



الموضوع

أثر تكنولوجيا المعلومات على إدارة أنشطة الموارد البشرية
دراسة حالة - مطاحن الزيبان القنطرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذ المشرف:

د/ بومجان عادل

إعداد الطالب :

■ بن سديرة الهادي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ

قال ابن القيم :

أفضل ما اكتسبته النفوس وحصّلتها القلوب ونال به العبد الرفعة في الدنيا والأخرة هو العلم والإيمان ولهذا
قرن بينهما سبحانه في قوله: (يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات) . [المجادلة: 11]
وهؤلاء هم خلاصة الوجود ولبه والمؤهلون للمراتب العالية.

إهداء

أهدي هذا العمل:

إلى من ربنتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات، إلى أعلى إنسان في هذا الوجود

أمي الحبيبة.

إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه

أبي الكريم أدامه الله لي.

إلى زوجتي التي طالما وفرت لي كل ما يساعد على البحث وشجعنتني لأكمل دراستي

إلى ابنتي قرة عيني حفظها الله.

إلى إخوتي وأخواتي وجميع أفراد أسرتي، سندي في الدنيا ولا أحصي لهم فضلا.

إلى أهلي وأقاربي الكرام.

إلى كل الأصدقاء والأحباب من دون استثناء.

إلى أساتذتنا الأفاضل.

إلى كل طلبة السنة الثانية ماستر تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات دفعة 2018.

إليكم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع.

شكر وعرفان

أحمد لله الذي أنار لي درب العلم والمعرفة وله الشكر على توفيقه لي لإعداد وإتمام هذه المذكرة، حمدا وشكرا يبلغنا رضاه.

وبعد سبحانه وتعالى أتقدم بجزيل الشكر وفائق الاحترام للأستاذ المشرف الدكتور: بومجان عادل على قبوله الإشراف على هذه الدراسة، والذي لم يذخر شيئا من وقته ولا جهده لمساعدتي، من خلال توجيهاته ونصائحه القيمة وإفادتي من خبرته لتذليل الصعوبات، وعلى صبره معي، فجزاه الله عني كل خير وزاده في علمه وفضله.

كما أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة.

وإلى كافة إطارات ومسؤولي وعمال المركب الصناعي التجاري مطاحن الزيبان - القنطرة الذين قدموا لي يد العون لإنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة وإثراء هذه المذكرة.

إلى كل هؤلاء أقول شكرا

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تكنولوجيا المعلومات بأبعادها المختلفة (الأجهزة والوسائل، البرمجيات، الشبكات، المهارات البشرية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات، قواعد البيانات) في أنشطة ادارة الموارد البشرية ، والتطرق إلى أنشطة ادارة الموارد البشرية من تخطيط الموارد البشرية، التوظيف ، التدريب ، تقييم الأداء ، والأجور والمكافئات وإدارة المسار المهني.

لتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة للتعرف على تصورات إطارات ومسيري المركب الصناعي التجاري مطاحن الزيبان القنطرة نحو تكنولوجيا المعلومات وأثرها في أنشطة ادارة الموارد البشرية، حيث شملت الدراسة عينة بلغت 31 إطارا، وكان من أهم النتائج المتوصل إليها :

- إن مستوى إدراك إطارات ومسؤولي المؤسسة لأبعاد تكنولوجيا المعلومات كان بمستوى متوسط، كما أن مستوى إدراكهم ونظرتهم إلى أنشطة ادارة الموارد البشرية جاء أيضا متوسطا.

- هناك أثر ذي دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على أنشطة ادارة الموارد البشرية.

و قد خلصت الدراسة إلى تقديم جملة من المقترحات أهمها :

العمل على تعديل نظام تقييم الأداء، ومحاولة جعله أكثر شفافية من خلال وضع معايير واضحة بالنسبة للقائمين على التقييم بما لا يدع شك لديهم عند وضع نقطة التقييم، وهذا ما يجعل النتائج تحضى بالقبول من طرف الأفراد وتشعرهم بالرضا، ولا بد كذلك من تكييف الأجور والمكافئات بما يتوافق وتطلعات الأفراد وهذا للحفاظ عليهم في المؤسسة، إلى جانب إنتهاج أسلوب التوظيف الدائم بدلا من التوظيف المؤقت لما له من أثر على شعور الأفراد بالأمن الوظيفي ومن ثم الإستقرار وتحسين الأداء. و الإهتمام بالإحتياجات التدريبية وبالخصوص تلك المتعلقة بمسايرة التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات.

الكلمات المفتاحية: تكنولوجيا، تكنولوجيا المعلومات، إدارة الموارد البشرية، أنشطة الموارد البشرية.

Abstract :

The objective of this study is to see the impact of the information technology with all its dimensions (the tools, machines, softwares, nets, the data base and the human skills to use the information technology) in the human resource management activities in addition talk about the human resource management activities in term of : the human resources plan, recruiting, training, the performance assessment, the wages, the bonus and the career path.

To achieve the objective of this study, I designed a questionnaire to know the image that the managers responsible and frames of the commercial and industrial complex of Ziban's mills El kantara towards the information technology and its impact on the human resource management activities where the study covers a sample of 31 manager and the most important conclusions.

- The perceiving level of the responsible and managers to the information technology dimensions is average addition their perceiving level and their view towards the human resource management activities are average.

- There is a statistically significant impact of the information technology in the human resource management activities.

From this study we have a set of propositions :

We have to modify the performance assessment system by making it more transparent though putting clear standards for those who assess to avoid doubt in individuals souls and make them satisfied about the assessment results, It is necessary to adapt wages and rewards in line with the expectations of individuals and this is to keep them in the institution, Follow the permanent recruitment instead of the temporary one because when the individual feels secure in his job there will be a stability, so an improvement in performance, Give importance to training needs especially what concerns keeping up with the evolution in information and technology domains.

keywords: Technology, information technology, human resource management, activities of human resource management.

فهرس المحتويات	
الصفحة	المحتويات
I	ملخص الدراسة
III	قائمة المحتويات
XI	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XII	قائمة الاختصارات
XIII	قائمة الملاحق
أ---خ	مقدمة
1	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.
2	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشري.
2	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
2	الفرع الأول: حركة الإدارة العلمية.
3	الفرع الثاني: حركة العلاقات الإنسانية.
4	الفرع الثالث: التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية.
4	أولاً: العوامل الاقتصادية.
4	ثانياً: العوامل الاجتماعية.
4	ثالثاً: العوامل التكنولوجية.
4	رابعاً: العوامل الادارية.
4	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية.
5	المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية.
6	المطلب الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية.
6	الفرع الأول: الأهداف التنظيمية.
6	الفرع الثاني: الأهداف الوظيفية.
7	الفرع الثالث: الأهداف الاجتماعية.
7	الفرع الرابع: الأهداف الشخصية.
7	المبحث الثاني: تحديات إدارة الموارد البشرية و ممارستها الحديثة.
7	المطلب الأول: تحديات إدارة الموارد البشرية.
8	الفرع الأول: تحدي العولمة.
8	الفرع الثاني: تحدي المنافسة.
8	الفرع الثالث: تحدي التطور العلمي والتكنولوجي.
9	الفرع الرابع: تحدي التيارات الاجتماعية و الثقافية.

9	الفرع الخامس: تحدي الجودة الشاملة.
9	الفرع السادس: تحدي التغيير السريع في عالم الأعمال.
9	الفرع السابع: تحدي الإطار القانوني والتشريعي.
10	المطلب الثاني: الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية.
10	الفرع الأول: الشخصنة.
10	الفرع الثاني: التفكير المسبق.
10	الفرع الثالث: التكيف والتأقلم .
11	الفرع الرابع: التعبئة.
11	الفرع الخامس: التشارك.
11	المطلب الثالث: انعكاسات الفكر الإداري الجديد على إدارة الموارد البشري .
13	المبحث الثالث: أنشطة الموارد البشرية.
13	المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية.
13	الفرع الأول: مفهوم تخطيط الموارد البشرية.
13	الفرع الثاني: أهمية تخطيط الموارد البشرية.
14	الفرع الثالث: أهداف تخطيط الموارد البشرية.
14	الفرع الرابع: مراحل تخطيط احتياجات الموارد البشرية.
15	أولاً: تحديد الحاجة من الموارد البشرية.
15	ثانياً: تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية.
15	ثالثاً: وضع خطة العمل.
15	رابعاً: تنفيذ الخطة ومتابعتها.
16	الفرع الخامس: التوفيق بين الطلب والعرض.
16	أولاً: في حالة زيادة الطلب على العرض (النقص في العمالة/العجز)
16	ثانياً: في حالة زيادة العرض على الطلب (الزيادة في العمالة/الفائض)
16	الفرع السادس: طرق التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية.
17	أولاً: الأساليب غير كمية.
17	ثانياً: الأساليب الكمية.
18	المطلب الثاني: التوظيف.
19	الفرع الأول: الاستقطاب.
19	أولاً: مفهوم الاستقطاب.
19	ثانياً: أهمية الاستقطاب
19	ثالثاً: أهداف الاستقطاب.
20	رابعاً: أهداف الاستقطاب.
20	خامساً: مصادر الاستقطاب.

21	الفرع الثاني : الاختيار .
21	أولا: مفهوم الاختيار.
22	ثانيا: أهمية عملية الاختيار.
22	ثالثا: أهداف عملية الاختيار.
22	رابعا: العوامل المؤثرة في عملية الاختيار.
23	خامسا: نظام عملية الاختيار.
24	سادسا: خطوات الاختيار.
26	المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية .
26	الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية.
27	الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء.
27	أولا: أهميته للمؤسسة.
27	ثانيا: أهميته للأفراد.
27	ثالثا: أهميته بالنسبة لإدارة الموارد البشرية.
27	الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء.
28	الفرع الرابع: توقيت ومسؤولية تقييم الأداء.
28	أولا: توقيت تقييم الأداء.
28	ثانيا: مسؤولية تقييم الأداء.
29	الفرع الخامس: طرق تقييم الأداء.
29	أولا: طريقة الاختيار.
29	ثانيا: طريقة الوقائع الحرجة.
29	ثالثا: طريقة المقارنة المزدوجة.
30	رابعا: طريقة الاختيار الاجباري.
30	خامسا: طريقة تقييم الأداء بالنتائج والأهداف.
30	سادسا: مقابلات تقييم الأداء.
30	سابعا: التقييم الذاتي.
30	ثامنا: التغذية العكسية بدرجة 360°
31	الفرع السادس: مشاكل تقييم الأداء.
31	المطلب الرابع: التدريب.
31	الفرع الأول: مفهوم التدريب.
32	الفرع الثاني : أهمية التدريب .
32	أولا: بالنسبة للمؤسسة.
32	ثانيا: بالنسبة للموارد البشرية.
32	الفرع الثالث: أهداف التدريب.

33	الفرع الرابع : مراحل عملية التدريب .
33	المرحلة الأولى: جمع وتحليل المعلومات.
33	المرحلة الثانية: تحديد الإحتياجات التدريبية.
33	المرحلة الثالثة: تصميم البرامج التدريبية.
34	المرحلة الرابعة: تنفيذ البرامج التدريبية.
34	المرحلة الخامسة: تقييم البرامج التدريبية.
34	الفرع الخامس : موقع البرنامج التدريبي .
35	الفرع السادس : طرق التدريب .
35	المطلب الخامس : الأجور والمكافآت .
35	الفرع الأول : تقييم الوظائف .
35	أولاً: مفهوم تقييم الوظائف.
35	ثانياً: طرق تقييم الوظائف.
38	الفرع الثاني : الأجور.
38	أولاً: مفهوم الأجر.
38	ثانياً: أهداف نظام الأجور.
39	ثالثاً: تصنيف الأجور.
39	رابعاً: إعداد هيكل الأجور.
39	خامساً: خصائص نظام الأجور الفعال.
40	الفرع الثالث: الحوافز.
40	أولاً: تعريف الحوافز.
40	ثانياً: أنواع الحوافز.
41	ثالثاً: أهداف التحفيز.
42	رابعاً: مستويات التحفيز.
43	خامساً: شروط نظام جيد للحوافز
43	المطلب السادس: إدارة المسار المهني.
43	الفرع الأول: مفهوم إدارة المسار المهني.
44	الفرع الثاني: أهمية إدارة المسار المهني.
44	الفرع الثالث: أهداف إدارة المسار المهني.
45	الفرع الرابع: إدارة المسار المهني وأنشطة إدارة الموارد البشرية .
45	أولاً: الترقية.
46	ثانياً: التدوير الوظيفي.
46	ثالثاً: النقل.
46	رابعاً: التنزيل الوظيفي.

46	خامسا: فصل (تسريح الأفراد).
47	سادسا: التقاعد.
48	خلاصة الفصل الأول.
49	الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات وأثرها على أنشطة إدارة الموارد البشرية.
50	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعلومات.
50	المطلب الأول: مفهوم المعلومات.
52	المطلب الثاني: أهمية المعلومات ومصادرها.
52	الفرع الأول: أهمية المعلومات .
53	الفرع الثاني: مصادر المعلومات .
53	أولا: مصادر المعلومات الأولية.
53	ثانيا: مصادر المعلومات الثانوية.
54	المطلب الثالث: أنواع المعلومات وخصائصها .
54	الفرع الأول: أنواع المعلومات .
55	الفرع الثاني: خصائص المعلومات الجيدة .
55	أولا: خصائص التوقيت.
55	ثانيا: خصائص الهيكل أو الشكل
56	ثالثا: خصائص المحتوى.
56	المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات ماهيتها ومكوناتها.
56	المطلب الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات.
56	الفرع الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات.
57	الفرع الثاني: أهمية تكنولوجيا المعلومات .
58	الفرع الثالث: أهداف تكنولوجيا المعلومات .
58	المطلب الثاني: مكونات تكنولوجيا المعلومات.
58	الفرع الأول: المكونات المادية.
58	أولا: الحاسوب.
59	ثانيا: أنواع الحاسوب
61	الفرع الثاني: البرمجيات.
61	أولا: تعريف.
61	ثانيا: أهم مراحل تطور البرمجيات.
61	ثالثا: أنواع البرمجيات.
62	الفرع الثالث: الشبكات.
62	أولا: تعريف.
62	ثانيا: أهمية الشبكات.

62	ثالثا: أنواع الشبكات.
63	الفرع الرابع : المهارات البشرية.
64	الفرع الخامس: قاعدة البيانات .
64	المبحث الثالث: أثر تكنولوجيا المعلومات على أنشطة إدارة الموارد البشرية .
65	المطلب الأول: الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.
65	الفرع الأول: مفهوم الإدارة الالكترونية للموارد البشرية (E-HRM)
67	الفرع الثاني : مزايا تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية .
67	الفرع الثالث : أهداف الإدارة الالكترونية للموارد البشرية .
67	الفرع الرابع : أنواع الإدارة الالكترونية للموارد البشرية .
68	أولا: الإدارة الالكترونية للموارد البشرية التشغيلية.
68	ثانيا: الادارة الالكترونية للموارد البشرية العلائقية.
68	ثالثا: الادارة الالكترونية للموارد البشرية التحويلية.
68	المطلب الثاني: الاستقطاب الالكتروني e-recruitment.
68	الفرع الأول : مفهوم الاستقطاب الالكتروني .
68	الفرع الثاني : المقارنة بين الاستقطاب التقليدي والاستقطاب الالكتروني .
70	الفرع الثالث : مزايا الاستقطاب الالكتروني .
70	الفرع الرابع : طرق الاستقطاب الالكتروني .
70	أولا: الطريقة المباشرة.
71	ثانيا: الطريقة الغير مباشرة
71	الفرع الخامس: مشاكل الاستقطاب الالكتروني.
71	الفرع السادس: معايير الاستقطاب الالكتروني الفعال.
72	المطلب الثالث: التدريب الالكتروني.
72	الفرع الأول: مفهوم التدريب الالكتروني.
72	الفرع الثاني: أنواع التدريب الالكتروني.
72	أولا: التدريب الالكتروني المتزامن.
72	ثانيا: التدريب الالكتروني غير المتزامن.
73	الفرع الثالث : أهداف التدريب الالكتروني .
73	الفرع الرابع : خصائص التدريب الالكتروني .
74	الفرع الخامس : الفرق بين التدريب الالكتروني والتعليم الالكتروني .
74	الفرع السادس : استراتيجيات التدريب الالكتروني .
74	أولا: استراتيجية المعارض البصرية الالكترونية.
74	ثانيا: استراتيجية المناقشة الالكترونية.
74	ثالثا: استراتيجية المحاكاة الالكترونية.

