



الموضوع

أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على سياسة الموارد البشرية

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

إسماعيل شويخي

إعداد الطالب:

نجيب طرشي

رقم التسجيل:/Master-GE/GO-GRH/2017
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2016/2017

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على سياسة الموارد البشرية في قطاع البنوك، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام استبانة لجمع البيانات وزعت على عينة تتكون من 70 موظف وكان عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل 38 استبانة بنسبة 54% من إجمالي العينة ولتحليل البيانات تم الاعتماد على التحليل الاحصائي الوصفي، وتحليل التباين والانحدار، وتحليل التباين الاحادي أنوفا واختبار T_ test وكانت من اهم النتائج وجود أثر لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على سياسة الموارد البشرية وتوصلت الدراسة إلى توصيات عديدة من أهمها ضرورة الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والحرص على قيام الموارد البشرية للمؤسسة بوظائفها وفق الاهداف التي تحقق مصلحة العامل والمؤسسة، وزيادة الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصال والعمل على تعزيزها لدى المرؤوسين والعمال.

الكلمات المفتاحية: تكنولوجيا المعلومات والاتصال، سياسة الموارد البشرية، قطاع البنوك.

Résumé :

Cette étude vise à connaître les tendances des réponses des employées des banques de biskra , sur le rôle de l'information et de la communication sur la politique des ressources humaines .Et pour atteindre les objectifs, le chercheur a utilisé un questionnaire pour la collecte des données, qui a été distribués à un «échantillon de 70administrateurs, or, le nombres de questionnaires récupérés est adapté à l'analyse est 38 , en pourcentage de 54% de l'échantillon totale.

On a utilisé pour l'analyse des données : l'analyse des statistiques descriptives, l'Analyse de variance, régression, l'analyse de la variance unique ANOVA , et le test T-test, dont les plus importants résultats obtenu est l'existence d'une relation de signification entre l'information et de la communication sur la politique des ressources humaines

L'étude révèle également plusieurs recommandations, dont les plus importantes : la nécessité de se concentrer sur les ressources humaines, la préoccupation du bon déroulement des fonctions de la gestion des ressources humaines, pour arriver aux objectifs qui permettent de cibler les intérêts des travailleurs et de l'entreprise. L'attention accrue portée à la responsabilité sociale et le travail de la promouvoir chez les subordonnés et les travailleurs, et d'inculquer la préoccupation de l'intérêt public et le souci de l'environnement et maintenir la communauté

Mots clés :

Ressources humaines, politique des ressources humaines, technologie des informations et des télécommunications, banque

فهرس المحتويات

فهرس الجدول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
67	درجات مقياس ليكارت الخماسي	01
70	معاملات الثبات والصدق	02
71	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.	03
74	نتائج اختبار الاعتدالية لكولموغروف سميرونوف	04
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور تكنولوجيا المعلومات والاتصال.	05
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات أبعاد سياسة الموارد البشرية.	06
82	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.	07
82	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	08
83	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.	09
84	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	10
85	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	11
85	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.	12
86	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	13

87	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	14
88	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	15

فهرس الأشكال:

رقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نظام التغذية العكسية من 360 زاوية	50

المقدمة العامة

مقدمة:

تعرف التكنولوجيا المعلومات والاتصال بأنها تجمع المهارات، والمعرفة، والخبرات، والأساليب الفنية، والمواد الخام والآلات والمواد الأخرى التي يمكن أن يستخدمها الأفراد بهدف تقديم خدمات ذات قيمة. لذلك تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال من مقومات التطور في وقتنا الحاضر نظرا للمتغيرات البيئية الحادثة والتحديات العالمية الحالية والتي تتطلب استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة والمتطورة لتلائم جميع المتغيرات العالمية. كما يتوقف نجاح وتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة على توافر مستوى من العمالة قادر على التكيف معها وتشغيلها والقيام بصيانتها وتطويرها وذلك من خلال تطوير مهارات العاملين.

يعتبر التطوير التكنولوجي من أهم المقومات اللازمة لزيادة قدرة البنوك على المنافسة العالمية وذلك من خلال تحسين فعالية مجهودات وتدريب العاملين على كيفية استخدام التكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة في تطوير العمل وزيادة الكفاءة. هذا التطوير يتطلب مهارات فنية وفكرية تتناسب مع حجم التغير المطلوب إحداثه من خلال مراجعة الأعمال التقليدية ليحل محلها التفكير الابتكاري ومهارات المعرفة والتخطيط والعمل الجماعي.

الأداة الأساسية لتطوير تكنولوجيا هي الموارد المالية والبشرية التي تسهم في إحداث هذا التطوير، وفي ظل التطور التكنولوجي يجب التعرف على بعض المؤشرات الخاصة بهيكل العمالة والتي تفيد في توظيف العمالة المتوافرة توظيفاً يحقق الكفاءة ويساعد على حل مشكلات البنوك. ففي ظل التكنولوجيا الحديثة تزداد الاحتياجات من العاملين للتواكب مع الجديد في التكنولوجيا المعلومات والاتصال.

الإشكالية:

في ضوء ما تقدم يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال المطبقة في القطاع البنكي على سياسات الموارد البشرية؟

لإثبات أو نفي هذه الإشكالية يتطلب القيام بمجهود علمي وطبقا لمنهجية علمية من أجل كشف الغموض حول مدى وحجم هذا التأثير بما يساعد في إيجاد منظومة تكنولوجية تتكامل مع الموارد البشرية بهدف تنمية وتطوير القطاع البنكي في الجزائر

فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة إلى اختيار مدى صحة أو خطأ الفروض التالية:

الفرض الرئيسي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأبعاده المختلفة على سياسة الموارد البشرية بعينة من البنوك العاملة بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

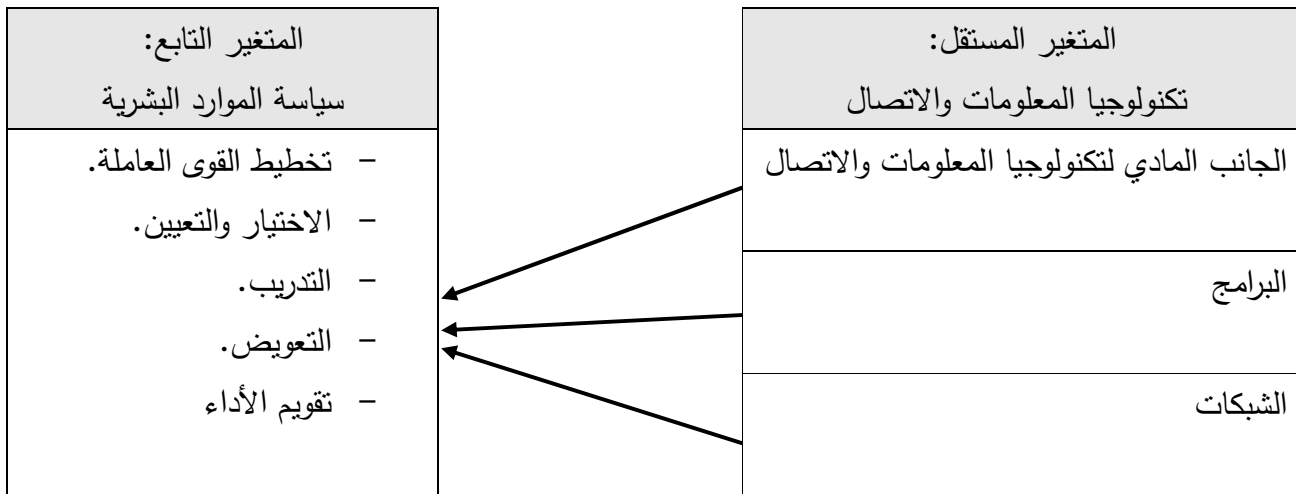
الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجانب المادي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على سياسة الموارد البشرية في البنوك العاملة بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبرامج على سياسة الموارد البشرية في البنوك العاملة بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشبكات على سياسة الموارد البشرية في البنوك العاملة بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

نموذج الدراسة:

دراسة المؤسسات البنكية لمدينة بسكرة العمومية منها والخاصة من خلال دراسة أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأبعاده (الجانب المادي، البرامج، الشبكات) كمتغير مستقل على سياسات الموارد البشرية بأبعاده (تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب، التعويض، تقويم الأداء) كمتغير تابع.



أهمية الدراسة:

يمكن توضيح أهمية هذا البحث من الناحيتين العلمية والتطبيقية على النحو التالي:

- 1- الأهمية العلمية: تنبع الأهمية العلمية للدراسة من اهتمامه بالموارد البشرية والحاجة إلى استخدام مستوى من العمالة قادرا على التكيف مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة وتشغيلها مما يتطلب تطوير مهارات معينة لتنمية أداء الأفراد بما يساهم في رفع مستوى الخدمات قطاع البنوك وذلك من خلال التوصل إلى نموذج يربط بين مستوى المعلومات والاتصال وأهم سياسات الموارد البشرية.
- 2- الأهمية التطبيقية: تنبع أهمية البحث التطبيقية من تركيزه على مستوى المعلومات والاتصال المستخدمة في أهم القطاعات الحيوية المرتبطة بالنشاط الاقتصادي وهو قطاع البنوك؛ حيث يستلزم تطبيق تكنولوجيا معلومات واتصال متطورة لمواجهة تحديات المنافسة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تأثير مستوى المعلومات والاتصال المستخدمة على سياسات الموارد البشرية في قطاع البنوك. ويتحقق هذا الهدف من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- 1- معرفة مستوى أثر كل مكون من مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على سياسة الموارد البشرية.
- 2- اقتراح بعض التوصيات التي من شأنها تحسين سياسات الموارد البشرية بما يحقق تنمية قطاع البنوك.

3- التوصل إلى نموذج يعتمد على ربط مستوى المعلومات والاتصال بأهم سياسات الموارد البشرية.

أسباب اختيار الموضوع:

إن من الأسباب التي جعلتنا نختار دراسة مثل هذه المواضيع ما يلي:

أ- أسباب الموضوعية:

1- التعرف على الدور المتميز الذي أصبحت تلعبه كل من تكنولوجيا المعلومات والاتصال والموارد البشري في بناء اقتصاد المعرفة.

2- أهمية الاستثمار في العنصر البشري كعاملٍ استراتيجي في تحقيق النمو والتنمية محلياً ودولياً.

3- عدم قدرة المؤسسات على العيش بمعزلٍ عن التطورات الحاصلة في ميادين تأثيرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على العنصر البشري لديها باعتباره أهم أصلٍ من أصول المؤسسة.

4- بروز متغيرات بيئية وعالمية تجبر المؤسسة على إعادة النظر في كيفية تنظيمها عن طريق قيامها بالتغيير المستمر لأساليبها في الإدارة والقيادة والتنظيم.

ب- أسباب الذاتية:

1- ثراء مكتبة الكلية بمواضيع حينية، وهي مواضع تخص تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على أهم عنصرٍ في المؤسسة وهي الموارد البشرية.

2- طبيعة التخصص في المسار الدراسي الجامعي؛ حيث كنا نميل دائماً إلى تناول مثل هذه المواضيع.

الدراسات السابقة:

ويمكن تناول الدراسات العربية بشيء من الإيجاز على النحو التالي:

1- دراسة لمين علوطي بعنوان أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة المواد البشرية في المؤسسة، رسالة دكتوراه، حيث توصل في دراسته إلى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تؤثر بصفة أساسية وإيجابية على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

2- دراسة عزيزة عبد الرحمن العتيبي بعنوان أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية، حيث توصل في دراسته إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات تؤثر في أداء الموارد البشرية.

3- دراسة الطالب مراد رايس بعنوان أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، توصلت الدراسة إلى أن تكنولوجيا المعلومات تؤدي إلى تحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

منهج الدراسة:

يعتمد هذا البحث على المنهج الاستنباطي والذي يقوم على الانتقال من العام إلى الخاص، أي تبنى مفاهيم نظرية عامة وتطبيقها على مجالات بحثية محددة. مع استخدام الأساليب الدراسة التحليلية والوصفية، وذلك من خلال الاستفادة من الرسائل العلمية والدوريات والكتب التي تناولت موضوعات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإدارة الموارد البشرية. كما تمّ الاعتماد كذلك على بعض الأمثلة التطبيقية لتأكيد الجوانب النظرية لهذه الدراسة.

هيكل الدراسة:

يجمع هيكل الدراسة بين الجانب الفكري والجانب التطبيقي وتحقيق التكامل بينهما، ومن ثم ينقسم إطار

الدراسة إلى:

1- الإطار الفكري للبحث:

يتضمن هذا الإطار الجوانب الفكرية للدراسة في مجال المعلومات والاتصال وانعكاساتها على سياسات الموارد البشرية مع تحديد أهم السياسات التي تتواءم مع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستمر في قطاع البنوك.

واعتمدت في ذلك على الكتب والدوريات والرسائل العلمية والتقارير والمؤتمرات والندوات وغيرها من المراجع التي تسهم في استخلاص مجموعة من المفاهيم النظرية والتي تم اختبارها تطبيقيا للوصول إلى نموذج يجمع بين الجانب النظري للدراسة والمجالات التطبيق لها.

2- الإطار التطبيقي للبحث

3- مجال التطبيق

4- البيانات ووسائل جمعها.

5- أساليب تحليل البيانات

مجال وحدود الدراسة:

يمكن تحديد مجال وحدود البحث بالأبعاد التالية:

- 1- من حيث **بعد الموضوع العلمي**: تدرج هذه الدراسة ضمن دراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على سياسة الموارد البشرية.
- 2- من حيث **البعد المكاني**: يتضمن البحث دراسة ميدانية كانت على مستوى قطاع البنوك في ولاية بسكرة.
- 3- **الحدود الزمنية**: تم إنجاز البحث خلال السنة الجامعية 2016-2017
- 4- **الحدود البشرية**: تتمثل في مجموعة من الموظفين بقطاع البنوك لولاية بسكرة.

تقسيمات البحث:

جاء البحث بعنوان أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على سياسة الموارد البشرية؛ حيث تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

جاء الفصل الأول بعنوان مدخل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وإدارة الموارد البشرية وتناولنا فيه مفاهيم عامة حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكذا إدارة الموارد البشرية.

أما الفصل الثاني فجاء بعنوان سياسات الموارد البشرية وعلاقتها بالتكنولوجيا المطبقة في البنوك وتناولنا فيه التخطيط واستقطاب واختيار وتعين القوى العاملة بإضافة إلى تدريب وتعويض وتقويم القوى العاملة.

أما الفصل الثالث فخصصناه للدراسة التطبيقية، حيث تناولنا فيه تعريف ببنوك محل الدراسة وكذلك اختبار صحة

فرضيات البحث

الفصل الأول:

مدخل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

وإدارة الموارد البشرية

تمهيد:

يعد مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال مفهوما متداخلا بعض الشيء نظرا للتطور الذي شهدته، فمعظم هذه التكنولوجيا كانت موجودة منذ سنوات الثلاثين الماضية أو أكثر. وما يمكن اعتباره جديد بدرجة كبيرة هي العمل الشبكي وخاصة الانترنت.

المبحث الأول: مدخل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

المطلب الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

1- مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

تولد مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال نتيجة التقارب بين تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصال، فتكنولوجيا المعلومات تستخدم في تشغيل، تخزين ونقل المعلومات في شكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجيا الاتصال الحاسب الآلي وشبكات الربط التي تستخدم بشدة في الاتصالات. كما تعتبر تكنولوجيا الاتصال العامل الأساسي في إعطاء ثورة المعلومات بعدها العالمي وذلك من خلال شبكات الاتصال العالمية¹، وبناء عليه فإنه لا يمكن الفصل بين تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصال، فقد جمع بينهما النظام الرقمي.

فيما يلي سوف نورد مجموعة من التعاريف لبعض الجهات ذات الاختصاص نحاول من خلالها التوصل تعريف نعتمده في بحثنا.

- عرفها هاف _ كامينغ وما كوبري بأنها: تستهدف تطوير المؤسسات المعلوماتية ولذلك فهي تعتمد على الكمبيوتر الذي يستعمله الناس في عملهم المعلوماتي لتلبية حاجات المؤسسة وهم يدرجون ضمنها الحواسيب الشخصية، الهواتف النقالة، الدعائم الرقمية الشخصية وأي معدات مشابهة وذهب قبلهم كل من ” بن يمين وبلونت ” وغيرهم حدد مجالها بالمؤسسات والمنظمات وتكون في نشاطها الداخلي والخارجي.

1 موسى اللوزي، التنمية الإدارية. دار وائل، الأردن، 2000، ص.197.

- تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية: أنها القطاعات الحرفية والخدمية التي تعمل على استقبال ونقل وتخزين ومعالجة ونشر المعلومات بوسائل الكترونية (1988) وذلك خدمة للتنمية¹.
- عرفها البنك الدولي: أنها مجموعة من الأنشطة تسهل تجهيز المعلومات وإرسالها وعرضها بالوسائل الالكترونية.
- أما Jan و Kenneth فيعرفان تكنولوجيا الإعلام والاتصال في ظل التغيرات الجديدة والعالمي الرقمي على أنها أداة من أدوات التسيير المستخدمة والتي تتكون من خمس مكونات (العتاد المعلوماتي، البرمجيات، تكنولوجيا التخزين، تكنولوجيا الاتصال، الشبكات)².

2- تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال: مر تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال عبر المراحل التالية:

- المرحلة الأولى: هي مرحلة النظر إلى الوسيلة باعتبارها لعبة مثيرة للإعجاب وهذا يطلق حقيقة على البدايات.
- المرحلة الثانية: يتم فيها نقل الجماهير للوسيلة فهي مرحلة الاهتمام بأثر الوسيلة المتوقع.
- المرحلة الثالثة: تقدم الجماهير للوسيلة من خلال تجاوزها للنقد الموجه إليها واكتسابها للشرعية.
- المرحلة الرابعة: تقبل الجمهور للوسيلة فهي مرحلة التي تنغمس فيه الوسيلة في الثقافة الجمعية.
- المرحلة الخامسة: الصورة المتحركة للأفراد وتصبح جزءا من حياتهم اليومية التي قد تصبح بدون معنى في غياب الوسيلة.

3- أهم التغيرات.

إن تطور التكنولوجيا عمل على إزالة الفوارق بين الأدوات الاتصالية والحدود التي طالما فصلت بين وسائل مختلفة حتى أواخر السبعينيات إذ نشأت علاقات لم يتوقعها أو يتصورها أحد وهي العلاقة باتت تربط بين الأدوات السمعية والبصرية والاتصالات بعيدة المدى والمعلوماتية والتداخل المتزايد بين أجهزة الإعلام التي أطلقت عليها "نواردمنيك" تسمية "التلماتيك" والتي تتراوح بين الاتصالات بعيدة المدى والمعلومات بعبارة أخرى "التليمليتك" هو أسلوب جديد لتسمية نتائج القضاء التدريجي والنسبي للحدود التي كانت تجعل من كل وسائل الأوائل الإعلام عالما مستقلا بداية إنها تسمية جديدة لبيان تلك

1 فضيل دليو، تكنولوجيا الإعلام والاتصال. عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2010، ص.ص.24-25.

2 بشير عباس العلق، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في مجال التجارة والنقالة، منشورات المنظمة العربية، التنمية الإدارية، القاهرة، 2007.

الارتباطات التي تتزايد يوما بعد يوم بين الصحفي والهيئات الإذاعة والتلفزيون و وسائل الإعلام الحديثة التلكس والبنك المعلومات والأقمار الصناعية ، يتجسد التقارب بين وسائل الإعلام على مستوى نشاطها الفكري.

يمكن توضيح هذا التقارب في حقيقة بأن الهاتف وشاشة التلفزيون وطريقها للتحويل لتصبح أدوات متعددة الأساليب وعوامل الاتصالات مختلفة من حيث المصدر أو الهدف كما يتجسد هذا التقارب بالاندماج المتزايد بين نشاطات الإنتاج والبرمجة الفكرية إلى حد إقامة نظام جديد للاتصالات في الوقت الذي تتقارب فيه وسائل الإعلام من بعضها وتتطور بنية البث والنشر والاتصالات متجاهلة الحدود الجغرافية الوطنية وهكذا فإن هذه التفرعات قد ساعدت على وجود مجموعة محددة ذات البنية الجنسية أو العالمية وهذا ما يعكسه النظام العالمي الجديد في أهدافه وتوسعاته وما أفرزته العولمة من آثار وربما مخاطر جمة¹.

4- خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال: من بين أهم خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال نذكر:

- **التفاعلية:** من أبرز صفاتها هي تبادل الأدوار بين المرسل والمستقبل أي أن هناك أدوار مشتركة بينهم في العملية الاتصالية ويطلق على القائمين بالاتصال لفظ مشاركين بدلا من مصادر ومن ذلك نجد استعمال مصطلحات جديدة في عملية الاتصال مثل الممارسة الثنائية، التبادل، التحكم.
- **تحديد المستفيد:** تعني هذه السمة إن المعلومات التي تتبادل سوف تكون محددة الغرض؛ أي أن هناك درجة من التحكم في معرفة المستفيد الحقيقي من معلومات معينة دون غيرها وهذه السمة أفرزتها تكنولوجيا الاتصالات المتمثلة بإحدى أنظمة البريد الإلكتروني وهي (الرمز البريدية الخادمة) التي تتيح للمشارك مجالا واسعا للتحكم بكمية المعلومات المرغوبة ونوعيتها، ومن الطبيعي إن يقوم بهذه الخدمة شخص يدعى (المنسق) الذي يقوم بترتيب هذه العملية عن طريق معرفة رغبات المستفيدين وحاجاتهم من المعلومات وتجهيزهم بها عن طريق (صناديق البريد الإلكتروني) الخاص بكل مشترك لقاء اشتراك شهري أو سنوي يدفع لقاء تقديم هذه الخدمات.
- **اللاتزامية:** وتبرز أهمية هذه السمة كونها تسمح بإمكانية تراسل المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية من دون شرط تواجدها في وقت إرسالها وهذا يعني إن هناك إمكانية لحزن المعلومات المرسله عند استقبالها في الجهاز

1 عفاف كراش، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تسيير العلاقة مع الزبون. رسالة مقدمة لنيل شهادة ليسانس، تخصص اتصال وعلاقات عامة جامعة ورقلة،

- واستعمالها وقت الحاجة فمثلا في أنظمة البريد الإلكتروني ترسل المعلومات من منتجها إلى المستفيد منها في إي وقت.
- **قابلية التوصيل:** هذه السمة تتمثل بإمكانية استعمال الأجهزة المصنعة من قبل الشركات المختلفة التي تحكمها معايير معينة في توحيد صناعة الأجزاء المختلفة لهذه الأجهزة مما يتيح إمكانية تناقل المعلومات بين المستخدمين وبغض النظر عن الشركات المصنعة للأجهزة المختلفة.
- **قابلية التحرك والحركة:** وتسمح هذه السمة في بث المعلومات واستقبالها من إي مكان إلى آخر أثناء حركة منتج ومستقبل المعلومات وذلك باستعمال عدد من الأجهزة مثل التلفون النقال وهاتف السيارة والتلفاز المدمج في ساعة اليد وجهاز الفاكس الذي يمكن استعماله في السيارة وكذلك الحاسب الإلكتروني النقال والمزود بطابعة.
- **قابلية التحويل:** وهي إمكانية نقل المعلومات من وعاء لآخر باستعمال تقنيات تسمح بتحويل الأوعية الورقية إلى مصغرات فيلميه وبالعكس وكذلك إمكانية تحويل المعلومات المسجلة على المصغرات الفيلمية وإمكانية تحويل المعلومات المسجلة على المصغرات الفيلمية إلى الأوعية الممغنطة أو الليزرية وكذلك إمكانية تحويل النصوص من لغة إلى أخرى أو ما يسمى بنظام الترجمة الآلية¹.
- **الشيوع والانتشار:** قابلية التوسع أكثر لوسائل الاتصال حول العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنظامها المرن .
- **العالمية والكونية:** تعني تناقل المعلومات في مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونيا². وهناك مميزات أخرى نذكر أهمها:
- ✓ الانتقال من اللغة الواحدة إلى اللغات المتعددة
- ✓ الانتقال من تكنولوجيات التنوع إلى تكنولوجيات التكامل في الاتصال والانتقال من الاعتماد على الثورة المادية إلى الاعتماد على الثورة الفكرية
- ✓ ظهور الانتقال من الاقتصاد المحلي إلى الاقتصاد العالمي

1 حسن رضا النجار، تكنولوجيا الاتصال المفهوم والتطور، مؤتمر دولي بعنوان الإعلام الجديد تكنولوجيا جديدة، جامعة البحرين 9-7 أبريل 2009، ص.ص. 506-507.

2 ومغيل سعاد فارس بوباكور، أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية. مجلة الاقتصاد والمناجنت، العدد 3، جامعة تلمسان، مارس 2004، ص.ص. 206.

5- تصنيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

ورد في بعض المراجع المتخصصة عدة محاولات لمهن تكنولوجيا المعلومات والاتصال نقلها أصحابها عن مؤسسات كبيرة، نقابات مهنية، نشاطات ووسطاء، سوق العمل، لكنها تختلف باختلاف المصادر والمجال المعتمدين.

واهتمت بعض الدراسات بوظائف الإعلام الآلي والاتصالات عن بعد فقط بينما وسع بعضها الآخر تعريف

مهن تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى المجالات التي تعتمد فيها التكنولوجيات كدعامات والقليل منهم أخذ بعين الاعتبار مهن صناعات الآليات والأجهزة من المتخصصين في الإلكترونيات مثلاً.

بعض هذه التصنيفات:

- قام المعهد الوطني الفرنسي للإدارة بدراسة عروض العمل المسجلة في موقعه الإلكتروني والتي مكنته من وضع جدول لسوق العمل بالنسبة ل 06 مهن: مطور برامج، مهندس معهد مخططات بيانية، معد مخططات بيانية معلوماتية، رئيس مشروع، مدير موقع.
- في عام 1999 أنجز معهد فرانس- تلكوم للمهن دراسة حول الإنترنت و الوسائط المتعددة (مليميديا) و توصل إلى العرض التالي للمهن الجديدة موزعة حسب مجالات انتمائها: التسويق وتحديد المحتوى(منتج/مدمج خدمات المحتوى)، رئيس منتج مليميديا، رئيس الإشهار الإلكتروني، الإعداد (معد مواقع، مجمع للمواقع، معد موثيق، معد مخططات مليميديا، مستشار في التجارة الإلكترونية)، التنشيط (منشط المنتديات والدرشات الإلكترونية، صحافي إلكتروني، كاتب إلكتروني)، التطوير والإيواء (مطور تطبيقي في المليميديا، مختبر مدمج، مدير موزع إلكتروني، مستغل موزع إلكتروني)، التجارة مع الزبائن (بائع، منشط مليميديا، مهندس تكنولوجيا الإعلام والاتصال، متخصص في التواصل الإلكتروني المباشر، مكلف بالتدخل في المليميديا، مدير تجاري في الإنترنت والمليميديا)، التكوين (مكلف بهندسة التكوين)، الشبكة (مخطط شبكة بروتوكولات الإنترنت، مهندس شبكي، مستغل شبكة بروتوكولات الإنترنت).

