون أن الوسائل المستخدمة في المؤسسة غير واضحة وذلك لصعوبة التعامل معها و أن المؤسسة لم توفر تكوين كاف لهم بالإضافة إلى أنهم لا يطلعون و لا يواكبون على التطورات و التغييرات الحاصلة.

جدول رقم (18) : خاص بمدى الرضا عن هذه التكنولوجيا في ميدان العمل

النسبة %	التكرار	
70%	21	راضي(ة)

راضية نوعا ما	06	20%
لست راضية	03	10%
المجموع	30	100%

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 70% من أفراد العينة و المتمثلة في 21 عاملا راضين عن هذه التكنولوجيا في مجال عملهم وهذا دليل على الدور الذي تلعبه هذه التكنولوجيا في المؤسسة من جهة و في تحسين الأداء من جهة أخرى في حين نجد 20% و المتمثلة في 6 عمال راضين نوعا ما و بنسبة 10 بالمئة و المتمثلة في 03 عمال ليس راضين عن هذه التكنولوجيا و يمكن إرجاع ذلك الى نقص الخبرة و تعودهم على إستخدام الوسائل التقليدية في إنجاز المهام.

جدول رقم (19): خاص بإستخدام الوسائل التكنولوجية تجنب من الأخطاء البشرية

النسبة %	التكرار	
60%	18	نعم
40%	12	لا
100%	30	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه ان نسبة 60 % من أفراد العينة و المتمثلة في 18 عامل يرون أن إستخدام الوسائل التكنولوجية تجنب من الأخطاء البشرية وهذا راجع لما تعطيه هذه الاخيرة للعمل من سلاسة وسرعة أكبر ودقة و ما تمنحه من شفافية في العمل في حين يرى بنسبة 40 % و المتمثلة في 12 عامل أن إستخدام هذه الوسائل لا تجنب من الأخطاء البشرية نظرا لكثرة تعطيلها وكذلك لتعودهم على الوسائل التقليدية.

جدول رقم (20) : خاص بدرجة أهمية هذه التكنولوجيا في مجال العمل

النسبة %	التكرار	
83.33%	25	مهمة جدا
16.67%	05	متوسطة الأهمية
100%	30	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 83.33 % من أفراد العينة و المتمثلة في 25 عاملا وهي أكبر نسبة أن التكنولوجيا مهمة في مجال عملهم وهذا يدل على الأهمية التي تلعبها هذه التكنولوجيا في عالم الأعمال في وقتنا الحالي، إضافة لما تقدمه من مزايا و المتمثلة في السرعة و الكفاءة في العمل و سهولة إنجاز مختلف الأعمال و كذا سهولة الإتصال و الكتابة ،مقابل 16.67 % و المتمثلة في 05 عمال يرون أنها متوسط الأهمية في حين لا يوجد من يراها غير مهمة .

الجدول رقم (21) : خاص بتوفر الأجهزة و الحواسيب بشكل كاف في المؤسسة .

النسبة %	التكرار	
60%	18	نعم
40%	12	لا
100%	30	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 60 % من أفراد العينة يرون أن مؤسستهم تتوفر لديها أجهزة و حواسيب بشكل كاف وهذا راجع لحرص المؤسسة على توفير إحتياجاتها لتسيير العمل إضافة على رغبتها في تحقيق الإكتفاء من الأجهزة والمعدات لسهولة أداء الوظائف، في حين يرى 40% أن الأجهزة و الوسائل الموجودة في المؤسسة غير كافية وذلك لأن ميزانية المؤسسة محدودة و أن المؤسسة تضع في مكاتب و مكاتب لا تضع فيها حسب حاجة المكتب لهذه الوسائل .

الجدول رقم (22) خاص بإستغلال الوسائل والأجهزة المتوفرة داخل المؤسسة بالشكل الأمثل

النسبة %	التكرار	
73.33%	22	نعم
26.67%	08	لا
100%	30	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 73 بالمئة من أفراد العينة يستغلون الوسائل والأجهزة الموجودة في المؤسسة بشكل مثالي وهذا راجع إلى حبهم للقيام بمهنتهم و شعورهم بالرضا عن مؤسستهم وإنشغالهم بإتمام المهام الموكلة إليهم في حين يرى 26 بالمئة من أفراد العينة و المتمثلة في 8 عمال عكس ذلك وهذا راجع إلى نقص الرقابة إضافة إلى إستخدام هذه الوسائل والأجهزة للتسلية وذلك أثناء وقت الفراغ للترفيه عن أنفسهم.