74	المطلب الرابع: تقييم الأداء الإلكتروني.
75	المطلب الخامس: الإدارة الذاتية للموارد البشرية (ESS) Employee Self Service
75	المطلب السادس: نظام تسجيل الحضور والانصراف الإلكتروني.
76	المطلب السابع: إدارة الأجور والمكافآت إلكترونياً.
76	المطلب الثامن: نظام معلومات الموارد البشرية.
76	الفرع الأول: مفهوم وأهمية نظام معلومات الموارد البشرية.
76	أولاً: مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية.
77	ثانياً: أهمية نظام معلومات الموارد البشرية.
77	الفرع الثاني: أهداف واستخدامات نظام معلومات الموارد البشرية .
77	أولاً: أهداف نظام معلومات الموارد البشرية.
78	ثانياً: استخدامات نظام معلومات الموارد البشرية.
80	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج دراسة ميدانية للمركب الصناعي التجاري مطاحن الزيبان القنطرة – بسكرة - .
81	
82	المبحث الأول: تقديم المركب الصناعي التجاري مطاحن الزيبان القنطرة – بسكرة -
82	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ونشأتها
83	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
85	المطلب الثالث: الوقوف على بعض الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية.
89	المطلب الرابع: الوقوف على بعض جوانب تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة .
93	المبحث الثاني: منهجية الدراسة .
93	المطلب الأول: أداة البحث، وعينة الدراسة .
93	1. مصادر جمع بيانات الدراسة .
93	2. أداة البحث.
94	3. عينة الدراسة.
94	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وصدق وثبات الاستبانة.
94	1. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.
95	2. صدق وثبات الاستبانة.
96	المبحث الثالث: تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج.
96	المطلب الأول: خصائص ووصف عينة الدراسة.
98	المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة.
98	1. اختبار التوزيع الطبيعي.
99	2. نتائج تقييم متغيرات الدراسة.

99	1-2 . تحليل اتجاهات الأفراد وتصوراتهم نحو تكنولوجيا المعلومات.
102	2-2 . تحليل اتجاهات الأفراد وتصوراتهم نحو أنشطة إدارة الموارد البشرية.
105	3 . اختبار الفرضية الرئيسية.
109	خلاصة الفصل الثالث
111	الخاتمة
114	قائمة المراجع
122	الملاحق

قائمة الجداول		
الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
12	مديرية الموارد البشرية ومختلف عملائها.	1
20	مزايًا ومساوئ المصادر الداخلية والمصادر الخارجية للاستقطاب.	2
60	أنواع الحواسيب.	3
69	المقارنة بين الاستقطاب التقليدي والاستقطاب الإلكتروني.	4
79	خدمات تكنولوجيا المعلومات لوظيفة إدارة الموارد البشرية.	5
85	عدد الأفراد خلال الفترة ما بين 2016-2018.	6
86	توزيع الأفراد حسب العمر لسنة 2018.	7
86	تطور الأفراد حسب التصنيف المهني من 2016-2018.	8
87	تطور حركة الأفراد من 2016-2018.	9
88	تحليل الحركة حسب التصنيف المهني خلال 2016.	10
90	أهم أدوات التكنولوجيا بالمؤسسة.	11
90	أهم البرامج بالمؤسسة.	12
96	معاملات الثبات والصدق.	13
97	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	14
98	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كوجروف - سمرنوف).	15
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات و فقرات الخاصة بأبعاد تكنولوجيا المعلومات.	16
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات و فقرات أنشطة إدارة الموارد البشرية.	17
106	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.	18
107	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير لأبعاد المتغير المستقل (الأجهزة والوسائل، البرمجيات، الشبكات، المهارات البشرية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات، قاعدة البيانات) في أنشطة إدارة الموارد البشرية	19

قائمة الاشكال		
الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	نموذج الدراسة	
2	الاختيار كنظام.	24
3	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	52
4	المخطط الهرمي لإنتاج المعرفة.	52
5	مراحل تطور البرمجيات.	61

قائمة الاختصارات		
DRH	Directeurs des Ressources Humaines	مدراء الموارد البشرية
GPEC	Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétence	التسيير التقديري للشغل والمهارات
LANs	Local Area Net works	شبكة المنطقة المحلية
WANs	Wide Area Net works	شبكة المنطقة الواسعة
VANs	Value Added Net works	شبكة القيمة المضافة
HR	Human Resource	الموارد البشرية
E-HRM	Electronic Human Resource Management	الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
HRM	Human Resource Management	إدارة الموارد البشرية
HRMIS	Human Resource Management Information System	نظام معلومات لإدارة الموارد البشرية
ROI	Return On Investment	عائد الاستثمار
ESS	Employee Self Service	الإدارة الذاتية للموارد البشرية
UP	Unité de Production	وحدة إنتاج
DLG	Developement Logiciel de Gestion	تطوير برمجيات الإدارة
GS	Gestion de Stock	إدارة المخزون
GRP	Gestion Pièce de Rechange	إدارة قطع الغيار
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences	الحزمة الإحصائية لتطبيقات العلوم الاجتماعية

قائمة الملاحق	
الرقم	الملحق
1	الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي التجاري مطاحن الزيبان القنطرة
2	بطاقة المنصب.
3	بطاقة التقييم الفردية.
4	استبانة البحث.
5	قائمة محكمي الاستبانة.

مقدمة

شهد العالم في الآونة الأخيرة خاصة منذ نهاية الثمانينات من القرن الماضي تطورات كبيرة في الفكر الإداري، لا سيما تلك التي صاحبت ثورة المعلومات خصوصا من تطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بما يتعلق من أجهزة الحواسيب الالكترونية ووسائل الاتصال المختلفة، مثل الألياف الضوئية والأقمار الصناعية، والشبكات المختلفة من الانترنت والانترانت والوسائل التي يستخدمها الإنسان في السيطرة على المعلومات واستثمارها في شتى ميادين الحياة، هذا ما أدى إلى إنتقال خلق القيمة من عناصر الإنتاج التقليدية إلى عنصر جديد ألا وهو المعرفة، مع بروز قطاع اقتصادي جديد يسمى بالقطاع الرابع وهو قطاع مرتبط بالمعلومات والمعرفة، تنامت فيه أكثر الأنشطة المتعلقة بالخدمات على حساب الأنشطة المتعلقة بالقطاع الصناعي، وهذا في ظل ظهور حقبة وفترة إقتصادية جديدة والتي سميت باقتصاد المعرفة، تركز على المعرفة كمصدر جوهري لخلق القيمة، وظهرت تجلياتها بصورة كبيرة نتيجة للانتشار والاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات بالإضافة إلى زيادة الاهتمام أكثر بالأصول الفكرية والمعرفية، ومن أجل الإستجابة السريعة لمختلف هذه التطورات أصبح لزاما على المؤسسات أن تغير نظرتها تجاه مواردها البشرية، باعتبار تكلفة المهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية على أنها نفقات استثمارية تدر عائدا على الاستثمار ليست مجرد نفقات بدون مردود، والنظر إلى مهامها باعتبارها عملية متكاملة وليست اجراءات مستقلة، بدءا من التخطيط الجيد وضبط الاحتياجات من المورد البشري ومن ثم التوظيف باستقطاب الكفاءات المؤهلة، وتطوير طرق التدريب والتكوين للأفراد على الأساليب الحديثة، وترقية معارفهم والتقييم المبني على تحديد واكتشاف نقاط الضعف للمعالجتها ونقاط القوة لتعزيزها والحفاظ عليها، وضبط نظام المكافعات والأجور على أساس الكفاءة والجهد المبذول مما ينمي الرغبة في العمل والعطاء لدى الافراد وتتبع الدقيق في ادارة المسار المهني لكل الوظائف باختلاف انماطها ومستوياتها، وكذا انتهاج الأساليب والممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية من شخصنة بالاهتمام بكل فرد على حدى، والتمكين، والتشارك وتقاسم أدوار هذه الوظيفة بين كافة مسيري المؤسسة، دون اغفال دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ذلك بأدواتها المتطورة ذات الأهمية البالغة، والتي تتعامل مع شتى أنواع المعلومات، من حيث جمعها وتحليلها وتنظيمها وتخزينها وإسترجاعها في الوقت المناسب، والطريقة المتاحة والمناسبة، وكذا القيام بالعديد من العمليات والوظائف المعقدة والمتشابكة بسلاسة.

ومما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية لهذا البحث على النحو الآتي:

✓ هل يوجد أثر لتكنولوجيا المعلومات على أنشطة إدارة الموارد البشرية ؟

لنتبثق وتفرع عن هذه الإشكالية الرئيسية، مجموعة من التساؤلات الفرعية، والتي يمكن إثارتها من خلال التساؤلات الآتية:

✓ هل يوجد أثر للأجهزة والوسائل المادية- لتكنولوجيا المعلومات - على أنشطة إدارة الموارد البشرية؟

✓ هل يوجد أثر للبرمجيات على أنشطة إدارة الموارد البشرية؟

✓ هل هناك أثر للشبكات على أنشطة إدارة الموارد البشرية؟

✓ هل يوجد أثر للمهارات البشرية لإستخدام تكنولوجيا المعلومات على أنشطة إدارة الموارد البشرية؟

✓ هل هناك أثر لقواعد البيانات على أنشطة إدارة الموارد البشرية؟

✓ من وجهة نظر إدارية، فيما تكمن الآثار المباشرة لتكنولوجيا المعلومات على أنشطة إدارة الموارد البشرية؟

◀ فرضيات البحث:

تبيننا في معالجة هذه الإشكالية، مجموعة من الفرضيات و الممثلة في:

☞ . الفرضية الرئيسية:

- لا يوجد أثر لتكنولوجيا المعلومات -بأبعادها المختلفة من الأجهزة والوسائل المادية، البرمجيات، الشبكات، المهارت البشرية لإستخدام تكنولوجيا المعلومات، قواعد البيانات- على أنشطة إدارة الموارد البشرية.

☞ فرضيات فرعية:

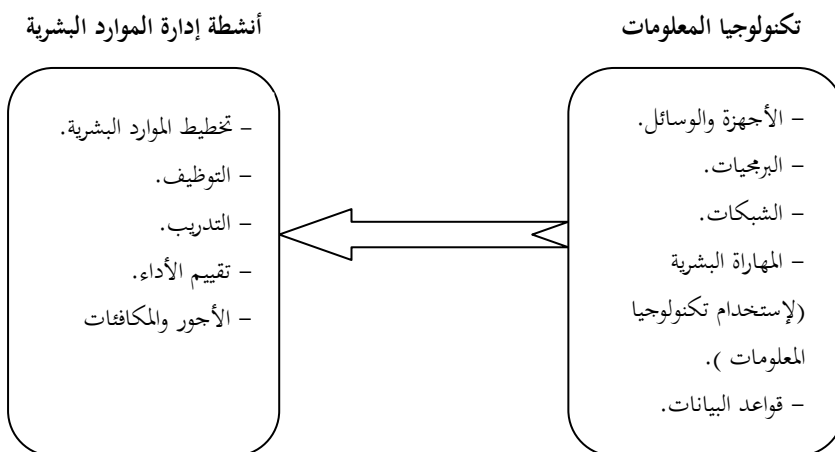
- لا يوجد أثر للأجهزة والوسائل المادية -لتكنولوجيا المعلومات- على أنشطة إدارة الموارد البشرية.
- لا يوجد أثر للبرمجيات على أنشطة إدارة الموارد البشرية.
- لا يوجد أثر للشبكات على أنشطة إدارة الموارد البشرية.
- لا يوجد أثر للمهارت البشرية لإستخدام تكنولوجيا المعلومات على أنشطة إدارة الموارد البشرية.
- لا يوجد أثر لقواعد البيانات على أنشطة إدارة الموارد البشرية.

◀ نموذج الدراسة :

من خلال مراجعة الأدبيات البحثية والأكاديمية المتعلقة بموضوع الدراسة، إلى جانب الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة، قمنا ببناء وتصور نموذج نظري لهذه الدراسة يشمل على أنشطة إدارة الموارد البشرية وممثلة في تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، الأجور والمكافآت، ومن خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات عليها والممثلة بالأبعاد: الأجهزة والوسائل، البرمجيات، الشبكات، المهارت البشرية (لإستخدام تكنولوجيا المعلومات) وقواعد البيانات، يؤدي إلى بروز الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الممثلة ب: التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء إلكتروني، النظام الإلكتروني للأجور والمكافآت، نظام تسجيل الحضور والغياب إلكتروني، نظام الخدمة الذاتية.

و يمكن أن نبين هذا النموذج من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (1) : نموذج الدراسة .



المصدر: من إعداد الطالب.

أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو الوقوف على واقع تكنولوجيا المعلومات بأبعادها (الأجهزة والوسائل، البرمجيات، الشبكات، المهارات البشرية لإستخدام تكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات) في المؤسسة وأثرها على أنشطة إدارة الموارد البشرية الممثلة بـ: تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، الأجور والمكافآت.

وبذلك نستطيع الوقوف أيضا على مجموعة من الأهداف الفرعية المنبثقة عن الهدف الرئيسي والممثلة فيما يلي :

- التعرف على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وأهم ممارساتها الحديثة .
- تسليط الضوء على مكانة وأهمية أنشطة الموارد البشرية في ظل التوجه لإستخدام تكنولوجيا المعلومات.
- الوقوف على تصورات إطارات ومسؤولي المؤسسة ونظرتهم لكل بعد من أبعاد متغيرتي الدراسة.
- البحث عن الأبعاد المفسرة لنموذج الدراسة بالنسبة لتكنولوجيا المعلومات وأثرها على أنشطة إدارة الموارد البشرية.
- الوقوف على الأبعاد غير المفسرة في نموذج الدراسة وتحليلها والبحث في أسبابها .

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من كونها تربط بين متغيرين ذا أهمية بالغة في الوقت الراهن، فالمورد البشري أصبح يعتبر أهم عنصر لاكتساب الميزة التنافسية، أما إستخدام تكنولوجيا المعلومات وتتبع تطوراتها أصبح ضرورة لا مناص منها بالنسبة للمؤسسات إذا أرادت مواكبة قريناتها والبقاء في السوق، ويمكن إبراز أهميتها من خلال النقاط التالية:

- التأكيد على أن تكنولوجيا المعلومات بأدواتها المتطورة من حاسبات إلكترونية وأنتزنت وغيرها، أدت إلى تحولات كبيرة في الهياكل التنظيمية للمؤسسات وأساليب عملها.
- التأكيد على أهمية المورد البشري بإعتباره محدد أساسي لأداء المؤسسة، وذلك من خلال إتباع الممارسات الحديثة في إدارته كالشخصنة والتمكين وإشراكه في إتخاذ القرارات.
- ضرورة التأكيد على تغيير النظرة التقليدية للمورد البشري على أنه تكلفة إلى إعتباره موردا بل أهم موارد المؤسسة، وذلك تماشيا مع التحولات الحاصلة في مجال إدارة الموارد البشرية.
- التأكيد على مدى إمكانية مساهمة الأفراد في إتخاذ بعض القرارات المتعلقة بهم (من برجة أوقات العمل، العطل،..) من خلال المنصات والبوابات الإلكترونية للمؤسسة.
- التأكيد على الدور المهم للمؤسسات الإفتراضية، وكذا الإدارة الإلكترونية على وجه العموم، والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على وجه الخصوص.

مبررات اختيار الموضوع:

هناك أسباب ذاتية وأخرى موضوعية لإختيار الموضوع:

1- الأسباب الذاتية:

- تماشي موضوع البحث مع طبيعة التخصص.

- الرغبة في البحث في مثل هذه المواضيع وبالأخص ما تعلق بالموارد البشري.

2- الأسباب الموضوعية:

- حداثة الموضوع فتكنولوجيا المعلومات في تجدد مستمر.

- زيادة الإهتمام في الآونة الأخيرة بالموارد البشري ودوره في المؤسسة.

- التعرف على الإضافة التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات لإدارة الموارد البشرية.

◀ حدود الدراسة:

ويمكن إبراز حدود هذه الدراسة فيما يلي:

✓ الحدود البشرية: تتعلق بإطارت ومسيري المركب الصناعي التجاري مطاحن الزيبان القنطرة.

✓ الحدود المكانية: المركب الصناعي التجاري مطاحن الزيبان القنطرة -بسكرة.

✓ الحدود الزمنية: تمت الدراسة التطبيقية خلال الفترة من مارس 2018-ماي 2018 .

✓ الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على أثر تكنولوجيا المعلومات في أنشطة إدارة الموارد البشرية، وقد اعتمدت في ذلك

أساسا على الاستبيان وبعض التحاليل المتعلقة بتشخيص بعض جوانب تكنولوجيا المعلومات وأنشطة إدارة الموارد البشرية.

◀ منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي بإعتباره الأنسب لهذه الدراسة، والذي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة،

ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها، وتفسير الوضع القائم وإستخلاص النتائج منها، وقد إستندنا علي النموذج

الافتراضي الاستنباطي (Hypothético-déductif) من خلال الفرضيات التي قمنا على أساسها بالبحث في العلاقات بين الظواهر

، وهذا من خلال التطرق إلى مختلف أبعاد نموذج الدراسة سواء تعلق الأمر بالمتغيرة المستقلة الممثلة في تكنولوجيا المعلومات، أو المتغيرة

التابعة الممثلة في أنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث قمنا بإحاطة نظرية لمختلف أبعاده و متغيراته ومن ثمة محاولة تبيان العلاقة بينهما

عموما، أو بين كل بعد من أبعاد تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بأنشطة إدارة الموارد البشرية ، كما تم الاعتماد على الاستبانة - تماشيا مع

الدراسات الكمية- وترجمة وتحويل البيانات التي تم جمعها من أداة البحث الأساسية و تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية

لتطبيقات العلوم الاجتماعية-SPSS .-

◀ هيكل الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع تماشيا مع متغيرتي الدراسة الممثلتين أساسا في تكنولوجيا المعلومات وأنشطة إدارة الموارد البشرية، خصصنا ثلاثة

فصول لهذه الدراسة، فصلين منها ارتبطا بالجانب النظري، وفصل أخير تعلق بالدراسة الميدانية للمركب الصناعي التجاري مطاحن الزيبان

القنطرة.