- لنادي الإعلام الآلي للمؤسسات الفرنسية الكبيرة نشرة سنوية يضمنها قائمة المهن، وقد تضمنت نسخة 2000 حوالي ثلاثين مهنة موزعة على 06 عائلات: الاستشارة في مجال أنظمة المعلومات والتحكم في الإنجاز، الإنتاج والاستغلال، الدراسات والتطوير والإدماج، الدعامة والمساعدة التقنية الداخلية، الإدارة التسيير.
- أما الهيئة الفرنسية المتخصصة فتعتبر أن المهن الجديدة المرتبطة بتكنولوجيات المعلومات والاتصال تجند تركيبات جديدة تستدعي الجمع بين مجموعتين كبيرتين من الكفاءات " ت.م.ا." وكفاءات مغايرة، مما أدى بها إلى التفرقة بين أربع حالات:

✓ الحالة الأولى: قلب كفاءات معتمد على " ت.م.ا." تكمله في الأطراف كفاءات أخرى وهي تخص أساسا المهن التقليدية للإعلام الآلي.

✓ الحالة الثانية: التقاء بين الكفاءات " ت.م.ا." وأخرى مغايرة شكلت قلبا جديدا من الكفاءات وهي وضعية تميز المهن الجديدة المرتبطة بتطوير " ت.م.ا.".

✓ الحالة الثالثة: رغم الزيادة التدريجية لأهمية كفاءات " ت.م.ا." إلا أنها تبقى ثانوية بالنسبة للكفاءات الأخرى ولذلك فهي تؤدي إلى ظهور مهن جديدة حقيقية.

✓ الحالة الرابعة: تدعم " ت.م.ا." كفاءات أخرى متميزة تحرر العامل من بعض المهام المتكررة والمملة لتسمح له بالتركيز على لب وظيفته أو تفتح له أفقا جديدة لتطوير كفاءات خاصة غير متعلقة ب " ت.م.ا." "

أما على المستوى الأوروبي: فإن مؤسسة Espace consortium & Carrer التي تضم حوالي عشرة مؤسسات دولية متخصصة في تكنولوجيات المعلومات والاتصال وتقترح قائمة متكونة من حوالي عشرين نوع من أنواع الكفاءات المتعلقة بمهن هذه التكنولوجيات الجديدة وهي قائمة دقيقة وتقنية تغطي المجالات التالية: الاتصالات عن بعد والبرمجيات وخدمات تكنولوجيات الإعلام و المعلومات والمنتجات والأنظمة والوظائف المتعدية (أو المستعرضة) وخاصة تلك المتعلقة بالتسيير والتجارة¹.

¹فضيل دليو، نفس المرجع السابق، ص.ص. 91-92.

المطلب الثاني: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال:

تتكون البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال من ستة مكونات أساسية هي¹:

1- المكونات المادية (الحاسوب: Hardware)

هو الوسيلة الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وذلك من خلال قدراته العالية على إدخال ومعالجة البيانات والقدرة على تخزينها واسترجاعها، ويتكون من:

✓ وحدة المعالجة المركزية: تتكون من الوحدة الأم والمعالج الذي يعتبر عقل الكمبيوتر حيث يقوم بتنفيذ كل العمليات الحسابية والمنطقية إضافة إلى وحدة الذاكرة الرئيسية.

✓ اللواحق: بدورها تتضمن وحدات إدخال هي المسؤولة عن إدخال التعليمات المطلوب تنفيذها ووحدات إخراج تتمثل في الأجهزة التي تقوم بنقل نتائج المعالجة إلى المستخدم.

✓ لذاكرات الثانوية: من أهمها القرص الصلب، القرص المضغوط، القرص المتغير بالبصمة²

2- البرمجيات: تعرف على أنها " مجموعة من الأوامر والتعليمات المعدة من قبل الإنسان والتي توجه إلى المكونات المادية لغرض أداء مهمة ما أو للعمل بطريقة معينة وفق تعليمات دقيقة للحصول على نتائج المطلوبة بشكل معين " وتقسم البرمجيات عموماً إلى برمجيات التشغيل وبرمجيات التطبيقات³.

3- الاتصالات: تعرف الاتصالات بأنها التركيبية التي تشمل التسهيلات والإجراءات التي تساند الاتصالات من خلال استخدام الأجهزة ووسائل الاتصال التي تربط بين هذه الأجهزة لنقل المعلومات وتشمل خطوط الهاتف، الميكروفون، الكابلات، الأقمار الصناعية... الخ

1 سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة. الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات، جامعة بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2005، ص.ص.240-241.

² Lamdani Sadek, à la découverte de l'information. Ed Berti, 3eme édition, Alger, 2002, P.P.38-39.

3 إيمان فاضل السامرائي وهيثم الزعبي، نظم المعلومات الإدارية. دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص.ص.87-88.

- 4- **البيانات:** تشير إلى الأشياء والنشاطات والمبادلات التي يتم تسجيلها وتخزينها ولكنها تبقى غير مرتبة بحيث لا تعمل لتوصيل أي معنى معين ويمكن أن تأخذ البيانات عدة أشكال منها البيانات العددية والبيانات النصية¹
- 5- **الأفراد:** هم الذين يقومون بإدارة وتشغيل تكنولوجيا المعلومات من إداريين ومتخصصين ومستخدمين نهائيين ويكاد يتفق أغلب المتخصصين على أن أهمية العنصر البشري في إدارة وتشغيل نظام المعلومات تفوق أهمية المستلزمات المادية.
- 6- **الشبكات:** هي عبارة عن مجموعة من التجهيزات والمعدات أو الأشياء الملموسة بصورة عامة والمرتبطة فيما بينها عن طريق قنوات اتصال تسمح بمرور عناصر معينة فيما بينها حسب قواعد محددة وتعبر عن ارتباط مجموعة من أجهزة الحاسوب فيما بينها بوسائل اتصال سلكية أو اللاسلكية²

المطلب الثالث: تكنولوجيا شبكات المعلومات والاتصال:

تتكون شبكات المعلومات والاتصال من:

- 1- **الإنترنت:** هي كلمة مركبة من اختزال العبارة الإنجليزية (Networks Interconnexion) وهي شبكة عملاقة تضم العشرات من الشبكات والحواسيب المرتبطة وفقا لبروتوكول (TCP/IP)، تزود المستخدمين بالعديد من الخدمات أهمها³:
- خدمة البريد الإلكتروني (Email) : وهي من أقدم التطبيقات في شبكة الانترنت ويسمح للمستخدمين على أن يكونوا على اتصال وثيق مع المنظمات في مجال التجارة والأعمال والاتصال المباشر والدائم بالعملاء في جميع أنحاء العالم وبعيدا عن المؤسسة.
 - خدمة بروتوكول نقل الملفات: يسمح بالاتصال المؤقت بين حاسوبين ويمكن من جلب الملفات وتحويلها من جانب إلى آخر هذه الملفات عبارة عن تقارير أو بحوث أو برامج وبالتالي فهذه الخدمة تعتبر وسيلة للتبادل السريع وعموما يستعان بهذه الخدمة في تحديث مواقع الانترنت.

1 نجم عبد الله الحميدي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية. دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص.24.

2 Lamdani Sadek, Op.cit, P.78.

3 بشير عباس العلاق، مرجع سابق، ص.119.

- خدمة الشبكة العالمية للمعلومات: يرجع لها الفضل في انتشار الانترنت خصوصا من الناحية التجارية، فخدمة (3W) وسيلة من وسائل الترويج والإعلان على المستوى المحلي والعالمي، فهي تتميز بقدرة هائلة في التصفح والإبحار وتتمتع بواجهة بيانية متعددة الوسائط مما يجعلها أكثر شعبية.¹
- 2- الإنترنت (Intranet): هي شبكة معلوماتية محلية خاصة بالمؤسسة وتعمل ببرتوكولات وقواعد التي تبنى عليها الانترنت خصوصا (TCP/IP) لتمكين الأفراد داخل المؤسسة الاتصال فيما بينهم والوصول إلى المعلومات بطريقة أسرع وأكثر كفاءة وأقل تكلفة.²

الإنترنت = شبكة محلية + بروتوكولات

- 3- الإكسترنات (Extranet): هي شبكة معلوماتية لها في معظم الأحيان طابع تجاري تسمح للمؤسسات بالاتصال فيما بينها وهي تطور لشبكة الإنترنت وتعد نتاج لتزاوج الإنترنت والإنترنت فهي مفتوحة على المحيط الخارجي والمؤسسات المتعاونة بحيث تحدد المؤسسة هوية الجهات التي يسمح لهم الوصول لبيانات المؤسسة .

المطلب الرابع: انعكاسات وتأثيرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على البنوك:

1- انعكاسات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على البنوك:

أ- الانعكاسات الإيجابية:

أهم الانعكاسات الإيجابية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال نذكر:

- ✓ تكاليف التعامل منخفضة حيث ترى العديد من المنظمات أن التعاملات الإلكترونية ليست فقط أسرع وأكثر كفاءة من التعاملات على الورق وإنما أقل تكلفة أيضا.
- ✓ توزيع متسارع للمعرفة أي أنها تساهم في الوصول الفوري والمباشر لمصادر المعلومات في مجالات حيوية كأعمال والعلوم والقانون والحكومة.

1 إبراهيم بخي، دور الانترنت وتطبيقاته في مجال التسويق. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002، ص.38.

2 نفس المرجع السابق، ص.22.

✓ الارتباط والوصول العالمي أي قدرتها على ربط عدد كبير من الناس في مختلف بقاع العالم بعضهم ببعض وبأقل التكاليف الممكنة .

✓ تكاليف اتصال منخفضة بحيث يمكن للمنظمات تنسيق جهود العاملين لديها بسهولة وبتكلفة منخفضة خصوصا في حالات فتح أسواق جديدة أو العمل في مناطق نائية.

✓ التفاعل والمرونة حيث تتفاعل مع الأفراد بتوفير لهم المعلومات كما أنها ديناميكية¹.

ب- الانعكاسات السلبية:

✓ أن معظم الدول النامية تفقد القدرة على أن تحيد التكنولوجيا الرقمية المناسبة والأسواء من ذلك أن ليس هناك تناسق في السياسات الرقمية فيما بين الدول النامية نفسها مع العالم.

✓ إن التخطيط لتبني ونشر التقنيات الرقمية لم تعد مسألة محلية مثل دورة الأرواي للاتفاقيات العامة للتعريف والتجارة (الجات) حيث المفاوضات التجارية تؤثر بشدة على الخطط القومية الخاصة بالتقنيات وإجمالا فإن التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لا تستهدف تلبية احتياجات المستهلكين أكثر مما توجه إلى المستخدم القادر فعليا على دفع تكلفتها.

وكما أكد التقرير السنوي لليونسكو عام 2001 على لسان "مانسيل" و"وين" اللذان لخصا التجربة الحالية

بقولهما هناك دلائل قوية على أنه لم تعكس التطبيقات التكنولوجية احتياجات المستخدم أو تتضمنها عملية التنمية فإنها ببساطة لن تأتي بالفوائد المتوقعة بل يحتمل أن تثير مشكلات جديدة تكلف مواجهتها الكثير وإذا لم تجمع الظروف الاقتصادية والاجتماعية الخاصة وخبرة والتزام المستخدمين ومقومات البنية التحتية فإن تطبيقات تقنيات المعلومات والاتصال سوف تفشل في أن تثمر أية فوائد².

2- تأثيرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال :

أ- الإنتاجية: تقوم تكنولوجيا الإعلام والاتصال بتحفيز إنتاجية المؤسسات في جميع القطاعات الاقتصادية فاستعمال

الحاسب الآلي لا يسهل تسجيل البيانات ومعالجتها فقط لكنه وسيلة لوضع المخططات وترقيمها ومحدد لأهمية

1 شير العلاق، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في مجال التجارة والنقالة. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص.1.

2 عواطف عبد الرحمن، الإعلام والعولمة البديلة. العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص.6.

المشاريع الاستثمارية ويساعد على اختيار مصادر التمويل وعلى تخطيط هذه العملية ويمكن تطبيق تكنولوجيا المعلومات في عدة مجالات :

- الحصول على المعلومات وتحليل الاتصال أي تداول المعلومات.
- السيطرة على العمليات والتصنيع أي التصميم.
- الإدارة أي دعم القرار وإدارة المعلومات.
- مشاركة الخبرة أي النظم القائمة على الخبراء.

فاستعمال تكنولوجيا المعلومات يساعد كثيرا على التحليل المالي كما أن استعمال البرامج الحديثة المتخصصة في هذا الميدان أدخل النظرة الاقتصادية للمشروع وسهل عملية اتخاذ القرار وتنفيذ الاستثمارات وهو يمكن المؤسسة الاقتصادية بفضل خبراتها وتجهيزاتها المتطورة ونوعية المعلومات المحصل عليها من القيام بدراسات فعالة للسيطرة على السوق وتحسين حصتها فيه باختيار فئات العملاء المناسبين لأعمالها وتقييم عملائها الحاليين للاستجابة لمتطلباتهم والحفاظ عليهم ودراسة المخاطر والفرص التي قد تواجهه وتوفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال للمؤسسة فرصة التعرف على المنتجات والخدمات المطلوبة وعلى المنافسة القائمة في الميدان وقد أعطى الحاسب الآلي للعامل الذي هو في اتصال مع الزبون أهمية أكبر نظرا لإمكانية توفير المعلومات ومعالجتها والإجابة عن احتياجاتهم بسرعة فائقة وبفعالية ولم يعد استخدام الكمبيوتر على مستوى الوظائف المختلفة يتطلب متخصصين فيه بل عمال قادرين على فهم احتياجات الزبائن وعلى اقتراح الحلول المناسبة لتلبيتها وبدراسة العلاقة بين مداخلات ومخرجات المؤسسة الاقتصادية كمنظمة منفتحة على محيطها وباعتبار التقنيات المتطورة كمدخلات.

صنف أحد المختصين نتائج التغيير التكنولوجي إلى نوعين:

- نتائج تقنية بحتة تتطلب إعادة تنظيم المؤسسة لتحقيقها نتائج اجتماعية تخص التطورات السلوكية والمهنية للموارد البشرية حيث أصبح نجاح المؤسسة الاقتصادية مرتبط ليس فقط بالتقنيات المستعملة لكن كذلك بمعرفتها الجيدة لمتطلبات الزبائن طرق وتقنيات تصميم وتصنيع وبيع المنتجات وبطرق تسيير مواردها ومخزونها.
- تكنولوجيا المعلومات والاتصال بإمكانها أن تكون أول ثورة تكنولوجية في التوقع بمساهمة القطاع الخدماتي بالصحة العامة مرورا بقطاع التربية والقطاع المالي .

كما قام برايس و وتر هاوس كوبر بإجراء مسح للشركات العاملة في قطاع التكنولوجيا في سنة 2000 م المؤسسات التي تستعمل الانترنت في عملية التسيير قد أصابت مستويات إنتاجية متزايدة أكثر من باقي المؤسسات هذه النتائج أعلنت من طرف برايس و وتر هاوس كوبر في نيويورك يوم 8 مارس 2001 م في دراسة بعنوان قياس التكنولوجيا هي من الأوائل التي ربطت بين الانترنت والإنتاجية المؤسسات التي لم تستعمل الانترنت سجلت زيادة تقدر ب 9.4 في المئة في إنتاجيتها أما المؤسسات التي تستعين بالانترنت في عملية التسيير أظهرت تزايد تقدر ب 4.13 في المئة في 12 شهر سنة 2000 م وتستعمل الانترنت في عملية الشراء و البيع و التسويق واستقطاب مواردها البشرية استعملت 369 مؤسسة أمريكية واستنتجت من الدراسة بأن 69 في المئة من المؤسسات تشعر بأن الانترنت تساهم في تحسين إنتاجيتها و 12 في المئة لا تدرك أي تغيير و 9 بالفيئة تظن بأن الانترنت تحفض من إنتاجيتها ولا تستطيع اتخاذ قرارها و 10 بالفيئة لترى أي تغيير في إنتاجيتها.

الربح الصافي للإنتاجية 11,2 بالمئة استفادت منه أكبر عدد من المؤسسات كبيرة الحجم أي ما يعادل 71 بالمئة المؤسسات الصغيرة 66 بالمئة فليس هناك اختلاف كبير بينهما أما 9.10 بالمئة للمؤسسات الصغيرة ضد 4.11 بالمئة للمؤسسات الكبيرة.

ب- دخول المعلومات: تسهل تكنولوجيا المعلومات والاتصال بدخول المعلومة حيث تسمح بأن يكون السوق أكثر فاعلية كما تمكن تكنولوجيا المعلومات والاتصال من تخفيض تكاليف المبادلات ومن حواجز الدخول وبمصطلح آخر هي تشبه نموذج الاقتصاد المعروف بالمنافسة المثالية التي تحتاج إلى وفرة من المعلومات وتجعل هذه الافتراضات أكثر واقعية في بعض الأحيان على الرغم من المساعدة في تعزيز الاحتكار في بعض الصناعات والأسواق التي تعتمد على المعلومات

تضمن من أن يتم تخصيص الموارد وفقا لأفضل استخدام من حيث الإنتاجية فالزراعة يمكن أن تعلم بتغيرات أجور وأسعار النفط وأن تقوم باليقظة الإستراتيجية.

ت- **العولمة:** تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعتبر كمية المعلومات المهمة التي نستطيع تخزينها تحت شكل سلاسل رقمية ترسل إلى أي مكان من العالم. فالعولمة تخفض من تكاليف الاتصالات ولهذا تخلق المنافسة والابتكار وسرعة انتشار التكنولوجيا الجديدة

ث- **الابتكار:** إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تسرع من عملية الابتكار وتسهل معالجة كميات كبيرة من البيانات في أسرع وقت ممكن وعرض خدمات جيدة¹

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري أكثر العناصر أهمية في المؤسسة وقد شهد في السنوات الأخيرة تطورا هاما بعد ما كان التركيز على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية، وزيادة المعرفة والتطور في الجوانب الإدارية المختلفة، أصبح لازما على الأفراد الاهتمام بحاجيات ومتطلبات الأفراد العاملين، وذلك لدجهم وتكليفهم في العمل الإداري وتوجيه الموارد المادية باعتبار العنصر البشري العنصر الفعال والمؤثر في العملية الإنتاجية.

المطلب الأول: مدخل إلى الموارد البشرية

إن المورد البشري هو عصب المنظمة لذا يعتبر أهم عنصر فيها، لذا سنعرض مجموعة من المفاهيم المتعلقة به.

1- مفهوم الموارد البشرية:

✓ تعرف على أنها: "مجموع الأفراد والجماعات التي تكوّن المؤسسة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكياتهم، اتجاهاتهم وطموحاتهم كما يختلفون في مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية².

✓ الموارد البشرية هي "جميع الناس الذين يعملون في المنظمة، رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء وظائفها وأعمالها"³.

1 Mohamed Louadi, Introduction aux Technologies de L'Information et de la Communication. Centre de la Publication Universitaire, Tunis, 2004, P.532.

2 حمدوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية. مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004، ص.25.

3 عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة. دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص.11.

✓ الموارد البشرية هي "تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، حيث يتعين أن متكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة، في إطار منسجم، وتزيد فرص الاستغلال الفاعل لهذه الموارد عندما تتوفر نظم يحسن تصميمهم وتطويرها للتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة"¹.

✓ وفي الأخير يمكن القول أن الموارد البشرية تقدم للمؤسسة مساهمات على شكل مؤهلات علمية خبرات²، مهارات من أجل تحقيق أهدافها وفي مقابل ذلك تحصل على تعويضات مالية ومعنوية.

2- أهمية إدارة الموارد البشرية:

يعتبر المورد البشري من أهم مدخلات النظام الإنتاجي، وأعظم القوى المؤثرة لتحديد هوية المنظمة الحديثة، ورسم معالم مستقبلها، لذا ازداد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية نظرا لمساهمتها الفعالة لتحقيق ما تصبو إليه المنظمة، وتجسيد هذه الأهمية في الآتي:³

- فكر الإنسان يؤدي إلى تطوير الصناعات أكثر فأكثر وبالتالي فهو صانع التطور والتقدم.
- المورد البشري له القدرة على مسايرة التغيرات الاقتصادية والتكيف مع البيئة التي تحيط به وبإمكانه السيطرة عليها وتغييرها.
- تنافسية المؤسسة تنبع مع كفاءة وفعالية مستخدميهما أكثر من قيمة تجهيزاتها.
- المورد البشري له قدرة ابتكارية بين البدائل التي تتيحها الإمكانيات المادية والبشرية وتوفرها الظروف البيئية.
- تكسب المؤسسة كيانها ووجودها واستمرارها في مجال الأعمال، فهي المسيطرة على العملية الإنتاجية والمحرك لباقي وظائف المؤسسة⁴.

فالموارد البشرية تعتبر ركيزة أساسية في تحديد مصير المؤسسة في عالم اليوم، وما قد تحققه من أرباح ونتائج على ما يتوافر من مزايا تنافسية تصل إلى إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين.

1 أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية. كلية التجارة، القاهرة، مصر، ص19.

2 عمرو وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص.11.

3 علي سلمي، إدارة الموارد البشرية. دار غريب، القاهرة، 1998، ص.31.

4 صليحة جعفر، أهمية الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة: دراسة حالة سوناطراك. رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، 2006، ص.7.

3- مصادر الحصول على الموارد البشرية

إن عملية الاستقطاب والتي تعني الحصول على القوى البشرية بالكمية والنوعية المناسبة والتي تتلاءم مع طبيعة الخصائص الوظيفية المتاحة لدى المنظمة المعنية ، ولذا فإن المتغيرات التي تتحكم بالاستقطاب أصبحت واضحة بشكل لا يدعو للشك بأن سمعة المنظمة والامتيازات المجدية للعاملين من حيث الرواتب والحوافز والمكافآت إضافة إلى طبيعة الضمان الممنوح للعاملين صحيا أو اجتماعيا أو غيرها، بالإضافة للإنتاجية والقدرة التوسعية التي تتمتع بها المنظمة واتجاهاتها بالتوسع والتطور والنمو وغيرها من الأسباب التي تجعل عملية الجذب والاستقطاب ذات أثر فعال في تمكين المنظمة من مواصلة الأداء الإنتاجي أو التشغيلي بالشكل الفعال .

وعلى الرغم من تعدد المصادر التي يمكن أن ترفد المنظمة بالطاقات الإنسانية العاملة وفقا للجذب والاستقطاب، إلا أن أغلب الباحثين والاختصاصيين يركزون على أن المصادر الرئيسية التي يتم خلالها رقد المنظمات بالعاملين ويمكن أن يتم تصنيفها إلى نوعين هما:¹

أ- المصادر الداخلية:

تنطوي مصادر الاستقطاب الداخلية على إتاحة الفرصة للعاملين داخل المنظمة من فرص الترقية للوظائف المختلفة، حيث يمكن أن يتم تغذية الوظائف الشاغرة أو المستجدة في المنظمة، من خلال العاملين لديها وفي مختلف المستويات التنظيمية، حيث غالبا ما يشار إلى هذا المصدر بالمستودع المعماري والذي يشير إلى هناك خزينا معماريا يمكن أن تتغذى به المنظمة من خلال العاملين لديها.

ويمكن أن تتم تغذية الوظائف الشاغرة من المصادر الداخلية من خلال:

✓ النقل بين الوظائف المختلفة: يقوم أسلوب الوظائف المختلفة للمنظمة من خلال تغيير الموقع الوظيفي من مكان لآخر ويساهم هذا الأسلوب بتغذية الوظائف الشاغرة عن طريق نقل الأفراد المناسبين من حيث الخبرة والأهلية للعمل المتاح

1. خضير كاظم حمود، ياسين كاتب الحرشة، إدارة الموارد البشرية. دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص.ص.95-101.

- وغالبا ما يستخدم هذا الأسلوب حينما لا تتوافر لدى المصادر الخارجية الخبرات المناسبة لإشغال هذه الوظائف، ويقوم هذا الاعتماد وفق أسلوب إعادة توزيع الأفراد على الوظائف المختلفة وفقا للخبرات والمؤهلات المتاحة لديهم.
- ✓ الترقية (الترقية): يقوم هذا الأسلوب على تحريك العاملين لديها من مواقع إدارية دنيا إلى مواقع إدارية عليا
- ✓ الترقية (بالأقدمية): وتقوم هذه الترقية على أساس اعتماد فترة الزمنية التي يقضيها الفرد في وظيفة معينة، وبعد انقضاء مدة زمنية معينة سنة أو أكثر يتم ترقيته إلى درجة وظيفية أعلى في السلم الوظيفي والمالي والأدبي في المنظمة ذاتها، ولذا يتم تغذية الوظائف الشاغرة في المنظمة من خلال اعتماد هذا الأسلوب الذي يتسم بتغطية حاجة المنظمة من المصادر الداخلية لها، غير أن هذا الأسلوب يشيع استخدامه في المنظمات العامة والمنظمات العسكرية على وجه الخصوص.
- ✓ الترقية (بالاختبار): ويقوم هذا الأسلوب من الترقية بالاختبار وفق الجدارة أو المهارة التي يتمتع بها الموظف المعني.
- ب- المصادر الخارجية:

يتم اعتماد المصادر الخارجية للحصول على الموارد البشرية من سوق العمل الخارجي وفقا لطبيعة الأعمال والسمات التي تتصف بها الوظائف الشاغرة في المنظمة، وتأخذ المصادر الخارجية سبلا مختلفة للحصول على الموارد البشرية وهي:

- الإعلانات: يعتبر الإعلان عن الوظائف الشاغرة من أكثر الوسائل الشائعة لجذب العاملين للمنظمة ولغرض تحقيق الإعلان ولسبل النجاح الهادف في جذب ذوي الكفاءات والقدرات العالية لا بد أن يوضح الإعلان نوع العمل وطبيعته والشروط الواجب توافرها لدى المتقدمين في طلب الوظيفة... الخ.
- توصية العاملين الحاليين: تعتبر التوصيات التي تقوم بتقديمها للعاملين الحاليين في المنظمة من أفضل الوسائل المستخدمة في استقطاب والحصول على الموارد البشرية، إذ أن العديد من الباحثين والاختصاصيين أشار غلى هذا المصدر يعتبر من المصادر المهمة والمفضلة لدى العديد من المنظمات لاسيما إذا كانت التوصية يقوم بتقديمها العاملين ذوي الكفاءات والمؤهلات العالية أو ممن يتسمون بالولاء والانتماء إلى المنظمة، ويتصفون بالصدق والنزاهة في تقييم ممن يتم التوصية لهم تقييما موضوعيا.
- وكالات الاستخدامات: وتنقسم إلى:
 - ✓ الوكالات العامة (الحكومية): وهذه المنظمات تقوم بتكوينها الدولة عادة، حيث أنها تحتفظ بسجلات وبيانات بأسماء الأفراد الراغبين بالعمل وبصورة خاصة حول الأفراد الذين يحملون مؤهلات دنيا ومهارات ملائمة، وإن مثل

هذه المنظمات غالبا ما تنتشر في البلدان الرأسمالية لتساهم في تقليل مشكلة البطالة السائدة في المجتمع، كما أنها تؤثر في العديد من البلدان الاشتراكية والنامية، أيضا لتساهم في تحقيق التوازن في حركة العمل بين العاملين من حيث العرض والطلب السائد في الأسواق.