الجدول رقم (23) : خاص بإستعمال الوسائل والتقنيات الحديثة أثناء أداء المهام في تنفيذ مختلف

الأنشطة

النسبة %	التكرار	
100%	30	نعم
00	00	لا
100%	30	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 100 بالمئة من أفراد العينة يرون أنهم يستعملون الوسائل والتقنيات الحديثة أثناء أداء المهام في تنفيذ مختلف الأنشطة وذلك لما توفره هذه الوسائل من سهولة و دقة في اداء العمل و تقليص الوقت والجهد .

الجدول رقم (24): خاص بمساهمة الوسائل التكنولوجية في زيادة كفاءة العمليات الإدارية

النسبة%	التكرار	
73.33%	22	نعم
26.67%	08	لا
100%	30	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 73 بالمئة من أفراد العينة يرون أن الوسائل التكنولوجية تساهم في زيادة كفاءة العمليات الإدارية ويرجع ذلك لمساهماتها في تخفيض معدل إنجاز الأعمال إضافة إلى التقليل من العيوب، بينما يرى 26 بالمئة من أفراد العينة أن الوسائل التكنولوجية لا تزيد من كفاءة العمليات الإدارية وهذا لعدم خبرة كل الموظفين في طريقة إستعمالها مما يصعب في أداء الأعمال.

الجدول رقم (25): خاص بالأجهزة و الوسائل المتوفرة في المؤسسة تساعد في العمل

النسبة%	التكرار	
70%	21	نعم
30%	09	لا
100%	30	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 70 بالمئة من أفراد العينة و المتمثلة في 21 عاملا يرون بأن الأجهزة والوسائل تساعد في العمل وهذا راجع إلى سرعة ونوعية و سهوله إنجاز

الأعمال في الوقت المحدد بإستعمال هذه الوسائل و إضافة إلى سرعة إسترجاع و تخزين المعلومات ،في حين يرى 30 بالمئة من أفراد العينة و المتمثلة في 09 عمال أن الأجهزة والوسائل لا تساعدهم في العمل ويرجع ذلك لعدم التحكم في إستخدامها .

الجدول رقم (26) : خاص بتوفر الأجهزة والوسائل يساهم في رفع معدلات أداء العاملين

التكرار	النسبة %	
26	86.67%	نعم
04	13.33%	لا
30	100%	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 86.67 بالمئة من أفراد العينة و المتمثلة في 26 عاملا وهي أعلى نسبة يرون أن توفر الأجهزة والوسائل يساهم في رفع معدلات أداء العاملين ويرجع ذلك لإعتبار الأجهزة و الوسائل أداة و وسيلة فعالة لتقليل الوقت والجهد إضافة إلى أنها تحسن وتطور من أدائهم بما يخدمهم و يخدم المؤسسة في حين يرى بنسبة 13.33 من أفراد العينة و المتمثلة في 04 عمال يرون عكس ذلك وهذا راجع لعدم تمكنهم منها

المحور الرابع :تساهم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية

الجدول رقم (27) : خاص بتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة

النسبة %	التكرار	
70%	21	نعم
30%	09	لا
100%	30	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 70 بالمئة من أفراد العينة و المتمثلة في 21 عاملا مع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة و يمكن إرجاع هذا لرغبتهم في مواكبة التغيرات الحالية والتجديد في أساليب العمل وذلك لرفع مستوى المؤسسة في حين بنسبة 30 بالمئة من أفراد العينة و المتمثلة في 09 عمال لا يرغبون في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة نظرا لعدم درايتهم بهذا المجال.

الجدول رقم (28) : خاص بإستخدام الوسائل التكنولوجية في إدارة الموارد البشرية يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة؟

النسبة %	التكرار	
73.33%	22	نعم
26.6%	08	لا

المجموع	30	%100
---------	----	------

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 73.33 بالمئة من أفراد العينة والمتمثلة في 22 عامل يرون أن استخدام الوسائل التكنولوجية في إدارة الموارد البشرية يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة وهذا راجع لدورها الفعال في تسهيل و تحسين أداء المورد البشري ومساعدته في القيام بالأعمال بدقة عالية مما يرفع من مكانة المؤسسة في حين يرى 26.67 بالمئة و المتمثلة في 8 عمال عكس ذلك وذلك لأن المؤسسة لا تحفز عمالها على استخدام هذه الوسائل و عدم توفر برامج تكوينية .