ففي الجانب النظري، تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية، شمل على ثلاثة مباحث ممثلة في التطور

التاريخي لإدارة الموارد البشرية، تحديات إدارة الموارد البشرية وممارساتها الحديثة، وأنشطة إدارة الموارد البشرية، وفي الفصل الثاني تناولنا

تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على أنشطة إدارة الموارد البشرية حيث أشرنا في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، ممثلة في مفاهيم أساسية

حول المعلومة، تكنولوجيا المعلومات ماهيتها ومكوناتها، أثر تكنولوجيا المعلومات على أنشطة إدارة الموارد البشرية. أما في الفصل الثالث فقمنا بتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية للمركب الصناعي التجاري مطاحن الزيبان القنطرة، حيث تمت الإشارة في المبحث الأول إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة وتشخيص بعض جوانب تكنولوجيا المعلومات وأنشطة إدارة الموارد البشرية، ثم في المبحث الثاني إلى منهجية الدراسة ليطم في المبحث الثالث تقييم متغيرات الدراسة وتحليل نتائجها وتفسيرها. لنصل في الخاتمة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية، مع تقديم مجموعة من المقترحات، إلى جانب الإشارة إلى بعض الآفاق المستقبلية المتعلقة بالدراسة.

◀ صعوبات الدراسة:

إن أهم ما واجه الطالب في هذه الدراسة من صعوبات وعوائق ارتبطت أكثر بالجانب التطبيقي، سيما من حيث صعوبة الحصول على المعلومات وعدم تعاون بعض المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة، كما وجدنا صعوبات تعلقت باسترداد بعض استبانات البحث الموزعة هذا من جهة وضيق الوقت المخصص لإنجاز المذكرة من جهة أخرى.

◀ الدراسات السابقة:

1- الدراسات باللغة العربية:

1/ دراسة ل: محمد أمين عسول (2016/2015): دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق جودة التعليم العالي دراسة حالة بعض المؤسسات الجامعية. دكتوراه. جامعة بسكرة. هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الأهمية التي تكسبها الجودة في كل مجالات الحياة الحديثة بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة، وكذا التعرف على أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لتحقيق جودة التعليم العالي وخاصة استخدامها من طرف المكتبات الجامعية، ومخابر البحث، الطلبة والأساتذة. وأيضا لكي يكون هناك رقمنة للمكتبات وإدارة الكترونية، وسهولة وسرعة الحصول على الخدمات التعليمية وغيرها من الخدمات الأخرى، وقد توصلت الدراسة إلى أن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات دورا كبيرا في تحقيق جودة التعليم العالي، لما تحققه هذه الأخيرة من تطور ورفي وتنمية للمجتمعات.

2/ دراسة ل: بلقندوم صباح (2013/2012): أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية . دكتوراه. جامعة قسنطينة. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهم تأثيرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، وقد خلصت الدراسة إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمكن المدراء من الحصول على المعلومات الهامة عن حجم السوق، قوة المنافسين، تغير أذواق المستهلكين، الخصائص الثقافية للمجتمع، وسائل التكنولوجيا المستخدمة من طرف المؤسسات المنافسة، إلى غير ذلك. وبالتالي تفعيل الإدارة الاستراتيجية في رسم الاستراتيجيات التنافسية المناسبة.

3/ دراسة ل: محمد الهزام (2016/2015): تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية. دكتوراه. جامعة تلمسان. حيث هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية وظائف إدارة الموارد البشرية وتحليل أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال عليها، وخلصت الدراسة إلى أن هذه الأخيرة تعد أداة لجمع البيانات وتوفير المعلومات بخصائص معينة تدعم عملية اتخاذ القرارات الصائبة فيما لها علاقة بتبني أبعاد ووظائف إدارة الموارد البشرية.

4/ دراسة ل: ملين علوطي (2008/2007): أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية. دكتوراه. جامعة الجزائر. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تؤثر بصفة أساسية وإيجابية على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وأن هذا الاستخدام يتطلب بالإضافة إلى موارد التكنولوجيا إلى تهيئة عنصر إقامة الهياكل اللازمة وتهيئة ثقافة تنظيمية مناسبة ورفع مستوى الأداء وتحسينه وذلك عن طريق التخطيط المسبق والمحكم.

2- الدراسات الأجنبية:

1/ دراسة: Nadege GUNIA . (2002) : La Fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises : Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication . Thèse de Doctorat . Université Toulouse I . France.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على حقيقة التغيرات التنظيمية وخاصة تلك المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية (والتي تعتبر نظاما فرعيا تنظيميا) مع الأخذ بعين الاعتبار أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال. وقد خلصت الدراسة إلى أن تطورات وظيفة الموارد البشرية التي تعمل على مساندة الرهانات الإدارية الحالية، تحت تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال، غيرت أساليب العمل التي تؤثر بقوة في النماذج التنظيمية للشركات وغيرت هيكلتها التقليدية الهرمية إلى هياكل أكثر مرونة ومسطحة (أفقية)، والتي تواجه تحديات للوقت والمكان بشكل كبير بسبب الطرائق الجديدة للعمل (المجموعة أي التفاعل بين أعضاء المجموعة) وهذا من أجل زيادة الكفاءة والفعالية والتعاون بين مجموعة العمل.

2/ دراسة: Yu Long . (2009) : The impact of information technologie on the HR function transformation . Master Thesis . University of Twente . Netherland
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم التحولات التي طرأت على وظيفة الموارد البشرية نتيجة استخدام تكنولوجيا المعلومات. توصلت الدراسة إلى أن تحول وظيفة الموارد البشرية التقليدية إلى وظيفة جديدة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لا تعتبر فقط لدعم المتخصصين في الموارد البشرية ليكونوا شريكا استراتيجيا في مجال الأعمال، ولكنه يعزز أيضا نطاقا واسعا في مستوى المشاركة في ممارسات الموارد البشرية ومساعدة المديرين على العمل بأكثر مرونة.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد ما تم استعراض بعض الدراسات السابقة التي تناولت في موضوعاتها إحدى المتغيرتين سواء المستقلة أو التابعة أو كليهما معا، سنبرز فيما يلي أوجه الاختلاف والتشابه بينها وبين هذه الدراسة:

- تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تبنيها لأبعاد المتغيرة التابعة والمتمثلة في: تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، الأجور والمكافآت.

- تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تبنيها لأبعاد المتغيرة المستقلة والمتمثلة في: الأجهزة والوسائل، البرمجيات، الشبكات، المهارة البشرية (لإستخدام تكنولوجيا المعلومات)، قواعد البيانات.

- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث الظرف المكاني والزمني، وكذا طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة.

- كما تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بإبرازها للآثار المباشرة لتكنولوجيا المعلومات على أنشطة إدارة الموارد البشرية من خلال التوجه الحديث نحو تطبيق وظيفة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

قمنا في هذه الدراسة بالوقوف على أثر تكنولوجيا المعلومات على أنشطة إدارة الموارد البشرية، لا كما تناولته الدراسات السابقة المشار إليها على التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، أو إدارة الموارد البشرية بصفة عامة دون تخصيصها لأنشطتها.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية .

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية .

المبحث الثاني: تحديات إدارة الموارد البشرية وممارساتها الحديثة.

المبحث الثالث: أنشطة الموارد البشرية.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

تطور الاهتمام بالموارد البشري ليصبح الشغل الشاغل لجميع المؤسسات على اختلاف أنواعها حيث تغيرت النظرة له من مجرد تكلفة تزيد في أعباء المؤسسة إلى مورد استراتيجي يحقق التميز ويساهم في خلق القيمة وتحسين تنافسيتها، حيث تبرز أهمية المورد البشري من كونه المورد الذي يتحكم في باقي الموارد الأخرى من جهة ومن جهة أخرى تكامل وظيفة إدارة المورد البشري مع باقي وظائف المؤسسة. وهذا ما قاد المؤسسات إلى ابتكار طرق وأساليب لاستقطاب عدد من الأفراد ذوي المهارات وتدريبهم وتقييمهم ومكافأهم، ومحاولة الاحتفاظ بهم ليؤدوا أعمالهم بفعالية تتماشى مع التغيرات والتطورات السريعة والمستمرة في شتى المجالات.

وسنحاول في هذا الفصل عرض مختلف الجوانب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالاتي:

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: تحديات إدارة الموارد البشرية وممارستها الحديثة.

المبحث الثالث: أنشطة إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

في هذا المبحث سنتناول التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، ومفهومها وكذا أهميتها سيما في ظل المقاربة الحديثة أين ينظر فيها للأفراد على أنهم مورد ذا قيمة ومصدر أساسي للمزايا التنافسية.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

مرت صيغ العلاقة بين الإدارة العليا والعاملين بتطورات عديدة في الفكر الإداري، وأن الصورة التي وصلت إليها الآن إدارة الموارد البشرية هي نتيجة لعوامل اقتصادية واجتماعية وثقافية عديدة ومتشابهة. وسوف نتناول هنا التطورات التي مرت بها إدارة الموارد البشرية وما ميزها من تحولات جذرية خاصة منذ منتصف الثمانيات من القرن الماضي.

إن من أبرز الأمور التي ساهمت في تطور إدارة الموارد البشرية (منذ بداية القرن الماضي) هي الحركة الإدارية العلمية التي تزعمها "فردريك تيلر Frederik.W.Taylor" (1856 ، 1915)، وحركة العلاقات الإنسانية والعلوم السلوكية وتأثير فلسفة الرفاهية الاجتماعية¹.

الفرع الأول: حركة الإدارة العلمية.

أطلق مصطلح حركة الإدارة العلمية على تلك الحركة التي حاولت أن تطبق الأسلوب العلمي المنظم على أساليب وإجراءات الإدارة، وقد حاول تايلور أن يحدد المبادئ العلمية التالية:

- تحديد مواصفات كل عمل؛

- اختيار الانسان الأنسب للعمل، وتدريبه لكي يؤدي عمله بطريقة علمية؛

- منح العامل حوافز مادية مناسبة؛

- فصل الوظائف الإدارية عن الوظائف غير الإدارية (الفنية).

ومن الأساليب التي طبقتها أنصار الحركة العلمية هي دراسة الزمن والحركة وتنمية طرق وأدوات لأداء العمل، ومنح تعويض متميز للعمال

¹ عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد سالم . إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي . الطبعة الثالثة . جدارا للكتاب العالمي للنشر . عمان . الأردن . عالم الكتب الحديث للنشر . أربد . الأردن . 2009 . ص ص (6 ، 7) .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

الذين ينجزون وحدات إنتاجية مختلفة. وطبقت نظام رقابة على النفقات، وكانت الفكرة الأساسية في فلسفه الإدارة العلمية . إن ثمة طريقة مثلى واحدة لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية¹، وهي ما يعرف بالطريق الأفضل الوحيد (The one best way)، ركز Taylor على التعاون ما بين الإدارة والعاملين، فيعتقد بأن القياس العلمي للعمل (دراسة العمل) وتحديد أفضل الأساليب فبالأداء والاختيار والتعيين للأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم ووضع الأجور المناسبة وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعاملين يمكن أن يعود إلى زيادة الانتاجية وزيادة الأجور من خلال زيادة الأرباح².

وقد امتدت أفكار هذه الحركة منذ نهاية القرن التاسع عشر إلى نهاية العشرينات من القرن الواحد والعشرين.

الفرع الثاني: حركة العلاقات الإنسانية .

أدى تجاهل الإدارة العلمية لأهداف العمال ورغباتهم الشخصية وتلك المتعلقة بالجوانب الإنسانية إلى ظهور مدرسة جديدة في الإدارة بعد العشرينيات من القرن الماضي وهي مدرسة العلاقات الإنسانية.

بدأ تأثير هذه الحركة أو المدرسة يأخذ مداه في تطوير إدارة المستخدمين نتيجة للتجارب والنتائج التي توصل إليها " التون مايو " Elton Mayo (1880، 1949) وزملائه وهي المسماة بتجارب هورثون " Howthorne " حيث قدمت تلك النتائج مؤشرات جديدة للأسلوب الذي يجب أن تمارسه الإدارة مع العاملين، ذلك أن إنتاجية العامل وكفاءة أدائه لا تقرر فقط في ضوء الطريقة التي نقيم بها العملية أو على أسلوب الأجر الذي تقرره الإدارة، ولكن إلى جانب ذلك هناك مؤشرات اجتماعية ونفسية تساهم في ذلك.

وينطلق منهج العلاقات الإنسانية من أن الأفراد مورد ثمين لا بد من اسعادهم وتلبية حاجاتهم الإنسانية وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف المؤسسة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل. إلا أن نتائج هذه الفلسفة الإنسانية كانت محدودة في الحياة العملية، وهذا لصعوبة اشباع جميع حاجات العاملين، كما أن العديد من هذه الحاجات يتعارض اشباعها مع أهداف المنظمة*. أضف إلى ذلك أن ما يحفزك نحو العمل ويدفعك إلى زيادة الإنتاجية قد لا يحفز غيرك بنفس الدرجة. كما تجاهلت هذه الحركة التنظيم غير الرسمي وتأثيره على إنتاجية الموظف وعطائه. فنوع البناء التنظيمي وأسلوب تصميم الوظائف وأنظمة العمل وقواعده تلعب دورا مهما في تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين. كما لم تدرك مدرسة العلاقات الإنسانية أن العوامل التي تحفز الأفراد في العمل كثيرة ولا تنحصر في المعاملة الإنسانية فقط. فعطاء العامل ومقدار ما يقدمه من جهد يتوقف على أمور عديدة إضافة إلى ما سبق، كطرق تقييم الأداء، و تخطيط النمو والتقدم الوظيفي للعاملين، وطرق الاختيار والتوظيف التي تربط بين احتياجات العمل ومؤهلات المرشح للوظيفة.

ونتيجة لهذه المآخذ لم تعد فلسفة العلاقات الإنسانية مهيمنة على التفكير الإداري منذ بداية السبعينات ولم تعد الملجأ الذي تلجأ إليه الإدارة لتزيد من الإنتاجية وتحقيق الولاء للمؤسسة.

ولكن هذا لا يعني أن الإدارة يجب أن تهمل العلاقات الإنسانية في موقع العمل وإنما لا بد لها من تطور الكثير من الأنظمة الخاصة بطرق العمل وأساليب تقييم الأداء وطرق الاختيار والتعيين وتصميم الوظائف³. تماشيا مع التحولات التي شهدتها المؤسسات من جهة ، ومن

¹ عبد الباري ابراهيم درة وزهير نعيم الصباغ . إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين . الطبعة الأولى . دار وائل للنشر . عمان . الأردن . 2008 . ص ص (40 ، 41) .

² خالد عبد الرحيم الهيتي . إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي . الطبعة الثانية . دار وائل للنشر . عمان . الأردن . 2005 . ص 24 .

* في إطار توحيد المصطلحات تم تعويض كلمة المنظمة بالمؤسسة.

³ عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد سالم . مرجع السابق . ص ص (7 ، 8) .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

جهة أخرى التطورات الحاصلة في المحيط الاقتصادي وما نجم عنه من تطورات مقابلة لها في الفكر الإداري ومن أهمها تلك المتعلقة بإدارة الأفراد خاصة بعد السبعينات من القرن الماضي (أزمة السبعينات).

الفرع الثالث: التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية .

قد بدأ الاهتمام بإنشاء إدارات متخصصة في إدارة الأفراد أو إدارة شؤون الأفراد، أو إدارة القوى العاملة، كنتيجة لقصور مناهج الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية في الاهتمام بقضايا الأفراد وتحقيق أقصى إنتاجية منهم. وعليه يمكن تحديد أهداف هذه الإدارة كجهاز متخصص بأنها تعنى بتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وتنميتها، والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المؤسسة في الانتاجية والربح والنمو، وكذلك مساعدة المؤسسة في حل مشاكل الأفراد كوسيط بينهم وبين الإدارة. وتداركا للقصور في المناهج السابقة الخاصة بالتعامل مع الأفراد في المؤسسة. وتوافقا مع التطورات المتواصلة برز خلال فترة الثمانينيات من هذا القرن مفهوم جديد لإدارة الأفراد وهو مفهوم إدارة الموارد البشرية **Human Resource Management** وقد ساهمت مجموعة من العوامل في تبني ونشر هذا المصطلح الجديد من أهمها¹:

أولاً: العوامل الاقتصادية.

ومن هنا تزايدت تكلفة العنصر البشري كذلك الضغوطات في مجالات تخفيض تكاليف الإنتاج، والعمالة، وتحسين نوعية المنتجات، وتنوع الأسواق داخليا وخارجيا.

ثانياً: العوامل الاجتماعية.

منها تنوع مصادر العمالة وارتفاع مستواها الثقافي، وتزايد احتياجات العاملين وتغير توقعاتهم، إضافة إلى تدخلات الحكومات بما تصدره من تشريعات قانونية خاصة بضمان الحماية الكافية للعاملين.

ثالثاً: العوامل التكنولوجية.

كما واجهت المؤسسات تغيرات تكنولوجية متسارعة سواء في مجال تقنية الإنتاج، أو نوعية وتكلفة الآلات والمعدات التي أثرت على العمل الإنساني وما يقوم به في مختلف الأنشطة والمهام، وتطور شبكة الاتصالات وأنظمة المعلومات الإدارية.

رابعاً: العوامل الإدارية.