✓ **الوكالات الخاصة :** إن هذه المنظمات لا تختلف عن سابقتها ، إذ أنها تتواجد في العديد من البلدان والأقطار إلا أنها تقوم بتقديم الخدمات الجاذبة لذوي المؤهلات والكفاءات العليا لغرض تحقيق الأرباح لنشاطاتها التشريعية في مجال العمل، ولذا فإن هذه المنظمات تقوم بتوفير الخدمات المتكاملة في مجال استقطاب وتشغيل العاملين، وذلك بتجريب الفرد العامل خلال مدة تتراوح بين 3 إلى 6 أشهر لحماية المنظمة وإدارتها إذا لم يكن العامل قد مارس عمله بكفاءة مناسبة، ونظرا لكون هذه الوكالات منظمات ربحية ، فهي تقوم باستيفاء أجورها من قبل الافراد العاملين أو من أصحاب الأعمال أو مناصفة أو إن طبيعة الأعمال المتوفرة لديها أو المطلوبة هي التي تحدد الصورة التي تتقاضى بها الأجور المتعلقة بالخدمات المقدمة .

✓ **الوكالات الاستشارية:** إن الوكالات الاستشارية عبارة عن منظمات متخصصة في تقديم مشورتها في مجال توفير الموارد البشرية خصوصا في المجالات الفنية الدقيقة، وكذلك ترشيح العاملين في المجالات يتم فيها تقديم الاستشارات، ولذا فإن هذه الوكالات تمتلك قاعدة بيانات عن الأفراد والعاملين ذوي المهارات الفنية النادرة في حقول الأنشطة الإنتاجية والخدمية بصورة عامة.

- **المدارس والمعاهد المهنية والجامعات:** إن المدارس أو المعاهد المهنية أو الجامعات كمؤسسات أكاديمية وعلمية غالبا ما توفر الفرص للمتخرجين الجدد من أبنائها، إذ أن بعض هذه المؤسسات من ضمن الخدمات التي تقدمها لهم هي توفير فرص العمل أو المساهمة في البحث عنها.

- **الجمعيات والنقابات المهنية:** إن الجمعيات والنقابات المهنية غالبا ما يتم الاعتماد عليها في توفير فرص العمل المناسبة لمنتسبيها من خلال قيامها بتنظيم برامج تدريبية وتطويرية في بعض التخصصات التي تطلبها منظمات الأعمال في الأسواق المحلية ، ولذا فإن هذه المنظمات تساهم بتوفير فرص الحصول على العمل وتزويد المنظمات ذات الحاجة بالاختصاصات المتوفرة لدى منتسبيها مما يعزز دورها في تقديم الخدمات التشغيلية أو التدريبية أو التأهيلية لأعضائها العاملين، وإن هذه الحالات غالبا ما تتوفر بشكل واسع النطاق في العديد من الاقطار المختلفة .

- برنامج التدريب والتشغيل: تقوم بعض المنظمات العاملة في هذا الحقل بإعداد تصميم برامج تدريبية وتأهيلية لبعض الشباب طالبي العمل، أو ممن لا تتوفر لديهم بعض المؤهلات الفنية أو التخصصية وغالبا ما تقوم هذه البرامج بتأهيل هؤلاء الأفراد الراغبين في الحصول على العمل، ثم يتم ترشيح هؤلاء الأفراد الذين اجتازوا تلك الدورات بنجاح وتفوق إلى المنظمات التي تتوفر لديها الحاجة الفعلية للتشغيل وفي إطار التخصصات المطلوبة للعمل.

في الأخير يمكن القول إن للموارد البشرية مصدران مهمان هما مصدر داخلي وهو ما تحوزه المؤسسة من عمال ومصدر خارجي وهو سوق العمل الخارجي. إن قوة الموارد البشرية بما لها من فاعلية أدائها، تعني قوة المنظمة وقدرتها على منافسة الآخرين في السوق، وضمان البقاء والاستمرار لها.

المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية (التعريف والتطور)

تعرف إدارة الموارد البشرية اهتماما متزايدا داخل مؤسسات الأعمال نظرا لتزايد الحاجة إلى القوى العاملة ذات مهارة متخصصة تسمح بالتصدي للتحديات والاهتمامات المعاصرة في ميدان الأعمال لذلك استمر التركيز على العناية بالإنسان والذي هو عصب الإنتاج، وهذا ما أوجب الحاجة إلى إدارة الأفراد المتخصصين، ترعى شؤون العاملين بالمنظمة وتعمل على توفير أنجح وأنجع الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة، وحتى تبرز مقدار أهمية هذه الوظيفة وكيف نشأت وتطورت سوف نتطرق إلى تعريفها وتطورها التاريخي والأسباب التي أدت إلى ظهورها.

1- تعريف إدارة الموارد البشرية

يمكن تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية في أنها مجموعة من البرامج والوظائف والنشاطات المصممة لتنظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة، ولكي نتوصل إلى مفهوم أكثر وضوحا لإدارة الموارد البشرية سنستعرض فيما يلي بعض التعريفات من وجهة نظر بعض الكتاب المهتمين بها:

تعرف على أنها: "الحصول على القوى البشرية العاملة من حيث النوع والكم بما يتلاءم مع حاجة المنظمة المعنية لغرض تحقيق أهدافها وإنجاز استراتيجيتها المحددة"¹.

كما عرفت على أنها: "إدارة وظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها"².

كما تم تعريفها على أنها: "النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة، وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة"³.

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن تحديد المفهوم الشامل لإدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي من شأنها أن تقوم على تمكين الأشخاص العاملين والمؤسسات التي يعملون بها من الاتفاق على الأهداف وطبيعة العمل التي تربطهم، وتضمن تنفيذ الاتفاق بفعالية وكفاءة.

2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

لقد كان المورد البشري في السابق لا يولي أية أهمية، حيث كان الإنسان مستعبداً بدون هوية ولكن مع تطور المجتمعات وتطور الأبحاث، ثار الإنسان على تلك المعتقدات وأثبت أنه له دور فعال وقد أصبح هذا جلياً خاصة في الربع الثاني من هذا القرن، وذلك من خلال ازدياد الاهتمام والتركيز على طبيعة وسلوك العامل واتجاهاته وتصرفاته، أي النظر إلى التكوين الاجتماعي والنفسي للفرد وما يحمله من معتقدات وأداء وأفكار. وعلى هذا الأساس قد مرت وظيفة الموارد البشرية بتطورات مختلفة وتغيرات جذرية مست جوانب هامة نستطيع أن نوجز أهمها:

أ- قبل الثورة الصناعية: لقد شهدت هذه الفترة سيادة مجموعة من الأنظمة أهمها:4

1 خضير كاظم حمود، ياسين كاتب فرشة، مرجع سابق، ص.20.

2 عمرو وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص.14.

3 مصطفى نجيب شاوش، إدارة الأفراد. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص.27.

4 مهدي حسين زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية. دار مجدلاوي، عمان، 1994، ص.10.

✓ نظام العبودية: حيث اعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشتره شأنه شأن كل السلع، فلا حقوق قانونية أو إنسانية له، وكانت السلطة المطلقة بيد المالك.

✓ نظام الصناعة اليدوية: وفيه برزت فئة تمتلك الخبر والمهارة التي بدأت تعمل مقابل الأجر.

✓ نظام الطوائف: وبه شكلت كل طائفة قانونا لها يوضح شروط الدخول للمهنة وأجورهم ومستويات إنتاجهم ويمثل هذا النظام احتكارا للصناعة والحرفة.

ب- الثورة الصناعية: ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين. وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة، واستغناؤها أحيانا عن العمال، واحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة. كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل وظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساؤوا أحيانا إلى العاملين تحت إمرتهم. كما أدى إلى رقابة روتينية للعمل والعاملين ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العامل.

ت- ظهور الحركات العمالية: مع مساوئ الثورة الصناعية ما كان على العمال إلا أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال، وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية، ثم اضطرابات منظمة، ثم انقلبت على تكوين الاتحادات ونقابات عمال، تطالب بحقوقهم، وتتفاوض باسمهم فيما يمس الأجور وساعات العمل.¹

ث- مرحلة القرن العشرين: شهدت هذه المرحلة أحداثا أثرت على إدارة الأفراد ومن أبرزها:²

✓ الإدارة العلمية : جاءت بمفاهيم جديدة أبرزها أهمية الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية وزيادة فاعليتها مثل دراسة الوقت والحركة والأسلوب الأمثل لأداء الأعمال ومعايير الإنجاز والحوافز المادية ، وقد اقترنت باسم "فريدريك تايلور" ، حيث قام بداية تجاربه المشهورة في مجالات رفع الكتل المعدنية ، وقطع المعادن ومن نتائجه إدراكه بأن الإدارة يمكنها أن تكون علما له قوانينه ومبادئه ، وقد اعتبرت الإدارة العلمية كونها طريق لمعالجة مشاكل الإدارة ، حيث بين تايلور أن الإدارة مسؤولة عن اختيار العاملين وتدريبهم على كيفية أداء العمل ، فبالرغم من النتائج التي توصل إليها تايلور في زيادة الإنتاج إلا أن المدرسة تجاهلت العامل الإنساني في العمل .

✓ الحرب العالمية الأولى: لقد شهدت فترة الحرب العالمية الأولى مجموعة من التغيرات أهمها:

1 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007، ص.44.

2 أحمد مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص.11.

- ظهر أولى طرق التعيين بعد الاختبار للتأكد من صلاحية العمال لشغل الوظائف المقصودة.
- تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال.
- في سنة 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية.
- في سنة 1920 أصبح مجال إدارة الموارد البشرية متواجداً بنحو ملاءم، وأنشأت هذه الإدارات في كثير من المؤسسات الكبيرة والأجهزة الحكومية.
- ✓ مدرسة العلاقات الإنسانية: بعد التركيز على الأساليب المادية لرفع الكفاءة الإنتاجية، جاءت هذه المدرسة وركزت على الإنسان وحاجاته، فقد رأى "التون مايو" على وجه التحديد أن معالجة المشاكل المتعلقة بالإنتاجية يمكن معالجتها عن طريق الاهتمام بالعنصر الإنساني، واهتمت هذه المدرسة بالتركيز على تدريب المشرفين على أساس المعاملة الإنسانية للقوى العاملة.
- ✓ بعد الحرب العالمية الثانية إلى وقتنا الحاضر: تميزت هذه المرحلة بمجموعة من الأحداث التي أثرت على ممارسات وأنشطة الموارد البشرية أهمها:
 - المتغيرات العالمية وظهور التكتلات الدولية، وضرورة مراعاة تأثير هذه التطورات على إدارة الموارد البشرية خاصة في مجالات البحث والتطوير، وتقييم أداء العاملين.
 - ظهور ما يعرف بثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والتي سيكون لها أثر كبير في الأعمال الحديثة خاصة الدولية ومتعددة الجنسيات، إن المفهوم الحديث يؤكد على ضرورة النظر إلى العنصر البشري كمعطى اقتصادي أو قوة دفع، وكمتغيرة استراتيجية، بدلا من النظر إليها كقيد وفي الأخير يمكن القول إن مختلف التسميات التي أعطيت لوظيفة إدارة الموارد البشرية لم تختَر عشوائيا لكنها في الحقيقة توحى إلى فلسفة وممارسة سارت على امتداد عدة حقبات وهذه التسميات تتمثل في:¹
- ✓ مرحلة إدارة الأفراد: تشير إلى المرحلة التي كان يؤكد فيها على ضرورة احترام الضوابط، حفظ السجلات والمستندات المتعلقة بالأجور والإنتاجية.
- ✓ إدارة العلاقات الصناعية: تؤكد على العلاقات بين الشركاء الاجتماعيين والمفوضات الاجتماعية، الاتفاقات والعقود الضابطة للتفاعلات بين الأفراد المكونة للعلاقات الصناعية.

1 علي عبد الله، تحليل المنظمات. مطبعة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2002، ص.ص. 8-9.

- ✓ إدارة العلاقات الإنسانية: وهي تؤكد على تحفيز العمال والاعتناء بالمعنويات، نتيجة التأثير بتجارب "الهاورثون"
- ✓ إدارة المستخدمين: وهي نظرة شاملة وحديثة للوظيفة وقد أخذت أشكالاً وممارسات تتسم بالحركية والتوفيقية، كالتنبؤ بالاحتياجات الكمية والنوعية لليد العاملة في ظل التغيرات التكنولوجية والثقافية والاقتصادية مع اعتماد إستراتيجية إثر توسيع الوظائف، التأكيد على ضرورة إيجاد دالة بين أنشطة التوظيف، التأهيل، الدافع، الحافز والمتغيرات البيئية.
- ✓ إدارة الموارد البشرية: وهي نظرية عصرية للوظيفة حيث تعتبر الرجال والنساء موارد هامة لا بد من تطويرها والاستثمار فيها، باعتبار العنصر البشري محدد الميزة التنافسية والوسيلة لتحقيق الزيادة والبقاء في بيئته.
- ✓ لقد أصبح الابداع والابتكار والتجديد مفتاح النجاح الامر الذي يستوجب اعتماد مدخل فعال وبناء في إدارة الموارد البشرية بحيث يقوم هذا المدخل على الفعل وليس على رد الفعل وهذا بمشاركة كل أفراد المؤسسة لمواجهة تحديات البيئة.

3- الأسباب التي أدت إلى ظهور إدارة الموارد البشرية

بعد التطرق إلى التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية يتضح لنا أن هناك عدة أسباب ساعدت على ظهورها ويمكن حصرها فيما يلي:¹

- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العالمية، وبدأت تظهر المشاكل والصعوبات والصراعات بين الإدارة والموارد البشرية.
- التوسع الكبير في التعليم وفرض الثقافة، أدى إلى زيادة وعي القوى العاملة وتطلب الأجور الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل أكثر حداثة للتعامل معه هذه إدارة الموارد البشرية.
- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال واصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين حتى لا تقع المنشأة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بهذه القوانين.
- ظهور النقابات والتنظيمات العالمية التي تدافع على الموارد البشرية والاهتمام بعلاقات الإدارة والقوى العاملة، وخلق جو من التعامل الفعال بين الإدارة والعمال.

1 سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص.97.

- تشريع العمل الذي ظهر هو الآخر هو والتزامات المؤسسة في ميادين الإعلام والمشاركة وتسيير التشاور بمعنى آخر الديمقراطية في مكان العمل.
- إلحاح الدوائر الحكومية على توفير المعلومات على الأجور وأساليب المعاملة، وتعاليم الإدارة العلمية التي خلقت مواقف وصعوبات خطيرة كارتفاع نسبة الغياب، الاضطرابات
- وعليه يتضح من الأسباب السابقة أن إدارة الموارد البشرية، يمثل إحدى الوظائف الهامة التي يجب التوفير عليها المؤسسات.

وخلاصة القول إنه يمكن استنتاج أن إدارة الموارد البشرية لها دور هام في المنظمة حيث تمثل نظاما لإدارة عنصر بشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكييف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة اعمالها من ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

إن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري وعلى مدى العصور كان الاهتمام الرئيسي للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان مما يجعل إدارته ذات أهمية بالغة ويعطيه موقعا متميزا في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ومن هذا المنطلق تبرز أهميته في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة التي تتطلب إعداد وتهيئة الموارد البشرية لمختلف الوظائف الإدارية داخل المؤسسة.

1- أهمية إدارة الموارد البشرية

تؤكد الدراسات العلمية في إدارة الأعمال على أهمية إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة سواء باعتبارها (الموارد البشرية) مورد استراتيجي، وكوظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة كأداة تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة فتحسين مردودية المنظمة مرتبط اليوم بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية لذلك أصبح الاستثمار في هذا المورد الاستراتيجي أحد العناصر الأساسية لبقاء نجاح المنظمات¹.

1 حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص.29.

وتتبع أهمية دراسة إدارة الموارد البشرية من عدة محاور يمكن الإشارة إلى أهمها على النحو التالي:¹

✓ تمييز العنصر البشري

✓ العنصر البشري كمورد مؤثر وحاكم في الأداء

✓ العنصر البشري كمتغير مركب

✓ العنصر البشري كقيمة نهائية

كما يمكن تلخيص أهمية إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:²

✓ تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية

✓ تساعد على تشخيص الفاعلية والكفاية التنظيمية

✓ تساعد المديرين في كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فاعلية المؤسسة

✓ توفر جميع الإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية كالخدمات وإدارة الأجور وتنمية الموارد البشرية...

✓ ويمكن القول إن مع ولوج القرن الحادي عشر، أصبحت إدارة الموارد البشرية تكتسي أهمية كبيرة، وهي إدارة لأهم

وأعلى أصول المؤسسة، إذ أن ما يميزها عن باقي الأصول هي أنها أصول مفكرة.

2- أهداف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وهذا من خلال بحثها المستمر عن أفضل المهارات، والحفاظ عليها

وتحفيزها وهذا ما يساهم في تحسين إنتاجية وأداء المؤسسة وتنافسيتها ومن خلال ذلك يمكن تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية

كما يلي:³

✓ تحقيق الكفاية الإنتاجية : وذلك من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة، لتحقيق الاستخدام

الأمثل لهذه المواد مجتمعة التي تسمى بالمدخلات ، على اعتبار ان المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد ، آلات ،

1 محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية. دار الجامعة الجديدة، الأزرقية، 2004، ص.ص. 25-27.

2 سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص.ص. 24.

3 عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص.ص. 29-30.

تكنولوجيا... إلخ) ، وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي تنتج عنه مخرجات (سلع ، خدمات) بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة، فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات تجعل المورد البشري مؤهلا مدربا ، محفزا ، لديه ولاء وانتماء للعمل والمنظمة، التي تصبح من خلاله قدرة على الأداء بإنتاجية عالية .

✓ تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي : الكفاية الإنتاجية لوحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمنظمة، فتحقيق مخرجات بكفاية عالية (كمية + مواصفات + أقل تكلفة) من خلال استخدام كفو للموارد (المدخلات) ، يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة أي أن تلي السلعة المقدمة للزبائن واحتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة فالسلعة والخدمة الجيدتان ليسا من وجهة نظر المنظمة بل من وجهة نظر الزبون وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات تدريب وتوعية للموارد البشرية حول أن مسألة الجودة ورضا الزبائن مسألة في غاية الأهمية وخدمة العملاء وتحقيق الرضا والسعادة لديهم هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا، فالجميع يجب أن يكون في خدمة عملاء المنظمة .

من خلال الاهداف التي تطرقنا إليها نستخلص أن الكفاية الإنتاجية وفاعلية الأداء التنظيمي يكملان بعضهما البعض فمن خلالهما تتمكن أية منظمة من تحقيق الرضا والسعادة لدى عملائها مما يزيد من قوتها التنافسية في السوق وقدرتها على البقاء والاستمرار.

عرضنا في هذا المبحث الأهمية البالغة لإدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة وكذا أهدافها المتمثلة في العمل والسعي على تحقيق هدف المنظمة وذلك من خلال مجموعة من الوظائف سنتطرق إليها في المبحث الموالي.

خلاصة الفصل:

يعد تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أبرز مظاهر الربع الأخير من القرن الماضي وبدايات القرن الحالي، ويرى العلماء المختصين في هذا المجال أن تطور صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصال يعد أهم إنجاز تكنولوجي تحقق، حيث استطاع الإنسان أن يلغي المسافات ويختصر الزمن ويجعل من العالم أشبه بالشاشة الإلكترونية الصغيرة.

لقد غزت تكنولوجيا المعلومات والاتصال كل نواحي الحياة اليومية لكثير من البلدان وخاصة الصناعية منها، وأصبح الاقتصاد الرقمي سمة العصر في هذه البلدان وتأثر أصحاب المال والأعمال بهذه الموجة الجديدة، سواء على مستوى الكلي أو الجزئي، ولعل الأنشطة التجارية والتسويقية تعد أكبر المستفيدين من تكنولوجيا الإنترنت، حيث سخرت هذه الأخيرة خدمات لتسهيل حركة التبادلات وتحسين العلاقات، سواء ما بين المؤسسات فيما بينها أو بين المؤسسات وزبائنها.

الفصل الثاني:

سياسات الموارد البشرية وعلاقتها

بالتكنولوجيا المطبقة في البنوك

تمهيد:

يعمل قطاع البنوك في ظل مستويات متقدمة من التكنولوجيا مما يتطلب مستوى عال من العمال المهارة والأفراد الفنيين والأخصائيين وبالتالي الحاجة إلى الاهتمام بسياسات الموارد البشرية المتمثلة في التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة الماهرة والمدربة لسنوات مقبلة وتحديد الاحتياجات التدريبية لهذه العمالة لتوفير درجة الكفاءة المطلوبة والمستوى الفني المتقدم وكذلك توفير الأجور والحوافز التي تتلاءم مع المستوى المطلوب بهدف الاحتفاظ بهذه العمالة وتطوير مستوى أدائها باستمرار.

وتتمثل أهم سياسات الموارد البشرية التي يمكن أن ترتبط بمستوى التكنولوجيا المطبقة في قطاع البنوك في:

(أ): تخطيط واستقطاب القوى العاملة.

(ب): الاختيار التعيين.

(ج): التدريب

(د): التعويض

(هـ): تقييم أداء العاملين.

ويحاول الباحث فيما يلي دراسة العلاقة بين التكنولوجيا وهذه السياسات كل على حدة.

المبحث الأول: التخطيط واستقطاب واختيار وتعيين القوى العاملة

المطلب الأول: التخطيط واستقطاب القوى العاملة

1- تخطيط القوى العاملة:

يرتبط تخطيط القوى العاملة في الكثير من المنشآت الصناعية بسرعة التغيير في التكنولوجيا بهدف توفير التخصصات والمستويات الدقيقة التي تتطلبها التكنولوجيا الحديثة كعامل أساسي لنجاح تطبيق هذه التكنولوجيا. وترجع أهمية تخطيط القوى العاملة إلى مساعدة المنظمة على توفير احتياجاتها من العمالة ذات المهارة المطلوبة في الوقت المناسب لمواجهة التحديات والتطورات التكنولوجية الملاحقة.

أ- تعرف تخطيط القوى العاملة: هو "تقدير احتياجات المنظمة من الأفراد كماً وكيفاً في فترة زمنية مقبلة واختيار أنسب السبل لتوفير هذه الاحتياجات".¹

ب- أهمية تخطيط القوى العاملة في:²

- ✓ الإسهام في تخطيط القوى العاملة على المستويات الأخرى إذ يوفر الأساس الذي يبنى عليه التخطيط على المستوى الإقليمي أو القومي.
- ✓ معرفة الوضع الحالي للقوى العاملة والعمل على تحقيق التوازن بين العرض والطلب من العمالة لتجنب وجود فائض أو عجز في العمالة.
- ✓ التخلص من الفائض وسد العجز من العمالة (إن وجد) وبالتالي تحقيق الترشيد المطلوب في استخدام القوى العاملة.
- ✓ إحداث التوازن بين أهداف ومصلحة المنظمة وأجهزتها وبين أهداف ومصلحة القوى العاملة والعاملين فيها.
- ✓ تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين.
- ✓ إيجاد برنامج تدريبي ملائم يغطي جميع المهارات الإدارية.
- ✓ منع الارتباك الفجائية في عمل المشروع.
- ✓ مساعدة الإدارة في القيام بالمهام الضرورية مثل تخفيض تكلفة العمل عن طريق تجنب فائض القوى العاملة.
- ✓ إعداد موازنة الوظائف في المستقبل بما يمكن من تقدير الأجور على أساس سليم.

1 محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية: إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الالكتروني. مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002، ص. 204.

² Dessler, G. (2003), **Human resource management**, New Jersey: prentice hall, Ninth Ed, USA, P.15.

في: محمد هلال بن غايش الشامي، تقييم سياسي الاختيار والتعيين في قطاع الأمن مع التطبيق على وزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية تجارة، جامعة عين شمس، 2003، ص.

أي أن التخطيط السليم والموضوعي للقوى العاملة يسهم في إيجاد عاملين ومديرين على المستوى العلمي والعملية المطلوب ودرجة عالية من الخبرة والتدريب في كافة المجالات الإدارية. هذا وتحاول الكثير من الشركات الناجحة الاتصال المستمر بالجامعات المحلية كمصدر للحصول على المهارات المتخصصة والمرتبطة بسوق العمل والعمل على تنمية وصقل هذه المهارات من خلال التدريب العملي على أسلوب العمل في هذه البنوك وهو ما يسمى باستقطاب القوى العاملة.

2- استقطاب العمالة:

بعد تحديد الأعداد المطلوبة من العاملين في الفترة القادمة يصبح من الضروري تحديد كيفية الحصول على هؤلاء الأفراد من خلال جذب العامل المناسب لشغل الوظيفة الشاغرة بالبنك وهذا ما يسمى بالاستقطاب وأول ما تهتم به المنظمة هو زيادة درجة التنوع في العمالة المطلوبة بما يحقق مزايا تفضيلية منظمة عن غيرها من خلال توفير المهارات والكفاءات المتميزة.¹

أ- تعريف الاستقطاب: هو "عملية اجتذاب وإغراء القوى العاملة المرتقبة للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة أي التي يتوقع أن تتوفر فيها الخصائص الملائمة لطبيعة نشاط البنك من حيث المهارات ومستوى الخبرة والتعليم الرسمي".²

ب- الوسائل الحديثة لاستقطاب العمالة:

هناك العديد من الوسائل التقليدية للاستقطاب سواء من خلال الاستقطاب الداخلي (من داخل الشركة) أو الاستقطاب الخارجي من خلال:

- ✓ الإعلان في الصحف والمجلات.
- ✓ المؤسسات التعليمية.
- ✓ وكالات التوظيف.
- ✓ النقابات والاتحادات العمالية.

إلا أن بعض هذه الوسائل مكلف والبعض الآخر يحتاج إلى وقت وجهد في الحصول على العمالة المطلوبة كما أن هذه العمالة عادة لا تتمتع بأي خبرة عملية وتحتاج إلى تدريب مكثف للحصول على الخبرة المطلوبة.

1 Tipper, J., (2004), "How to increase diversity through your recruitment practices", Industriat and commercial training, Vol. 36, No.4, on line (www.emeraldinsight.com).

2- محمود أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص.205.

إلا أن هناك وسائل حديثة للاستقطاب تساعد في حل جميع المشكلات الخاصة بأساليب الاستقطاب التقليدية وهو ما يسمي بالاستقطاب الإلكتروني.