الجدول رقم (29): خاص بمساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير كافة أقسام العمل

التكرار	النسبة %	
23	%76.67	نعم
07	%23.33	لا
30	%100	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 76.67 بالمئة من أفراد العينة و المتمثلة في 23 عامل يرون أن الاعتماد على الإدارة الإلكترونية يساهم في تطوير كافة أقسام العمل وذلك لما تمنعه من

سرعة في تنفيذ الأعمال مما يؤدي إلى تحقيق درجة عالية من الأداء في حين يرى بنسبة 23.33 بالمئة من أفراد العينة و المتمثلة في 07 عمال أنها لا تساهم في تطوير كافة الأقسام.

الجدول رقم (30) : خاص بتوفير الإدارة الإلكترونية الكثير من المرونة والسرعة في تقديم الخدمات للمورد البشري

التكرار	النسبة %	
24	80%	نعم
06	20%	لا
30	100%	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 80 بالمئة من أفراد العينة و المتمثلة في 24 عامل يرون أن الإدارة الإلكترونية توفر الكثير من المرونة والسرعة في تقديم الخدمات للمورد البشري ويرجع ذلك إلى إعتبارها أداة مميزة لتسهيل وتفعيل العمل الإداري في حين يرى بنسبة 20 بالمئة و المتمثلة في 06 عمال أنها لا توفر المرونة والسرعة ويرجع ذلك لعدم رغبتهم في مواكبة التطورات الحاصلة.

الجدول رقم (31) : خاص بتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة يجعل منها محل التنافس

التكرار	النسبة %	
21	70%	نعم
09	30%	لا

المجموع	30	%100
---------	----	------

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 100 بالمئة و المتمثلة في 21 عامل يعتبرون أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة يجعل منها محل تنافس ويرجع ذلك إلى أن إكتساب المؤسسة لميزة تنافسية يحقق لها أهدافها وبالتالي البقاء و الإستمرارية، في حين يرى بنسبة 30 بالمئة و المتمثلة في 9 عمال أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة ليس بالضروري يجعلها محل تنافس

الجدول رقم (32): خاص بمساعدة الإدارة الإلكترونية في تحقيق مبدأ الجودة الشاملة للخدمات

التكرار	النسبة %	
30	%100	نعم
00	%00	لا
30	%100	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 100 بالمئة و المتمثلة في 30 عاملا يرون أن الإدارة الإلكترونية تساعد في تحقيق مبدأ الجودة الشاملة للخدمات وذلك لما توفره من تقليص للوقت و التكلفة إضافة الى تحسين نوعيه الخدمات.

الجدول رقم (33): خاص بإهتمام المؤسسة بمسالة تحقيق الميزة التنافسية

التكرار	النسبة %
---------	----------

نعم	21	70%
لا	09	30%
المجموع	30	100%

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 100 بالمئة من أفراد العينة يرون أن مؤسستهم تهتم بتحقيق الميزة التنافسية و يمكن إرجاع ذلك لحدة و درجة المنافسة التي تفرض على المؤسسة إنتهاج طرق و وسائل وأساليب جديدة من أجل البقاء و الإستمرارية بالإضافة إلى سعي المؤسسة إلى تحقيق التفوق التنافسي على المنافسين , في حين يرى 30 بالمئة أن المؤسسة لا تعطي أهمية لتحقيق الميزة التنافسية وذلك لعدم تشجيع و تحفيز المؤسسة لذلك.

2. نتائج الدراسة

النتائج العامة للدراسة :

بعد تفريغ البيانات خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يرى بنسبة 100 بالمئة من أفراد العينة تكنولوجيا المعلومات مهمة بالنسبة إليهم وهذا راجع لأهميتها و التطور الكبير والمتسارع الذي يشهده العالم
- يرى بنسبة 100 بالمئة من أفراد العينة أن إستخدام الحاسوب يوفر الوقت و سهولة الحصول على المعلومة وهذا لما يوفره من سرعة ودقة بالإضافة إلى المزايا الكثيرة