فقد فرضت التطورات الإدارية النظرية والعملية والاستخدام الكبير للحاسب الآلي قاعدة جديدة لمنطلقات حديثة في كيفية تناول قضايا الأفراد. وعلى سبيل المثال فقد أسهمت نظريات القيادة، والحوافز، والإدارة بالأهداف، وأنظمة حلقات الجودة، وبرامج الجودة الشاملة، في إدارة العمل وإدارة الأفراد معا ليتم تعزيزها أكثر بنظريات ذات توجه استراتيجي منذ منتصف الثمانيات تعنى بمواردها البشرية أساسا من أهمها نظرية الموارد، إدارة الكفاءات، إدارة المعرفة، إدارة المواهب.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية .

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية وجب الإشارة إلى مفهوم الموارد البشرية باعتبارها موارد جوهرية تختص بها وظيفة الموارد البشرية.

¹ كرم ذياب أحمد . تحول إدارة الموارد البشرية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال الاقتصادية . مجلة ديالي . العدد 51 . جامعة ديالي العراق . 2015 . ص ص (405 ، 431) .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

تقسم الموارد الاقتصادية في الكتابات الاقتصادية إلى موارد بشرية وأخرى غير بشرية، وتنقسم الموارد البشرية إلى مجموعتين رئيسيتين. تتمثل الأولى في الموارد البشرية الاقتصادية والتي تشير إلى الجزء من الموارد البشرية الذي تملك القدرة والرغبة في العمل وتسمح الظروف الاجتماعية والقانونية في المجتمع بتشغيلها، وتمثل المجموعة الثانية في الموارد البشرية غير الاقتصادية والتي تشير إلى الجزء الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي¹، أي فقدان الرغبة أو القدرة أو معا.

ومما سبق يتبين أن المورد البشري هو مجموعة من الأفراد الذين يملكون القدرة والرغبة في العمل وتسمح الظروف الاجتماعية والقانونية في المجتمع بتشغيله.

لقد مر مفهوم إدارة الموارد البشرية بمراحل تطويرية مختلفة ففكرًا وممارسة وتطبيقًا إلى أن تبلورت بمفهومها الحالي والمفهوم الاستراتيجي والذي لا يزال قيد الدراسة والبحث وسنعرض بعض التعاريف:

- حيث عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها "ذلك النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمؤسسة بالكم والنوع المناسبين، وبما يخدم أهداف المؤسسة ويشجعهم على البقاء في خدمتها ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها، وتحقيق أهدافها²."

- كما يعرفها آخر على أنها: "إدارة الأفراد في العمل داخل المؤسسات"³.

- ويعرفها آخر أيضا على أنها: "مجموعة من الأنشطة التي تسمح للمؤسسة بالحصول على الموارد البشرية التي تلي احتياجاتها من حيث الكمية والجودة"⁴.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الأنشطة تعمل على توفير المورد البشري بالكم والنوع اللازمين والمحافظة عليه واستغلاله لتحقيق أهداف المؤسسة، وما ينبغي تحقيقه من أدوار وعمل في المؤسسة.

المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية.

تتضح أهمية إدارة الموارد البشرية نظرا لعلاقتها المباشرة مع الأفراد العاملين ودعم وزيادة روحهم المعنوية وكفاءتهم الإنتاجية التي تمثل إنتاجية المؤسسة ككل، ويمكن القول أن تزايد الاهتمام بهذه الإدارة خلال مراحل نشأتها وتطورها يعود إلى الأسباب الآتية⁵:

- أهمية العنصر الإنساني في العمل، كأحد عناصر الإنتاج الأساسية، والدور الهام الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية - كوحدة مختصة - في تنمية وتطوير الأداء الإنساني للعمل، وفي توجيهه والتأثير فيه.
- ظهور النقابات العمالية أضفى أهمية كبيرة على إدارة الموارد البشرية إذ عن طريقها أصبحت إدارة المؤسسة تعتمد بشكل أساسي ومباشر على هذه الإدارة في رسم العلاقات الطيبة وخلق جو التعاون الفعال والبناء بين النقابة من جهة، وبين إدارة المؤسسة من جهة أخرى.
- نمو حجم المؤسسة نتيجة التطور الفني والتكنولوجي في مجالات الإنتاج، أدى إلى زيادة الاهتمام بالمتطلبات المهنية بالنسبة للأفراد أكثر

¹ مصطفى محمود أبو بكر . الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية . الطبعة الأولى . الدار الجامعية للنشر . الاسكندرية . مصر . 2007 . ص 52 .

² عبد العزيز بدر النداوي . عولمة إدارة الموارد البشرية . الطبعة الأولى . دار المسيرة للنشر . عمان . الأردن . 2009 . ص ص (34 ، 35) .

³ Bernard Martory et Daniel Crozet . Gestion des ressources humaines . 5^e édition . Dunod . Paris . 2002 . p 1 .

⁴ Loïc Cadin et Francis Guerin et Autres . Gestion des ressources humaines . 4^e édition . Dunod . Paris . 2012 . p 5 .

⁵ عمر وصفي عقيلي . تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة . الطبعة الأولى . دار زهران للنشر . عمان . الأردن . 2013 . ص ص (11 ، 12) .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

من الاهتمام بعددهم من ناحية الكم، وهذا أدى إلى زيادة مشاكل العمالة والحاجة إلى وحدة إدارية متخصصة، تقوم بمعالجة هذه المشاكل، ورعاية شؤون العاملين فيها.

- إن النمو والتطور التعليمي والثقافي سواء عن طريق المدارس أو المعاهد أو الجامعات والراديو والتلفزيون والمجلات ... الخ، كل ذلك أدى إلى زيادة وعي العاملين وثقافتهم، وبالتالي فإن طبيعة رغبتهم وآمالهم للمستقبل اختلفت عما هي عليه في السابق، مما أدى إلى ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك البشري ووضع قواعد تستخدم في رسم السياسات التي تتعامل مع الأفراد.

- التدخل الحكومي في ميدان العمل عن طريق القوانين والأنظمة التي تحدد الخطوط العريضة للعلاقة بين إدارة المؤسسة والعاملين فيها، زاد من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية وخلق جواً جديداً من التفكير في ميادين العمل عن طريق مشاركة العاملين في الإدارة. لقد وضع هذا التدخل على كاهل هذه الإدارة أعباء جديدة تتمثل في رسم سياسة التعامل مع العنصر البشري في ظل القوانين الحكومية الخاصة بالعمل. ونود الإشارة هنا إلى أن مجال اهتمام إدارة الموارد البشرية يتصف بالصعوبة والتعقيد، وذلك لأن محور عملها العنصر البشري الذي يعد أكثر عناصر الإنتاج تقلباً وتغيراً وأصعبها تنبؤاً بالسلوك المستقبلي أو فهم محددات هذا السلوك، ذلك لأن الأفراد لهم آمال وتطلعات ورغبات ودوافع تحكم سلوكهم، وترسم اتجاهاتهم، كل ذلك يؤثر في مستوى أدائهم وإنتاجيتهم وهذا عكس الوضع بالنسبة لعناصر الإنتاج الأخرى كما أنهم القادرون على تفعيل باقي العوامل الأخرى.

إلى جانب ما سبق تكتسي إدارة الموارد البشرية أهميتها أكثر وتزداد مكانتها من خلال ما تصبوا إلى تحقيقه من أهداف.

المطلب الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management Objectives).

يعمل المديرون وإدارات الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف، لا تعكس تلك الأهداف اهتمام الإدارة العليا فقط، ولكنها تهتم بتحقيق التوازن بين متطلبات كل المؤسسة، ووظائف وسياسات الموارد البشرية، والمجتمع، وكل الأفراد الآخرين ذوي التأثير. ويمكن القول بصفة عامة، أن أهم أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل فيما يلي¹:

الفرع الأول: الأهداف التنظيمية (Organizational Objectives).

تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفاعلية التنظيمية، إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم. ويبقى المديرون مسؤولون عن أداء مرؤوسيهـم كل في تخصصه، لقد وجدت إدارة الموارد البشرية لتعضد المديرين، وتساهم على تحقيق أهداف المؤسسة، فهي لم توجد لتحقيق أهدافها بصورة خاصة، وإنما يتمثل نجاحها في تسيير أهداف كل الإدارات بالمؤسسة، بما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل عام.

الفرع الثاني: الأهداف الوظيفية (Functional Objectives).

حتى تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المؤسسة، يجب أن تمدها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد، إن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها، وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها، إذ لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل، ولذا تسعى إدارة الموارد البشرية للقيام بوظائفها المتعددة بدءاً من تخطيط الموارد البشرية واستقطاب

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي وعبد العزيز بن سلطان العنقري . إدارة الموارد البشرية . الطبعة الأولى . دار المريخ للنشر . الرياض . المملكة العربية السعودية . 2015 . ص ص (34,36).

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

واختيار الأفراد وتعيينهم، وتحليل ووصف مختلف الوظائف، حتى تقديم الخدمات والمزايا للعاملين ورعايتهم مع انتهاء حياتهم الوظيفية وهو ما يميزها عن أدوار وظيفة الموارد البشرية التي تتعلق بالأدوار المنوطة بالوحدة التنظيمية المكلفة بالأفراد من حيث التخطيط، التوجيه، التنظيم والرقابة.

الفرع الثالث: الأهداف الاجتماعية (Social Objectives).

تتمثل هذه الأهداف في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق استخدام وتشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة وفقا لكفاءتهم وبما يتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في جميع جوانبه، وإدارة الموارد البشرية غالبا ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين¹، ومراعاة قواعد الأمن والسلامة وغيرها من المجالات التي يهتم بها المجتمع كتوفير مناصب الشغل، ورفع مستوى تكوين الأفراد، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، المساهمة في التنمية الشاملة ... الخ.

الفرع الرابع: الأهداف الشخصية (Personal Objectives).

تعمل إدارة الموارد البشرية علي تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين، وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم، وتنمية قدراتهم وبقائهم، وحفز اتجاهاتهم وتطلعاتهم للعمل والإنتاج. إن اشباع حاجات العاملين الشخصية، وتحقيق الرضا الوظيفي، ومتابعة المسارات الوظيفية لهم، لا شك يحتاج إلى قدر كبير من اهتمام إدارة الموارد البشرية².

حتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق أهدافها، فإنها تقوم بمساعدة كل إدارات المؤسسة في الحصول على احتياجاتهم من الأفراد وتنميتها، واستخدامها، وتقييم أدائها، والحفاظة عليها، واستمرار بقائها في المؤسسة، وذلك بالكم والكيف المناسبين لتحقيق أهداف المؤسسة.

كما يمكن تمييز بعض الأهداف الحديثة لإدارة الموارد البشرية مثل: الشخصنة، المرونة، التشارك ... والتي سنتطرق لها في المبحث الموالي.

المبحث الثاني: تحديات إدارة الموارد البشرية وممارساتها الحديثة.

في عصر أصبح يتسم بالتغير والتطور المستمرين وجب على إدارة الموارد البشرية أن تغير من أساليبها التقليدية والروتينية في العمل على معالجة المشكلات إلى ممارسات حديثة لمواكبة المتغيرات والتحديات بشكل مستمر، وفي هذا المبحث سنحاول الكشف عن أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الحديثة الواجب اتباعها وبعدها سنتطرق لانعكاسات الفكر الإداري الجديد على إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: تحديات إدارة الموارد البشرية.

"إن التحدي هو كل ما يهدد تحقيق أهداف المؤسسة وعلى إدارة الموارد البشرية الإدراك السليم لهذه التحديات وتقدير فرص التعامل معها"³، إذا تواجه إدارة الموارد البشرية اليوم مجموعة من التحديات في بيئة الأعمال، هذه التحديات فرضتها ظاهرة العولمة وما صاحب

¹ نعيمة بجواوي . سلسلة محاضرات في ادارة الموارد البشرية . تخصص اقتصاد النقل والمؤسسات . كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير . جامعة الحاج لخضر . باتنة . 2009 – 2010 . ص 5 .

² عبد الحميد عبد الفتاح المعري . الإتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية . الطبعة الأولى . المكتبة العصرية للنشر . المنصورة . مصر . 2012 . ص 22 .

³ حداد بختة وسيد حياة . إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة . المجلة الجزائرية للعلمة والسياسات الاقتصادية . العدد 6 . جامعة الجزائر . 2015 . ص ص (175 ، 208) .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

ذلك من اشتداد المنافسة والتطور العلمي والتقني وغير ذلك من التطورات في مختلف المجالات، وعليه سنتناول أهم التحديات التي واجهت إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: تحدي العولمة.

إن مفهوم العولمة يعني عدم وجود حواجز إقليمية بين دول العالم أمام حركة التجارة والأعمال والثقافة لإتاحة التنقل السلمي والفكري دون قيد أو شرط¹، وهذا يعني انفتاح المؤسسات على بعضها البعض مع اختلاف الثقافات والجنسيات ويتجه قطاع الأعمال إلى التوسع من حيث العدد والحجم مع زيادة في التنافس الشرس بين أعداد هائلة من أعمال غير متكافئة من حيث الحجم والإمكانات بالإضافة إلى ما يرافق العولمة من اعتماد الحكومات على سياسات الخوصصة وتحرير الاقتصاد وإزالة القيود الحكومية وهذا يترك الأعمال الصغيرة والكبيرة تتنافس²، ومما سبق يبدو أن تحدي إدارة الموارد البشرية بالنسبة للعولمة يتمثل في إيجاد الميزج المناسب من العاملين من حيث اللغة والمهارات والقدرة على التوافق مع الثقافات الأخرى والذين يمكنهم تحقيق المهام الجديدة التي تفرضها عملية النشاط³.

الفرع الثاني: تحدي المنافسة.

يمثل تعزيز المركز التنافسي التحدي الأول للمؤسسات، وأن لطريقة استخدام المؤسسة لمواردها بكفاءة وفعالية آثارا هامة في قدرات المؤسسة التنافسية، فيمكن لأية مؤسسة أن تتفوق على منافسيها إذا أحسنت استخدام مهارات عامليها وقدراتهم بغية تعزيز قوتها التنافسية والتخفيف من وطأة ضعفها، كما تؤثر سياسات إدارة الموارد البشرية في موقع المؤسسة التنافسي في السوق من خلال تخفيض التكاليف وتحسين النوعية، فمثلا يساعد نظام التعويضات الذي تخطط له إدارة الموارد البشرية جيدا على نمو المؤسسة خصوصا إذا استخدمت المكافآت بالشكل الأمثل وذلك يربطها بأداء العاملين وسلوكهم، ويمكن تخفيض التكاليف أيضا عن طريق اختيار الموظفين اختيارا جيدا، بأن يتم انتقاء العاملين الذين يظهرون الرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة لفترات طويلة، ويشير أدائهم السابق إلى تميز ملحوظ، ويؤدي التدريب المخطط ذو الأهداف الواضحة دورا أساسيا في زيادة الكفاءة والإنتاجية وتخفيض التكاليف⁴.

الفرع الثالث: تحدي التطور العلمي والتكنولوجي.

يمثل انطلاق الثورة العلمية والتكنولوجية العامل الحاسم في حركة وأوضاع نظام الأعمال في العالم بما حققته من توفير طاقات إنتاجية لا متناهية وإبداعات وقدرات متسارعة على تطوير السلع والخدمات، وكان لتلك التطورات العلمية والتكنولوجية تأثيراتها في تشكيل الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة من حيث الكم والكيف فمن ناحية أصبحت الأعداد المطلوبة من العاملين بشكل عام أقل بكثير نتيجة إحلال التقنيات الجديدة محل الأفراد، كما أن نوعيات الخبرة ومستويات المهارة والتأهيل اللازمة في أفراد المؤسسات المعاصرة اختلفت كثيرا وفق متطلبات التعرف على التقنيات الجديدة وضرورات استيعابها والتعامل معها بكفاءة وقد نتج عن كل ذلك تحدي في إيجاد تغييرات

¹ راشد بن مسلط بن عبد الله الشريف . تطبيق الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية . الكلية التقنية . جدة . المملكة العربية السعودية ص 8 .

تاريخ الزيارة: 2018/02/27 . <https://www.ut.edu.sa/documents/16221451/178fb5do36ee4358832t> .

² يوسف حجيم الطائي وآخرون . إدارة الموارد البشرية . مدخل استراتيجي متكامل . الطبعة الأولى . اللوراك للنشر . عمان . الأردن . 2006 . ص ص (72 ، 73) .

³ جمال الدين محمد المرسي . الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين . الطبعة الأولى . الدار الجامعية للنشر . الاسكندرية . مصر . 2003 .

ص 58 .

⁴ رندا الباني الزهري . التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية . مجلة جامعة دمشق . المجلد 16 . العدد الأول . كلية الاقتصاد . جامعة دمشق . سوريا . 2000 . ص ص (261، 293) .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

جوهرية في أنماط الأعداد والتدريب وتنمية الموارد البشرية وكذلك مجمل النظم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من حيث تصميم الأداء وتوجيهه وعمليات قياس وتقييم الأداء¹.

الفرع الرابع: تحدي التيارات الاجتماعية والثقافية.

إن تطور القيم الفردية وتوقعات الموظفين يعرف وتيرة ثابتة. وتجمع المؤسسة العديد من الموظفين مع تطورات وطموحات مختلفة جدا (تنوع العمل، الأقدمية، التكوين الأولي، المسار المهني، المهارات ...) تترجم إلى اختلافات كبيرة في توقعات المؤسسة وسياساتها الاجتماعية. فإن تجزئة سياسات الموظفين وإضفاء الطابع الشخصي على العديد من جوانب الحياة المهنية للموظف أمران أساسيان²، والقيام بذلك بشكل جيد يعتبر تحديا حقيقيا للإدارة الموارد البشرية.

الفرع الخامس: تحدي الجودة الشاملة.