ويقصد بالاستقطاب الإلكتروني: "وظيفة محددة لجذب العاملين ومقابلتهم عن طريق شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) بهدف خفض تكاليف ووقت الاستقطاب التقليدي سواء لتعيين العاملين في وظائف جديدة أو لتدويرهم بين الوظائف الحالية".¹

ويحقق الاستقطاب الإلكتروني المزايا التالية:²

- ✓ السرعة الفائقة في مقابلة الباحثين عن العمل بأصحاب الأعمال مما يوفر الكثير من الوقت الذي يعتبر عنصر هام في عالم الأعمال اليوم.
- ✓ تخفيض تكاليف الاستقطاب مقارنة بالطرق التقليدية.
- ✓ تخفيض الأعمال الكتابية حيث يتم الاتصال إلكترونياً دون الحاجة إلى أي مكاتبات أو أوراق كما هو الحال في الأساليب التقليدية.
- ✓ يحقق الاستقطاب الإلكتروني ميزة اجتذاب آلاف المتقدمين في جميع الدول على مستوى العالم ككل وبغض النظر عن الحواجز الجغرافية أو الزمانية وذلك من خلال الاتصال الجماعي عن بعد.
- ✓ وتستخدم بعض البنوك الاستقطاب الإلكتروني باعتبارها بنوك عالمية لها فروع في جميع أنحاء العالم كما أنها تحتاج إلى مهارات وقدرات ذات مستوى متقدم قد لا تتوفر في العمالة المحيطة داخل نطاق الدولة.
- ✓ أما البنوك الوطنية فإنها غالباً ما تتجه إلى الطرق التقليدية في استقطاب العمالة سواء استقطاب داخلي أو خارجي وبالتالي فهي بحاجة إلى تحسين ممارسات الاستقطاب من خلال تطوير الوسائل التقليدية والاتجاه إلى استخدام شبكة المعلومات الدولية للحصول على العمالة المؤهلة في الوقت المناسب وبالمهارات المطلوبة.

3- العلاقة بين التكنولوجيا وتخطيط القوى العاملة:

يتم التنبؤ بمتطلبات القوى العاملة التي ترجع إلى التغيير في التكنولوجيا من خلال إجراء تحليل شامل للتجديدات والمستحدثات القائمة أو المنتظر حدوثها في فترة قريبة في مجال الصناعة التي تعمل فيها المنشأة للتأكد من صلاحية إدخال

¹ Smith, Alan & Rupp, William, (2004), Managerial challenges of e-recruiting: extending the life cycle of new economy employees, on line information review, Vol. 28, No.1. (Internet, Emerald insight.com).

2- محمود أحمد الخطيب، مرجع سابق، ص.204.

وتطبيق هذه التجديدات في المنشأة ويتم ذلك من خلال دراسة وتقييم محتوى العمل الذي تتطلبه التكنولوجيا المستحدثة من خلال دراسة العناصر التالية:

- ✓ الزمن اللازم للأداء.
- ✓ المهارات المطلوبة.
- ✓ القدرات العامة.
- ✓ التعليم والخبرة.
- ✓ المجهود العضلي.
- ✓ المهارة الحركية.

وإذا قامت إدارة الموارد البشرية بدورها في التخطيط السليم للقوى العاملة لفترات مستقبلية، فإن ذلك هو الأساس السليم لعملية استقطاب واختيار العمالة وتعيين الأفراد ذوي القدرات والمهارات المناسبة للتعامل مع التطور التكنولوجي المستمر. وبصفة خاصة في قطاع البنوك، ومحاولة اكتشاف المهارات التي تحقق التميز في مواجهة المنافسة العالمية وتأكيد الوجود من خلال زيادة حصتها السوقية وتحقيق رضا العملاء عن خدماتها وبالتالي مواكبة التطورات التكنولوجية العالمية الحديثة. ويحقق التخطيط السليم للقوى العاملة والاستقطاب الإلكتروني الأهداف السابقة.

المطلب الثاني: اختيار وتعيين القوى العاملة

تعد عملية الاختيار وتعيين العاملين امتداداً لنشاط تخطيط واستقطاب القوى العاملة فبعد أن يتم تحديد عدد ونوعية الأفراد الذين تحتاجهم المنظمة مستقبلاً يتم توفير الأعداد المناسبة والمفاضلة بينهم لاختيار أفضلهم وتعيينهم.

أ- تعريف نشاط الاختيار والتعيين:¹

"انتقاء أفضل المتقدمين لشغل وظيفة معينة في ضوء شروط ومواصفات محددة وتقييم هؤلاء الأفراد وتعيين أنسب المتقدمين وتمكينهم من أداء مهام وظائفهم بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة وزيادة إنتاجية العنصر البشري".
ويحقق نشاط الاختيار والتعيين الأهداف التالية:

- مد المنظمة بالموارد البشرية التي تحتاجها من حيث العدد والمواصفات المطلوبة.
- تحقيق التكامل بين متطلبات الوظيفة من جهة وبين مواصفات شاغل الوظيفة من جهة أخرى أي وضع الفرد

¹ Gedaliahu, 11 & Shay, S., (1999), "The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm", Human resource management, Vol. 38. No. 3. P.186.

المناسب في الوظيفة المناسبة.

وقد تم تحديد عدد من المعايير لاختيار ذوي الكفاءات والمهارات لشغل الوظائف العليا في البنوك الأمريكية والأوروبية وتتمثل هذه المعايير حسب الترتيب والأهمية في:¹

البنوك الأمريكية	البنوك الأوروبية
- الكفاءة الفنية	- السن.
- المعلومات الخاصة بالوظيفة.	- اللغة.
- الثقافة العامة.	- المهارات الإدارية.
- مهارات القيادة.	- معرفة أنظمة الشركة.
- توافر معلومات عن الشركة.	- الخبرة
- الأداء الوظيفي السابق في الفروع الأجنبية	- الحالة الاجتماعية.

وتختلف أسس ومعايير اختيار العاملين من بلد لآخر ولكنها جميعها تتفق في توفر الكفاءة والمهارات الفنية اللازمة لشغل الوظائف بما يسهم في رفع إنتاجية الفرد وبالتالي تحقيق أعلى مستوى من النجاح والكفاءة في الأداء داخل المنظمة.

2- أهم العوامل التي تحكم اختيار العاملين: مرتبه حسب أهميتها في قطاع البنوك كمايلي:²

أ- عوامل ترتبط بالخبرة والمهارة:

- المعرفة بطبيعة عمل المنظمة ومتطلبات العمل.
- كيفية الأداء والدقة في العمل.

ب- عوامل شخصية:

- الإحساس بالمسؤولية.

1 علي محمد عبد الوهاب وآخرون، (2003)، "إدارة الموارد البشرية"، بدون ناشر، ص 291.

2 مقابلة شخصية مع كل من:

- مبروك حيواني، مدير إدارة الموارد البشرية.

- طاعة الرؤساء.
- التعاون مع الزملاء.
- الأخلاق واللباقة.
- حسن المظهر والثقة بالنفس.
- المواظبة على العمل.
- الشخصية والذكاء وحسن التصرف.
- الأمانة والإخلاص.

ت- عوامل ثقافية وتعليمية:

- المؤهلات العملية.
- الاهتمامات الثقافية والعلمية.
- ث- عوامل اجتماعية:
- الهوايات والاهتمامات الشخصية.
- المعتقدات والأفكار الاتجاهات المختلفة.

3- العلاقة بين التكنولوجيا وسياسة الاختيار والتعيين:

يرتبط الاختيار بعلاقة تكاملية مع أنشطة الموارد البشرية حيث يحدد تخطط القوى العاملة حجم ونوع العمالة التي تحتاجها المنظمة ويوفر الاستقطاب العدد الكاف من الأفراد للمفاضلة بينهم لاختيار أفضل العناصر للتعيين كما تعتمد فعالية التدريب على كفاءة عملية الاختيار في توفير الأفراد المؤهلين للعمل والذي يعمل التدريب على تنمية مهارتهم وزيادة مستوى كفاءتهم وكذلك تعتبر نتائج تقييم أداء الفرد بعد اختباره معياراً هاماً في نجاح عملية الاختيار. وقد أسفرت التطورات الحديثة في عالم المنظمات اليوم عن مجموعة من التحديات التي تؤثر في اختيار العاملين وتعيينهم ومن أهم هذه التطورات:

التغيير التكنولوجي المستمر والعولمة والتوجهات الاجتماعية الحديثة ويتطلب التغيير المستمر في طبيعة عمل المنظمات بما يتفق مع هذه التطورات إجراءات متطورة لاختيار العاملين تعتمد هذه الإجراءات على توافر مهارات الإبداع الوظيفي

كما تعتمد على التفاوض في الآراء بين مديري الإدارات المختلفة في المنظمة بهدف الإجماع على اختيار العاملين بالمستوى المهاري المطلوب والكفاءة العالية والذي يحقق التواصل الدائم بين المديرين والعاملين داخل البنك.¹

وفي مجال البنوك باعتباره قطاعاً تكنولوجياً متطوراً فإنه يجب مراعاة اختيار العاملين الأكفاء ذوي المهارات الفنية التي تتلاءم مع المستوى التكنولوجي الحديث والمتطور.

وقد أثبتت إحدى الدراسات² أن استخدام التكنولوجيا الحديثة يؤثر على نوعية العمالة التي يتم اختيارها حيث وجد أن استخدام أساليب تكنولوجية متطورة يقترن غالباً باختيار العاملين ذوي المستوى المهاري المرتفع والقدرات العالية. ومن هنا فإن إدارة الموارد البشرية من خلال ممارستها الصحيح لوظيفة الاختيار والتعيين يمكنها تكوين فريق عمل كفء يتناسب مع المستوى التكنولوجي المتطور من خلال الاستخدام الجيد لمهارات وقدرات العاملين والتنسيق بينهم.

المبحث الثاني: تدريب وتعويض وتقويم القوى العاملة

المطلب الأول: التدريب وأهميته:

يُعد التدريب نشاطاً حيوياً في معظم المنظمات، فهو يلعب دوراً هاماً في زيادة كفاءة المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها من خلال تنظيم فعالية أداء العنصر البشري باعتباره أحد أهم موارد المنظمة.

ونجد أن تبني تكنولوجيا حديثة ومتطورة يتطلب الاستثمار في برامج تدريبية للعمال التي يجب أن تتلاءم مع التكنولوجيا الحديثة وكذلك إعادة تدريب العمالة الموجودة فعلاً مع تحديد نوعية ومصادر التدريب.³

1- تعريف التدريب: هو "وسيلة علمية وعملية تهدف إلى تحسين كفاءة العنصر البشري عن طريق تنمية قدراته ومهاراته وتزويده بالمعلومات اللازمة لأداء مهام وظيفته طبقاً لمعايير الأداء المطلوبة بما يحقق أهداف المنظمة ويدعم مركزها التنافسي".⁴

ونجد أن الحاجة للتدريب تزداد كلما زاد المستوى الميكانيكي المستخدم (أي بزيادة التطور التكنولوجي) مما يتطلب أن تقوم البنوك بوضع خطط تدريبية ذات مستويات مختلفة للعاملين بها من حيث نوعية ومؤهلات الأفراد المطلوب تدريبهم سواء عمالة إدارية أو فنية أو عماله مهرة يهدف الارتقاء بمهاراتهم وقدراتهم الفنية.

¹ Lievens Filip, et al., (2002), "Recent trends and challenges in personnel selection", Personnel review, Vol. 31. No.5, Internet, (Emerald insight.com).

² Entrof, H. & Gollac, M., (1999), "New technology wages and worker selection", Journal of labor economic, Vol. 17, No.3, P.466.

³ Cleland, D., et al. (1995), "Human Issues in technology implementation", Industrial management, Vol. 37, No4, P.23.

- ⁴ Hodeits, R. & kuratko, D. (1991), Management, third ed. (U.S.A: Har court Brace Jovanich), P.239.

2- الأهمية الإستراتيجية للتدريب: تتمثل في:¹

- أن الشركات الأمريكية تنفق 50.6 بليون دولار سنوياً على تدريب موظفيها.
- إن ميزانية التدريب تعادل 4% من إجمالي الأجر، 1% من المبيعات السنوية في هذه الشركات.
- وتقدم الشركات الأمريكية 3.4 يوم تدريبي لكل موظف سنوياً.
- وينفق العاملون في قطاع الصناعة أكثر من 5% من أجورهم على التدريب أما في القطاع الخدمة ينفقون حوالي من 1-2% من رواتبهم على التدريب وتنمية مهارتهم.

3- أهمية التدريب:²

- تقدم الموظف الجيد لوظيفته وإعداده للقيام بمهامها ومسئولياتها.
- إكساب العاملين الخبرة في مجال العمل مما يؤدي إلى إنجاز ما يسند إليهم من أعمال على أكمل وجه وفي أقصر وقت مما يحقق عامل السرعة.
- إتقان العمل وبالتالي انخفاض نسبة الأخطاء إذ يترتب على وقوع الأخطاء تكلفة تصحيح الخطأ وتكلفة سمعة المنظمة.
- علاج الخلل الذي قد ينشأ عن قصور سياسة الاختيار وما ينعكس أثره على جودة المخرجات فالتدريب هنا يكمل الاختيار.

4- أهداف التدريب:

يأتي التدريب كعنصر أساسي في خطة التنمية البشرية ليحقق كل من الأهداف التالية:³

- **أهداف تتعلق بتنمية المعارف والمعلومات:** يهدف التدريب إلى إكساب المتدربين المعارف والمعلومات الوظيفية اللازمة لإنجاز ما يسند إليها من أعمال على أكمل وجه ممكن وفي أقصر وقت وتقليل أخطاء العمل.

¹ Mccole patrick, et al., (2001), "The potential training impact of technology on SMEs in Northern Ireland", Journal of European industrial training, Vol. 25, 2/3/4, Internet (www.Emeraldinsight.com).

2 جورج حبشي اسكندر، أثر سياسة اختيار وتدريب العاملين على مستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء في قطاع البريد بمصر. رسالة ماجستير، كلية تجارة جامعة عين شمس، 1997، ص.85.

- يسرية فراج محمد، أثر تنمية الموارد البشرية على جودة العنصر البشري، نموذج مقترح بالتطبيق على القطاع الاستثماري في مصر. رسالة دكتوراه (غير منشورة، كلية التجارة وإدارة الأعمال-جامعة حلوان، 1996، ص.134.

3 جورج حبشي اسكندر، مرجع سبق ذكره، ص.86.

- Harel : G.& Tzafirir, S., (1999), "The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm", Human resource management, Vol.38, No.3P. 187.

- Raymond A. Noe, et al., (1997), "Human resource management: gaining a competitive advantage ", McGraw-Hill, 2 Ed, U.S.A, P.353.

- أهداف تتعلق بتنمية المهارات والقدرات: يسعى التدريب إلى صقل مهارات المتدربين حتى يتمكنوا من إنجاز ما يسند إليهم من مهام على أكمل وجه لتحقيق مستوى أداء أفضل للعاملين وكذلك زيادة الرضا الوظيفي عن وظائفهم ومواقفهم في العمل وبالتالي زيادة الإنتاجية وزيادة درجة معرفة الفرد وثقافته التنظيمية.
- أهداف تتعلق بتنمية السلوك والاتجاهات: يحمل العاملون في المنشأة وأنماط وسلوك وعادات واتجاهات قد يكون بعضها مفيداً وبعضها الآخر غير مفيد ولما كان السلوك الإنساني عرضة للتغيير والتعديل كان لابد من الاهتمام بتدريب العاملين لتعديل سلوكهم مما يؤثر في النهاية على مستوى تعاملهم وذلك من خلال برامج تدريبية يترك فيها لهؤلاء العاملين أن يعبروا عن اتجاهاتهم.

هذا ويهدف التدريب في البنوك المتقدمة تكنولوجياً إلى تغيير وتطوير المعارف والمهارات التي تتلاءم مع التقدم التكنولوجي وبصفة خاصة مهارات المسيرين الذين يعتمد عليهم قطاع البنوك المتطورة تكنولوجياً والذي يستحدث باستمرار وسائل تكنولوجيا حديثة لتقديم خدمات أحسن مما يتطلب تدريب العاملين على أحدث الأساليب الفنية الحديثة لتنمية الطاقات الخدمية في هذا القطاع.

5- أنواع التدريب:

تتنوع النظم والبرامج التدريبية والتي يمكن لكل منظمة أن تختار منها ما يتلاءم مع نوعية المهارات المطلوب توافرها وإمكانيات المنظمة واحتياجاتها.

ومن أهم هذه الأنواع ما يلي:¹

- التدريب الذاتي:

تستعين البنوك في هذا النوع من التدريب بكتيبات التشغيل والأشرطة السمعية والبصرية والتي توزع على المتدربين ليقوموا بأنفسهم باكتساب مهارات ومعارف جديدة أو من خلال موقع البنك على شبكة الإنترنت والذي يحتوي على برامج تدريبية في جميع المجالات.

- التدريب الداخلي:

¹ Bartel A., & Sicherman, N., (1998), "Technological change and the Skill acquisition of Yong workers", Journal of labor economics, Vol. 16, No.1; P.P. 722-723.

- Kotey, B., and sheridan, A., (2004), "Changing HRM practices with firm growth", Journal of small business and enterprise development, Vol. 11, No. 4, (Internet : www.Imeraldinsight.com).

من خلال الاستعانة بالموظفين العاملين بالبنك من ذوي الخبرة في الموضوعات محل التدريب ولكن في حالة ما إذا كان مجال التدريب من الموضوعات شديدة الصعوبة والتعقيد فإنه من المفضل الاستعانة بمدربين خارجين وتشير هذه الدراسة إلى أن 76% من البرامج التدريبية في القطاع الخاص تتم بواسطة البنك نفسها أي من خلال التدريب الداخلي.

- التدريب الخارجي:

وذلك من خلال الاستعانة بالشركات الاستشارية والتدريبية لتنفيذ البرامج التدريبية التي يحتاجها البنك ولكن ترتفع تكلفة هذا النوع من التدريب مما يتطلب التأكد من كفاءة المدرب الاستشاري.

- المحاضرات العامة:

تعقد الكثير من المؤسسات التدريبية دورات وبرامج تدريبية في أماكن عامة مثل الفنادق والجامعات ويقوم البنك بطلب المحاضرات التي تتفق مع احتياجاتها التدريبية من الشركة الاستشارية.

وتختلف أنواع التدريب المطبقة في البنوك باختلاف نوع القطاع (الوطني - الأجنبي) حيث يتجه البنك الوطني إلى استخدام التدريب الداخلي والخارجي أما شركات الاستثمار الأجنبي فإن معظم هذه البنوك تستخدم التدريب الذاتي كوسيلة لتدريب العاملين من خلال موقع البنك على شبكة الإنترنت والذي يشمل جميع البرامج التدريبية التي يمكن أن تحتاج إليها الشركة من برامج فنية وبرامج إدارية وتسويقية ومحاسبية وعلاقات عامة ثم يتم تقييم الفرد من خلال البرنامج ذاته على الإنترنت وللتأكد من نتيجة التقييم يتم الرجوع إلى الرئيس المباشر في العمل ومدير إدارة الموارد البشرية للاستعانة بهما في تقييم مدى نجاح الفرد في اكتساب معارف ومهارات جديدة من خلال التدريب الذاتي.¹

- وسائل التدريب الحديثة:

إن التدريب التقليدي الذي يستخدم طرق تقليدية في التدريب مثل المحاضرات والمناقشات ولعب الأدوار والمحاكاة والحالات الدراسية والذي يشمل أيضاً مدرّبين ليس لديهم الكفاءة اللازمة لتقديم الخبرات والمهارات للمتدربين ويعاني هذا النوع من التدريب من الكثير من المشكلات مثل:²

- ✓ عجز النظم التعليمية عن تخريج أفراد مؤهلين بالمهارات الأساسية.
- ✓ يستهلك التدريب في الإطار التقليدي وقتاً أطول حيث أن خمسة ساعات تدريب خارج المنظمة تحتاج إلى 25 ساعة أخرى للسفر والانتقال.

1 مقابلة شخصية مع مديري إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك (خاص-وأجنبي).

2 سيد محمد جاد الرب، "إطار مقترح لإعادة هندسة عمليات تدريب وتطوير الموارد البشري" المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الثالث، مصر، 1997، ص 455-459.

✓ يستهلك التدريب التقليدي مزيداً من الأموال والاستثمارات التدريبية حيث أن هذا التدريب مكلف وغير فعال.

✓ عدم الاستفادة من المعلومات التي حصل عليها المتدربون عندما يعودون إلى عملهم.

✓ صعوبة تقييم أداء النظام التدريبي سواء على مستوى المدربين أو المتدربين أو مصممي البرامج التدريبية.

✓ عدم وجود حوافز كافية سواء بالنسبة للمدربين أو المتدربين.

ومن أهم الطرق الحديثة والتي تعطي نتائج أسرع ودقة أكبر وذات تكلفة أقل هي الطرق التي تعتمد على استخدام

تكنولوجيا الحاسب الآلي مثل:¹

- نظام التدريب المعتمد على الحاسب الآلي: يستخدم المتدرب في هذا النوع من التدريب برنامج تدريبي

على الحاسب الآلي يحصل منه على المعلومات التدريبية المطلوبة ويقوم البرنامج بتوجيه مجموعة من الأسئلة

للمتدرب لتقييمه فإذا كانت الإجابة صحيحة يعطيه الكمبيوتر معلومات إضافية أخرى وإذا كانت الإجابة

غير صحيحة فيعيد الكمبيوتر نفس المعلومات مرة أخرى حتى تتم عملية التعلم.

- استخدام شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت): في الحصول على الجوانب المعرفية المطلوبة حيث يوجد

لبعض الشركات مواقع عديدة على شبكات الإنترنت تحتوي على برامج تدريبية جاهزة في جميع المجالات

ويعتمد الموظف على نفسه في اكتساب المهارات المطلوبة من هذه البرامج.

- نظام فيديو المؤثرات: حيث يتم تصميم البرامج التدريبية في أحد المراكز العلمية أو الجامعية ثم يتم بثها إلى

مواقع العمل عن طريق شبكة ربط بالحاسب الآلي أو عن طريق الفيديو ويقوم المتدرب بتسجيل هذه البرامج

عند بثها ثم يعيد استخدامها في الوقت الذي يحتاجه بعد ذلك.

- التدوير الوظيفي: يتم نقل الموظف من وظيفة لأخرى حيث يقضى في كل وظيفة مدة تتراوح بين 4-6

شهور مما يؤدي إلى اكتساب مهارات متنوعة وفهم واسع لأنشطة المنظمة المختلفة.

وتلجأ شركات قطاع البنوك الوطنية إلى الطرق التقليدية في التدريب مثل المحاضرات والمناقشات والحالات الدراسية

على عكس البنوك الأجنبية والتي تستخدم العديد منها البرامج التدريبية الحديثة للتدريب باستخدام شبكات الإنترنت

والتدريب المعتمد على الحاسب الآلي من خلال برامج جاهزة لتدريب العاملين لتنمية مهاراتهم تعتمد هذه الشركة في

التدريب على الخطوات التالية:

✓ تحدد كل إدارة أهدافها الإستراتيجية المطلوب تحقيقها.

1 W.Wilson, (2000), "Video Training and testing support customer service goods", Personnel Journal, N73, PP.47-51

- ✓ يتم تحديد المهارات والقدرات اللازمة لإنجاز هذه الأهداف وذلك من خلال آراء المديرين وبالتالي تحديد أنواع ومستويات المهارات اللازمة ثم يتم مقارنتها مع المستوى المهارات الحالي لتحديد الفجوة المهارية.
- ✓ يتم تحديد جميع المهارات الضرورية اللازمة لأداء كل وظيفة بكفاءة.
- ✓ يقوم الموظف بنفسه بتقييم المستوى الحالي لمهاراته من خلال اختبارات توفرها برامج جاهزة على الحاسب الآلي مثل برامج "Manager Compétence" والذي يقيس المستوى المهارة للفرد وذلك لتحديد الاحتياجات التدريبية له.
- ✓ يراجع الرؤساء المباشرون مستوى تقييم الموظف لنفسه ثم يقوموا بتحديد المستوى المهارة المناسب لكل موظف.
- ✓ يقوم الموظف بتنمية مهاراته من خلال موقع الشركة على شبكة الانترنت في المجالات التي تحتاج إلى تطوير معارفه ثم يعاد تقييم مستوى مهاراته من جديد للحصول على أفراد ذوي مهارات متنوعة ومتطورة في جميع المجالات.

بالإضافة إلى العديد من البرامج التدريبية التي تخص الاتجاهات الإدارية الحديثة مثل:

الأيزو 14000 - قانون العمل الجديد - الإدارة البيئية - إدارة الوقت وضغوط العمل - الجودة الشاملة - إعادة الهندسة - القياس المقارن وغيرها من البرامج الحديثة في مجال الإدارة.

6- العلاقة بين التكنولوجيا وتدريب الموارد البشرية:

أدى التطور التكنولوجي الهائل إلى ضرورة مواكبة المنظمات للمتغيرات الدائمة في البيئة المحيطة وانعكس ذلك التقدم التكنولوجي بشكل مباشر على العملية التدريبية حيث أصبحت الوسائل الحديثة للتدريب هي الأساس في ملاحقة التطورات التكنولوجية المستمرة.¹

وذلك من خلال الاستعانة بأساليب التدريب الحديثة التي تزيد من مهارات العاملين بأسرع وقت وأقل تكلفة مثل التدريب الذاتي باستخدام شبكات الانترنت ونظام فيديو المؤثرات محاولة إكساب المتدربين مهارات في جميع المجالات الفنية والإدارية الحديثة التي تتواكب مع المتغيرات العالمية المتلاحقة.

وباعتبار أن هناك منافسة قوية بين البنوك التابعة للقطاع الوطني والأجنبي فإنه يجب تطوير البنك ويتم هذا التطوير من خلال تنمية مهارات العاملين ومعارفهم لتتلاءم مع التكنولوجيا الحديثة في أداء العمل وبصفة خاصة المسيرين

¹ Tan, H. & Batra G., (1997), "Technology and firm size wage differentials in Colombia, Mexico, and Taiwan, The World bank economic review, Vol.11, No. 1, P.63."

باعتبارهم الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها التطوير التكنولوجي في البنك ومحاولة تنفيذ هذه البرامج التدريبية وتطويرها بصفة دائمة لمواجهة التحديات.

المطلب الثاني: التعويض

يقصد بالتعويض الأجر والحوافز التي يحصل عليها العامل مقابل أداء عمل معين.

1- الأجر:

تعتبر الأجر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد العلاقة الوطيدة بين المنظمة والعاملين حيث أنها المصدر الرئيسي لدخل الأفراد وإشباع رغباتهم المادية والاجتماعية.

أ- تعريف الأجر: ما يدفعه صاحب العمل للعامل مقابل أداءه مهام وظيفته¹.

ب- أهداف الأجر:²

- تحقيق تناسب مهام الوظيفة مع الأجر الذي يحصل عليه شاغل الوظيفة.
 - ارتفاع مستوى الكفاءة
 - جذب وتحفيز العاملين والاحتفاظ بالعمالة المتخصصة المؤهلة.
 - تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة درجة الالتزام للفرد وولائه للمنظمة.
 - أن يتناسب مستوى الأجر مع هيكل العمالة والمستوى المهارة والمؤهلات والكفاءات الفنية للعاملين.
- وبعد زيادة حدة المنافسة العالمية والاهتمام بالجودة والسرعة في تقديم المنتج للسوق وزيادة الحاجة لعمالة تتسم بالذكاء والمهارة والمعرفة تؤكد لكثير من البنوك أن نظم الأجر الجاهزة والمحددة لتتناسب جميع البنوك لم تعد تجدي وإنما تحتاج كل بنك إلى نظام أجر خاص بها يتناسب مع هيكل العاملين وحجم المنظمة ومستوى أدائها.³
- ونجد أن هذه البنوك تحتاج إلى إعداد برنامج فعال للأجر يهدف إلى توفير مستوى من الأجر يتلاءم مع مستوى المهارات والمؤهلات الفنية والعلمية التي تناسب التكنولوجيا المتطورة فقد أوضحت بعض الدراسات أنه كلما زادت درجة التطور التكنولوجي وارتفع مستوى الأداء زادت مستويات الأجر لتتلاءم مع نوعية المهارات اللازمة للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة المتطورة.