- نسبة 50 بالمئة من أفراد العينة تعتبر أن إستعمال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات في مجال العمل جيدة وذلك لما تقدمه من سهولة و لما توفره من جهد و وقت
- أما بنسبة 36.67 بالمئة من أفراد العينة يرون أن من المزايا التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات للمؤسسة سرعة عالية في إنجاز الوظائف
- وبنسبة 70 بالمئة من أفراد العينة يرون أن الانترنت من الوسائل الأكثر إستخداما في تسيير الوظائف بالمؤسسة وهذا نتيجة لمختلف المزايا التي توفرها على خلاف الشبكات الأخرى إضافة إلى إنتشارها الواسع
- وبنسبة 70 بالمئة من أفراد العينة يرون أن إستخدام تكنولوجيا المعلومات يعزز التواصل بين جميع وظائف المؤسسة وهذا راجع لما تقدمه هذه التكنولوجيا من شبكات للإتصال بين مختلف المصالح , وبالتالي تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة
- كما يرى بنسبة 100 بالمئة من أفراد العينة أن التوظيف لا يتم عبر شبكة الانترنت وهذا لأن المؤسسة في حاجة إلى تطوير وتحسين هذا الجانب
- إستخدام 73.33 بالمئة من أفراد العينة لتكنولوجيا المعلومات يسهل من تداول المعلومات وبالتالي السرعة في اداء المهام وتنفيذها وذلك لأن المعلومة في الوقت الراهن تتسم بالسرعة وهذا ما يؤدي بالمؤسسة أن تحرص على ربح الوقت في تنفيذ المهام
- وبنسبة 70 بالمئة من أفراد العينة يرون أن التكنولوجيا المعلومات تساهم في تقليل الوقت المطلوب لتسيير العمل داخل المؤسسة وهذا راجع الى مزاياها المتمثلة في سرعة الاستخدام وإنجاز الاعمال
- وافق 83.33 بالمئة من أفراد العينة على مضاعفة إستخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة وذلك لإستغلال مزاياها في مجال العمل إضافة إلى أنها أصبحت من متطلبات العصر

- و يرى بنسبة 100 بالمئة من أفراد العينة أن توفر المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات يساهم في زيادة كفاءة موظفيها ويرجع هذا إلى مساهمتها في تطوير عمل موظفيها وزيادة وتحسين كفاءتهم
- يرى بنسبة 83.33 بالمئة من أفراد العينة أن الوسائل المستخدمة في المؤسسة واضحة لديهم و ذلك لخبرتهم في مجال العمل إضافة إلى سهولة التعامل معها
- و بنسبة 70 بالمئة من أفراد العينة راضين عن التكنولوجيا الموجودة في ميدان العمل وهذا نتيجة للدور الفعال الذي تلعبه في المؤسسة من جهة وتحسين الأداء من جهة أخرى
- يرى بنسبة 60 بالمئة من أفراد العينة أن استخدام الوسائل التكنولوجية تجنب من الأخطاء البشرية وهذا لما تقدمه هذه الأخيرة من سلاسة و دقة وما تمنحه من شفافية في للعمل
- يرى بنسبة 83.33 بالمئة من أفراد العينة أن التكنولوجيا المعلوماتية مهمة في مجال عملهم وذلك للأهمية التي تلعبها هذه التكنولوجيا في عالم الأعمال لما لها من سرعة وكفاءة في العمل
- يرى 60 بالمئة من أفراد العينة أن الأجهزة والوسائل تتوفر بشكل كاف في المؤسسة وهذا لحرص المؤسسة على توفير احتياجاتها لتسيير العمل بشكل أحسن ورغبتها في تحقيق الإكتفاء من هذه الأجهزة .
- يستغل 73.33 بالمئة من أفراد العينة الوسائل والأجهزة المتوفرة داخل المؤسسة بشكل أمثل وهذا راجع لحبهم لمهنتهم وشعورهم بالرضا عن المؤسسة
- وبنسبة 73.33 بالمئة من أفراد العينة يرون أن الوسائل التكنولوجية تساهم في زيادة كفاءة العمليات الإدارية وهذا من خلال تخفيض معدل إنجاز الأعمال
- تساعد بنسبة 70 بالمئة من أفراد العينة الأجهزة و الوسائل المتوفرة بالمؤسسة في العمل وهذا راجع إلى سرعة ونوعية وسهولة أداء الأعمال المطلوبة