إن من بين التحديات التي تشهدها إدارة الموارد البشرية ما يقترن بتأكيد الجودة الشاملة في كافة مراحل ومستويات الأداء، والنظر إلى الجودة في مفهومها الصحيح باعتبارها توجه فكري يعنى بثقافة المؤسسة ككل وليست مجرد مواصفات للسلع المنتجة³. إن تحقيق الجودة في الأداء والمنتجات والخدمات يعتمد على كفاءة ومهارة العنصر البشري، وهذه الكفاءة وتلك المهارة الواجب توافرها في العنصر البشري تعد من أكبر المهام والتحديات الملقة على عاتق إدارة الموارد البشرية، فأصبحت الحاجة الملحة لتهيئة المناخ المناسب الذي يساعد العناصر البشرية في تطوير مهاراتهم وأدائهم في العمل، وتحمل المخاطر من أجل تحقيق احتياجات العملاء، بالإضافة إلى ذلك فإن الجهود المطلوبة من تهيئة العناصر البشرية للتغيير وقبول الفلسفة الجديدة لإدارة الجودة⁴.

الفرع السادس: تحدي التغيير السريع في عالم الأعمال.

تواجه المؤسسات تغييرات متعددة حتى أصبح الشيء الثابت اليوم هو التغيير فإذا أرادت مؤسسة ما النمو أو البقاء في السوق فإنها بحاجة إلى تبني خطط سريعة وفعالة تحقق لها مركزا تنافسيا يمكنها من جذب أكبر عدد ممكن من العملاء، وغالبا ما يطلب من إدارة الموارد البشرية أن تكون في صميم نظم الاستجابة لهذه التغييرات الحاصلة⁵.

الفرع السابع: تحدي الإطار القانوني والتشريعي.

إن إدارة الموارد البشرية في مواجهة مستمرة مع التغييرات في التشريعات والقوانين الحكومية لأن هذه الأخيرة غير ثابتة ومحاولة إيجاد التوافق بينها وبين أساليب التعامل مع قضايا العاملين في مختلف المجالات مثل: الاختيار، الأجور، الترقية، نظم التأديب والتحفيز ... الخ . حيث أن كثرة التغييرات والتعديلات الحكومية في القوانين وتشريعات العمل يسبب تضارب ومشاكل في تطبيقها⁶، وتحدي إدارة الموارد البشرية

¹ فريد كورتل . إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة البلدان العربية . المؤتمر العالمي الدولي (عولمة الإدارة في عصر المعرفة) . جامعة الجنان . طرابلس . لبنان . (15-17) ديسمبر 2012. ص 11 .

² Jean . Marie Peretti . gestion des ressources humaines . 7^e édition . Vuibert . Paris . 1998 . P 12 .

³ فريد كورتل . مرجع سابق . ص 16 .

⁴ راشد بن مسلط بن عبد الله الشريف . مرجع سابق . ص 10 .

⁵ زنده اليافي الزهري . مرجع سابق . ص 265 .

⁶ مدوري نور الدين . الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل تغيرات التكنولوجيا . ماجستير . قسم التسيير . كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية . جامعة تلمسان . 2010-2011 . ص ص (26 ، 27) .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

يتمثل في الإلمام بهذه التشريعات والاجتهاد في تفسيرها .

المطلب الثاني: الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

إن التحديات سابقة الذكر أفرزت العديد من الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ونذكر منها:

الفرع الأول: الشخصية.

ينتج عن منطق الاستجابة هذا، العديد من الممارسات "الشخصنة" أي التي تمس كل فرد على حدى، وفقا لخصوصياته وحاجاته ولكن بشرط أن يكون ذلك في إطار الأهداف العامة للمؤسسة، والعمل الجماعي فيها أي أن توفق المؤسسة بين انتظارات أفرادها المتنوعة وبين القيود التي تحكم نشاطها، تتعلق الشخصية بكافة مجالات إدارة الموارد البشرية: الأجر، المسار المهني والتكوين¹.

الفرع الثاني: التفكير المسبق (سبق المحيط P'anticipation).

نتيجة للتغيرات وعدم اليقين، وجب انتهاج مقارنة سببية تشجع التكيف مع الأحداث الطارئة وغير المتوقعة، فنجاح التسيير قصير المدى للشغل مرهون بمدى ملائمته في إطار تسيير متوسط وطويل المدى، فالتسيير قصير المدى بدون التفكير المسبق يضاعف المخاطر في المدى لمتوسط ويعيق استمرارية المؤسسة، ولهذا تم الاهتمام أكثر بجانب التقدير والتخطيط من قبل المسيرين وإعطائه بعدا استراتيجيا².

الفرع الثالث: التكيف والتأقلم.

يجب على المؤسسة التكيف بسرعة وفعالية مع جميع المتغيرات في المحيط وآثارها سواء داخلية أو خارجية، لذا وجب عليها البحث عن المرونة في خمس اتجاهات كالاتي³:

أولاً: مرونة كمية خارجية (la flexibilité quantitative externe).

من خلال عقود محددة المدة، تفويض.

ثانياً: مرونة كمية داخلية (la flexibilité quantitative interne).

عن طريق الساعات الإضافية، التعويضات والتعديلات

ثالثاً: مرونة نوعية أو وظيفية (la flexibilité qualitative ou fonctionnelle).

تتم بواسطة حركية وتعدد المهام .

رابعاً: الاخراج (P'externalisation).

عن طريق المناولة الداخلية والخارجية وأيضا إعادة توجيه بعض الأفراد إلى وحدات إنتاج أخرى خارج المؤسسة.

خامساً: المرونة الأجرية (la flexibilité salariale).

وتتم عن طريق المكافآت الفردية والجماعية والمحفزات المالية.

¹ هاشمي عباسية . دور ومكانة تسيير الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات . ماجستير . قسم التسيير . كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية . جامعة بسكرة . 2003 – 2004 . ص 74 .

² عادل بوجمان . تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية . دكتوراه . قسم التسيير . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . بسكرة . 2014 – 2015 . ص 29 .

³ J. M . Peretti . op . cit . p 15 ..

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

إذا فالمرونة المثلى تكون بلامركزية القرارات، ولهذا فمن الضروري أن يكون لكل مدير تنفيذي القدرة على اتخاذ القرارات اللازمة من خلال المعلومات المتوفرة لديه هذا من جهة ومن جهة أخرى أن تكون له معرفة بإدارة الموارد البشرية، ويتعلق منطق التكيف والمرونة بجميع مجالات إدارة الموارد البشرية.

الفرع الرابع: التعبئة (la mobilisation) .

إن تعبئة الأفراد ومدى كفاءتهم تنشئ فوارق واختلافات كبيرة في المؤسسات على الرغم من أن تكون لديها نفس التكنولوجيا المستعملة، ومن حيث الانتاجية، فالتعبئة تركز وتستند على تعبئة الهرم التنظيمي ومدى قدرته على تحفيز المرؤوسين، وهي تتطلب جوا اجتماعيا مشجع، وحوار حقيقي وفعال لبناء علاقات اجتماعية بين الأجراء والمؤسسة، أصبح ينظر للفرد كمورد وليس كقيد أو تكلفة، وأن أداء المؤسسات هو محصلة مستوى تعبئة الموارد البشرية ومدى تمكين أفرادها (المبادرة، الابداع، الذكاء، الاستقلالية، المشاركة...) لهذا وجب عليها أن تقوم بتحديد وتحديث ممارساتها، لكي تتمكن من حشد كافة الطبقات البشرية وتفعيلها¹.

الفرع الخامس: التشارك وتقاسم أدوار الوظيفة (le partage) .

لنجاح الشخصنة والتكيف والتعبئة، لا بد من تقاسم مهام الوظيفة بين كافة المسيرين في المؤسسة، وذلك بأن يصبح كل واحد من هؤلاء مكلفا بتسيير الأفراد الموضوعين تحت إشرافه إضافة إلى إنجاز المهام والأدوار المنوطة به وهكذا يصبح الكل مدير للموارد البشرية (Tous DRH*). وبذلك يكون من الصعب حصر ممارسات إدارة الموارد البشرية في نقطة معينة في المؤسسة أو في جانب محدد من جوانبها، نظرا لاقترانها بين الجميع "ذلك أن أغلب القرارات المؤثرة على المؤسسة بما يكون بشري"².

المطلب الثالث: انعكاسات الفكر الإداري الجديد على إدارة الموارد البشرية.

كان للتحويلات الفكرية الجذرية في مفاهيم وتقنيات الإدارة المعاصرة تأثيراتها الواضحة على مفاهيم إدارة الموارد البشرية بدرجة واضحة، وتتمثل أهم تلك التأثيرات فيما يلي³:

- اعتبارها وظيفة استراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة وتشابك مع الأهداف الاستراتيجية العامة لها؛
- إضافة لوظائفها التقليدية أصبحت تهتم بإدارة الأداء وتحقيق الإنتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية؛
- الارتفاع بمستوى القائمين على أعمال إدارة الموارد البشرية إلى مرتبة الإدارة العليا؛
- النظر إلى مهام إدارة الموارد البشرية باعتبارها عمليات متكاملة وليست اجراءات مستقلة؛
- اعتبار تكلفة المهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية على أنها نفقات استثمارية تدر عائدا على الاستثمار وليست مجرد نفقات بدون مردود؛
- ادماج تقنيات المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة الموارد البشرية والتحول نحو نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية؛

¹ عادل بوجان . مرجع سابق . ص 28 .

* DRH : Directeur Ressource Humaine

² هاشمي عباسة . مرجع سابق . ص 75 .

³ فريد كورتل . مرجع سابق . ص (18 ، 19) .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

- تبني مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة الموارد البشرية واعتبار مختلف الإدارات التي تخدمها إدارة الموارد البشرية بمثابة العملاء يجب إرضائهم؛
- تشارك مهام إدارة الموارد البشرية مع باقي الإدارات الأخرى.
- كما يرى آخر أن التأثيرات تتمثل في:¹
- ضرورة تبني رؤية عالمية و الخروج من الإطار المحلي وذلك تماشياً مع ظاهرة العولمة.
- ضرورة تميزها بالقدرة على فهم وإدراك الاختلافات الثقافية في مختلف البيئات.
- كما يبين آخر:²
- تتعامل وظيفة الموارد البشرية مع أربعة أصناف من العملاء والذين لديهم انتظارات جد مختلفة ويمكن إبرازها من خلال الجدول التالي:
- جدول رقم (1) : مديرية الموارد البشرية ومختلف عملائها.

DRH يجب أن تكون	ل :
- دعم الاستراتيجية . - عامل التنافسية . - خلق القيمة .	المديرون
- ضمان تشارك وتقاسم الوظيفة. - ضمان التمكين في المؤسسة.	المسيرون في المستوى n+1
- ضمان العدالة . - ضمان القابلية للتوظيف . - ضمان الاخلاقيات .	الأجراء
- الاستماع . - ضمان الملائمة . - ضمان الحركية الاجتماعية .	ممثلي الأجراء

Jean – Marie Peretti . Gestion des Ressources Humaines . 7^e edition . Libraire Vuibert . 1998 . P 19 .

وتشكل مختلف هذه الانتظارات بمثابة مهام كبرى لوظيفة الموارد البشرية في ظل توجهاتها الحديثة وما فرضته عليها من مجموعة من

¹ مجاني غنية وبن ساعد مينة . إدارة الموارد البشرية في ظل المد العولمي . المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية . العدد 07 . مخبر العولمة والسياسات الاقتصادية . جامعة الجزائر 3 . 2016 . ص ص (285 ، 301) .

² Jean – Marie Peretti op . cit. . P 19 .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

التحديات لمسايرة التحولات الحاصلة بالنسبة لهذه الوظيفة من دعم الاستراتيجية، تقاسم الوظيفة، خلق القيمة، ضمان التمكين في المؤسسة، ضمان العدالة، ضمان القابلية للتوظيف، ضمان الاخلاقيات، ضمان الملائمة، الاستماع،

المبحث الثالث: أنشطة الموارد البشرية.

ماشيا مع الأهداف المتوخاة من هذه الدراسة التي تتعلق أساسا بأنشطة الموارد البشرية سنتطرق في هذا المبحث إلى أنشطة الموارد البشرية والتي تشمل تخطيط الموارد البشرية وتوظيفها بعدها التكوين والتدريب وصولا لتقييم أداء الموارد البشرية، ونشاط المكافآت والأجور وكذا إدارة المسار المهني.

المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية.

الفرع الأول: مفهوم تخطيط الموارد البشرية.

- يقصد بتخطيط الموارد البشرية التنبؤات للطلب على الموارد البشرية وعرضها في المؤسسة خلال فترة مستقبلية¹.
- كما ينظر آخرون إليه على أنه: نشاط هدفه التأكد من توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة في المستقبل بالعدد المناسب والنوع المناسب وفي الوقت والمكان المناسبين².
- من التعريفين السابقين يتبين أن عملية تخطيط الموارد البشرية هي عملية التوقع بالطلب والعرض من المورد البشري وإمكانية توفيره في الفترة المستقبلية وتكون مرتبطة بأهداف المؤسسة وهذا ما يمكن من تحديد فترات الفائض وكذا العجز في الموارد البشرية وبذلك تحديد السياسات المناسبة المتعلقة بها، ومن بين الأساليب الإدارية التي تستخدمها في ذلك نجد التسيير التقديري للشغل والمهارات *GPEC والذي يتم من خلاله بصورة مسبقة معرفة الحاجة من الموارد البشرية.

الفرع الثاني: أهمية تخطيط الموارد البشرية.

- تمثل أهمية عملية التخطيط للموارد البشرية بالآتي³:
- تؤدي إلى تطوير وزيادة الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة؛
- تؤدي إلى موازنة الكفاءة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المؤسسة بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة في أداء الأفراد والأداء التنظيمي؛
- يساهم مساهمة فعالة في زيادة عدد الأفراد العاملين الكفؤين من خلال تحديد الحاجات كما ونوعا وبشكل مسبق؛
- وانطلاقا من النقطة السابقة فإن تخطيط الموارد البشرية توفر الكفاءات البشرية بشكل متناسق مع حاجات ومتطلبات المؤسسات وهكذا تقلل من الفائض أو العجز في الموارد البشرية المتنوعة الكفاءات وهذا ما يزيد من مرونة مواردها البشرية؛
- تعتبر عملية التخطيط للمورد البشري الأساس في نجاح خطط وسياسات الأفراد الأخرى في الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير... الخ.
- يلاحظ مما سبق من الجوانب التي توضح أهمية التخطيط للموارد البشرية، أن التخطيط ضروري للمنظمة الصغيرة والكبيرة على حد سواء

¹ سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي . إدارة الموارد البشرية . الطبعة الثالثة . دار وائل للنشر . عمان . الأردن . 2007 . ص 55 .

² مصطفى محمود أبو بكر . مرجع سابق . ص 265 .

* GPEC : Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences

³ سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي . مرجع سابق . ص ص (55 ، 56) .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

وأن مكونات الخطة تتضمن جانبي الموازنة بين العرض والطلب على الموارد البشرية ولذلك لا بد أن يسبق عملية التخطيط تنبؤ بالحاجة وإمكانيات التطور في الموارد البشرية تماشياً مع تطور المؤسسة وتوجهاتها الاستراتيجية حيث أصبحت السياسات المتعلقة بمواردها البشرية ضمن المنطلقات الجوهرية في صياغة وتحديد المسار الاستراتيجي للمؤسسة .

الفرع الثالث: أهداف تخطيط الموارد البشرية:

يمكن تحديد أهداف تخطيط الموارد البشرية في الآتي¹:

- التعرف على الوضع القائم للموارد البشرية بصورة تفصيلية تمكن من تحديد المعالم الواقعية للموارد البشرية المتاحة؛
- التعرف على مصادر الموارد البشرية ودراساتها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ الخطة الاجتماعية من حيث العدد والنوع؛
- التعرف من واقع هذه البيانات والمعلومات المشار إليها على المشاكل التي تحد من الاستخدام الرشيد للموارد البشرية الحالية والمتاحة والممكنة في الحاضر والمستقبل؛
- محاولة وضع مجموعة من الحلول العملية للكل أو معظم هذه المشاكل في الوقت الحاضر مع ضرورة مراعاة الحل التدريجي لما تبقى منها في المستقبل وضمان عدم تكرارها؛
- التنبؤ بأعداد ونوعيات الموارد البشرية اللازمة لمختلف أنشطة المؤسسة خلال فترة زمنية مناسبة في المستقبل بحيث يغطي هذا التنبؤ الموارد البشرية اللازمة للإحلال والتوسعات في الأنشطة المختلفة خلال الفترة المحددة، كأن تكون خمس سنوات مثلاً؛
- تحديد معالم سياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المؤسسة.

ويمكن استنتاج أهداف أخرى لتخطيط الموارد البشرية نذكر منها:

- تحديد الحاجة من الموارد البشرية؛
- تحديد أوقات الفائض من الموارد البشرية؛
- تحديد أوقات العجز؛
- اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة المقابلة لحالات الفائض والعجز وهذا ما يزيد أكثر في مرونة المؤسسة بالنسبة لمواردها البشرية؛
- المساهمة في التنمية الإدارية؛
- الاستفادة من تخطيط الموارد البشرية لأغراض تماشى مع مختلف الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية من ترقية، تكوين وإدارة المسار المهني.

الفرع الرابع: مراحل تخطيط احتياجات الموارد البشرية.