¹ Dessler, G, Op.cit, P.302.

² Brian, N. & Amr, K,s. (1999), "Human resource, Practices and workforce diversity, an empirical assessment", international journal of man power, Vol. 20, No.8, P. 534.

³ Laing, D., & Weir, C., (1999), "Corporate performance and the influence of human capital characteristics on executive compensation", personnel review, Vol. 28, No 112. Internet, (www.Emeraldinsight.com).

ت- النظم الحديثة للأجور:

تأكدت كثير من المنظمات أن نظم الأجور التقليدية تمثل عائقاً أمام النمو والتطور والنجاح حيث أن هذه النظم قائمة على ثقافة كلاسيكية جامدة تركز على الهياكل والمستويات والوظائف والدرجات وتسعير الشهادات والتسلسل الهرمي والوصف الوظيفي المكتوب ونتيجة للمتغيرات العصرية المتلاحقة ظهرت نظم الأجور الحديثة ومن هذه المتغيرات:¹

- ثقافة العمليات التي تركز على فرق العمل والاهتمام بالجودة ورضا العملاء.
- بالجودة ورضا العملاء.
- ثقافة الوقت: حيث التركيز على المشروعات وجهود المجموعة وتقم ثقافة الوقت على إنجاز أسرع وجودة أحسن من خلال تسكين الموظف المناسب في المشروع المناسب والإنجاز في الوقت المناسب.
- ثقافة شبكات الأعمال: تعتمد على التفاوض مع العاملين ولا ترتبط بسلم وظيفي ويتكون الأجر من جزئين يرتبط الجزء الأول بالخبرة العملية والثاني بنجاح المشروع ويتميز العاملين في هذه الثقافة بالكفاءة العالية والاستقلالية والتحلي بروح التحدي والمخاطرة.

ومن أهم هذه النظم:²

- ✓ الأجر حسب المعرفة والمهارة: تهتم المنظمات الناجحة بأصحاب المهارات والقدرات الذهنية والفنية التي تستطيع أن تضيف قيمة لخدمات ومنتجات المنظمة وبالتالي ركزت الأجور على تطوير المعارف والمهارات التي تمكنه من أداء أكثر من عمل بدلاً من التركيز على الوظيفة وفقاً للتخصص كما هو الحال في النظام التقليدي.
- ✓ الأجر حسب الكفاءة: يتمثل عنصر الكفاءة في جزئين يتمثل الأول في المهارات المكتسبة مثل القدرات الفنية والعلمية أما الجزء الآخر فهو السلوك الوظيفي والذي يشمل الرؤية والمرونة والحافز للإنجاز ويتحدد الأجر هنا من خلال خطوتين:
- ✓ التعرف على الكفاءات التي تضيف قيمة للمنظمة وتدعم استراتيجيتها واختبار هذه الكفاءات.
- ✓ تحديد الأجر الأساسي حسب المستويات السائدة في السوق ووفقاً لأدائهم يمكن أن يتخطى العاملون هذا المستوى كلما اكتسبوا مزيداً من الكفاءات والمهارات.

1 محمود أحمد الخطيب، مرجع سابق، ص.316.

2 Flannery, Thomas, et al., (1996) "People, Performance & Pay dynamic compensation for changing organization", (New York: ISBN).

- Engle, A., and Mendenhal, M., (2004), "Transnation roles, transitional rewards : global integration in compensation", Employee relation, Vol 26, No.6, P.P. 615-625

✓ الأجر المتغير تبعاً لأداء: من خلال الربط بين الأجر والأداء ولكن لفئة معينة من العاملين مثل المديرية الذين يحصلون على حوافز تعتمد على مدى تحقيقهم لأهداف المنظمة ومسئوليتهم عن النتائج وبذلك ترتفع الأجور وتنخفض طبقاً لنتائج المنظمة ككل ويعتبر ربط الأجر بالأداء قوة دافعة لتحفيز العاملين ومساعدة المنظمات على التغيير والنجاح.

✓ المشاركة في الأرباح: من خلال اشتراك العاملين في نسبة من الأرباح تحدد مسبقاً مما يزيد من اهتمام العاملين بأداء من منظماتهم وتدفعهم لتحقيق نتائج مالية ملموسة وتسليح هذه الطريقة عندما يكون هناك تذبذب في الأرباح التي تحققها المنظمة فتقوم بدفع أحوار أساسية أقل من المتوسط معتمدة على نصيب العاملين في الأرباح وبذلك تقل التكلفة التي تحملها الشركة عندما تتدنى أرباحها.

✓ المشاركة في المكاسب: تختلف المشاركة في المكاسب عن المشاركة في الأرباح فبدلاً من اعتماد المشاركة في الأرباح على نسبة ثابتة من الأرباح فإن الأجر هنا يرتبط بتحقيق أهداف معين قد تكون مرتبطة بالإنتاجية أو الجودة أو التكاليف فإذا تحققت هذه الأهداف فإن الأفراد يشاركون في المكاسب التي حققتها المنظمة وهي تتميز عن المشاركة في الأرباح في أنها تمثل تمويلاً ذاتياً من أموال لم تكن لتكسب إذا لم تتحقق تلك الأهداف ولكن يعاب على هذه الطريقة صعوبة مدى مساهمة العامل في تحقيق النتائج المستهدفة فقد تكون زيادة الإنتاجية ناتجة عن استخدام التكنولوجيا الحديثة وليس عن تحسين أداء الأفراد.

✓ حوافز المجموعات الصغيرة: حيث تدار المشروعات من خلال فرق عمل صغيرة تركز على نتائج محددة خلال مدى زمني قصير وتوضع للمشروع ميزانية وأهداف مالية واضحة وإذا التزم الفريق بتحقيق الجودة المطلوبة وإرضاء العملاء تصرف لأعضائه مكافآت إنجاز وعادة ما يتساوى أعضاء الفريق فيما يحصلون عليه من حوافز.

أما قطاع البنوك العام والذي يطبق النظام التقليدي للأجور من خلال تحديد الأجر تبعاً للمستوى الوظيفي وذلك بتقسيم العاملون إلى فئات فمثلاً يحدد أجر للفنيين وأجر للمديرين فإن هذا يعني أن يقضي العامل معظم عمره الوظيفي في فئة واحدة يتحرك فيها أفقياً وليس رأسياً حاصلاً على أجر أكبر قليلاً فكلما طالت خدمته زادت خبرته وهذا يعتبر نظاماً جامداً لا يهتم بالفروق الفردية أو بمهارات الأفراد الفنية ولا كفاءتهم وقدراتهم المتفاوتة على الابتكار.

2- الحوافز:

تزداد أهمية الحوافز في المنشآت التي تطبق تكنولوجيا متقدمة عن مثيلاتها التي تعمل في ظل تكنولوجيا تقليدية وإن كانت الأخيرة تركز أنظمة الحوافز بها على الأشكال المادية التقليدية أكثر من تركيزها على الأشكال المعنوية وذلك لأن غالبية العمالة تقع في المستويات الدنيا من هيكلها وهي مستويات تكون أجورها منخفضة نسبياً بالقياس بالمستويات العليا من هيكل العمالة.¹

أ- **تعريف الحوافز:** تعتبر وسائل تساعد الإدارة على زيادة الإنتاجية عن طريق إثارة رغبة العاملين للقيام بالعمل بطريقة أفضل أي أن الحافز هو عنصر خارجي يؤثر في الفرد ويحرك سلوكه ويدفعه نحو العمل وذلك لإشباع حاجاته الناقصة ويجب أن يتناسب الحافز مع الجهد الذي يبذله الشخص في عمله.²

ب- **أنواع الحوافز:**

يمكن تقسيم الحوافز من حيث طريقة الجزاء إلى:³

- **حوافز ايجابية:** التي تؤدي إلى تشجيع العاملين على العمل وسرعة الإنجاز ودقة الأداء.
 - **حوافز سلبية:** وهي الإجراءات التي تتخذ لحث الفرد بذل الجهد والالتزام بالسلوك الوظيفي القويم.
- ويمكن تقسيم الحوافز بصفة عامة إلى:

- حوافز مادية:

- ✓ **المال:** والذي يتمثل في الأجر والعلاوات الدورية والتشجيعية وعلاوات غلاء المعيشة والمشاركة في الأرباح والمكافآت التشجيعية والعمولة التي يتقاضاها الموظف أو العامل.
- ✓ **ضمان الاستقرار في العمل:** والتي تعتبر حافز لتحقيق مزيد من الإنتاج لأن استمرار الموظف في عمله سوف ينعكس على معنوياته حيث يتحرر من الخوف والقلق لينطلق بكل إمكانياته لتحقيق الأهداف المحددة على نحو أفضل وبطريقة أسرع ولكن يجب عدم المبالغة في توفير الضمان والاستقرار حتى لا ينقلب الحافز إلى أداة للتسيب وعدم الإنتاج.
- ✓ **بيئة العمل وحدائته:** أي مدى حداثة وأمن وسلامة الأدوات المستخدمة في أداء العمل والإضاءة ونظافة المكان وتجهيزه وكل هذه الظروف تهيئ الأفراد لتحقيق أفضل إنتاج.

¹ Appelbaum, S., (1991), "Compensation strategy : Determinants and contingencies in high technology organizations", International Journal of manpower, Vol. 12, No.8, Internet, (www.Emeraldinsight.com)

² سهام محمد رمضان، أبعاد العلاقة بين الحوافز وإنتاجية عنصر العمل، دراسة تحليلية في صناعة البويات، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية

تجارة، جامعة عين شمس، 1992، ص.16.

³ محمود أحمد الخطيب، مرجع سابق، ص.ص.351-355.

✓ الخدمات الإنتاجية: وهي نوع من الصيانة للأفراد وإشباع احتياجاتهم وإن كان يصعب الربط بينها وبين زيادة الإنتاج في ضوء مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وضرورة تقديم مثل هذه الخدمات للعاملين بها.

- حوافز غير مادية:

وهي الحوافز التي تشبع الحاجات الذاتية والاجتماعية للفرد ومن أهم تلك الحوافز:

✓ التقدير والثناء: يعتبر تقدير عمل الفرد والثناء عليه أحد أدوات التحفيز الفعالة ويقترن به شعور الفرد بالرضا والفخر للإنجازات التي حققها ولكن استخدامه كأداة للتحفيز يجب أن يكون قاصراً على الأعمال الممتازة التي يحققها الفرد وليس في كل مناسبة وعلى كل عمل وألا انقلبت الأمور وفقدت قيمتها كأداة للتحفيز.

✓ المنافسة: كسلاح لتنشيط الأفراد العاملين تحت رئاسته وحفزهم للعمل دون أن تنقلب هذه المنافسة إلى عداوات وصراعات تؤثر على العمل.

✓ تفويض السلطات والمسؤوليات: يعتبر تفويض السلطة للمرؤوس نوع من الثقة فيه وتحفيز له على تحمل المسؤوليات وتحقيق مزيد من الإنتاج ورفع مستوى الأداء.

✓ فرص الترقية والتقدم: تحقق الترقية دورها كحافز إذا استندت إلى برنامج لتحليل العمل ومسؤولياته وواجباته واختيار الفرد للترقية على أساس الأجر والأصلح وليس على أساس مصالح شخصية أو روابط عائلية.

وتتميز الأنواع السابقة للحوافز بأنها تعكس تحفيز للعاملين في البنوك على الالتزام بتحقيق أهداف محددة أو إنجاز مهام معينة أو زيادة مستوى الأرباح إلا أن الحوافز الفردية للموظفين وفقاً لأدائهم في المنظمة يعيها ما يلي:¹

- تؤدي إلى الصراع والمنافسة بين الموظفين والتي يمكن تجنبها في حالة الحوافز الجماعية.
- أن احتساب العمولات والحوافز الفردية لكل موظف يستغرق حوالي 60% من وقت المديرين.
- يتسبب نظام الحوافز الفردية في تدني الروح المعنوية لبقية الموظفين لاعتقادهم أن هذا النوع من الحوافز يمنح لاعتبارات وتحيزات شخصية.

ت- أهداف نظام الحوافز:

أن فعالية نظام الحوافز يتوقف على مدى توافرها مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتحقيقها للأهداف التالية:²

¹ Crandall, Freddie, et al., (1999) "How to cut compensation costs and keep your best people", (U.S.A: McGraw-hill Trade).

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية. دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1997، ص.331.

- ✓ المساعدة في دفع العاملين إلى زيادة الخدمات في كل مواقع العمل.
- ✓ المساعدة في دفع العاملين إلى تحسين المركز الثقافي للمنظمة باستمرار.
- ✓ المساعدة في تحقيق أرباحا متزايدة للمنظمة.

3- العلاقة بين التكنولوجيا ونظام التعويض:

في ظل الدرجات التقليدية من التكنولوجيا يركز نظام التعويض على الجانب النقدي نتيجة التعامل مع نوعية من العمال يكون متوسط أجورها منخفض نسبيا والمستوى المهاري والفني متوسط بينما يختلف الأمر في ظل الدرجات المتقدمة من التكنولوجيا حيث يتم التعامل مع نوعيات من العمالة تقع أغلبيتها في مستوى الفنيين والعمالة الماهرة. فيؤدي ارتفاع مستوى التكنولوجيا إلى ارتفاع متوسط أجور العمالة عنه في ظل درجات تكنولوجيا أقل تقدماً ونجد أن العاملين في البنوك ذات المستوى التكنولوجي المتطور من ذوي المهارات والمؤهلات الفنية والعلمية المتقدمة بحاجة إلى نظام فعال للأجور والحوافز يتلاءم مع طبيعة الأعمال والمهام التي يؤديها وكذلك لجذب وتحفيز والاحتفاظ بالعمالة المتخصصة المؤهلة وزيادة ولائها التنظيمي.

وتعتبر الأجور والحوافز وسيلة هامة لتحفيز الأفراد على التطوير بما يتماشى مع المتغيرات التكنولوجية العالمية.

المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين

1- مفهوم تقييم الأداء:

هو التعرف على مستوى الأداء السابق والحالي للفرد وتحديد مدى إسهامه في تحقيق الأهداف المحددة له وذلك من خلال وضع معايير محددة وتقييم أداء الفرد الحقيقي المرتبط بهذه المعايير ثم إمداده بالمعلومات الناتجة عن التقييم لتحفيز الفرد على رفع مستوى أدائه مستقبلاً.¹

2- فوائد تقييم الأداء:

يحقق التقييم الموضوعي والعادل لأداء العاملين فوائد للمنشأة وللعاملين بها ويساعد في التعرف على العديد من الجوانب التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة ومن الجوانب التي يمكن أن تفيد المنشأة من خلال تقييم الأداء ما يلي:²

- البحث دائماً عما هو جديد ويمكن اضافته للعمل بهدف رفع القدرة التنافسية للمنشأة.

¹ Dessler. G, Op.cit. P.15.

² علي محمد عبد الوهاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية. بدون ناشر، 2001، ص.101.

- التعرف على النتائج والانجازات التي تحققت من قيام العاملين بأداء واجبات ومسئوليات وظائفهم.
- يعتبر تقييم الأداء مرشداً للإدارة العليا في تحقيقها لأهدافها في ضوء الإمكانيات والقدرات المتوفرة.
- تحديد المكافآت الإدارية بطريقة عادلة للعاملين أصحاب الأداء المتميز.
- يمد المشرفين بالمعلومات التي تساعدهم في تنمية خطط العمل.
- يساعد في تخطيط الموارد البشرية من خلال التعرف على قوة العمل والقدرات المتاحة حالياً ومدى إمكانية تنمية هذه القدرات.
- أساساً عادلاً للعاملين في عمليات الترقية.
- ويسهم التقييم الموضوعي والدقيق للأداء بشكل فعال في رفع كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ويصدر عن هذا التقييم قرارات ذات تأثير كبير على نشاط المنظمة مما يساعد على النمو وعلى مواجهة المنافسة.

3- خصائص النظام الفعال لتقويم الأداء:

- تحديد الأهداف الأولية من تقويم الأداء.
- التركيز على الأداء الشامل وليس على الأشخاص.
- تقويم الأداء باستخدام بطاقة الوصف الوظيفي.
- دعم الإدارة العليا لعملية التقويم.
- قبول العاملين لأسلوب التقويم.
- مناسبة معايير الأداء.
- تعليم وتدريب المقيمين.
- متابعة الإدارة لكل خطوة وتحديد الوقت المناسب لها.
- استخدام التقييم كأداة لاستمرار التحسين في أداء العمل.
- أي أن تقييم الأداء الفعال هو أحد أهم عوامل نجاح المنظمات واستمرارها حيث أنه يؤثر على العاملين وكفاءتهم فإذا تحققت العدالة والمشاركة والقبول لنظام تقييم الأداء جاء أداء الأفراد محققاً للأهداف والمعايير المحددة ووسيلة للتطوير والتنمية في المستقبل.

4- الأساليب الحديثة لتقويم أداء العاملين:

أ- نظام التغذية العكسية (التقييم الوارد من 360 زاوية)¹:

للحصول على تقييم موضوعي صحيح ومعلومات ذات قيمة عن أداء العاملين يجب أن تتنوع مصادر التقييم والمعلومات حيث أن الشركة تحتاج دائماً إلى نظام متكامل للتغذية العكسية من عدة زوايا (المرؤوسون-الزملاء - الرؤساء والعملاء).

ومن أهم أسباب التحول إلى استخدام نظام التغذية العكسية من 360 زاوية (Feedback 360°) للحصول على المعلومات الكافية اللازمة لتقييم الأداء ما يلي:

- تحول البنوك من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الأفقي: وبالتالي وجود اتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين والعكس وكذلك بين المرؤوسين بعضهم البعض.

- اتساع نطاق الإدارة: متمثلاً في الإشراف حتى أصبح من الممكن أن يشرف مدير واحد على أكثر من 70 موظفاً مما جعل الصعب تقييم الموظف من زاوية واحدة.

- القفزة التقنية: قد يفتقر المدير إلى المعلومات الفنية والتقنية وبالتالي فهو بحاجة إلى آراء مرؤوسيه المتخصصين في هذا المجال.

- الحاجة إلى استطلاع آراء العملاء: لقياس درجة استجابة العملاء للخدمات الجديدة.

- المشاركة في الإدارة: من خلال استقصاء آراء الزملاء والعملاء بدلاً من الاكتفاء بتقييم المديرين مما يمنح الموظف قدر من المشاركة الفعالة في الإدارة وبالتالي زيادة كفاءة مستوى أداء العاملين.

وأوضحت إحدى الدراسات أن هناك أسباب عديدة لعدم فعالية الوسائل التقليدية لتقييم الأداء وتمثل أهم هذه الأسباب في:²

✓ عدم وضوح المعايير المستخدمة في تقييم الأداء وبالتالي عدم كفاءة عملية التقييم.

✓ نقص المعلومات اللازمة لقياس الأداء الفعلي لاعتماد القائم بالتقييم على مصدر واحد للحصول على هذه المعلومات.

✓ عدم وجود معلومات مرتدة مستمرة عن أداء الفرد وبصورة منتظمة.

✓ نقص الاهتمام بالغرض الأساسي من التقييم وهو تطوير وتحسين الأداء.

1 راجع في ذلك:

- محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية (2002): إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الإلكتروني. مطبعة الإسرائ، القاهرة، 2002.

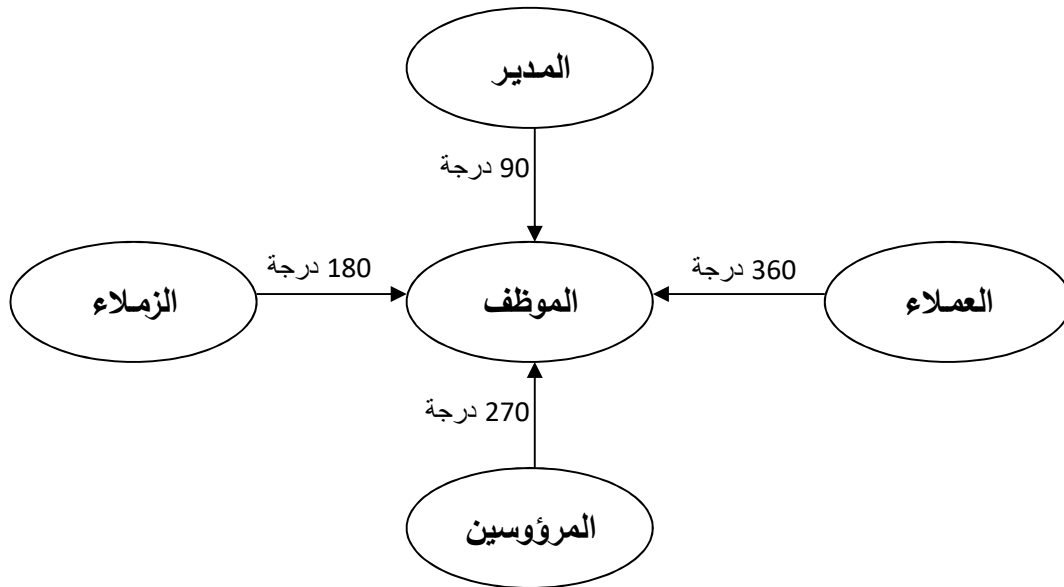
2 McCarthy, a., and Garavan, T. (2001), "360° Fees back process: performance, improvement and employee career development", Journal of European industrial, Vol. 25, No. 1, internet (www.Emeraldinsight.com).

- ✓ عدم وجود المهارات الكافية اللازمة للتقييم مع غياب الحافز والدافع للقائم بالتقييم.
- ✓ عدم الموضوعية في تقييم الأداء نتيجة للإفراط في التقييم السلبي من جانب القائم بالتقييم ومحاولة إبراز الجوانب السلبية في الفرد المراد تقييمه اعتقاداً منه بأن الهدف الرئيس لتقييم الأداء هو إبراز نواحي القصور والضعف.
- ✓ عدم ارتباط نظام تقييم أداء الفرد بحصوله على المكافآت المادية والمعنوية بهدف تحسين مستوى أدائه في المرات القادمة.

وبالتالي يجب الاهتمام باستخدام وسائل حديثة لتقييم أداء العاملين تتغلب على نواحي القصور السابق الإشارة إليها وهذا من خلال استخدام نظام التغذية العكسية من 360 زاوية.

ويوضح الشكل التالي هذا النظام الحديث للتقييم:

شكل رقم (1): نظام التغذية العكسية من 360 زاوية



أما الأطراف المرتبطة بالتقييم من زاوية (360°) فهم¹:

- ✓ زاوية المدير (90 درجة): وهم يركزون على نتائج أداء العاملين خلال فترة التقييم ولكنهم قد يغفلون الجهد المبذول في الأداء والوسائل المستخدمة في تحقيق النتائج وبالتالي فهم ينظرون من زاوية واحدة فقط.

¹ محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية: إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الإلكتروني، مرجع سابق، ص.ص. 396-397.

- ✓ زاوية الزملاء (180 درجة): ويعتبر الزملاء أكثر علماً بمهارات وقدرات الموظف وبالتالي فتقييمهم يهتم فقط بنواحي التميز ونقاط الضعف في الموظف دون الاهتمام بنتائج الأداء (أي من زاوية واحدة فقط أيضاً).
- ✓ زاوية الرؤوسين (270 درجة): فهم أكثر علماً بتفاصيل الأداء من خلال اتصالحهم المباشر بالموظف محل التقييم وبالتالي فهي ذات أهمية كبيرة لتقييم أدائه ولكنها تعكس آراء الرؤوسين فقط.
- ✓ زاوية العملاء (360 درجة): والتي تعكس مدى رضا العملاء عن خدمات ومستوى الجودة المطلوب لتدعيم مركز البنك التنافسي في السوق وهذا أيضاً من وجهة نظر العملاء فقط.

وترى إحدى الدراسات أن التقييم يجب أن يشمل جميع المصادر التالية:¹

- (رئيس مجلس الإدارة، مديري الإدارات، الرئيس غير المباشر، الرؤوسين، العملاء المحليين الخارجيين) وذلك بهدف الحصول على المعلومات المطلوبة من أكثر من مصدر بما يساعد على زيادة فعالية عملية التقييم.
- وبالتالي فالتقييم الصحيح للعاملين يجب ألا يعتمد على مصدر واحد للتقييم بل الأخذ بجميع مصادر التقييم المختلفة.

-فوائد نظام التغذية العكسية:

يتفوق نظام التغذية العكسية على الطرق التقليدية للتقييم والتي لا تمنح العاملين تحذيراً مسبقاً حتى يتمكن من تصحيح أخطائه ودائماً ما يكون الاتصال في اتجاه واحد فقط من الرئيس لمؤوسيه.

وبالتالي فإن نظام التغذية العكسية تغلب على عيوب الطرق التقليدية وحقق الفوائد التالية:²

- ✓ التركيز على الإيجابيات من خلال زيادة تفاعل المدير مع العاملين.
- ✓ الوصول إلى أفضل مستويات الأداء ومعرفة الأداء الضعيف لمحاولة تطويره.
- ✓ يعرف هذا النظام للعاملين مستويات الأداء المتوقعة وكيفية تحقيقها.
- ✓ زيادة درجة الاتصال بين العاملين والرؤساء وبينهم وبين العملاء بما يحقق زيادة الفعالية التنظيمية.
- ✓ تخفيض معدل دوران العمالة.

¹ Thach, E., (2002), "The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness", Leadership & organization development journal, Vol. 23, N.4 (Internet: www.Emerald-insighr.com).

² Lauer, S., & Gebhar, I., (1996), "Now Hiring: Finding & Keeping good help for your entr-wage Jobs", (New York: ISBN), P.180.

ب- مقياس الأداء البشري لقياس أداء العاملين:¹

يعتبر مقياس الأداء البشري (HR Score card) هو طريقة جديدة لقياس أداء ومخرجات العاملين ومقارنة ذلك بالاستراتيجية العامة للشركة لقياس مدى كفاءة الموارد البشرية ومساهمتها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

أي أن مقياس الأداء البشري يساعد إدارة الموارد البشرية على تعزيز دورها كمورد استراتيجي من خلال استخدام العاملين كسلاح تنافسي بالمشاركة الايجابية في خفض التكاليف وإضافة قيمة حقيقية للشركة متمثلة في زيادة الأرباح المالية.

ويستخدم مقياس الأداء البشري لعلاج المشكلات التالية:

- ✓ تدهور الخدمات.
- ✓ زيادة معدل دوران العمالة.
- ✓ تسرب العاملين الأكفاء إلى المنافسين.
- ✓ نقص الخبرة والحاجة للتدريب.
- ✓ ضعف العلاقة بين الأجر والإنتاجية وبالتالي إعادة تصميم نظم الأجور والحوافز.

وبالتالي فهو وسيلة لتدعيم روح الالتزام بين العاملين.