- يرى 86.67 بالمئة من أفراد العينة أن توفر الأجهزة والأدوات يساهم في رفع معدلات أداء العاملين وهذا لإعتبارها وسيلة فعالة لتقليل الجهد والوقت إضافة إلى أنها تحسن وتطور أداء العاملين
- و يرى بنسبة 70 بالمئة من أفراد العينة مع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة وهذا راجع لرغبتهم في مواكبة التغيرات إضافة إلى التجديد في أساليب العمل
- ويرى 73.33 بالمئة من أفراد العينة أن إستخدام الوسائل التكنولوجية في إدارة الموارد البشرية يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة وهذا يرجع لدورها الفعال في تسهيل وتحسين أداء الموارد البشرية والقيام بمختلف النشاطات بدقة وكفاءة مما يرفع من مكانة المؤسسة
- و يرى بنسبة 80 بالمئة من أفراد العينة إن الإدارة الإلكترونية توفر الكثير من المرونة و السرعة في الخدمات ويرجع ذلك لإعتبارها أداة مميزة لتسهيل وتفعيل العمل الإداري
- و يرى بنسبة 70 بالمئة من أفراد العينة أن التطبيق الإلكتروني في المؤسسة يجعل منها محل تنافس وهذا يرجع إلى أن إكتساب المؤسسة لميزة تنافسية يضمن لها تحقيق أهدافها و المتمثلة في البقاء و الإستمرارية.
- و بنسبة 100 بالمئة من أفراد العينة أن الإدارة الإلكترونية تساعد في تحقيق مبدأ الجودة الشاملة وهذا لما توفره من تقليص للوقت وتحسين نوعية الخدمات المقدمة
- ويرى بنسبة 70 في المئة من أفراد العينة أن المؤسسة تهتم بمسألة تحقيق الميزة التنافسية ويرجع هذا لإتباعها لطرق و أساليب جديدة من اجل البقاء و الإستمرارية.

3. تحليل النتائج في ضوء الفرضيات:

من خلال ما تم التوصل إليه يتبين لنا مدى صحة و صدق الفرضيات:

- أظهرت الدراسة صدق الفرضية الأولى والتي تتمثل في " تساعد تكنولوجيا المعلومات في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية " وذلك من خلال دورها الفعال في تحسين أنشطتها واعمالها، نتيجة لما توفره هذه التكنولوجيا من سرعة ودقة وسهولة الحصول على المعلومة بكفاءة عالية.
- أما الفرضية الثانية والتي مفادها "الوسائل والتقنيات الحديثة تساهم في رفع أداء العاملين" أثبتت الدراسة أيضا ،فالوسائل والأجهزة الحديثة لها أهمية و دور كبير في رفع أداء العاملين وذلك من خلال مساعدتهم في أداء المهام والخدمات في وقت قصير إضافة إلى ما توفره من جهد في إنجاز الأعمال ومساهمة هذه الأخيرة في زيادة كفاءة العمليات الإدارية.
- كما أثبتت الدراسة صحة و صدق الفرضية الثالثة والتي نصت على "تساهم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة " فتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة يحقق لها أهدافها المتمثلة في البقاء و الإستمرارية إضافة إلى أنها تساهم في تطوير كافة أقسام العمل لما تمنحه من سرعة في تنفيذ الأعمال مما يؤدي إلى تحقيق درجة عالية من الأداء وكذلك تحسين نوعية وجودة الخدمات.

4. النتائج في ضوء الدراسات السابقة :

بعد النتائج المتوصل إليها وجدنا أن هناك إتفاق و إختلاف بين دراستنا و الدراسات السابقة :

- نجد أن دراستنا إتفقت و دراسة عبد الرحمن القري حول " تكنولوجيا المعلومات والإتصال و أثرها على إدارة الموارد البشرية أن هناك نتائج إيجابية لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال على المورد البشري تتعلق بترقية مستوى المسيرين من خلال المعلومات الدقيقة وتوفير الجهد والوقت و كذا مساهمة تكنولوجيا المعلومات و الإتصال بإدارة المعرفة و توفير السرعة و الكفاءة والجدارة