سيتم عرض المراحل الأساسية لعملية التخطيط وذلك على النحو التالي²:

¹ مصطفى نجيب شاويش . إدارة الموارد البشرية . الطبعة الثالثة . دار الشروق للنشر . عمان . الأردن . 2005 . ص ص (132 ، 133) .
² عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم . مرجع سابق . ص ص (64 ، 67) .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

أولاً: تحديد الحاجة من الموارد البشرية (The Determination Of Needs).

حيث تعتمد على الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ولا بد أن يبحث موضوع تحديد الاحتياجات المستقبلية في ضوء ثلاث نقاط مترابطة هي¹:

- عدد العاملين الذين يحتاجهم المؤسسة مستقبلاً؛
- مواصفات هؤلاء العاملين كالخبرة، التعليم، المهارة.....إلخ؛
- الوقت المناسب لتعيينهم في المؤسسة.

ثانياً: تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية (Labor Supply).

تتعلق هذه المرحلة بمحصّر الموارد البشرية العاملة حالياً في المؤسسة وتحليلها، وكذلك دراسة المتوافر منها في سوق العمل من مهارات، في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة. ولا بد من دراسة الموارد البشرية العاملة حالياً في المؤسسة في ضوء ثلاثة عناصر أساسية هي:

- تحليل متطلبات الوظيفة من حيث المعرفة والمؤهلات والمهارات والخبرة²؛
- تحديد عدد العاملين في المؤسسة وتثبيت ما يمتلكونه من خصائص شخصية ومهارية؛
- التأكد من توافق العاملين مع ما يمارسونه من أعمال.

ثالثاً: وضع خطة العمل (Action Plan).

بعد دراسة العرض والطلب على الموارد البشرية في ضوء الأهداف المستقبلية تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع خطة العمل وذلك في إطار الظروف المحيطة بالمؤسسة داخلياً وخارجياً، ومن بين القرارات التي يمكن وضعها في الخطة مايلي:

- خطة الانتقاء والتوظيف، خطة الترقية والنقل والتقاعد، خطة التدريب والتطوير، خطة لتعديل الأجور والرواتب، خطة لبحث كيفية تطوير المسار الوظيفي ... وهكذا.

رابعاً: تنفيذ الخطة ومتابعتها (Implementing The Plan).

وبعد أن تصبح الخطة معدة للتنفيذ تقوم إدارة الموارد البشرية (أو الجهة المختصة) بنقلها إلى حيز التنفيذ وترجمتها إلى أعمال وأفراد يؤدون تلك الأعمال وفق جدول زمني معد مستقبلاً، ومن أجل أن تحقق الخطة أهدافها يتوجب مراقبة عملية تنفيذها بقصد تقييمها والوقوف على نواحي القوة والضعف فيها، وتحاول إدارة الموارد البشرية الحصول على إجابة دقيقة لكل من الأسئلة التالية وهي تراقب وتقوم الخطة:

- مدى كفاءة الخطة حتى الآن في تحقيق أهداف المؤسسة؟
- هل الخطة فعالة من حيث التكلفة والعائد؟
- ما هي إيجابيات وسلبيات الخطة على كل من المؤسسة والعاملين؟

¹ عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ . مرجع سابق. ص 170 .

² باري كشواي . إدارة الموارد البشرية. ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق . دار فاروق للنشر والتوزيع . القاهرة . مصر . 2006 . ص31.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

إن الهدف الأساسي من هذه الأسئلة وغيرها الوقوف على مدى نجاح الخطة في توفير الموارد البشرية للمؤسسة وفقا لاحتياجاتها، في الوقت المناسب وبالعدد المطلوب والمواصفات الملائمة.

الفرع الخامس: التوفيق بين الطلب والعرض (Reconcile the demand and supply).

غالبا لا يحدث التوافق التام بين الطلب والعرض على العمالة، من حيث الكم والكيف، وإن تحقق التوازن لبعض التخصصات أو في بعض القطاعات أو في بعض الأوقات، إلا أننا لا نضمن تحقيق هذا التوازن بصورة مستمرة، ويتطلب ذلك من المؤسسات وضع التصورات عما يجب أن تنتهجه من بدائل لمواجهة الفجوة بين الطلب والعرض، و ذلك على النحو التالي¹:

أولاً: في حالة زيادة الطلب على العرض (النقص في العمالة / العجز).

في هذه الحالة، يمكن للمؤسسة أن تتبع أيا من البدائل التالية:

- تعيين موظفين جدد بصفة دائمة؛
- عرض حوافز مغرية لإطالة سن التقاعد أو الإحالة للمعاش؛
- زيادة فترة العمل بإطالة ساعات العمل خارج وقت الدوام؛
- الاعتماد على مقاولي الباطن (sous-traitence) في الشركات والمؤسسات الأخرى؛
- الاعتماد على عقود التوظيف المؤقتة خصوصا في الحالات الموسمية؛
- إعادة الهيكلة من أجل تقليل الاحتياجات؛
- تحسين برنامج الاجور والحوافز، بمراجعة تأثيره على الانتاجية؛
- تشجيع الأفراد للانتقال في ما بين الوظائف، بحيث يتم الاستفادة من العمالة في الإدارات التي تعاني من الفائض.

ثانياً: في حالة زيادة العرض على الطلب (الزيادة في العمالة / الفائض).

يمكن للمؤسسات في حالة وجود فائض عمالة، أن تتبع أيا من البدائل التالية:

- عرض حوافز للمعاش المبكر؛
- تقليل ساعات العمل وتكييفها تبعا لظروف العمل؛
- استخدام الوقت الزائد لتدريب الموظفين وتنمية قدراتهم أو صيانة الآلات والمعدات؛
- الاستغناء عن العمالة الزائدة؛
- خفض الاجور والحوافز، بما يدفع العاملين لترك العمل، وبحيث لا يؤثر على الانتاجية في نفس الوقت؛
- تشجيع الأفراد على الانتقال للوظائف التي تعاني من عجز في العمالة.

الفرع السادس: طرق التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية.

إن المعلومات المتجمعة حول ظروف البيئة الخارجية والداخلية و نقاط القوة والضعف، تفيد في وضع التنبؤات للعرض والطلب من القوى العاملة في ضوء الأهداف، والاستراتيجيات للمؤسسة فالتنبؤ يستخدم المعلومات حول الماضي والحاضر والمستقبل، وهناك أسلوبان في

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي وعبد العزيز بن سلطان العنقري . مرجع سابق . ص ص (80 ، 81) .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

التنبؤ بالموارد البشري أحدهما غير كمي يعتمد على التقديرات الشخصية و الخبرة السابقة، والآخر كمي يتطلب استخدام النماذج الرياضية كالتالي¹:

أولاً: أساليب غير كمية.

هناك عدة طرق نذكر منها طريقتين بإيجاز²:

1- التقديرات (Estimates):

وهي أبسط طريقة، يقوم المسؤول فيها بتحليل الطلب في الماضي ودراسة تطور حجم العمالة عبر عدة سنوات، ثم يقوم بالتعرف على شكل مشروع، ويستخدم المدير حدسه الشخصي في تحديد حجم العمالة في المؤسسة وفي الأقسام المختلفة ويقوم عدد من المدراء بهذا التنبؤ ثم يؤخذ متوسط التنبؤات، ويتم بذلك توفير التقديرات الأكثر دقة. ويعتمد مسير الموارد البشرية في تحديد احتياجاته من الموارد البشرية على المحللين والمختصين في العمليات المختلفة.

2- أسلوب دلفي (Delphi technique):

هي تقنية تقدير معقدة وجدت لتحسين صحة التقديرات من طرف الخبراء، وتعتمد هذه الطريقة على ثلاث مراحل هي:

- يطلب من كل خبير على حدى بصياغة احتياجاته من الموارد البشرية مدعوماً بأسانيده ودراساته؛
- يتم تجميع كل التقارير وتلخيص النتائج وإرسالها إلى جميع الخبراء؛
- يتم صياغة تقديرات جديدة من طرف الخبراء ثم تعرض هذه التقديرات مرة أخرى عليهم ، وتكرر العملية حتى يتم التوصل إلى أحسن تقدير يجمع عليه المديرون .

فالمرحلة الثالثة: صياغة - تفكير - تقدير تتكرر حتى يحصل اتفاق وجهات نظر الخبراء حول التطورات المستقبلية وتعتبر هذه الطريقة مفيدة على الخصوص عندما تريد المؤسسة تحديد تأثيرات تغييرات مهمة لم يسبق لها أن أدخلتها.

ثانياً: الأساليب الكمية.

هناك عدة أساليب رياضية تستخدم في وضع التنبؤات نذكر الأكثر شيوعاً منها³:

1- تحليل الانحدار (Statistical Regression Analysis):

يستخدم هذا الأسلوب في مقارنة العلاقات السابقة للمتغيرات المختلفة، وعلى سبيل المثال تتم مقارنة العلاقة بين مجمل المبيعات و عدد العاملين في تجارة التجزئة في سبيل التنبؤ بعدد العاملين الذين تحتاج إليهم المؤسسة مستقبلاً في حالة زيادة مبيعات التجزئة بنسبة 30%.

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون . مرجع سابق.ص (164 ، 165) .

² نعيمة بجياوي . مرجع سابق . ص 14

³ يوسف حجيم الطائي وآخرون . مرجع سابق . ص (165 ، 166) .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

2- نماذج المحاكاة (Simulation Models):

يستخدم هذا الأسلوب في سبيل تمثيل حالات عملية وتحديد متغيرات، وإعداد نماذج رياضية وإدخال التعديلات عليها وإخضاع النماذج للتجربة بحيث يعاد تصميمها حسب النتائج في سبيل التوصل إلى النموذج الأنسب والأكثر واقعية وفاعلية.

3- نسب الانتاج (Productivity ratios):

يتم احتساب متوسط عدد الوحدة التي ينتجها الفرد الواحد وبالإمكان تطبيق ذلك في تحديد العاملين في مجال الانتاج والمبيعات ... الخ.

4- نسب التوظيف (Staffing ratios):

يستخدم هذا الأسلوب لتحديد العمالة غير المباشرة ومثال على ذلك يتم تقدير حاجة العمل لكل وظيفة كالحاجة لسكرتيرة لخدمة عدد (25) موظف وسائق لخدمة (10) موظفين. كذلك الأمر يتم تقدير حاجة العمالة على أساس المؤسسة بشكل عام أو على أساس كل قسم / وحدة / إدارة عامة في المؤسسة.

5- تحليل عبء العمل في المستقبل:

"يقوم المدبرون بتحليل عبء العمل المستقبلي لكل وظيفة على حدى، وذلك بمعرفة كل من عبء العمل الاجمالي في الوظيفة، وعبء العمل الذي يستطيع أن يقوم به الفرد الواحد حيث يتحدد عبء العمل المستقبلي بقسمة عبء العمل الاجمالي على عبء العمل الذي يقوم به الفرد"¹، وفق المعادله التالية :

عدد العاملين بالوظيفة = عبء العمل الاجمالي في الوظيفة ÷ عبء العمل الذي يقوم به الفرد.

المطلب الثاني: التوظيف.

تعد عملية التوظيف (Staffing) إحدى أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بكفاءة وفعالية عالية. فعلى أساس النجاح في إنجازها يتحدد مسار النشاطات الوظيفية في المؤسسة سواء النشاطات التسويقية والانتاجية والمالية أو / والتطويرية وخاصة في المؤسسة التي تحتل إدارة الموارد البشرية موقعا واضحا في هيكلها التنظيمية وتسد إليها مهمة تزويد المؤسسة بأهم وأحرج الموارد فيها ألا وهو المورد البشري.

فعملية التوظيف تتكامل بإنجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل في الاستقطاب (Recruitment) والاختيار (Selection) والتعيين (Placement). وتؤثر عدم الكفاءة في أنشطة التوظيف على باقي وظائف إدارة الموارد البشرية كالتدريب والتطوير وتقوم الأداء والمتابعة الأفراد².

وعليه سيتم التطرق في هذا المطلب لكل من عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين.

¹ حمداوي وسيلة . إدارة الموارد البشرية . الطبعة الأولى . ديوان المطبوعات الجامعية . قسنطينة . الجزائر . 2004 . ص 77 .

² خالد عبد الرحيم الهبتي . مرجع سابق . ص 121 .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: الاستقطاب.

أولاً: مفهوم الاستقطاب.

يمكن تعريف الاستقطاب بأنه:

- عملية تشير إلى ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم الاختيار من بينهم الأفضل لشغل وظائف¹.
 - هو جذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين في المؤسسة².
- وبذلك فإن الاستقطاب هو عملية البحث عن المرشحين بأعداد ومؤهلات محددة لاختيار من بينهم الأنسب لشغل الوظائف كعملية لاحقة.

ثانياً : أهمية الاستقطاب.

- إن عملية الاستقطاب عملية ثنائية بين الفرد والمؤسسة ففي الوقت الذي تمارسها المؤسسة للبحث عن المرشحين يمارسها الفرد في البحث عن المؤسسة، لذا فإنها مصدر معلومات للفرد عن المؤسسة والمؤسسة عن الفرد تستثمر تلك المعلومات في عملية الاختيار.
- مما يعني أن الاستقطاب يمثل حلقة الوصل بين تخطيط الموارد البشرية و عملية الاختيار، وتبرز أهمية الاستقطاب من خلال ما يلي³ :
- الحصول على عدد كبير من الأفراد مما يعني أصبح لدى المؤسسات خيار واسع تستطيع من خلاله اختيار الأفراد المستقطبين الكفؤين والجيدين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة خاصة في ظل المزايا التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات والاتصال والقدرة على استهداف أكبر عدد من المرشحين طالبي الوظيفة ومن ثمة اختيار وانتقاء أحسنهم.
 - استمرار عمليات الانتاج عن طريق ضمان وجود أفراد ذوي تأهيل وكفاءة عالية في المؤسسات التي يعملون فيها.
 - إن نجاح عملية الاستقطاب يعني نجاح عملية الاختيار والتي تتمثل في استبعاد الأفراد غير المؤهلين وجذب الأفراد المؤهلين ذوي المؤهلات العالية لشغل الوظائف.
 - توفير المعلومات اللازمة للمتقدمين عن العمل والمؤسسة التي يتوقع لها أن تؤدي الأعمال بفاعلية.
 - يمكن من خلال عملية الاستقطاب معرفة أي الوسائل التي يمكن استخدامها للحصول على أفضل الموارد البشرية (مثل مكاتب التوظيف، الجامعات، الكليات، الاعلان، الاتصال الشخصي،

ثالثاً : أهداف الاستقطاب .

- إن عملية الاستقطاب تستهدف تحقيق الموائمة الأولية بين خصائص الوظيفة ومؤهلات من يشغلها مستقبلاً، وتهدف وظيفة الاستقطاب إلى تحقيق ما يلي⁴ :
- توفير العدد الكافي من المرشحين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة؛

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون . مرجع سابق . ص 186

² سعاد نائف برنوطي . إدارة الموارد البشرية . الطبعة الثالثة . دار وائل للنشر . عمان . الأردن . 2007 . ص 213 .

³ يوسف حجيم الطائي وآخرون . مرجع سابق . ص ص (187 ، 188) .

⁴ منير زكريا أحمد عدوان . واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين . ماجستير . قسم إدارة الأعمال . كلية التجارة . الجامعة الإسلامية . غزة . فلسطين . 2011 . ص (38 ، 39) .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

- التركيز على استقطاب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم يؤدي إلى تقليل الأفراد الغير مؤهلين لشغل الوظائف؛
- الحصول على الموارد البشرية المؤهلة وذات كفاءة عالية يؤدي إلى استقرارها وزيادة فعالية المؤسسة؛
- من خلال الاستقطاب تستطيع المؤسسة توصيل رسالة إلى المرشحين بأنها هي المكان المناسب لهم للعمل؛
- توفير الفرص المتكافئة للمواطنين من مختلف قطاعات المجتمع لشغل الوظائف العامة؛
- توسيع قاعدة الاختيار من بين المرشحين المؤهلين، وذلك بزيادة عددهم لاختيار الأنسب من بينهم؛
- عدم الاكتفاء بالتركيز على استقطاب الأكفاء من الأفراد فحسب، بل العمل على الاحتفاظ بهم.

رابعاً: خطوات عملية الاستقطاب.

تتم عملية استقطاب الموظفين الجدد بالمراحل التالية¹:

- 1- حصول طلب أو حاجة لعاملين إضافيين: فالعملية تبدأ عندما تظهر الحاجة إلى عاملين إضافيين، وتتم مطالبة إدارة الموارد البشرية بتوفيرهم.
 - 2- تحديد أسلوب تلبية الطلب على جهد إضافي، حيث على إدارة الموارد البشرية أن تحدد كيف ستتم تلبية هذه الحاجة، والتي قد تكون بوسائل غير التعيين، كالاتتماد على الدوام الاضائي (مرونة داخلية) أو الاستعانة بعمالة وقتية (مرونة خارجية)، في هذه الحالة لن تحتاج إلى تعيين عاملين دائمين.
 - 3- إذا ما تبين بأنه لا بد من تنصيب أفراد دائمين لقسم أو دائرة معينة، الخطوة التالية هي تحديد مصدر الحصول على هؤلاء الأفراد، وهنا على إدارة الموارد البشرية أن تحدد فيما إذا ستقوم بتوفيرهم من داخل المؤسسة عن طريق النقل أو الترقية أو غيره، أو من خارجها.
 - 4- إذا ما وجدت إدارة الموارد البشرية ضرورة التعيين من خارج المؤسسة، تحتاج أن تحدد الفئة التي تتوجه إليها، وهل تكون عاطلة عن العمل، أو أشخاص يعملون في مؤسسات منافسة، أو طلبة يقتربون من موعد التخرج، فتسعى للتعاقد معهم ليعملوا فيها حال تخرجهم.
 - 5- متى ما حددت إدارة الموارد البشرية الفئة التي سيتم التوجه إليها، عليها أن تحدد وسيلة التوجه، وهل تكون بالإعلان، الاستعانة بمكاتب التوظيف معينة...أو باستخدام وسائل أخرى حديثة بدأت تظهر حالياً (الانترنت).
- خامساً: مصادر الاستقطاب .