• خطوات وضع إستراتيجية قياس أداء العنصر البشري:

تتمثل خطوات وضع الإستراتيجية القياسية (Score card strategy) في:

- 1) تحديد مستوى الأداء داخل البنك من خلال تحديد الشخصيات الرئيسية ودور كل منها وأنواع العلاقات بينها. أي تحديد الأدوار المؤثرة داخل البنك وقياس كيفية تأثيرها على الإستراتيجية العامة للبنك ثم قياس العوامل المعاونة "enables" مثل نظام المكافآت والخصومات والروح المعنوية للعاملين وكلها عوامل تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بشكل غير مباشر.
- ثم قياس العوامل المحركة أو القائدة "drivers" مثل درجة جودة الخدمات وهي عوامل تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية بشكل مباشر.

¹ Becker, B., Huselid, M., (2000), "The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance", (U.S.A: ISBN).

2) تحديد دور الموارد البشرية داخل البنك: ويختلف هذا الدور من بنك لآخرى فهو يتزايد في البنوك المتقدمة والتي تنتج خدمات إستراتيجية والتي تحتاج لاستغلال الموارد البشرية بطريقة مثلى وينقسم دور الموارد البشرية إلى 3 أنواع:

- ✓ المبتدئون (الواعدون): وهم الذين يمكن أن يساهموا في رفع القيمة السوقية للبنك.
- ✓ المتوسطون (الراكدون): وهي العمالة المحايدة التي يصعب إيجاد دور استراتيجي لها وبالتالي تكاد لا تؤثر على توليد القيمة السوقية للبنك.
- ✓ المخضرمون (ذوي الخبرة) وهنا تظهر علاقة ايجابية طردية بين الكفاءة في إدارة الموارد البشرية ومدى مساهمتها في توليد قيمة سوقية للبنك.

3) تحديد الخريطة الإستراتيجية الرئيسية من خلال تحديد ما يلي:

- ✓ العوامل المحركة للمعاونة.
 - ✓ المؤشرات العاجلة والمؤشرات الآجلة
- وتعتبر المؤشرات العاجلة "Leading Indicators" مؤشرات غير مالية تتطلب جهداً لملاحظتها وقياسها مثل درجة رضا العملاء أما المؤشرات الآجلة "Lagging Indicators" فهي مؤشرات مالية مثل الإيرادات والانجازات الممكنة والانجازات اللازمة والمستهدفة.

وتتمثل الإنجازات الممكنة "Doobles" في: جميع الإنجازات التي تقع في حدود الميزانية وبنفس الجهود والخبرة الحالية دون الحاجة لأي تحفيز أو تطوير في العمل.

أما الإنجازات اللازمة "Necessary" فهي تمثل الحد الأدنى من الإنجاز الذي يجب أن تحققه إدارة الموارد البشرية.

بينما الإنجازات المستهدفة "Targeted" فهي الإنجازات المخططة والتي لا يمكن بدونها الوصول إلى الغاية الإستراتيجية المستهدفة وتحتاج إلى تطوير استراتيجي مستمر.

- 4) تحديد الدور الاستراتيجي للموارد البشرية وهنا يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية الفرعية للموارد البشرية.
- 5) تحديد الطريقة التفضيلية التي بها إدارة الموارد البشرية الأهداف المحددة لها من خلال تحديد العلاقة بين العوامل المعاونة والحركة وتحديد المؤشرات العاجلة والآجلة التي يجب قياسها
- 6) تقييم أداء الموارد البشرية من خلال مدى تحقيقها للأهداف الإستراتيجية بتقييم نتائج العوامل المعاونة والحركة والمؤشرات العاجلة والآجلة.

5- العلاقة بين التكنولوجيا وتقييم أداء العاملين:

يتطلب استخدام تكنولوجيا حديثة ومتطورة من إدارة الموارد البشرية تقييم أداء العاملين بشكل موضوعي لتحقيق الهدف التالي: التعرف على المهارات المتوفرة في العاملين ومدى الحاجة إلى مهارات فنية حديثة لمواكبة التطور التكنولوجي وذلك من خلال تدريب العاملين على الوسائل الفنية والتكنولوجية الحديثة.

ومن أهم المهارات المطلوبة توافرها في العاملين من واقع نموذج تقييم أداء المديرين في بعض البنوك ما يلي:¹

- مجموعة المهارات الخاصة بتحقيق هدف زيادة الخدمات تتمثل في:
 - ✓ (إدارة أعباء الوظيفة بطريقة مثالية، تنفيذ وتطوير إجراءات العمل وإدارة كل من الوقت والموارد المتاحة بكفاءة، تدفق المعلومات باستمرار).
 - مجموعة المهارات الخاصة بالاعتمادية وتتمثل هذه المهارات في:
 - ✓ (الالتزام، الاستقلالية، قبول المحاسبة من الرئيس في العمل، التعامل مع التطوير والتغيير المستمر، والعمل بكفاءة في وجود ضغوط العمل).
 - مجموعة المهارات الخاصة بالاتصالات وفريق العمل:
 - ✓ (العمل مع الإدارات الأخرى وتنمية العلاقات الايجابية في العمل، المرونة والابتكار، أداء الاتصالات الشفهية والكتابية بوضوح وسهولة فهمها).
- كما تتمثل أهم سياسات الموارد البشرية الحديثة والتي تتواءم مع التطوير التكنولوجي لقطاع البنكي في:
- ✓ استخدام الاستقطاب الإلكتروني لجذب العمالة ذات المستويات الفنية والعلمية المتقدمة.
 - ✓ الاعتماد على التدريب الذاتي باستخدام شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) في الحصول على الجوانب المعرفية المطلوبة في جميع المجالات.
 - ✓ استخدام أسلوب القياس المقارن وتحديد الأجر لكل مستوى وظيفي مع تحديد الأجر على أساس الكفاءة في العمل وذلك بهدف زيادة تحفيز العاملين وبالتالي زيادة مستوى الخدمات ودرجة التقدم التكنولوجي لقطاع البنوك.

1- مقابلة شخصية مع رئيس قطاع الموارد البشرية في كل من البنوك.

✓ الاعتماد في تقييم أداء العاملين على الأساليب الحديثة مثل التقييم الوارد من 360 زاوية ومقياس الأداء البشري لقياس أداء العاملين وذلك للحصول على تقييم دقيق وموضوعي عن أداء العاملين.

وعند قيام إدارة الأفراد بوضع هذه السياسات وأداء هذه الوظائف بطريقة علمية سليمة فإنها بذلك تكون قد ساهمت في تنمية قدرة العاملين على استخدام تكنولوجيا الحديثة والمتطورة وتوفير الخصائص والمهارات الفنية والعلمية التي تتلائم مع طبيعة التطوير التكنولوجي لقطاع البنوك.

خلاصة الفصل:

تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها تأثير كبير على سياسات الموارد البشرية وتساهم في تطوير وتفعيل الموارد البشرية وتقليل من تكاليف الحصول ومعالجة المعلومة وإرسالها وريح الوقت وتعطي ميزة تنافسية وقوة وتساعد في بناء منظمة قوية ومتطورة ومستمرة.

الفصل الثالث:

الفصل التطبيقي

تمهيد

بعد ما تطرقنا في الفصلين السابقين لكل من تكنولوجيا المعلومات والاتصال وسياسة الموارد البشرية من جانبهما النظري، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على عينة من البنوك العاملة بولاية بسكرة. حيث سنحاول تحديد أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في سياسة الموارد البشرية، وذلك من خلال ثلاث مباحث، هي كالآتي:

المبحث الأول: تقديم بنوك محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم بنوك محل الدراسة.

المطلب الأول: بنك القرض الشعبي الجزائري.

1- نشأته :

تم تأسيس القرض الشعبي الجزائري بمقتضى المرسوم الصادر في 14/05/1967 وهو ثاني بنك تجاري تم تأسيسه في الجزائر بعد الاستقلال وقد تأسس على أنقاض القرض الشعبي للجزائر ووهران وعنابة وقسنطينة والصندوق المركزي الجزائري للقرض الشعبي ثم اندمجت فيه ثلاث بنوك أجنبية أخرى هي:

- البنك الجزائري المصري بتاريخ 01 جانفي 1968.
- الشركة المرسلية للبنوك بتاريخ 30 جوان 1968.
- الشركة الفرنسية للإقراض والبنوك سنة 1971.
- البنك المختلط ميسر (MISR)

وبعد الإصلاحات التي مست القطاع المصرفي في الجزائر تمت إعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري لينبثق عنه بنك التنمية المحلية سنة 1985 وتحوّل إليه 40 وكالة و 550 موظفا و 8900 حسابا من حسابات عملائه كما عرف التحولات التالية :

أصبح القرض الشعبي الجزائري مؤسسة عامة اقتصادية "مؤسسة ذات أسهم" يحكمها القانون التجاري منذ 1989/02/22 حيث قدر رأسماله الاجتماعي ب 800 مليون دج مقسمة إلى 800 سهم بقيمة اسمية 01 مليون د ج .

- تعود ملكية القرض الشعبي الجزائري إلى الدولة لكنها لا تقوم بتسييره و إدارته
- يتكون مجلس الإدارة من 10 أعضاء مفوضين من قبل المساهمين.

- يتخذ مجلس الإدارة كل القرارات المتعلقة بالسياسة التجارية والمالية للبنك أما الأنشطة المتعلقة بالتسيير تشرف عليها الإدارة العامة وعلى رأسها الرئيس المدير العام أما الرأسمال الاجتماعي فقد حدد ب 15 مليون د ج عند تأسيسه ولكنه فيما بعد عرف عدة تطورات كما يلي¹ :

1- فيروز قطاف، التسويق البنكي بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري-وكالة بسكرة-رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية

سنة 1966: 15 مليون د ج، سنة 1983: 200 مليون د ج، سنة 1992: 506 مليار د ج، سنة 1994: 9031 مليار د ج، سنة 1996: 1306 مليار د ج، سنة 2000: 2106 مليار د ج .

2- التعريف بوكالة بسكرة:

تأسست وكالة القرض الشعبي الجزائري رقم 305 في 1971/12/31 كواحدة من بين الست وكالات التابعة للمديرية الجهوية بباننة وتحتل الوكالة موقعا استراتيجيا في وسط المدينة بحي قمرى حسين وتضطلع الوكالة بنفس مهام القرض الشعبي الجزائري في المنطقة وقد بلغ عدد المستخدمين فيها حاليا 28 فردا .

الهيكل التنظيمي للوكالة: يتكون من:¹

- مدير الوكالة: يعتبر الممثل الرئيسي للقرض الشعبي الجزائري على مستوى ولاية بسكرة.
 - إدارة السكرتارية: من مهامها تسهيل أعمال المدير واستقبال البريد والمكالمات الهاتفية.
 - نائب المدير: يقوم بمساعدة المدير في أداء مهامه ويخلفه في حالة غيابه
 - مصلحة الإدارة: تضم قسمين:
- أ- قسم المستخدمين: وهو قسم يهتم بشؤون المستخدمين مثل وضع الأجور والعلاوات وتنظيم الإجازات وإعداد الحوافز كما تقوم بتسجيل الغيابات والمخالفات... الخ .
- ب- قسم المنازعات القانونية: يقوم هذا القسم بمساعدة البنك من الناحية القانونية وكذا متابعة الحالات المتنازع فيها ودراسة الشكاوى وطلبات تحصيل الحقوق وتعين المحامين الذين يقومون بتمثيل البنك أمام المحاكم ومتابعة تنفيذ الحكم بعد إصداره.
- مصلحة القروض: وتقوم هذه المصلحة بتنفيذ الإجراءات والتعليمات المتعلقة بشؤون القرض وفقا للمبادئ المعتمدة من قبل الإدارة
 - مصلحة التجارة الخارجية: تعتبر هذه المصلحة بمثابة الوسيط بين المتعاملين الجزائريين والأجانب في عمليات البيع أو الشراء وتقوم هذه المصلحة بالتحويلات إلى الخارج وعمليات التوطين (الإقامة) المصرفي وفتح الاعتمادات المستندية للعمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية وهي على اتصال دائم مع المراسلين بالخارج.

1- بناء على المعطيات المقدمة لنا من القرض الشعبي الجزائري -وكالة بسكرة-

- **مصلحة الصندوق:** وتقوم أيضا بإعداد جرد حركة النقد وتسجيلها والعمل على تطبيق الأنظمة والإجراءات المعتمدة من طرف المدير.

- **مصلحة المحاسبة والمراقبة:** وتقوم بتسجيل جميع العمليات اليومية التي يقوم بها البنك في جميع أقسامه ويقوم أيضا بإعداد الميزانيات الختامية وتحليلها والمراجعة الدقيقة لحسابات البنك ويقوم بالمراقبة الداخلية لعملية التسيير ومدى تطبيق القوانين الداخلية للبنك كما تقوم بتنسيق بين المصالح.

المطلب الثاني: بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

1- تعريفه:

هو أحد بنوك القطاع العمومي في الجزائر إذ يعتبر وسيلة من وسائل سياسة الحكومة الهادفة إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية المناطق الريفية تم إنشاؤه بموجب مرسوم رقم 106/82 المؤرخ في 13 مارس 1982 تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الخارجي وبعد صدور قانون النقد والقرض في 14/04/1990 الذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغى من خلاله نظام التخصيص وأصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية ثم عاد البنك إلى التخصيص مع سنة 2000. يقدر رأسمال البنك ب 33 مليار دينار جزائري ويتميز بكثافة بشرية عالية جدا تزيد عن 7500 عامل من بينها إطارات ومهندسين وموظفين كما انه يشغل مكانة هامة داخل النظام البنكي الجزائري حيث انه صنف¹.

- كأول بنك في ترتيب البنوك الجزائرية.
- ثاني بنك على المستوى المغاربي.
- المرتبة الرابعة عشر على المستوى العربي.
- تاسع بنك إفريقي من ضمن 326 بنك شملها التصنيف.
- احتل المركز الثامن والستين بعد الستمائة في الترتيب العالمي من بين 4100 بنك وتصدر الإشارة إلى أن البنك كان أول من أطلق في سنة 1994 بطاقات السحب في الساحة المالية الجزائرية.²

ويمكن تقسيم مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى ثلاثة مراحل أساسية هي:

1- محمد زيدان، أهمية العنصر البشري ضمن مكونات المزيج التسويقي الموسع في البنوك بالتطبيق على بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد، 15 أكتوبر، 2008، ص5.
2- حفيف صوالي، جريدة الخبر الصادرة في، 21/09/2011 العدد 64.

-المرحلة الأولى من 1982-1990: تم تأسيس بنك الفلاحة والتنمية الريفية تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري¹ , حيث انطلق برأس مال قدره مليار دينار جزائري و 140 وكالة متنازل عنها من طرف البنك الوطني الجزائري، و خلال السنوات الأولى من نشأته سعى البنك إلى فرض وجوده ضمن المجال الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق الريفية وهذا طبقا لمبدأ تخصص البنوك حيث كان كل بنك عمومي يختص بإحدى القطاعات الحيوية العامة وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأسمال قدره 2.200.000.000 دج مقسما إلى 2200 سهم بقيمة 1.000.000 دج للسهم الواحد .

-المرحلة الثانية من 1991-1999 : بعد صدور قانون النقد والقرض والذي منح استقلالية أكبر للبنوك ألغي نظام التخصص للبنوك وأصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر مهامه المختلفة المتمثلة في منح القروض وتشجيع عملية الادخار بنوعيتها بالفائدة وبدون فائدة كما وسع أفقه إلى مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي خاصة قطاع المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة والمصغرة وعليه يمكننا تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأنه بنك تجاري يمكنه جمع الودائع سواء كانت جارية أو لأجل ويمثل أيضا بنك تنمية باعتباره يستطيع القيام بمنح القروض سواء كانت متوسطة أو طويلة الأجل وهدفها تكوين رأس المال الثابت .

-المرحلة الثالثة من 2000-2002 : تميزت هذه المرحلة بوجود التدخل الفعلي للبنوك العمومية لبعث نفس جديد في مجال تشجيع الاستثمارات وجعل نشاطها ومستوى مردودها يساير قواعد اقتصاد السوق وفي إطار تمويل الاقتصاد ضمن التوجهات الاقتصادية الجديدة للجزائر و عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية على تغيير سياسته الاقراضية حيث رفع إلى حد كبير حجم القروض لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمصغرة في جميع الميادين وفي نفس الوقت طور مستوى أدائه مساندة للتحويلات الاقتصادية و الاجتماعية العميقة واستجابة لتطلعات العملاء والمستثمرين.

لقد تأسست وكالة بدر بسكرة في مارس 1982 ويقع مقرها في وسط المدينة وتشغل الوكالة 29 عاملا تعتمد على خبراتهم ويقوم البنك بتكوين وتدريب العمال وهذا لزيادة خبرتهم وكذا كفاءتهم في التعامل مع التحديث الجاري في البنك.

2- مهام وأهداف البنك:¹

تم إنشاء البنك للرد على المتطلبات الاقتصادية والتي خلقتها الإرادة السياسية اللازمة لإعادة هيكلة النظام الزراعي وضمان الاستقلال الاقتصادي للبلاد ورفع مستويات المعيشة لسكان الريف.

مهامه: أدى توسيع فروع بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى توسيع وظائفه ومهامه ويمكن تلخيص هذه المهام فيما يلي:

- معالجة كل عمليات الائتمان والنقد الأجنبي والخزينة.
- فتح حسابات بنكية لكل شخص قام بالطلب.
- استلام الودائع.
- المشاركة في جمع الادخار.
- المساهمة في التنمية الزراعية.
- ضمان وتشجيع الزراعة وتصنيع المواد الغذائية والزراعية والصناعية والحرفية.
- المراقبة بالتعاون مع السلطات التنظيمية للحركات المالية للمؤسسات.

3- أهداف BADR:

- الزيادة في الموارد بأقل التكاليف وأكبر ربحية بواسطة القروض الإنتاجية والمتنوعة في إطار احترام القواعد.
- الإدارة الصارمة لخزينة البنك سواء بالدينار أو العملات الأجنبية.
- ضمان تحقيق تنمية متناسقة للبنك في مجالات النشاط التي يليها.
- توسيع وإعادة تطوير شبكته.
- رضا العملاء وهذا من خلال توفير المنتجات والخدمات التي تلي احتياجاتهم.
- تكييف إدارة ديناميكية.
- التنمية التجارية من خلال إدخال تقنيات إدارية جديدة مثل التسويق وإدراج منتجات جديدة.

المطلب الثالث: بنك الخليج الجزائر.

1- نشأة وتطور بنك الخليج:

¹ www.badr-bank.net consulté le 13/03/2011

بنك الخليج الجزائر هو بنك تابع لمجموعة الأعمال الكويتية KIPCO والتي هي من أبرز مجموعات المال والأعمال في الشرق الأوسط يطلق عليها اسم المجموعة الكويتية للأعمال.

أنشئت مجموعة الأعمال الكويتية في عام 1975 ومشروع شركة الكويت (القابضة) او شركة مشاريع الكويت هي مجموعة الكويتية خاصة والتي تعتبر واحدة من أكبر الشركات القابضة المتنوعة في منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا وتملك المجموعة حصص في أكثر من 50 شركة تعمل في 21 بلدا (وخصوصا في العالم العربي) ويعمل فيها أكثر من 7000 شخص في انحاء العالم.

تهتم المجموعة خاصة بالصناعات الرئيسية في الخدمات المالية والإعلام وتملك شركة مشاريع الكويت ايضا مصالح مباشرة وغير مباشرة في قطاعات الصحة والسياحة والصناعة ومجلس العقار¹.
وبنك الخليج الجزائري هو بنك اجنبي مستثمر بالجزائر براس مال قدر 6.500.000.000 دج, موزع على ثلاثة بنوك ذات سمة عالية في المجال البنكي وهي:

- 60 % من طرف البنك

- 30 % البنك التونسي الدولي

- 10 % البنك الأردني الكويتي

وبنك الخليج الجزائر هو بنك تجاري بدأ مزاوله نشاطاته البنكية منذ مارس 2004 و براس مال يقدر ب 12مليار دينار جزائري ولكن النشاط الفعلي لم ينطلق إلا سنة 2005 بفرع وحيد في الجزائر العاصمة وهو على هذه الحالة حتى سنة 2008 اين تقرر توسيع عدد فروعها, وتمثل مهمته الأساسية للبنك في المساهمة في التنمية الإقتصادية والمالية في الجزائر من خلال تقديم تشكيلة ذات مدى واسع للمؤسسات والمهنيين والأفراد وهذا بشكل مستمر ومتطور للمنتجات والخدمات المالية ولتلبية توقعات العملاء فان بنك الخليج الجزائر يقدم خليط من المنتجات المصرفية واخرى تتفق ومبدأ الشريعة الإسلامية ويتوفر لدى بنك الخليج الجزائر على شبكة من 42 وكالة تنفيذية والتي سيتم توسيعها الى 50 فرعاً خلال عام 2014 ليكون اقرب إلى افضل عملائها في جميع انحاء البلاد و تحقق انتشار الجغرافي الذي تصبو اليه.

وقد انشئت وكالة الخليج بسكرة في 03 جوان 2010 وتقع في الحي السياحي طريق تقرت بسكرة وتبلغ

¹ - http://www.ag-bank.com.15/04/2014.

مساحته 350 م² ومجهزة بكل الوسائل الحديثة، ويبلغ عدد موظفي الوكالة 09 موظفين كلهم اطارات اما الهيكل التنظيمي لوكالة بسكرة فهو التالي:

مدير الوكالة، المسؤول التجاري، المراقب، المشرف الإداري، مستشار المبيعات، مندوب الاداري، أمين الصندوق، عامل الشباك

المطلب الرابع: بنك بي إن بي باريبا (PNB Paribas):

1- نشأته:

يعد «بي إن بي باريبا» واحداً من المصارف الرئيسية على مستوى القارة الأوروبية وقد تأسس المصرف في 23 مايو 1999م من خلال اندماج «بانك ناسونال دي باري» و«مصرف باريس الوطني» المعروف اختصاراً باسم «بي إن بي» و«باريبا».

ويشكل «بي إن بي باريبا» واحداً من أعرق ثلاثة مصارف فرنسية بجانب كل من «سوسيتيه جنرال» وكريدي ليونيه

ويعود تاريخه الى عام 1869م عندما قامت مجموعة من المصرفيين والمستثمرين من بينها «أدريان ديلونت» و

«إدموند جوبرت» و«هنري سيرنو ستشي» بإنشاء «بانك دي باري» وبعد نهاية الحرب العالمية الثانية قررت الدولة

الفرنسية «تطويع المصارف والكيانات المعنية بالائتمانيات لصالح جهود إعادة الإعمار الوطني» وعليه شن «رينيه بليفين» وزير المالية في ذلك الوقت حملة كبرى لإعادة هيكلة القطاع المصرفي.

وفي الثاني من ديسمبر 1945 تم إقرار قانون تضمن إعادة تعريف إطار العمل التنظيمي للصناعة المصرفية وأربعة

مصارف فرنسية كبرى بمجال التجزئة وهي: «بي إن سي آي» و «سي إن إي بي» و «كريدي ليونيه» و «سوسيتيه

جنرال» وبحلول الأول من جانفي من العام ذاته أصبح القانون سارياً بناء على ذلك تم نقل أسهم هذه الكيانات إلى

الدولة الفرنسية التي باتت لها الملكية الكاملة للمؤسسات المالية وتم حل مجالس الإدارات وتعيين اثني عشر مديراً جديداً بكل مصرف.

وفي عام 1993 تمت خصخصة مصرف «بي إن بي» وعام 1998 تم تغيير اسم «كابين فيننسيير دي باري»

(شركة باريس المالية) ليصبح «باريبا» بعد شراء «كابين بانكير».

أما أول من تفتق ذهنه عن اسم «باريبا» فكان الفنان والمقاوم الفلمنكي «بوييجان شوبن» في بداية عقد

الستينيات عام 1999 خاض «بي إن بي» و«سوسيتيه جنرال» حرباً ضروس للسيطرة على سوق الأسهم مع تقدم

«سوسيتيه جنرال» بعرض لشراء «باريبا» وتقدم «بي إن بي» لشراء «سوسيتيه جنرال» و«باريبا» في النهاية فشلت محاولة «بي إن بي» شراء «سوسيتيه جنرال» بينما نجح في صفقة شراء «باريبا» ما أثمر عن اندماج بي إن بي وباريبا. ولها فرع في ولاية بسكرة كان افتتاحه في 01 نوفمبر 2015 بشارع الأمير عبد القادر وعدد عمالها 05

المطلب الخامس: بنك سوسيتي جنيرال «:» Générale Société Groupe

1- تقديمه:

نشأة البنك "GSG" تم انشاء البنك يوم 04 ماي 1864 من طرف مجتمع الصناعات بغرض تعزيز تنمية التجارة والصناعة في فرنسا حيث ما لبث أن توسعت شبكته من الوكالات المصرفية الفرعية في كامل التراب الفرنسي لتقفز من 32 شبك الى 1500 شبك.

خلال الفترة 1870-1940 أصبح البنك مؤسسة الإقراض الأولى في فرنسا في جويلية 1987 في خصخصة البنك من خلال فتح رأس ماله الذي أصبح متداول في البورصة مما جعله يصبح أحد أوائل المجموعات الأوربية في الخدمات المالية مستندا في ذلك على نموذج التنوع في الخدمات المالية الذي تنتهجه البنوك الشاملة وقد تجلّى ذلك من خلال التواجد في أكثر 76 دولة حيث بلغ عدد المستخدمين 148000 وعدد الزبائن 32 مليون زبون .

2- نشأته وتطوره:

منذ سنة 1987 إلى غاية 2010 تم تطوير البنك على النحو التالي:

- في 1987 فتح مكتب للتمثيل.
- في 1998 حصلوا على الترخيص.
- في 1999 تم إنشاء فرع سوسيتي جنيرال الجزائر.
- في 2000 تم فتح وكالة للزبائن في الجزائر العاصمة.
- في 2004 سوسيتي جنيرال ملك لمجمع سوسيتي جنيرال

ولها فرع في ولاية بسكرة تم افتتاحه في 01 نوفمبر 2011 م في شارع أول نوفمبر 1954 م ويضم 06 عمال

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: منهج وأداة الدراسة

1- منهج الدراسة

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي والتحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق وصفا كيميا وكيفيا، إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة، وتحديد كميها عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها.

2- أداة الدراسة

في إطار الدراسة الميدانية وبهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث (تكنولوجيا المعلومات والاتصال من جهة وسياسة الموارد البشرية من جهة أخرى) تم اختيار الاستبانة كوسيلة لقياس "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على سياسة الموارد البشرية"؛ حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها، فنبات الاستبانة يعني التأكد من أن الإجابة واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم، وصدقها يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت من أجل قياسه. وقد تم الاستعانة في إعدادها بالاطلاع على مجموعة من الاستبانات الخاصة بالثقافة التنظيمية وكذا أداء الموارد البشرية، وقد انقسمت استبانة البحث إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوث وهي: (السن، المستوى التعليمي، الشهادات الأخرى، الوظيفة، الأقدمية في الوظيفة).

القسم الثاني: الخاص بمحاور الاستبانة، ويتكون من جزأين: الجزء الأول خاص بتكنولوجيا المعلومات والاتصال ويحتوي على (20) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد، أما الجزء الثاني فهو خاص بسياسة الموارد البشرية ويحتوي على (25) عبارة موزعة على أربعة أبعاد.

وقد تم استخدام مقياس "ليكات الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول.