- الوظيفية و جودة المعلومات و أداء الوظائف كما وتوصل الى ضرورة تفعيل جانبيين الإهتمام بالموارد البشري في المؤسسة وترقية هذه الوظيفة حسب إستخدام تكنولوجيا المعلومات .
- هذا وإتفقت و دراسة الباحثة الهام باسي حول دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشرية التي توصلت إلى أن الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية يحسن من أدائها ويعمل على تطويرها من خلال جعلها خلاقة للقيمة وأن إستخدام الشبكات يحسن من دور تكنولوجيا المعلومات، وأن تكنولوجيا معلومات تخلق ميزة تنافسية عبر تسهيل إجراءات العمل والرفع من أدائها .
 - ونجد أن الدراسة المعنونة ب" تكنولوجيا المعلومات والإتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية "لمهيبل وسام إتفقت و درستنا حيث توصلت الباحثة إلى أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تسعى إلى الإستعاب و الإستخدام الواعي لتكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

التوصيات:

خلصت الدراسة إلى بعض التوصيات و هي كآآتي :

- إدماج تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة أصبح من الضروريات لمواكبة التطورات والتغيرات التكنولوجية السريعة التي يشهدها العصر الحالي.
- العمل على إدخال تكنولوجيا المعلومات بمختلف مكوناتها و الموارد البشرية ذوي الكفاءات في جميع ممارسات المؤسسة لما لها من أهمية في رفع وتحسين مستوى الأداء.
- ضرورة إجراء دورات تكوينية بهدف زيادة مهارات وخبرات الموارد البشرية بما يمكنهم من التعامل مع تكنولوجيا المعلومات ومواكبة تطورها السريع.

الخاتمة

خاتمة:

لقد تبين من خلال بحثنا هذا أن المنظمات الناجحة هي التي تولي إهتماما بالغا بموردها البشري باعتباره مصدرا للتطور و الإبداع وهذا إذا وفرت له الجو المناسب للعمل وذلك من خلال ما تقدمه له من تسهيلات و خدمات لتحقيق أداء وظيفي جيد .فالمؤسسات اليوم تشهد تغيرات و تطورات هائلة أدت بها إلى الإعتقاد على تكنولوجيا المعلومات لضمان بقاءها و إستمراريتها بحيث أعطت هذه الأخيرة أهمية كبيرة لمواجهة هذه التغيرات الحاصلة.

ولقد حاولنا من خلال دراستنا هذه الكشف عن دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية حيث توصلنا من خلالها إلى أن تكنولوجيا المعلومات تساهم بشكل كبير في تقليل الجهد والوقت المطلوب للعمل وبالتالي تسهيل العمل و إنجاز مختلف المهام بدقة و كفاءة عالية مما سيساهم في الرفع من أداء العاملين و ذلك عن طريق توفير الوسائل والأجهزة المتطورة باعتبارها وسيلة و أداة فعالة و ضرورية لنجاح أي مؤسسة .

وأخيرا فإننا نجد أن تكنولوجيا المعلومات جزء مهم في إدارة الموارد البشرية لا يمكن الإستغناء عنه للدور الذي تلعبه في تحسينها و تطويرها هذا ما أدى بها أن تولي إهتمام بالغ لها ما أذا إرادت النجاح و التطور.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا : الكتب

1. إبراهيم، أبراش، (2009). المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الإجتماعية . ط1. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع
2. أحمد، أبو هاشم .(2013). الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة العلمية . عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع
3. أحمد، بن مرسل . (2010). مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال . ط4. عمان: ديوان المطبوعات الجامعية للنشر و التوزيع
4. أسامة، خير .(2013). الإدارة العامة. ط1. الأردن: دار الياض للنشر والتوزيع
5. أنس، عبد الباسط (2011) إدارة الموارد البشرية . عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع
6. بسام، محمود المهيري (2012). إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات . ط1. عمان: دار جليس الزمن للنشر والتوزيع
7. حسن، إبراهيم بلوط (2002) . إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي . ط1 . بيروت : دار النهضة العربية للنشر والتوزيع
8. حسن، جعفر الطائي (2013). تكنولوجيا تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها . ط1. عمان: دار البدر للنشر والتوزيع
9. حسونة، فيصل (2008) . إدارة الموارد البشرية. ط1 . عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع
10. حفيان ، عبد الوهاب (2014) . دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات . ط العربية . عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع .
11. خيضر، كاظم حمود (2007). إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع
12. رضا ، صاحب أبو محمد (2012). الإدارة لمحات معاصرة. ط د . عمان : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع .
13. رواية، حسن (2003) . مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. د ط . القاهرة: (د د)
14. رولا ، نايف المعاينة (2013). إدارة الموارد البشرية دليل عملي . ط1. عمان : دار كنوز للنشر والتوزيع.

15. السلمي، علي (1997). إدارة الموارد البشرية. د ط. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع .
16. عامر، إبراهيم قنديلجي (2005). نظم المعلومات الإدارية تكنولوجيا المعلومات. ط1. عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع .
17. عادل، محمد زايد (2003). إدارة الموارد البشرية. د ط. القاهرة: كتب عربية للنشر والتوزيع .
18. عبد الباري، إبراهيم درة (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين من منحنى نظمي . عمان: دار وائل للنشر والتوزيع .
19. عبد الله ، فرغلي موسى (2007). تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني . ط1. مصر: دار المناهج للنشر والتوزيع .
20. علاء ، عبد الرزاق السالمي (2014). تكنولوجيا المعلومات . ط1. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع .
21. عمر أحمد، أبوهاشم (2013). الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة . ط1. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع
22. عبد الرحمان ،سيار (2014). إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي. ط1. مصر: دار الوفاء للطباعة والنشر.
23. عبد العزيز، بدر النداوي (2009). عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع .
24. عبد اللطيف، قطيش (2013). الإدارة العامة من النظرية الى التطبيق و دراسة مقارنة . ط1. عمان : منشورات الحلبي الحقوقية للنشر.
25. عليان، ربحي مصطفى (2008). أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق للعلمي. ط2. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
26. عبد الباري، إبراهيم (د س). أساسيات في الإدارة المعاصرة منحنى نظمي. ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع
27. غسان ،قاسم داود اللامي (2010). تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الإستخدامات والتطبيقات . ط1. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع .
28. فؤاد، الشرابي (2008). نظم المعلومات الإدارية. ط1 . نظم المعلومات الإدارية. ط1. عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع .
29. فضيل، دليو (2010) التكنولوجيا الجديدة للإعلام والإتصال. ط1. عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع .

30. القري، عبد الرحمان (2014). تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأثرها على إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع .
31. مجيد، الكرخي (2014). إدارة الموارد البشرية . ط1. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع .
32. محفوظ، أحمد جودة (2010). إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع .
33. محمد فتحي، الكرداني (2015). البحث العلمي نظريات وتطبيقات. ط1. الإسكندرية: دار الوفاء للنشر والتوزيع
34. محمد فخري، راضي (2016) البحث العلمي نظريات ومصادر المعلومات الإلكترونية . ط1. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع .
35. محمود سلمان، العميان (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
36. محمد عزات ، الحلامة (2010). المفاهيم الحديثة في علم الإدارة. ط1. عمان: إثراء للنشر والتوزيع .
37. منال هلال، المزاهرة (2014). تكنولوجيا الإتصال والمعلومات . ط1. عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع.
38. محمد هاني ، محمد (2014). إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان: دار المعنز للنشر.
39. محمود جاسم ، الصميدعي (2012). التسويق الإلكتروني. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
40. محمد ، محمود الحيلة (2001). التكنولوجيا التعليمية والمعلوماتية. ط1. الإمارات العربية المتحدة : دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع .
41. نجم عبد الله، العزاوي (2013). تطور إدارة الموارد البشرية. ط العربية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع .
42. يوسف، جسيم الطائي(2015). إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري. عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع
43. يوسف، لازم كماش (2016). البحث العلمي مناهجه أقسامه و أساليبه الإحصائية. ط1. عمان: دار دجلة للنشر والتوزيع
44. يوسف، لازم كماش (2012). مناهج البحث العلمي منظور تربوي معاصر. ط1. الأردن: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.

ثانيا : المذكرات

1. عزيزة، عبد الرحمان العتيبي (2010). إثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية , دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية.
2. محمد، الهزام (2016). تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات و إقتصاد المعرفة و أثرها على وظائف إدارة الموارد البشرية, أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية , كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير, جامعة أبي بكر بلقايد: تلمسان

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العربي بن مهدي

كلية العلوم الإجتماعية و العلوم الإنسانية

قسم العلوم الإجتماعية

تخصص تنمية و تسيير الموارد الإجتماعية

إستمارة إستبيان

دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية
دراسة ميدانية بمديرية البريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية و الرقمنة بأم
البواقي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذة :

إعداد الطالبة :

حفيظي أيديا

قادري سارة

يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستمارة التي صممت لأغراض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة حول موضوعنا و نرجو منكم مساعدتنا في إنجاح هذا البحث من خلال ملأ هذه الإستمارة و الإجابة على جميع الأسئلة الواردة فيها بوضع علامة (x) أمام الجواب المناسب .