الجدول رقم(1): درجات مقياس "ليكات الخماسي"

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينته

يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين في كل من الإدارة العليا، الوسطى، والدنيا بخمسة بنوك ناشطة بولاية بسكرة وهي: سوسيتي جنيرال (SSG) وبها 6 عمال إداريين، بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وبه 24 عامل اداري من بينهم 6 عمال بدون شهادات، بي إن بي باريبا (BNP Paribas) وبه 5 عمال اداريين، القرض الشعبي الجزائري (CPA) وبه 25 عامل إداريا من بينهم 5 بدون شهادات، بنك الخليج الجزائر (AGB) وبه 8 عمال. وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 39 عاملا، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية، استرد منها (39) استبانة، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

1- مصادر جمع البيانات

تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:

- **المصادر الرئيسية:** تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج **SPSS** الإحصائي (V. 22) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.
- **المصادر الثانوية:** تم الحصول على المعطيات من خلال الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال هذا البحث.

2- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss. V.22) كما يلي:

- مقاييس الإحصاء الوصفي (**Descriptive Statistic Measures**): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- تحليل التباين للانحدار (**F**): لاختبار مدى ملائمة النموذج المفترض لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.
- تحليل الانحدار البسيط (**Simple Regression**): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية: (الجانب المادي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، البرامج، الشبكات) في المتغير التابع وهو سياسة الموارد البشرية بأبعاده المختلفة (التخطيط والاستقطاب، سياسة التعويض، تقييم أداء العاملين، التدريب) بالإضافة إلى اختبار كل فرضية على حدا.
- تحليل التباين الأحادي (**One Way Anova**): وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث حول مستوى تكنولوجيا المعلومات والاتصال لديهم وكذا معرفة اتجاهاتهم نحو سياسات الموارد البشرية.
- اختبار معامل الالتواء والتفلطح (**Kortosis et Skewness**): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (**Normal Distribution**).
- معامل الثبات "ألفا كرونباخ": (**Cronbach's Coefficient Alpha**): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

المطلب الرابع: صدق أداة البحث وثباتها

1- صدق أداة الدراسة (صدق الاستبانة)

- يقصد بصدق الأداة (**Validité**) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي:
- **صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على هيئة محكمين مكونة من أساتذة مختصين في مجال الإدارة، الذين يعملون في جامعة بسكرة، وطلب إليهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، كما طلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وقد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقاً لأهداف البحث. وهذا ما اعتبرناه بمثابة الصدق الظاهري للأداة، وبذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

■ **صدق المحك:** تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول () إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.993) وهو معامل جيد ومناسب لأغراض هذا البحث وأهدافه، كما نلاحظ أيضاً أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كانت جيدة ومناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول إن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

2- ثبات أداة الدراسة (Reliability):

ويقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كمايلي:

الجدول رقم (2): معاملات الثبات والصدق

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	عدد العبارات	المحور
0.88	0.775	10	الجانب المادي
0.77	0.6	2	البرامج
0.95	0.91	8	الشبكات
0.93	0.87	05	التخطيط والاستقطاب
0.93	0.87	07	سياسة التعويض
0.92	0.85	04	تقييم أداء العاملين
0.96	0.92	09	التدريب
0.97	0.94	45	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v22

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.94) وهو معامل ثبات جيد ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: عرض نتائج البحث وتحليلها

1- خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

الجدول رقم (3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	13	34.2
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	16	42.1
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	6	15.8
	من 50 إلى أقل من 60 سنة	3	7.9
	أكثر من 60 سنة	0	00
	المجموع	38	100
المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	8	21,1
	تقني سامي	2	5,3
	ليسانس	22	57,9
	ماستر	6	15,8
	المجموع	38	100
الوظيفة	مدخل بيانات	6	15,8
	امين صندوق	6	15,8

18,4	7	محاسب	
7,9	3	مكلف بالتراعات	
31,6	12	مكلف بالدراسات	
5,3	2	نائب الدراسات	
5,3	2	مدير	
	38	المجموع	
39,5	15	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
28,9	11	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
13,2	5	من 10 إلى أقل من 15 سنوات	
7,9	3	من 15 إلى أقل من 20 سنوات	
10,5	4	من 20 سنة فأكثر	
100	38	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v.22

بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة (30-40 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (42.1%)، في حين نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت (34.2%)، أما نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (40-50 سنة) بلغت (15.8%)، وفي الأخير نجد أن نسبة الباحثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 50 إلى أقل من 60 سنة) بلغت (7.9%).

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للباحثين فقد وجد أن (57.9%) من الباحثين حاصلين على شهادة ليسانس في حين كانت نسبة الذين مستواهم الدراسي ثانوي أو أقل ما نسبته (21.1%)، أما شهادة الماستر فبنسبة (15.8%) من حامليها، أما حملة شهادة تقني سامي فبنسبة (5.3%).

وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى الباحثين نجد أن (39.5%) منهم تقل خبرتهم عن (5 سنوات)، بينما تراوحت نسبة الباحثين الذين تقع خبرتهم في المجال (من 5-10 سنوات) ب (28.9%)، في حين نجد أن (13.2%) من الباحثين تقع خبرتهم ضمن المجال (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، ونجد أن (10.5%) من الباحثين تقع خبرتهم في

المجال أكثر من 20 سنة، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (من 15 إلى أقل من 20 سنوات) فقد حددت نسبتهم بـ (7.9%) من مجموع الأفراد عينة البحث.

وفيما يخص مجال الوظيفة الحالية فيبين الجدول (3) أن غالبية أفراد عينة البحث مكلفين بالدراسات، حيث بلغت نسبتهم (31.6%)، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين يعملون محاسبين (18.4%)، أما نسبة أفراد العينة الذين يعملون مدخل بيانات أو أمين صندوق (15.8%)، في حين بلغت نسبة الذين يعملون مكلف بالنزاعات (7.9%)، أما نسبة المبحوثين الذين يعملون مدير أو نائب مدير (5.3%).

2- اختبار التوزيع الطبيعي

أي اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل التحقق من ذلك تم استخدام اختبار كولموغوروف سميرونوف (Test de Kolmogorov-Smirnov)، الذي يعتمد على اختبار الفرضيتين التاليتين:

$$\begin{cases} H_0: \text{البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً} \\ H_1: \text{البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً} \end{cases}$$

من أجل اختيار الفرضية الصحيحة بمستوى معنوية ألفا (عادة تؤخذ 05%) يجب حساب قيمة D لسميرونوف ومقارنتها بالقيمة الجدولية لسميرونوف (Z)؛ حيث $D = \max |F_n - F_0|$. حتى تكون البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً (قبول الفرض العدمي) يجب أن تكون $D \leq Z$ والعكس صحيح.

الجدول رقم(4): نتائج اختبار الاعتدالية لكولموغروف سميرنوف.

	Z1	Z2	Z3	Y1	Y2	Y3	Y4
حجم العينة	38	38	38	38	38	38	38
المتوسط	3,9368	3,9605	3,4591	3,3263	2,8722	3,3355	3,2222
الانحراف المعياري	,55479	,67164	,78192	,89130	,78653	,80387	,84895
اقصى انحراف مطلق D	,100	,213	,105	,173	,155	,164	,109
اقصى انحراف موجب	,100	,213	,071	,093	,155	,152	,109
اقصى انحراف سالب	-,098	-,208	-,105	-,173	-,143	-,164	-,086
القيمة الحرجة لكولموغروف سميرنوف.	0.215	0.215	0.215	0.215	0.215	0.215	0.215

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

عند مستوى معنوية 5% وحجم عينة 38 نجد أن القيمة الحرجة لكولموغروف سميرنوف تساوي 0.22، وبمقارنتها بأقصى انحراف مطلق (D) لجميع الأبعاد نجدها أكبر منهم جميعا وبالتالي يمكن الحكم بأن جميع بيانات ابعاد البحث تتوزع تتبع توزيع طبيعي ويعد شرطا لإجراء الاختبارات لضمان الوثوق بنتائجه.

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وسياسة الموارد البشرية، بعدها تم ضبط الحدود الدنيا وكذا الحدود العليا للمقياس بغرض الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب أولا المدى، عن طريق الفرق بين أكبر وزن أو درجة وبين أصغرها أي (5-1=4) ومن ثم ناتج المدى يقسم على عدد الأوزان أو الدرجات الموجودة في المقياس والبالغ عددها 5، وبالتالي نحصل على طول الوزن أو الدرجة الواحدة لهذا المقياس (طول الفئة) والمقدر بـ 0.8، يتم بعدها إضافة هذه القيمة في كل درجة للمقياس فنتحصل على الحدود الدنيا والعليا وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين عن كل عبارة من (1-1.79) تعتبر إجابة غير موافقة بشدة، ومن (1.80) إلى أقل من

2.60) تعتبر إجابة غير موافق، ومن (2.60 إلى أقل من 3.40) تعتبر إجابة محايد، ومن (3.40 إلى أقل من 4.20) تعتبر إجابة موافق، ومن (4.20-5) تعتبر إجابة موافق بشدة. ويظهر الجدولان (5) و(6) تلك النتائج كما يلي:

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

الرقم	أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال	درجة التقدير	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
تكنولوجيا المعلومات والاتصال					
الجانب المادي					
1.	مستوى الحواسيب المستعمل في البنك مناسب لأدى مهمي بشكل جيد.	موافق	4	,9693	4,079
2.	الحاسوب يمكيني من أداء مهمي بشكل أفضل من الأسلوب اليدوي	موافق بشدة	2	,71809	4,3947
3.	يحرص البنك على تبني كل ما هو جديد من وسائل ومعدات تكنولوجيا المعلومات والاتصال للتميز في الأداء	موافق	5	,78798	3,9737
4.	يعتبر الهاتف الثابت الوسيلة الاتصالية الأكثر استخداما في البنك	موافق	8	1,18909	3,7895
5.	أوافق على مضاعفة استعمال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال بالبنك.	موافق بشدة	1	,55750	4,5000
6.	الصراف الآلي (DAP) يعمل بشكل جيد طول أيام الأسبوع	موافق	7	1,00956	3,8158
7.	يتواصل البنك مع زبائنه عن طريق الرسائل النصية (sms)	موافق	9	1,07606	3,6316
8.	يتواصل البنك مع العمال عن طريق الرسائل النصية (sms)	محايد	10	1,28455	3,1579

3,9211	1,07506	6	موافق	9. ساعدت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في معالجة عدد كبير من الملفات في وقت قصير وبأقل تكلفة.
4,1053	,72743	3	موافق	10. تطوير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في البنك أدى إلى تحسين أدائها ووضع صورة جيدة لها.
3,9605	,67164			البرامج
4,0789	,78436	1	موافق	11. البرامج المستعملة من طرف البنك تمكنني من القيام بمهامي بكفاءة وفي وقت قصير
3,8421	,82286	2	موافق	12. البرامج المستعملة من طرف البنك سهلة الاستعمال
3,4591	,78192			الشبكات
3,2895	1,13680	6	محايد	13. مستوى شبكة الأنترنت المستعمل من طرف البنك يعتبر الاحسن مقارنة بالبنوك المنافسة
3,5000	1,08429	3	موافق	14. الخدمات الإلكترونية التي يقدمها البنك يتم تحديثها وتطويرها عبر موقعه الإلكتروني باستمرار.
3,5526	1,08297	2	موافق	15. الموقع الإلكتروني للبنك كفيل بتقديم خدمات جيدة للزبون.
3,4211	1,17707	4	موافق	16. يتواصل البنك مع العمال عن طريق موقعه الإلكتروني أو البريد الإلكتروني.
3,1316	1,16645	7	محايد	17. مستوى شبكة الأنترنت الخاص بالبنك يعتبر الاحسن مقارنة بالبنوك المنافسة
3,3684	,99786	5	محايد	18. مستوى شبكة الإنترنت الخاص بالبنك يعتبر الاحسن مقارنة بالبنوك المنافسة
3,7368	,82803	1	موافق	19. شبكة الاكسترنات تسهل تسوية التعاملات بين البنوك

3,2895	1,01096	6	محايد	الخدمات المصرفية المقدمة من كرف البنك هي الاحسن مقارنة بالبنوك المنافسة	20.
--------	---------	---	-------	--	-----

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

■ **السؤال الأول:** ما هو مستوى تكنولوجيا المعلومات والاتصال في قطاع البنوك لولاية بسكرة؟
للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (5).

✓ **مستوى تكنولوجيا المعلومات والاتصال:**

■ **البرامج:** من خلال الجدول (5) نلاحظ أن بعد " البرامج " جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.9605) بالانحراف المعياري (0.67164). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد له اتجاهات آراء موافقة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات قياس بعد البرامج ضمن اتجاهات آراء موافقة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3.8421-4.0789) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.78436-0.82286).

■ **الجانب المادي:** من خلال الجدول (5) نلاحظ أن بعد " الجانب المادي " جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.9368) بالانحراف المعياري (0.55479). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء موافقة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد الجانب المادي ضمن اتجاهات آراء موافقة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3.1579-4.5) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.55750-1.28455)، وهذا ما يدل على أن توقعات الموظفين في البنوك مرتفعة.

■ **الشبكات:** من خلال الجدول (5) نلاحظ أن بعد " الشبكات " جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.4591) بالانحراف المعياري (0.78192). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء موافقة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد الشبكات ضمن اتجاهات آراء موافقة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3.1316-3.7368) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.82803-1.17707).

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات أبعاد سياسة الموارد البشرية.

الرقم	درجة التقدير	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
سياسة الموارد البشرية				
التخطيط والاستقطاب				
21.	موافق	2	1,10765	3,4474
تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال (برامج مثلا) في تتبع المسار الوظيفي للعمال				
22.	محايد	5	1,14273	3,2105
تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحديد الاحتياجات من العمال في البنك				
23.	موافق	1	1,03289	3,4737
في عملية التوظيف يشترط البنك في المترشح إتقان استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال				
24.	محايد	4	1,12548	3,2368
يلجأ البنك للاتصال الإلكتروني في عملية استقطابه للمهارات الجديدة				
25.	محايد	3	1,10733	3,2632
تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اختيار العمال الجدد (الكتابة على الحاسب، اتقان استعمال البرامج...)				
سياسة التعويض				
26.	محايد	6	1,10733	2,7368
ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في رفع أجور العمال بالبنك				
27.	محايد	7	1,02077	2,6579
يتم تحديد الاجر في البنك وفق المعرفة والمهارة				
28.	محايد	3	1,07870	2,8421
يتم تحديد الاجر في البنك وفق أداء العامل				

2,7632	1,05098	5	محايد	يتم تحديد الاجر في البنك وفق أرباح البنك	.29
2,7895	1,01763	4	محايد	نظام الحوافز في البنك عادل	.30
2,8947	,98061	2	محايد	توزع الحوافز على جميع العمال دون النظر لأداء كل منهم.	.31
3,4211	1,10604	1	موافق	يساهم نظام الحوافز في رفع إنتاجية البنك	.32
3,3355	,80387			تقييم أداء العاملين	
3,2632	,92076	3	محايد	تساهم تكنولوجيات المعلومات والاتصال في تقييم أداء العمال (كاميرات، البصمة...)	.33
3,4211	,97625	1	موافق	توجد برامج تمكن المسيرين من متابعة أداء العمال	.34
3,3947	,97369	2	محايد	تساهم تكنولوجيات المعلومات والاتصال في تقييم موضوعي لأداء العمال	.35
3,2632	1,00497	3	محايد	يدخل اتقان تكنولوجيات المعلومات والاتصال في معايير تقييم أداء العمال بالبنك	.36
3,2222	,84895			التدريب	
3,2368	,99822	3	محايد	تخصص المؤسسة ميزانية للتكوين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال	.37
3,3158	,93304	2	محايد	اتحكم بشكل جيد في استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال	.38
3,1579	1,12769	6	محايد	يلجأ البنك إلى تكوين مستخدميها في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال	.39
3,1316	1,23400	7	محايد	تتعمد مصلحة الموارد البشرية بالتكوين عن بعد لموظفيها	.40

3,1316	1,09473	7	محايد	يشترط البنك اتقان تكنولوجيا المعلومات والاتصال عند التوظيف	41.
3,3947	1,10379	1	محايد	تبرمج المؤسسة تدريب مستخدميها عند اقتناء أجهزة وتقنيات جديدة	42.
3,2105	1,14273	4	محايد	تنظم المؤسسة فرقا للعمل لتبادل المعارف والمهارات بغية تحقيق المرونة في التدريب	43.
3,1842	1,08691	5	محايد	تلاحظ بعد التدريب توافقا بين مستوى الإطار الفكري وتكنولوجيا المعلومات والاتصال	44.
3,2368	1,05098	3	محايد	يعد التدريب أحد مداخل التكيف التكنولوجي للعمال البنك	45.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

✓ سياسة الموارد البشرية

■ السؤال الثاني: ما مدى تأثير سياسة الموارد البشرية في البنوك لولاية بسكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (6)

■ **تقييم أداء العاملين:** من خلال الجدول (6) نلاحظ أن بعد "تقييم أداء العاملين" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.3355) بالانحراف المعياري (0.80387). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد له اتجاهات آراء محايدة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات قياس بعد تقييم أداء العاملين ضمن اتجاهات آراء محايدة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3.2632-3.4211) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (-0.92076-1.00497).

■ **التخطيط والاستقطاب:** من خلال الجدول (6) نلاحظ أن بعد "التخطيط والاستقطاب" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.3263) بالانحراف المعياري (0.89130). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء محايدة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد التخطيط والاستقطاب ضمن

اتجاهات آراء محايدة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3.2105-3.4737) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.03289-1.14273).

■ **التدريب:** من خلال الجدول (6) نلاحظ أن بعد " التدريب " جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.2222) بالانحراف معياري (0.84895). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء محايدة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد التدريب ضمن اتجاهات آراء محايدة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3.1316-3.3947) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.93304-1.2340).

■ **سياسة التعويض:** من خلال الجدول (6) نلاحظ أن بعد " سياسة التعويض " جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.8722) بالانحراف معياري (0.78653). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء محايدة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد سياسة التعويض ضمن اتجاهات آراء محايدة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (2.6579-3.4211) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.98061-1.10733).

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

1- اختبار الفرضية الرئيسية.

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الرئيسية التالية:

H_0 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأبعاده المختلفة على سياسة الموارد البشرية بعينة من البنوك العاملة بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

حيث تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج

لاختبار هذه الفرضية. والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (07): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	4.462	1	4.462	15.758	*00.00
الخطأ	10.193	36	0.283		
المجموع الكلي	14.655	37			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22 * ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.00$)

معامل التحديد (R^2) = 0.304

معامل الارتباط (R) = 0.552

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (07) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار صلاحية الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (15.758) وبقيمة احتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، و يتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو تكنولوجيا المعلومات والاتصال في هذا النموذج يفسر ما مقداره 30.4% من التباين في المتغير التابع المتمثل في سياسة الموارد البشرية، هي قوة تفسيرية مقبولة، مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بأبعادها المختلفة على سياسة الموارد البشرية في بنوك ولاية بسكرة، وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة و ذلك كما هو مبين في الجدول رقم (08)

الجدول (08): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	معامل (Bêta) الإنحدار	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الثابت	0.997	1.802	0.08
الثقافة التنظيمية	0.582	3.97	0.00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20 * ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (08) يتبين أن هناك علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتغير المستقل المتمثل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال و المتغير التابع المتمثل في سياسة الموارد البشرية في البنوك محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (9.97) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين وهي (0.552)، حيث فسر متغير تكنولوجيا المعلومات والاتصال (30.4%) من التباين الحاصل في سياسة الموارد البشرية وبناء على كل هذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة و المتمثلة في "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأبعاده المختلفة على سياسة الموارد البشرية بعينة من البنوك النشطة بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)"، وسنحاول تفسير هذه العلاقة من خلال الفرضيات الفرعية.

2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الفرعية التالية:

H₁: اختبار الفرضية الفرعية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجانب المادي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على سياسة الموارد البشرية في البنوك العاملة بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

حيث تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية. والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (09): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	3.197	1	3.197	10.045	*00.003
الخطأ	11.458	36	0.318		
المجموع الكلي	14.655	37			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.00$)

معامل التحديد (R^2) = 0.218 معامل الارتباط (R) = 0.467

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (9) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار صلاحية الفرضية الفرعية الأولى، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (10.045) وبقية احتمالية (0.003) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، و يتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل وهو الجانب المادي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في هذا النموذج يفسر ما مقداره 21.8% من التباين في المتغير التابع المتمثل في سياسة الموارد البشرية، وهي قوة تفسيرية مقبولة، مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للجانب المادي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بأبعادها المختلفة على سياسة الموارد البشرية في بنوك ولاية بسكرة بمستوى معنوية 5.0%، وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الفرعية الأولى وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (10).

الجدول رقم(10): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	معامل الإنحدار (Bêta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)
الثابت	1.082	1.629	0.112	0.467
الجانب المادي	0.53	3.169	0.003	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v22

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (10) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (3.169) وبقية احتمالية (0.003) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، بالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تقول بأنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجانب المادي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على سياسة الموارد البشرية في البنوك العاملة بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05). "، ونرفض الفرضية البديلة المتمثلة في " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجانب المادي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على سياسة الموارد البشرية في البنوك العاملة بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الرئيسية التالية:

H_2 : اختبار الفرضية الفرعية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبرامج على سياسة الموارد البشرية في البنوك العاملة بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول التالي يوضح العلاقة الانحدارية بين البرامج وسياسة الموارد البشرية.

الجدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	معامل الانحدار (Bêta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)
الثابت	2,474	4,016	0.00	0.187
البرامج	,175	1,142	*0.261	

*ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (11) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (1.142) وبقيمة احتمالية (0.261) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، بالتالي فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثانية التي تقول بأنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبرامج على سياسة الموارد البشرية في البنوك العاملة بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)"، ونرفض الفرضية الصفرية المتمثلة في " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبرامج على سياسة الموارد البشرية في البنوك العاملة بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)".

4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الرئيسية التالية:

H_3 : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشبكات على سياسة الموارد البشرية في البنوك العاملة بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

حيث تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية. والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (12): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	4,312	1	4,312	15,010	*00.00
الخطأ	10,343	36	0,287		

المجموع الكلي	14,655	37
---------------	--------	----

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.00$)

معامل التحديد (R^2) = 0,294

معامل الارتباط (R) = 0,542

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (12) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار صلاحية الفرضية الفرعية الثالثة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (15.01) وبقيمة احتمالية (00.00) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، و يتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل وهو شبكات الاتصال في هذا النموذج يفسر ما مقداره 29.4% من التباين في المتغير التابع المتمثل في سياسة الموارد البشرية، وهي قوة تفسيرية مقبولة، مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للشبكات على سياسة الموارد البشرية في بنوك ولاية بسكرة بمستوى معنوية 0.5%، وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الفرعية الثالثة وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (13)

الجدول رقم (13): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	معامل الإنحدار ($B\hat{e}ta$)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)
الثابت	1,658	4,151	00.00	0.542
الشبكات	,437	3,874	00.00	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v22

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (13) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (3.874) وبقيمة احتمالية (0.00) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، بالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تقول بأنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشبكات الاتصال على سياسة الموارد البشرية في البنوك العاملة بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)"، ونرفض الفرضية البديلة المتمثلة في " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشبكات الاتصال على سياسة الموارد البشرية في البنوك العاملة بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)"

5- تحليل مستوى أثر أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال على سياسة الموارد البشرية. حيث تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية. والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (14): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	5,087	3	1,696	6.025	0.002
الخطأ	9,568	34	,281		
المجموع الكلي	14,655	37			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.00$)

معامل التحديد (R^2) = 0.347

معامل الارتباط (R) = 0.589

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (14) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار صلاحية الفرضية الفرعية الثالثة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (15.01) وقيمة احتمالية (00.00) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، و يتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل وهو شبكات الاتصال في هذا النموذج يفسر ما مقداره 29.4% من التباين في المتغير التابع المتمثل في سياسة الموارد البشرية، وهي قوة تفسيرية مقبولة، مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للشبكات على سياسة الموارد البشرية في بنوك ولاية بسكرة بمستوى معنوية 0.5%، وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الفرعية الثالثة وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (15)

لجدول رقم(15): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	معامل الإنحدار (Bêta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)
الثابت	1,658	4,151	00.00	0.542
الشبكات	,437	3,874	00.00	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v22

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم () نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (3.874) وبقيمة احتمالية (0.00) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، بالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تقول بأنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشبكات الاتصال على سياسة الموارد البشرية في البنوك العاملة بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)", ونرفض الفرضية البديلة المتمثلة في " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشبكات الاتصال على سياسة الموارد البشرية في البنوك العاملة بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)"

خلاصة

لقد تعرضنا في هذا الفصل إلى معرفة أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على سياسة الموارد البشرية بالبنوك العاملة بولاية بسكرة، و لقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الاستبيان التي وزعناها على عينة الدراسة التي تمثلت في الموظفين بهذه البنوك، و التي تحتوي على محورين وهما تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأبعادها المختلفة (الجانب المادي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، البرامج، شبكات الاتصال) وسياسة الموارد البشرية بأبعادها (، هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية دراستنا التالية: "هل يوجد لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على سياسة الموارد البشرية". بعد استرجاعها قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار،، تحليل التباين الأحادي و معامل صدق المحك، ثم قمنا بعرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات، و توصلنا إلى صحة و قبول الفرضية الرئيسية، حيث استنتجنا أن الجانب المادي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال والشبكات كان لهم أثر على سياسة الموارد البشرية، أما بالنسبة للبرامج فقد تبين أن ليس لها أثر على سياسة الموارد البشرية بالبنوك العاملة بولاية بسكرة.

الخاتمة العامة

الخاتمة:

تمرُّ المجتمعات اليوم بمتغيراتٍ اقتصادية واجتماعية وتنظيمية ناتجة عن التطوُّر التكنولوجي والمعلوماتي التي أحدثت آثاراً عميقة في سوق العمل وأنماطه، هذه المجتمعات تسعى لإعادة التوازن لأعمالها واقتصادها وموقعها وحتى نشاطها الاجتماعي وثقافتها، وهنا يبرز دور التغيير الحاصل عالمياً الذي غير في أسس الأعمال والتجارة وجعلها أكثر ديناميكية ومرونة وتخصُّصاً وجودة في الإنتاج وقوة في الإعلان وتطلباً للمهارات والخبرات وارتباطاً بالعلوم والمعارف.

لقد فرضت هذه التغيُّرات على المؤسسات العديد من الضغوط، وبات لزاماً عليها أن تحدِّث العديد من التغييرات في محيط عملها الداخلي والخارجي؛ لتضمن قدراً من السلامة، ولتستمر في تأدية دورها، وتكون قادرةً على البقاء في مجال عملها. وتتعدد المجالات التي ينبغي على تلك المؤسسات إعادة النظر فيها وإعادة هيكلتها بما يتناسب وظروف المرحلة الحالية، والموارد البشرية واحدةً من تلك المجالات، ولها قدر كبير من الأهمية في تحقيق القدرة التنافسية لأنه مهما تغيرت مؤسسة المستقبل فإن البشر أو الموارد البشرية سوف يعتبرون دائماً المورد الرئيسي للمؤسسة. أما الموارد الأخرى ك رأس المال، تسهيلات الإنتاج، المعلومات، التكنولوجيا... الخ فإنها على الرغم من أهميتها فلا معنى لها بدون موارد بشرية تتسم بالمهارة والكفاءة والتجديد والفعالية.