تقبلوا منا جزيل الشكر و

الإمتنان على تعاونكم معنا

السنة الجامعية 2017.2018

المحور الأول البيانات الشخصية

1. الجنس :

أنثى

ذكر

2. السن :

أقل من 30 سنة ما بين 30 سنة الى 40 سنة من 40 سنة

3. المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4. الحالة الإجتماعية

أعزب متزوج مطلق أرمل

5. الأقدمية في العمل

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات ما فوق 10 سنوات

المحور الثاني : تساعدك لوجيا المعلومات في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية

6. هل تعتبر تكنولوجيا المعلومات مهمة بالنسبة اليك؟

نعم لا

7. هل إستخدام الحاسوب في الوقت الحصول على المعلومة؟

نعم لا

8. إستعمال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات في مجال عملك؟

جيد حسن لم يتغير

9. ما هي المزايا التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات للمؤسسة؟

السرعة الدقة

والجودة الكفاءة والفعالية

10. ما هي التكنولوجيا المعلومات الأكثر استخداما في تسيير الوظائف بمؤسستك؟

الأنترنت الأنترنت

الإكسترنات

11. هل استخدامك لتكنولوجيا المعلومات يعمل على تعزيز التواصل بين وظائف المؤسسة؟

نعم لا

12. التوظيف يتم عبر شبكة الأنترنت؟

نعم لا

13. استخدامك لتكنولوجيا المعلومات تسهل تداول المعلومة وبالتالي السرعة في أداء المهام وتنفيذها

نعم لا

14. تساهم التكنولوجيا المعلومات في تقليل الوقت المطلوب لتسيير العمل داخل مؤسستك؟

نعم لا

15. هل توافق على مضاعفة استعمال تكنولوجيا المعلومات في مؤسستك؟

موافق معارض غير مهم

16. توفر المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات يساهم في زيادة كفاءة موظفيها

لا

نعم

المحور الثالث: الوسائل والتقنيات الحديثة تساهم في رفع أداء العاملين

17. الوسائل التي تستخدمها في المؤسسة واضحة لديك؟

لا

نعم

18. ما مدى رضاك عن هذه التكنولوجيا في ميدان عملك؟

راضي نوعا ما (ة)

راضي (ة)

لست راضي(ة)

19. إستخدامك للوسائل التكنولوجية تجنب من الأخطاء البشرية؟

لا

نعم

20. درجة أهمية هذه التكنولوجيا في عملك؟

متوسطة الأهمية

مهمة جدا

غير مهمة

21. تتوفر الأجهزة و الحواسيب بشكل كاف بمؤسستك؟

لا

نعم

22. تستغل الوسائل والأجهزة المتوفرة داخل مؤسستك بالشكل الأمثل؟

لا

نعم

23. إستعمالك للوسائل والتقنيات الحديثة أثناء أداء المهام يسهل في تنفيذ مختلف الأنشطة؟

لا

نعم

24. يساهم توفر الوسائل التكنولوجية في زيادة كفاءة العمليات الإدارية؟

لا

نعم

25. الأجهزة و الوسائل المتوفرة في مؤسستك تساعدك في العمل؟

لا

نعم

26. توفر الأجهزة و الوسائل يساهم في رفع معدلات العاملين؟

لا

نعم

المحور الرابع : تساهم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية

27. هل أنت مع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة؟

لا

نعم

28. استخدام الوسائل في إدارة الموارد البشرية يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة؟

لا

نعم

29. هل تعتبر أن الاعتماد على الإدارة الإلكترونية يساهم في تطوير كافة أقسام العمل؟

لا

نعم

30. توفر الإدارة الإلكترونية الكثير من المرونة والسرعة في تقديم الخدمات للمؤسسة؟

لا

نعم

31. هل تعتبر أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة يجعل منها محل تنافس؟

لا

نعم

32. تساعد الإدارة الإلكترونية في تحقيق مبدأ الجودة الشاملة للخدمات؟

لا

نعم

33. هل تهتم مؤسستك بمسألة بتحقيق الميزة التنافسية؟

لا

نعم