نحن اليوم أمام تحديات التنمية الإدارية التي تتطلب وجود مؤسساتٍ لديها أطر وموارد بشرية اختصاصية مناسبة، هذه التنمية تتناسب مع ثقافة عملٍ لا ترفض التغيير المستمر والتطوُّر التكنولوجي الدائم لاسيما ما تعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصال. فالحتمية المعلوماتية وعمولة المعرفة باتت تفرض على المؤسسات ضرورة إعادة التفكير في آلية تعاملها مع التدفُّق المعلوماتي والمعرفي الذي بات يحيط بها من كل جانب؛ بحيث أن التأثير الذي حملته معها تكنولوجيا المعلومات والاتصال يقتضي من إدارة المؤسسات إعادة النظر في الهيكلة التقليدية لجُلِّ الأنشطة التي تقدمها هذه المؤسسات للمجتمع والدولة.

لقد أدى الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ودخولها مجال الإدارة في المؤسسات إلى تحسين أدائها، وتطوير جميع عناصرها: من هياكل، وأساليب، وأفراد، وتقنيات إدارية؛ وهذا ما أدى إلى ظهور عدة مصطلحات منها نظم معلومات ومصطلح الإدارة الإلكترونية والذي يعني الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني محلَّ المكتب العادي، وذلك عن طريق الاستخدام الواسع لهذه التقنيات. أما فيما

يخص إدارة المورد البشري، فقد ظهر مصطلح إدارة نظم معلومات الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛ حيث أصبح بالإمكان تحويل معظم الخدمات والأنشطة المتعلقة بالمورد البشري إلى إجراءات إلكترونية يتم معالجتها حسب خطوات متسلسلة ومقننة مسبقاً؛ وبالتالي يمكن القول إن مجتمع المعلومات والمعرفة قد خلقاً فرص عمل جديدة لمؤسسة إيجابياً تفوق سلبياتها.

نتائج اختبار الفرضيات:

في هذه الدراسة قد وضعنا بعض الفرضيات تحت الاختبار، فكانت الإجابة عنها كالآتي:
الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأبعاده المختلفة على سياسة الموارد البشرية بعينة من البنوك العاملة بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

من خلال اختبار هذه الفرضية وبالنظر للنتائج المتحصل عليها من خلال عينة الدراسة، تبين صحة هذه الفرضية، ومنه فإنه يوجد أثر إيجابي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على سياسة الموارد البشرية في البنوك في ولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

أما بالنسبة إلى الفرضيات الفرعية فكانت نتائجها كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجانب المادي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على سياسة الموارد البشرية في البنوك العاملة بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

من خلال اختبار هذه الفرضية وبالنظر للنتائج المتحصل عليها من خلال عينة الدراسة، تبين خطأ هذه الفرضية، ومنه فإنه لا يوجد أثر للجانب المادي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على سياسة الموارد البشرية في البنوك العاملة بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبرامج على سياسة الموارد البشرية في البنوك العاملة بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

من خلال اختبار هذه الفرضية وبالنظر للنتائج المتحصل عليها من خلال عينة الدراسة، تبين خطأ هذه الفرضية، ومنه فإنه لا يوجد أثر للبرامج على سياسة الموارد البشرية في البنوك العاملة بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشبكات على سياسة الموارد البشرية في البنوك العاملة بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

من خلال اختبار هذه الفرضية وبالنظر للنتائج المتحصل عليها من خلال عينة الدراسة، تبين صحة هذه الفرضية، ومنه فإنه يوجد أثر إيجابي للشبكات على سياسة الموارد البشرية في البنوك العاملة بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

إن من بين فوائد استعمال تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية ما يلي:

- ✓ إمكانية تجميع وتخزين ومعالجة كمية هائلة من البيانات والمعلومات.
- ✓ القدرة على ربط عدة مواضيع من البيانات مع بعضها، مثل: معدل المتغيين فيما يخص الدوائر المختلفة.
- ✓ توفير درجة عالية من الدقة لا يمكن توفيرها بالطرق اليدوية، مثل عملية تدقيق الأخطاء.
- ✓ إلغاء السجلات المكررة؛ مما يسمح بربح التكلفة المتعلقة بمساحات التخزين.
- ✓ تحسين الأداء في الإدارة وقراراتها ونتائجها بناءً على ما يتوفر من البيانات الصحيحة، خاصة فيما يتعلق بالاختيار والتعيين وتدريب العاملين وتقييم أدائهم.
- ✓ تسهيل التنسيق بين الأقسام المختلفة داخل إدارة الموارد البشرية وبينها وبين الإدارات الأخرى.
- ✓ مساعدة الإدارة في إعداد التقارير اللازمة وتقديمها للجهات المختصة، سواءً إلى الإدارات الداخلية أو الجهات الحكومية في الوقت المناسب.
- ✓ إظهار التغيرات التي يمكن أن تحدث للموارد البشرية داخل المؤسسة؛ مما يساعد الإدارة على مواجهة تلك التغيرات بكفاءة.

على أن من بين المتطلبات التي نراها ضروريةً لنجاح أي نظام حاسوب في إدارة الموارد البشرية هي ما يلي:

- ✓ إيمان الإدارة العليا ودعمها لوجود نظام حاسوبٍ تعمل عليه إدارة الموارد البشرية.
- ✓ توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لاقتناء وتشغيل هذه النظم.
- ✓ حجم الموارد البشرية في المؤسسة ومدى اتساع النشاط الذي تمارسه هذه الإدارة؛ فكلما كبر حجم المؤسسة وتوسعت عملياتها وتعقدت، تطلب ذلك وجود نظام حاسوبٍ فعال وحديث يلي احتياجات إدارة الموارد البشرية، مثل التوسع في استخدام الشبكات المعلوماتية بأنواعها المختلفة.
- ✓ مدى التحكم في الأجهزة والمعدات التكنولوجية وكذا طرق وكيفيات استخدامها.

- ✓ نوعية وكمية المعلومات والبيانات المطلوبة، ومدى أهميتها لاتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة لمواجهة المؤسسات المنافسة في هذا المجال.
- ✓ إمكانية صيانة وإصلاح هذه النظام في حالة عطله أو توقُّفه، وفي أقصر وقتٍ ممكن، وبأقلِّ تكلفةٍ أيضاً.

نتائج الدراسة:

لقد قادنا هذه العمل إلى مجموعةٍ من النتائج أهمها:

- ✓ هناك أثر واضح لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات، من خلال التركيز توطين التكنولوجيا، وإعداد رأس المال البشري والبنية التحتية التكنولوجية.
- ✓ تهدف تعزيز فرص الاستفادة من تطبيقات نظم المعلومات الإدارية، فإن الضرورة تقتضي إعادة النظر في التطبيقات الحالية لنظم المعلومات الإدارية، وتبني رؤية استراتيجية واضحة في تصميم نظم المعلومات الإدارية، وبنائها وتطبيقها في المؤسسات.
- ✓ إن تعزيز عملية استيعاب تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإاحتها للاستخدام الذي يستهدف التميُّز في الأداء ومواكبة عمليات التحديث الإداري، يقتضي التحوُّل نحو الإدارة الرقمية أو الإلكترونية.
- ✓ التحوُّل إلى مجتمع المعلومات الذي يستخدم نتائج التكنولوجيات الحديثة، وفي الوقت نفسه يسهم في تعزيز نجاح التجربة واستمرارها، من خلال التفكير الواعي والفاعل في التقيُّد بتشريعات الاستخدامات وقوانينها، بشكلٍ ينسجم مع المعايير الحضارية للمجتمع الرقمي.

التوصيات والاقتراحات:

1- التوصيات:

بالنظر إلى النتائج المتوصل إليها بخصوص الموضوع، فإننا نرى أن نقدم التوصيات التالية:

- ✓ ينبغي أن يركِّز المستعمل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال دوماً على الهدف الرئيسي الذي استخدم من أجله تطبيقات هذه التكنولوجيا. فمن الخطأ أن نعتبر أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال هو الغاية في عصر المعلومات والمعرفة، بل ينبغي أن نعتبر أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال أداةً ممكنة لإحداث التحسين وتحقيق أهداف البنك.
- ✓ في دراستنا للبنوك، ينبغي التركيز على التأثير المباشر وغير المباشر لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على الموارد البشرية، وينبغي الاستفادة من تطبيقات هذه التكنولوجيا في أداء مختلف الأنشطة المتعلقة بالموارد البشري.

✓ عند تأدية وظيفة التخطيط في المؤسسة، ينبغي على المخطط أن يأخذ في اعتباره وجود كيانات إلكترونية في البنك، ومن الضروري أن يركّز كل من المخطّطون والقائمون على إدارة البنك على البنية الأساسية المعلوماتية وربطها باحتياجات الموارد البشرية وذلك من خلال المخطّطات الشاملة للمعلوماتية. قبل أن نهتم بتقديم الخدمات الإلكترونية في البنك، يلزم أولاً الاهتمام بتوفير إمكانية الاتصال بهذه الخدمات.

✓ من المهم في عصر المعلومات إقامة أنشطة تدريبية تعتمد على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة، من مؤتمرات بعدية إلى حوارات الكترونية مباشرة وغير مباشرة، إلى خدمة البريد الإلكتروني،... إلخ من التطبيقات.

✓ من الضروري أن تصيغ المجتمعات المعلوماتية العديد من القوانين والتشريعات الجديدة، والتي يمكن من خلالها ضبط وإدارة الحياة في عصر المعلومات والمعرفة.

✓ على المستوى المهني، سيكون من التناقض لمدير الموارد البشرية عدم معرفة كيفية التعامل مع أنظمة المعلومات المؤتمتة، والولوج إلى قواعد البيانات المتعلقة بالأفراد، أو استخدام الحاسوب في الطباعة

2- الاقتراحات:

مما سبق ذكره في التوصيات وفي حال رغبة المؤسسة في التطبيق الفاعل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على سياسات الموارد البشرية فينبغي عليها أن تقوم بما يلي:

✓ إعادة هندسة إدارات شئون الموظّفين جذرياً من حيث الوضع التنظيمي والتوجّهات والمهام والأساليب.

✓ إعداد خطط الموارد البشرية التي تحدد الخبرات والمهارات اللازمة لشغل الوظائف وتوصيفها وتحديد معايير الأداء لها.

✓ تخطيط نظم وبرامج الحوافز وربطها بالأداء المستهدف ونتائج قياس الأداء الفعلي، وتصميم وتنفيذ نظام لقياس كفاءة الأداء واقتراح سبل تطوير الأداء.

✓ تحديد الاحتياجات التدريبية وفق أساليب فعالة، وتوفير الشروط والظروف الكفيلة بضمان فعالية التدريب وتحقيقه للأهداف المرجوة.

✓ زيادة الاهتمام بالمعلومات التي يوفّرها نظام معلومات الموارد البشرية حول حلّ المشكلات، وترشيد القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وتعزيز الفرص المتاحة، للاستفادة من المنافسة العالمية، من خلال المعلومات الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية.

- ✓ التوسع في استخدام الأجهزة والبرمجيات المتطورة في مجال محاسبة الموارد البشرية ورسم سياسات الموارد البشرية لمواكبة التطورات التقنية والمتغيرات المتعلقة بتحسين مستوى الأداء البشري في المؤسسات الاقتصادية.
- ✓ ضرورة اهتمام المؤسسات بإعداد البرامج التدريبية المتخصصة التي تستهدف نوعية العاملين بقدرات الحاسوب ونظم المعلومات الحاسوبية والإدارية، وربطها في الخطط التدريبية.
- ✓ ضرورة الاهتمام بالندوات والمؤتمرات العلمية، وتشجيع الأبحاث والدراسات، الهادفة إلى تعزيز الجانب التطبيقي لنظم المعلومات الإدارية والمحاسبية، مع إيلاء نتائجها وتوصياتها الأهمية التي تستحقها.
- ✓ الاهتمام بالتفكير الابتكاري في التدريب بمراحله المختلفة لإعداد وتأهيل عاملٍ لديه مهارات وقدرات إبداعية معرفية متراكمة، ويهتمُّ بالرغبة في الإنجاز والسعي للتميز، وتحمل المخاطرة والابتكار والتجديد، وتقبل واستيعاب التغيير.
- ✓ دعم أساليب وبرامج تفعيل مشاركات الأفراد في بحث مشاكل العمل، وحفزهم على المبادرة والمبادأة بالاقتراح والابتكار، لتطوير نظم العمل، وتشجيع حلقات العصف الذهني والإدارة على المكشوف والجماعات الحماسية، باعتبارها مداخل الابتكار الحديث التي تفيده اتخاذ القرار ورفع مستوى أداء البنوك.

آفاق الدراسة:

- من خلال هذه الدراسة لاحظنا أنه مازالت هناك بعض النقاط لم نستطع التطرق إليها، ويمكن أن تطرح كإشكاليات لموضوعات بحوثٍ مستقبلية:
- دور قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تخفيض حدة البطالة في الجزائر.
- ✓ المتطلبات البشرية لبناء نظام للبنوك الإلكترونية.
 - ✓ التوظيف الإلكتروني وأثره على إدارة الموارد البشرية في البنوك.
 - ✓ لوحة القيادة الاجتماعية كأداة لتقييم سياسة الموارد البشرية في البنك.

قائمة المراجع

قائمة المراجع
المراجع العربية:
1- الكتب:

- 1- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية. كلية التجارة، القاهرة.
- 2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007.
- 3- إيمان فاضل السمرائي وهيثم الزعبي، نظم المعلومات الإدارية. دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 4- بشير عباس العلاق، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في مجال التجارة والنقالة. منشورات المنظمة العربية، التنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
- 5- خضير كاظم حمود، ياسين كاتب الحرشة، إدارة الموارد البشرية. دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.
- 6- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 7- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
- 8- علي السلمى، إدارة الموارد البشرية. دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1997.
- 9- عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 10- فضيل دليو، تكنولوجيا الإعلام والاتصال. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 11- محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية. دار الجامعة الجديدة، الأزاربطينة، 2004.
- 12- محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية: إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الالكتروني. مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002.
- 13- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الأفراد. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.
- 14- مهدي حسين زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية. دار مجدلاوي، عمان، 1994.
- 15- موسى اللوزي، التنمية الإدارية. دار وائل، الأردن، 2000.
- 16- نجم عبد الله الحميدي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية. دار وائل، عمان، الأردن، 2004.

2- مذكرات التخرج:

- 17- إبراهيم بختي، دور الانترنت وتطبيقاته في مجال التسويق، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002.

- 18- جورج حبشي اسكندر، "أثر سياسة اختيار وتدريب العاملين على مستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء في قطاع البريد بمصر، رسالة ماجستير، كلية تجارة جامعة عين شمس، 1997.
- 19- سهام محمد رمضان، أبعاد العلاقة بين الحوافز وإنتاجية عنصر العمل، دراسة تحليلية في صناعة البويات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية تجارة، جامعة عين شمس، 1992.
- 20- صلاح منصور عباس، أثر نظام إدارة الجودة الشاملة على تقييم أداء العاملين بالتطبيق على الهيئة التمريضية بالمستشفيات الخاصة بالقاهرة. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية تجارة، جامعة عين شمس، 2001.
- 21- صليحة جعفر، أهمية الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة: دراسة حالة سوناطراك، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، 2006.
- 22- عفاف كراش، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تسيير العلاقة مع الزبون. رسالة مقدمة لنيل شهادة ليسانس، تخصص اتصال وعلاقات عامة جامعة ورقلة، 2013.
- 23- عواطف عبد الرحمن، الإعلام و العولمة البديلة، العربي للنشر و التوزيع القاهرة ، 2006.
- 24- علي محمد عبد الوهاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية. بدون ناشر، 2003، ص.291.
- 25- محمد كمال مصطفى، أثر التغيير في التكنولوجيا على نظام تنمية القوى العاملة في منشأة الصناعية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 1978.
- 26- يسرية فراج محمد، "أثر تنمية الموارد البشرية على جودة العنصر البشري، نموذج مقترح بالتطبيق على القطاع الاستثماري في مصر"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، 1996.

3- المؤتمرات والمطبوعات:

- 27- حسن رضا النجار، تكنولوجيا الاتصال المفهوم والتطور، مؤتمر دولي بعنوان الإعلام الجديد تكنولوجيا جديدة. جامعة البحرين 7-9 أبريل 2009، ص.ص.506-507.
- 28- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية. مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.
- 29- سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة. الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات. جامعة بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2005
- 30- سيد محمد جاد الرب، "إطار مقترح لإعادة هندسة عمليات تدريب وتطوير الموارد البشري". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الثالث، مصر، 1997.
- 31- شير العلاق، "تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في مجال التجارة والنقالة". منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.

32- علي عبد الله، تحليل المنظمات. مطبعة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2002.

33- معيل سعاد فارس بوبا كور، "أثر تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في المؤسسة الاقتصادية". مجلة الاقتصاد و المناجمنت، العدد 3 ،جامعة تلمسان ، مارس 2004.

مراجع أجنبية

1. الكتب.

- 34- Becker, B., Huselid, M., (2000), "The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance".
- 35- Crandall, Fredie, et al., (1999) "How to cut compensation costs and keep your best people", (U.S.A: McGraw-hill Trade).
- 36- Dessler, G. (2003), Human resource management, New Jersey: prentice hall, Ninth Ed, USA.
- 37- Flannery, Thomas, et al., (1996) "People, Performance & Pay dynamic compensation for changing organization", (New York: ISBN).
- 38- Hodeits, R. & kuratko, D. (1991), Management, third ed. (U.S.A: Har court Brace Jovanvich).
- 39- Lamdani Sadek, (2002), à la découverte de l'information. Ed Berti, 3eme édition, Alger.
- 40- Lauer, S., & Gebhar, I., (1996), "Now Hiring: Finding & Keeping good help for your entr-wage Jobs", (New York: ISBN).
- 41- Steve Sleight Internet et l'entreprise, Mango Pratique édition, France, 2001.
- 42- Raymond A. Noe, et al., (1997), "Human resource management: gaining a competitive advantage ", McGraw-Hill, 2 Ed, U.S.A.

2. المجلات والملتقيات.

- 43- Appelbaum, S., (1991), "Compensation strategy : Determinants and contingencies in high technology organizations", International Journal of manpower, Vol . 12, No.8, Internet, (www.Emeraldinsight.com)
- 44- Tipper, J., (2004), "How to increase diversity through your recruitment practices", Industriat and commercial training, Vol. 36, No.4, on line (www.emeraldinsight.com).
- 45- Bartel A., & Sicherman, N., (1998), "Technological change and the Skill acquisition of Yong workers", Journal of labor economics, Vol. 16, No.1.

- 46– Brian, N. & Amr. K,s. (1999), "Human resource, Practices and workforce diversity, an empirical assessment", international journal of man power, Vol. 20, No.8.
- 47– Cleland, D., et al. (1995), "Human Issues in technology implementation", Industrial management, Vol. 37, No.4.
- 48– Engle, A., and Mendenhal, M., (2004), "Transnation roles, transitional rewards : global integration in compensation", Employee relation, Vol 26, No.6.
- 49– Entrof, H. & Gollac, M., (1999), "New technology wages and worker selection", Journal of labor economic, Vol. 17, No.3.
- 50– Gedaliahu, 11 & Shay, S., (1999), "The effect of human resource management practiees on the perceptions of organizational and market performace of the firm", Human resource management, Vol.38. No.3.
- 51– Harel : G.& Tzafrir, S., (1999), "The effect of human resource management practices on the perceptions of organizional and market performance of the firm", Human resource management, Vol.38, No.3.
- 52– Kotey, B., and sheridan, A., (2004), "Changing HRM practices with firm growth", Journal of small business and enterprise development, Vol. 11, No. 4, (Internet : www.Imeraldinsight.com).
- 53– Laing, D., & Weir, C., (1999), "Corporate performance and the influence of human capital characteristics on executive compensation", personnel review, Vol. 28, No 112. Internet, (www.Emeraldinsight.com)
- 54– Lievens Filip, et al., (2002), "Recent trends and challenges in personnel selection", Personnel review, Vol. 31. No.5, Internet, (Emerald insight.com).
- 55– McCarthy, a., and Garavan, T. (2001), "360° Fees back process: performance, improvement and employee career development", Journal of European industrial, Vol. 25, No. 1, internet (www.Emeraldinsight.com).
- 56– Mccole patrick, et al., (2001), "The potential training impact of technology on SMEs in Northern Ireland", Journal of European industrial training, Vol. 25, 2/3/4, Internet (www.Emeraldinsight.com).
- 57– Thach, E., (2002), "The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness", Leadership & organization development journal, Vol. 23, N.4 (Internet: www.Emerald-insighr.com).
- 58– Tan, H. & Batra G., (1997), "Technology and firm size wage differentials in Colombia, Mexico, and Taiwan, The World bank economic review, Vol.11, No.1.
- 59– Smith, Alan & Rupp, William, (2004), Managerial challenges of e-recruting: extending the life cycle of new economy employees, on line information review, Vol. 28, No.1. (Internet, Emerald insight.com).

60- W.Wilson, (2000), "Video Training and testing support customer service goods", Personnel Journal, N73.

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر تسيير الموارد البشرية



استبانة البحث

الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة

ماستر في تسيير الموارد البشرية والمعونة ب: "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على هيكل وسياسة الموارد البشرية"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على هيكل وسياسة الموارد البشرية دراسة، حالة عينة من البنوك بولاية بسكرة،

ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نطلب من حضرتكم التكرم بقراءة أسئلة الاستبانة بدقة و الإجابة عليها ، خاصة أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة

على صحة إجاباتكم ، لذلك نرجو بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم ، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها .

ونؤكد لكم أن الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة :

- نرجو التكرم بتعبئة الاستبيان بعد قراءة كل عبارة بعناية ووضع علامة (X) بالمكان المناسب.

- الرجاء التأكد من عدم إغفال أي سؤال من أسئلة الاستبانة مع إعادتها في الأخير .

مع فائق تقديري واحترامي

الطالب :

طرشي نجيب

تحت إشراف الأستاذ:

شويخي اسماعيل

السنة الجامعية: 2017/2016

أولاً: المعلومات الشخصية

- السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
- من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 إلى أقل من 40 سنة
- أكثر من 60 سنة

المستوى التعليمي:.....الشهادات الأخرى:.....

الوظيفة:.....

- الأقدمية في الوظيفة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنة
- من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 إلى أقل من 20 سنة
- أكثر من 20 سنة

ثانياً: محاور البحث

المحور الاول: تكنولوجيا المعلومات والاتصال

الرقم	أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الجانب المادي						
1.	مستوى الحواسيب المستعمل في البنك مناسب لأدى مهامه بشكل جيد.					
2.	الحاسوب يمكنني من أداء مهامي بشكل أفضل من الأسلوب اليدوي					
3.	يحرص البنك على تبني كل ما هو جديد من وسائل ومعدات تكنولوجيا المعلومات والاتصال للتميز في الأداء					
4.	يعتبر الهاتف الثابت الوسيلة الاتصالية الأكثر استخداماً في البنك					
5.	أوافق على مضاعفة استعمال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال بالبنك.					
6.	الصراف الآلي (DAP) يعمل بشكل جيد طول أيام الأسبوع					
7.	يتواصل البنك مع زبائنه عن طريق الرسائل النصية (SMS)					
8.	يتواصل البنك مع العمال عن طريق الرسائل النصية (SMS)					
9.	ساعدت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في معالجة عدد كبير من					

					الملفات في وقت قصير وبأقل تكلفة.
					10 تطوير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في البنك ادى إلى تحسين أداؤها ووضع صورة جيدة لها.
البرامج					
					11 البرامج المستعملة من طرف البنك تمكنني من القيام بمهامي بكفاءة وفي وقت قصير
					12 البرامج المستعملة من طرف البنك سهلة الاستعمال
الشبكات					
					13 مستوى شبكة الأنترنت المستعمل من طرف البنك يعتبر الاحسن مقارنة بالبنوك المنافسة
					14 الخدمات الإلكترونية التي يقدمها البنك يتم تحديثها وتطويرها عبر موقعه الإلكتروني باستمرار.
					15 الموقع الإلكتروني للبنك كفيل بتقديم خدمات جيدة للزبون.
					16 يتواصل البنك مع العمال عن طريق موقعه الإلكتروني أو البريد الإلكتروني.
					17 مستوى شبكة الأنترنت الخاص بالبنك يعتبر الاحسن مقارنة بالبنوك المنافسة.
					18 مستوى شبكة الإنترنت الخاص بالبنك يعتبر الاحسن مقارنة بالبنوك المنافسة
					19 شبكة الاكسترنات تسهل تسوية التعاملات بين البنوك
					20 الخدمات المصرفية المقدمة من طرف البنك هي الاحسن مقارنة بالبنوك المنافسة

المحور الثاني: سياسة الموارد البشرية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	أبعاد اداء الموارد البشرية	الرقم
التخطيط والاستقطاب						
					تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنوع المسار الوظيفي للعمال	21
					تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحديد الاحتياجات من العمال في البنك	22
					في عملية التوظيف يشترط البنك في المترشح إتقان استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال	23
					يلجأ البنك للاتصال الإلكتروني في عملية استقطابه للمهارات	24

					الجديدة	
					25	تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اختيار العمال الجدد (الكتابة على الحاسب، اتقان استعمال البرامج...)
سياسة التعويض						
					26	ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في رفع أجور العمال بالبنك
					27	يتم تحديد الاجر في البنك وفق المعرفة والمهارة
					28	يتم تحديد الاجر في البنك وفق أداء العامل
					29	يتم تحديد الاجر في البنك وفق أرباح البنك
					30	نظام الحوافز في البنك عادل
					31	توزع الحوافز على جميع العمال دون النظر لأداء كل منهم.
					32	يساهم نظام الحوافز في رفع إنتاجية البنك
تقييم أداء العاملين						
					33	تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تقييم أداء العمال (كاميرات، البصمة...)
					34	توجد برامج تمكن المسيرين من متابعة أداء العمال
					35	تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تقييم موضوعي لأداء العمال
					36	يدخل اتقان تكنولوجيا المعلومات والاتصال في معايير تقييم أداء العمال بالبنك
التدريب						
					37	تخصص المؤسسة ميزانية للتكوين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال
					38	اتحكم بشكل جيد في استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال
					39	يلجأ البنك إلى تكوين مستخدميها في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال
					40	تهتم مصلحة الموارد البشرية بالتكوين عن بعد لموظفيها
					41	يشترط البنك اتقان تكنولوجيا المعلومات والاتصال عند التوظيف
					42	تبرمج المؤسسة تدريب مستخدميها عند اقتناء أجهزة وتقنيات جديدة
					43	تنظم المؤسسة فرقا للعمل لتبادل المعارف والمهارات بغية تحقيق المرونة في التدريب
					44	تلاحظ بعد التدريب توافقا بين مستوى الإطار الفكري وتكنولوجيا المعلومات والاتصال
					45	يعد التدريب أحد مداخل التكيف التكنولوجي للعمال البنك
					46	