يمكن أن تكون مصادر الاستقطاب داخلية أو خارجية²:

- 1- المصادر الداخلية : تعني اعتماد المؤسسة على سوق العمل الداخلي وذلك عن طريق الترقية من الداخل لمواقع وظيفية أعلى أو موازية بمسؤوليات ومهام أكثر، أو اعتماد الاعلان والتنافس داخل المؤسسة بعد توضيح المعايير و الأسس المعتمدة في عملية الاختيار، أو

¹ سعاد نايف برنوطي . مرجع سابق . ص ص (214 ، 215)

² خالد عبد الرحيم الهيتي . مرجع سابق . ص ص (126 ، 127)

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

أن تلجأ المؤسسة إلى إعادة تعيين المتقاعدين بعد تأهيلهم أو إعادة تأهيلهم. ومهما كان نوع المصدر الداخلي فإن المؤسسة تلجأ في الأخير إلى اعتماد المصدر الخارجي للاستقطاب حيث أن ترقية شخص من موقع إلى موقع آخر يجعل الموقع الأول شاغرا.

2- المصادر الخارجية : تشمل هذه المصادر على الآتي :

- طلبات التوظيف من قبل المتقدمين؛
 - مراكز العمل والتدريب والتأهيل التي تشرف عليها الدولة أو مراكز متخصصة؛
 - الجامعات والكليات؛
 - توصيات العاملين في المؤسسة.
- *سليات وإيجابيات مصادر الاستقطاب: أما أبرز مزايا وأبرز مساوئ المصادر الداخلية والمصادر الخارجية للاستقطاب فيلخصها الجدول التالي.

الجدول رقم (2) : مزايا ومساوئ المصادر الداخلية و المصادر الخارجية للاستقطاب .

أبرز المزايا	أبرز المساوئ
<ul style="list-style-type: none"> - معرفة الأفراد للمنظمة أي للثقافة التنظيمية . - تكلفة استقطاب وتدريب متدنية . -الثقة . -ارتفاع في معنويات ودوافع الأفراد . - اندماج سريع في العمل . 	<ul style="list-style-type: none"> - صراع حول الترقية. - فشل الاستقطاب الداخلي في حالة عدم دعم القيادة العليا للبرمجة . - شعور الأفراد بالعزلة في حالة حرمانهم من الترقية وانخفاض معنوياتهم . - العمل بنفس الطريقة وارتكاب نفس الأخطاء الممكنة .
أبرز المزايا	أبرز المساوئ
<ul style="list-style-type: none"> - أفكار جيدة ودم جديد. - مهارات ومعارف جديدة. - يحتاج إلى وقت لاندماج الفرد في المؤسسة ومعرفته لمحيط عمله . 	<ul style="list-style-type: none"> - قبول مشكك به من الافراد الجدد . - تكاليف مرتفعة ومدة تأقلم طويلة. - الخوف على المصالح . - انعدام الثقة .

المصدر : نوري منير .تسيير الموارد البشرية . الطبعة الثانية . ديوان المطبوعات الجامعية . بن عكنون . الجزائر . 2014 . ص 184 بتصرف

الفرع الثاني : الاختيار .

بعد أن يتم جذب واستقطاب الأفراد تقوم المؤسسة بعملية الاختيار لانتقاء أنسبهم.

أولا : مفهوم الاختيار .

الاختيار هو العملية الثانية اللاحقة لعملية الاستقطاب ويمكن تعريفه بأنه:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

" عملية فحص المرشحين لشغل الوظيفة وتحديد من سيعين فيها"¹

أو هو: " عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المؤسسة"²

ثانيا: أهمية عملية الاختيار.

ترجع أهمية عملية الاختيار إلى ما يلي³:

- أنها تساعد على وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة في الوقت المناسب بما يمكن الفرد من الاستغلال الكامل لإمكانياته وطاقاته الأمر الذي يعود بالنفع على المؤسسة ككل.

- أن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب له من حيث إمكانياته وقدراته ومؤهلاته يؤدي إلى جعل أمر تدريبه سهلا واستمراره في المؤسسة قائما وتعرضه لإصابات العمل محدودا.

- أن وضع الشخص المناسب في المكان غير المناسب له التحول من التخصص إلى تعدد المهام يجعل الفرد لا يشعر بالانسجام في العمل الذي يؤديه ولا يشبع ميولاته الخاصة ومن ثم يصبح هذا الفرد مصدرا للمتاعب والمشاكل داخل المؤسسة.

- أن الفرز الفعال للأشخاص الذين يتقدمون للعمل في المؤسسة أمر في غاية الأهمية نظرا للتكاليف العالية التي تتحملها المؤسسة في حال تعيين أشخاص غير قادرين على أداء العمل.

ثالثا: أهداف عملية الاختيار.

للاختيار أهداف أهمها⁴:

- اختيار أفضل الأشخاص المؤهلين للوظيفة الشاغرة في ضوء مصلحة المؤسسة ومؤهلات الفرد وحاجاته؛

- التأكد من أن الشخص المختار سيؤدي العمل المطلوب منه بإتقان؛

- مراعاة أن يتم الاختيار في ضوء خصائص ووضعية كل من الفرد والمؤسسة والوظيفة، وفي ضوء الاعتبارات البيئية التي تحيط بالمؤسسة.

رابعا: العوامل المؤثرة في عملية الاختيار.

عملية الاختيار تتأثر بمجموعة من العوامل هي:

1- العوامل الداخلية: وهي العوامل التي ترتبط بالمؤسسة وعملية الاختيار ذاتها وتشمل على ما يلي⁵:

- نوع وطبيعة المؤسسة: ويقصد هنا نوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة فالوظائف في المؤسسة الخدمية تخضع بصفة شبه مستمرة لعملية التغيير في مهماتها ونشاطاتها وذلك على عكس الوظائف في المؤسسات الصناعية حيث نجد أنها تتميز بدقة أوضاعها الوظيفية الأمر الذي يتطلب اتباع إجراءات مختصرة في غالب الأحيان.

¹ محمد الصيرفي . الادارة الالكترونية للموارد البشرية . الطبعة الأولى . المكتب الجامعي الحديث . الاسكندرية . مصر . 2009 . ص 249

² يوسف حجيم الطائي وآخرون . مرجع سابق . ص 203 .

³ محمد الصيرفي مرجع سابق. ص ص (249 ، 250) .

⁴ عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ . مرجع سابق . ص 222

⁵ محمد الصيرفي . مرجع السابق . ص ص (253 ، 254) .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

- استخدام التقنيات الحديثة: حيث أن استخدام تلك التقنيات والمتمثلة أغلبها في استخدام الحاسبات الآلية في عمليات الاختيار جعل هذه العملية أكثر دقة من غيرها .

- الوقت المتاح أمام المؤسسة: فكلما كان أمام المؤسسة فسحة من الوقت لإتمام عمليات الاختيار أدى ذلك إلى دقة هذه العمليات ولكن مع ضرورة أن للوقت تكلفة ومن ثم فإنه لا يجب أن يستغل وفرة الوقت بما ينعكس بنتائج سلبية على تكلفة عمليات الاختيار.

2- العوامل الخارجية.

وهي العوامل التي ترتبط بالبيئة الخارجية وتشمل على¹:

- خصائص سوق العمل من حيث العرض والطلب والتركيبية العمرية والخصائص المهنية؛
- الشروط والمستلزمات الحكومية المتمثلة في القوانين والأنظمة واللوائح الخاصة بالمساواة في التوظيف بغض النظر عن الجنس، الدين، العرق... الخ؛

- شروط نقابات واتحادات العمال كشرط الأقدمية أو المهارة الذي تفرضه بعض النقابات على المؤسسات.

خامسا : نظام عملية الاختيار .

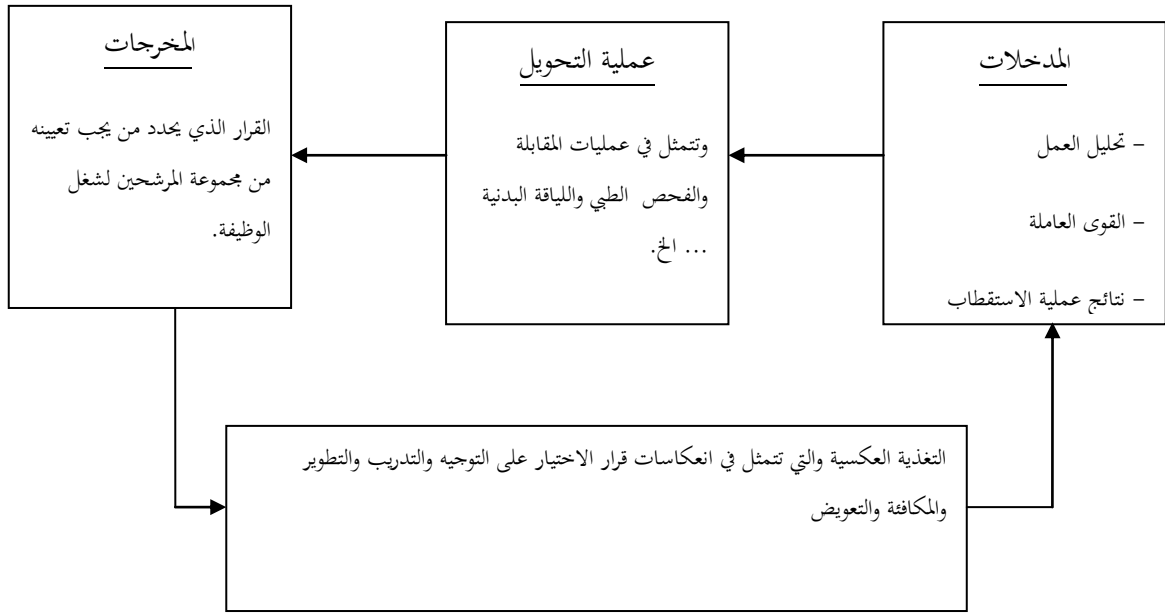
إن نجاح عملية الاختيار يستلزم النظر إليها باعتبارها نظاما متكاملًا يتكون من مجموعة من المدخلات تتمثل في تحليل العمل - وصف الوظيفة والتحديد الوظيفي - بالإضافة إلى نتائج عملية الاستقطاب وخطط الموارد البشرية وهذه المدخلات تخضع لعمليات التحويل والمتمثلة في الدراسة المتأنية وذلك في ضوء الغرض من العمل والتحديات الأخلاقية و الخصائص التنظيمية والاعتبارات القانونية في التوظيف والتي تتم من خلال عمليات المقابلة والاختيار والفحص الطبي ... الخ. أما مخرجات هذا النظام فإنها تتمثل في القرار الذي يحدد من يجب تعيينه من مجموعة المترشحين لشغل الوظيفة وهذا القرار سيكون له انعكاسات واضحة على عمليات التوجيه والتدريب والتطور والمكافأة والتعويض والمخطط التالي يسهم في إيضاح ذلك²:

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي . مرجع سابق . ص 132 .

² محمد الصيرفي . مرجع سابق . ص 252 .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

الشكل رقم (2) : الاختيار كنظام .



المصدر: محمد الصيرفي. الإدارة الالكترونية للموارد البشرية. الطبعة الأولى. المكتب الجامعي الحديث. الاسكندرية. مصر. 2009. ص 253.

سادسا : خطوات الاختيار .

تمر عملية الاختيار بخطوات عدة تترابط فيما بينها وتنعكس دقة أدائها على بعضها البعض وتشمل هذه الاجراءات على الآتي:

- 1- استقبال طلبات العمل: يتم استقبال طلبات التوظيف والتي " تعطي بيانات عن الفرد ممكن أن تستعمل كذلك في عملية التصفية ويتم مقارنة مواصفات المرشحين مع متطلبات العمل حسب البيانات المقدمة والكشف عن الأشخاص المناسبين"¹.
 - 2- المقابلة الأولية: تكون مدة المقابلة الأولية قليلة مع المترشح للعمل بحيث يتم تزويده بكافة المعلومات التفصيلية عن الوظيفة التي يتم الاعلان عليها اضافة إلى سؤال المترشح عن سبب اختياره للعمل في المؤسسة وعن المعلومات العامة وعن تحصيله العلمي، والهدف من هذه المقابلة الاستغناء عن بعض المترشحين الذين يثبت عدم صلاحيتهم للعمل بالمؤسسة لعدم توفر الشروط العامة فيهم وأيضا معرفة المترشحين الذين ربما لا يميلون للعمل في المؤسسة مما يوفر الجهد والوقت لعدم خضوع المترشح لباقي الاجراءات².
 - 3- الاختبار: تستهدف هذه الخطوة التعرف تحريرا على مؤهلات الفرد ومدى توافقها مع متطلبات الوظيفة وتأخذ الاختبارات أشكالا مختلفة تدعم في نتائجها بعضها البعض. ومن هذه الأشكال ما يأتي³:
- اختبارات القدرات والمهارات: تركز هذه الاختبارات على قياس قدرات ومهارات الفرد المحتملة وقياس درجة الذكاء والقدرات المتخصصة.

¹ حدادوي وسيلة . مرجع سابق . ص 94 .

² محمد عودة حسين و أحمد مجيد حميد . أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي . مجلة الإدارة والاقتصاد . العدد الرابع والسبعون . الجامعة المستنصرية . بغداد . العراق . 2009 . ص ص (126 ، 158) .

³ خالد عبد الرحيم الهيتي . مرجع سابق ص ص (133 ، 134) .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

- اختبارات الأداء: وتستهدف تلك الاختبارات تحديد مستوى أداء الفرد لعمل معين. ويمكن أن يكون الاختبار تحريريا أو شفها أو عن طريق وضع الشخص في موقع وظيفي معين وملاحظة طريقة تصرفه في جوانب مهارة ومعرفية قيادية.
- اختبارات الاهتمامات المهنية: وتستخدم لبعض المهن أو الوظائف التي تتميز بدرجة عالية من التخصص كالخبراء والمستشارين.
- الاختبارات الشخصية: تستهدف التعرف على الاهتمامات الشخصية للمتقدم لشغل الوظيفة، وتشمل هذه الاختبارات على الاختبارات السلوكية.

*الشروط الواجب توافرها في الاختبار: مهما كان نوع أو عدد الاختبارات التي يؤديها الأفراد يشترط في الاختبار أن يتميز بالآتي:

- أن يكون صادقا **Valid**: أي أن يكون الاختبار قادرا على قياس ما يفترض قياسه، أي عندما يكون الاختبار لقياس المهارة فيجب أن تكون نتيجة واضحة في التمييز بين المتقدمين المهارين وغير المهارين.
- أن يكون ثابتا **Reliable**: أي أن يعطي المقياس نتائج مستقرة وغير قابلة للتغيير عند إعادة استخدامه لمجموعة أخرى من المتقدمين بنفس الخصائص، أو بعد فترة زمنية محددة.
- * الصدق والثبات شرطان متلازمان يفضل تحقيقهما في الاختبار لضمان سلامته وسلامة موقف المؤسسة من ناحية المسؤولية القانونية والاجتماعية.

4- **الفحص الطبي**: يتم الفحص الطبي للمرشح للتأكد من صلاحيته الصحية للعمل، أي التأكد من أن المتقدم للوظيفة يتمتع بصحة جيدة، تمكنه من أداء العمل بنجاح وفي معظم الوظائف لا بد أن تكون هناك حدود دنيا للياقة المطلوبة من المرشح للوظيفة لأثر ذلك على تكلفة الموظف في المستقبل من حيث التأمينات الصحية وما يتصل بذلك من منافع¹.

5- **المقابلة النهائية**: تعتبر المقابلة من أكثر وسائل الاختبار استخداما في المؤسسات ويمكن تعريفها بأنها محادثة شفوية تتم بين شخصين أو أكثر (مثل إدارة الموارد البشرية و ممثل عن الإدارة المعنية والمرشح للوظيفة) وذلك من أجل تحقيق ما يلي :

- هل يستطيع المرشح المتقدم أداء الوظيفة فعلا؟
- هل لدى المرشح الدافعية للاستمرار في العمل لوقت طويل؟
- هل يستطيع الموظف أن يتكيف مع العاملين في المؤسسة؟
- * لجعل المقابلة أكثر فاعلية يتوجب الاهتمام بمكان المقابلة والوقت المخصص لها، وتجهيز الوثائق اللازمة للمقابلة، والتسلسل في توجيه الأسئلة وتقييم المقابلة وتوزيع الدرجات على فقراتها بموضوعية. هذا إلى جانب ضرورة إطلاع المقابل مسبقا على المعلومات الموجودة في طلب الوظيفة لمعرفة نقاط القوة والضعف في مواصفات المتقدم للوظيفة².

6- **الاختبار الأولي**: تتضمن هذه الخطوة انتقاء مجموعة من المرشحين ووضعهم تحت الاختبار الميداني لفترة زمنية محددة تتراوح بين 3 - 12 شهرا، تتباين الفترة من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة المؤسسة والوظيفة والفرد الذي تم اختياره ولا يوجد وقت معياري لهذه الخطوة

¹ نوري منير. تسيير الموارد البشرية . الطبعة الثانية . ديوان المطبوعات الجامعية . بن عكنون . الجزائر . 2014 . ص ص (196 ، 197) .

² عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم . مرجع سابق . ص ص (91 ، 92) .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

حيث أنها تسمى بفترة تحت التجربة لذا فإن مدتها تعتمد على دقة واستمرارية عملية المتابعة للفرد، وتستهدف هذه الخطوة الاطلاع الميداني على الخصائص المهارية و المعرفية والسلوكية للفرد.

7 - **التعيين:** تستهدف هذه الخطوة تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. فقرار التعيين هو عقد بين المؤسسة والفرد لا يمكن فسخه إلا في حالة احلال معين بشروطه¹. ويكون اعتبارا من تاريخ محدد وينتج عنه حقوق للموظفين وواجبات ومسؤوليات وظيفية.

8- **الإدماج:** حينما يلتحق المترشح المقبول بالمؤسسة تبدأ فترة الإدماج، وهي ضرورية لتدعيم عملية التوظيف. ويمكن أن تتحقق من خلال التكوين الجماعي لمجموع المتقدمين والمقبولين لشغل الوظائف الشاغرة، كما يمكن أن تكون فردية يقوم بها وصي أو مدرب، ويتم فيها التعريف بثقافة المؤسسة وقيمها واختبار كفاءات الفرد وتحديد امكانية التكوين². والهدف منه تكوين الفرد على عمله وعلى محيط عمله.

المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية.

إن تقييم أداء الموارد البشرية يعتبر من الأنشطة المهمة وهذا راجع لتأثيره على أغلب الأنشطة الأخرى مثل التدريب، الأجور والمكافآت، الترقية وغيرها.

الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية.

- حيث يعرف بأنه: " نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمؤسسة والمجتمع"³.

- هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المؤسسة الآن وفي المستقبل⁴.

- هو العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى التزام الفرد بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم⁵.

- ومن خلال هذه التعاريف نجد أن عملية تقييم أداء العاملين تستهدف الإجابة على الأسئلة الآتية⁶:

- ما هو مستوى أداء الفرد وسلوكه في العمل؟

- هل أن هذا الأداء والسلوك يشكل نقطة قوة أو ضعف للفرد؟

- هل يحتمل تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل؟

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي . مرجع سابق . ص ص (136 ، 137) .

² رقام ليندة . دروس في أسس ادارة الموارد البشرية . قسم علوم التسيير . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . جامعة فرحات عباس . سطيف . 1 . 2014 . 2015 . ص 39 .

³ خالد عبد الرحيم الهيتي . مرجع سابق . ص 199 .

⁴ كريم ذياب أحمد . مرجع سابق . ص 413 .

⁵ هاني عرب . محاضرات إدارة الموارد البشرية . ملتقى البحث العلمي . 2007 . ص 74 .

تاريخ الزيارة: 2018/03/08 www.skaau.com/vb/shothread.php?t=796233

⁶ خالد عبد الرحيم الهيتي . مرجع سابق . ص 200 .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

- ما هي انعكاسات ذلك السلوك والأداء على فعالية المؤسسة؟
- إن عملية التقييم ليست غاية بحد ذاتها وإنما وسيلة للوصول إلى عدة غايات منها إعادة النظر في سياسات التوظيف والأجور والحوافز والتدريب وغيرها من الأنشطة الجوهرية لإدارة الموارد البشرية.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء .

- إن عملية تقييم الأداء لها أهمية على مستوى الفرد والمؤسسة وتكمن هذه الأهمية في كون عملية التقييم تتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري، لذا يجب معاملة جميع الأفراد داخل المؤسسة بصورة موضوعية وعلمية وعلى أساس العدالة والمساواة. وذلك لتحقيق أهدافها، ومن ثم تحقيق حاجات أفراد المجتمع ككل وتتضح أهمية التقييم من خلال ما يلي¹:
- أولاً: أهميته للمؤسسة .

- تستطيع المؤسسة من خلال عملية التقييم الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية واليجابية على مردودية الفرد وفعالية المؤسسة؛
 - تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء وبالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند إتخاذ القرارات؛
 - يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة للأفراد مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الكفاءة والفعالية للمؤسسة.
- ثانياً: أهميته للأفراد:

- إعطاء فرص للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق رغباتهم؛
- الرفع من معنويات العاملين: حيث أن مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري اذا ارتكزت على أسس موضوعية وعلمية سليمة.

ثالثاً: أهميته بالنسبة لإدارة الموارد البشرية:

- تتمثل أهمية تقييم الأداء بالنسبة لإدارة الموارد البشرية من خلال تأثير معظم الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية بنتائج عملية تقييم الأداء، كالتخطيط للموارد البشرية، التكوين والأجور والحوافز ... الخ. أي أن عملية تقييم الأداء تربطها علاقة تكاملية مع عدد كبير من وظائف إدارة الموارد البشرية.

الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء .

- أنظمة تقييم الأداء من الممكن أن تخدم أهداف عديدة هي²:
- العدالة والدقة في المكافآت؛
 - تحديد الأفراد الممكن ترقيةهم؛

¹ محمد الهزام . تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة . دكتوراه . تخصص تسيير موارد بشرية . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . جامعة تلمسان . الجزائر . 2015 . 2016 . ص ص (47 ، 48) .

² مصطفى مصطفى كامل . إدارة الموارد البشرية . الطبعة الأولى . الشركة العربية للنشر والتوزيع . القاهرة . مصر . 1994 . ص ص (281 ، 282) .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

- توفير نظام اتصالي ذو اتجاهين؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الماضي؛
- تحديد الأهداف الخاصة بالأداء؛
- تقديم تغذية مرتدة للعاملين عن مستويات أدائهم؛
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي؛
- المساعدة في تخطيط الموارد البشرية .

الفرع الرابع: توقيت و مسؤولية تقييم الأداء .

-أولا : توقيت تقييم الأداء .

يتم التقييم على فترات دورية ومنتظمة (كل سنة، ستة أشهر، ثلاثة أشهر). التوقيت يسمح للمؤسسة بتوحيد فترة التقييم لكل العاملين. مع العلم أن التقييم لا يتم في الأوقات الرسمية فحسب بل هو عملية مستمرة، وهذا ما يسمى بالتقييم غير الرسمي، حيث تكون هناك تغذية عكسية دائمة للعاملين حول مستويات أدائهم من قبل رؤسائهم¹.

ثانيا: مسؤولية تقييم الأداء .

هناك عدة خيارات منها²:

1- **التقييم من قبل الرئيس المباشر:** عادة يتطلب تقييم أداء الفرد شخص قريب يلاحظ أدائه طوال الوقت فالرئيس المباشر هو الذي يحدد أهداف قسمه أو إدارته وكذلك المسؤوليات والواجبات، وبالتالي تكون له القدرة على التعرف على نقاط القوة والضعف فيهم وتقدير أدائهم على أساس واقعي.

2- **لجان التقييم:** تتولى في بعض المؤسسات لجنة لوضع تقارير عن أداء العاملين وسلوكهم، يكون أعضاؤها الأشخاص الذين لهم صلة بالعامل، ومن الأفضل أن يكون مدير الموارد البشرية أو من ينوب عنه أحد أعضائها لتزويدها بكافة البيانات اللازمة . بالإضافة إلى الرئيس المباشر ولجنة التقييم يمكن أن يكون التقييم من طرف³:

* **تقييم الزملاء:** قد تكون وسيلة فعالة وأكثر دقة في حالة الرغبة في التنبؤ بالأفراد الذين يجب ترقيتهم إلا أنه يعاب عليها أن معظم الزملاء يميلون إلى إعطاء تقديرات مرتفعة لبعضهم البعض.

* **التقييم من قبل المرؤوسين:** أي المرؤوسين يقيمون أداء رؤسائهم في نفس الوقت الذي يقوموا هم بتقييمهم. ويطلق عليها التغذية العكسية التصاعدية، وتساعد الرؤساء على تشخيص أساليب التسيير وتحديد مشاكل الأفراد المحتملة.

¹ ليندة رقام . مرجع سابق . ص 42

² زاوي صورية . تومي ميلود . دور نظم معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة . مجلة كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية . العدد السابع . جامعة محمد خيضر بسكرة . جوان 2010 . ص ص (1، 23) .

³ ليندة رقام . مرجع سابق . ص 42 .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

* **التقييم من قبل العملاء:** مصدر آخر للمعلومات عن أداء العاملين يأتي من العملاء حيث يقتصر تقييمه على تقديمه معلومات عن مدى رضاه من الخدمة أو المنتج المقدم له من قبل العامل.

الفرع الخامس: طرق تقييم الأداء.

هناك العديد من الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين سنقوم بإدراج بعضها:

أولاً: طريقة الترتيب .

تعتمد على مبدأ المفاضلة بين الأفراد إذ يقوم الرئيس المباشر بترتيب رؤوسيه طبقاً للمستوى العام للأداء من الأفضل إلى الأسوأ، حيث يختار أفضلهم ليصبح رقم (1) وأسوأهم ليصبح الرقم الأخير . تتميز هذه الطريقة بأنها بسيطة وسهلة التطبيق، كما أنها سريعة، إلا أنه يعاب عليها صعوبة التطبيق إذا زاد عدد الأفراد في القسم أو المصلحة، كما أن عدم وجود معايير محددة للتقييم يجعله غير موضوعي، بالإضافة إلى الجهد الكبير الذي يتطلبه من قبل المقيم لتابع أداء رؤوسيه باستمرار¹ .

ثانياً: طريقة الوقائع الحرجة.

الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أساس شخصية بحتة. ويتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل. ويقوم المدير المباشر للموظف بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت جيدة أو سيئة في ملف الموظف. وعند عملية التقييم الدورية يقوم المدير بمراجعة هذا الملف تمهيداً لإصدار حكمه على أداء الموظف. وتتميز هذه الطريقة بعدم التحيز الشخصي وأن عملية التقييم مقترنة بأحداث جوهرية حصلت طيلة فترة التقييم، إلا أن هذه الطريقة تستدعي نوع من الرقابة المباشرة على الموظف، وهناك احتمالات الميل الفطري للمشرف نحو تسجيل الوقائع السيئة وتقليل شأن الانجازات الإيجابية².

ثالثاً: طريقة المقارنة المزدوجة.

يقوم المقيم وفقاً لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون هم أيضاً للتقييم في المجموعة نفسها، فإذا كان لدينا مثلاً (05) أفراد عاملين فيتم تقييم الفرد الأول (أ) مع الفرد الثاني (ب) لمعرفة من هو الأفضل ومن ثم تتم مقارنة الفرد الأول (أ) مع كل من (ج) و (د) و (هـ) لمعرفة أيهم أفضل، لذلك فإن استخدام هذه الطريقة لخمسة أفراد عاملين يتضمن عشرة قرارات حيث كل قرار يأخذ شخصين فقط .

$$\text{أي أن عدد القرارات المتخذة} = \frac{\text{عدد الأفراد العاملين}(\text{عدد الأفراد العاملين}-1)}{2}$$

$$10 \text{ قرارات} = \frac{4 \times 5}{2}$$

والصيغة الرياضية لذلك هي: $\frac{n(n-1)}{2}$ حيث n تشير إلى عدد الأفراد العاملين³.

¹ زاوي صورية . تومي ميلود . مرجع سابق . ص 14 .

² عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم . مرجع سابق . ص 112 .

³ سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي . مرجع سابق . ص 249 .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

رابعاً: طريقة الاختيار الاجباري.

تعتمد على معايير موضوعية لها علاقة مباشرة بالعمل. وتتم بوضع مجموعات ثنائية من العبارات تصف أداء الفرد وعلى القائم بالتقييم أن يختار من كل مجموعة العبارة التي يراها تنطبق على أداء الفرد الخاضع للتقييم. والتقدير الرقمي لهذه العبارات جميعاً لن يتم عن طريق المقيم ولكن عن طريق جهة محايدة تمتلك الشفرة السرية الخاصة بقيم العبارات المستخدمة ، لذلك فإن احتمالات حدوث تحيز تتضاءل. غير أنها تعاني من صعوبات منها :

- صعوبة الاحتفاظ بسرية التقييم الرقمي المحدد لكل عبارة من عبارات التقييم .
- صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للتقييم حيث تحتاج الكثير من الخبرات كما أنها تساعد الفرد الذي تم تقييمه في اكتشاف نواحي الضعف في أدائه .

- لا تساعد الرؤساء في تطوير قدرات مرؤوسيه¹.

خامساً: طريقة تقييم الأداء بالنتائج والأهداف.

يطلب من الفرد القائم على عملية التقييم أن يقيم أداء الفرد المطلوب تقييمه طبقاً للأهداف السابق الاتفاق عليها. المؤيدون لهذه الطريقة يؤكدون على أهمية مشاركة الفرد في اختيار وتحديد معايير التقييم وبالتالي فهو يعرف مقدماً أسس التقييم ويعمل على تحقيق المستويات المطلوبة من الأداء.

مزايا وعيوب الطريقة: غياب التحيز، يشجع على مناقشة الطرق الممكنة لتحسين الأداء المحتمل، ومن عيوبها قد لا يستطيع العامل تحقيق الأهداف المتفق حولها وذلك لظروف خارجية، يركز العامل على تحقيق النتائج دون اعتبار الوسائل².

سادساً: مقابلات تقييم الأداء.

تطلب كثير من المؤسسات أن يقوم الرؤساء بإجراء مقابلات تقييم أداء مع مرؤوسيه وذلك لمناقشة نواحي الضعف والقوة فيهم، ونظراً لأهمية هذه المقابلات، فيجب التخطيط لها وإدارتها بكفاءة. فيبدأ الرئيس بعرض الجوانب الجيدة للموظف ثم الجوانب السيئة ويتيح فرصة للمرؤوس لمناقشته. ويجب أن يفهم الرؤساء أن الهدف من المقابلة ليس لوم المرؤوس وتوبيخه، وإنما تصحيح الأخطاء وتنمية قدراته. ويجب أن يركز الرئيس في المقابلة على النتائج والأداء وليس النقد لشخصية المرؤوس³.

* تتجه كثير من المؤسسات اليوم إلى استخدام ما يسمى بالطريقة المشتركة أي أكثر من طريقة لتقييم.

سابعاً: التقييم الذاتي .

أحياناً ما يستخدم وهذا بالتوازي مع تقييم الرؤساء ، وعيب هذه الوسيلة أن العامل غالباً ما يقيم نفسه أعلى مما يقيمه زملاؤه أو رؤسائه.

ثامناً: التغذية العكسية بدرجة 360° .

أي البحث عن معلومات متعلقة بأداء العامل عند أكبر عدد ممكن من الأفراد المعنيين في آن واحد : الرئيس ، الزملاء ، المرؤوسين ،

¹ رقام ليندة . مرجع سابق . ص 44.

² مصطفى مصطفى كامل . مرجع سابق . ص ص (291 ، 293) .

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي . إدارة الموارد البشرية . الطبعة الأولى . الدار الجامعية للنشر . الاسكندرية . مصر . 2000 . ص 322 .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

العملاء ، وبعض المؤسسات تستعمل أيضا التقييم الذاتي ، والنتيجة أن شكاوي التقييم انخفضت بسبب زوال المشاعر السلبية نحو الرئيس فالجميع يشارك في تقييم أي فرد في المؤسسة وبالتالي تكون نتيجة التقييم مقبولة إلى حد كبير¹.

الفرع السادس: مشاكل تقييم الأداء.

من أهم المشاكل التي تعوق تقييم أداء فاعل للعاملين ما يلي²:

- التأيد غير الكاف من قبل الإدارة؛
- عدم تحديد الأهداف بدقة ووضوح؛
- التدريب غير كافي للقائمين بعملية التقييم؛
- وجود معايير غير عادلة للتقييم تتصف بالتحيز وعدم الدقة؛
- التخوف من تحمل مسؤولية التقييم الأخير (مما يجعل بعض الحكام يميلون إلى إعطاء تقديرات أوسطية لا تمثل حقيقة مستوى الأداء).

المطلب الرابع: التدريب .

يعتبر التدريب من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية وهو مكمل لباقي الأنشطة كالاستقطاب والاختيار والتعيين وتقييم الأداء وغيرها.

الفرع الأول: مفهوم التدريب.

تعدد التعاريف بالنسبة للتدريب نذكر منها:

- التدريب هو عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة³.
 - التدريب هو: إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارات المتعلقة بأداء المهمة أو مهام محددة، أي يمكن النظر للتدريب باعتباره أداة لإحداث التغيير في المعرفة والمهارات والاتجاهات نحو العمل أو أنماط تصرفاتهم مع المشرفين والزملاء والعملاء⁴.
 - التدريب هو: مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد الموظفين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح⁵.
- * وهكذا يمكننا القول أن النشاط التدريبي هو⁶:

- نشاط مخطط: يحتاج إلى عمليات تحليل وتشغيل، ووضع مجموعة من السياسات والقواعد والإجراءات والبرامج الزمنية، ثم الميزانية التي تترجم ما سبق إلى أرقام محددة.
- نشاط منظم: يتطلب إقامة مجموعة واضحة من العلاقات والتنسيق فيما بين الجهود المبذولة حتى يحقق أهدافه.
- نشاط هادف: لزيادة المعارف وتغيير السلوك والتصرف، ودعم الدافعية وتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل والمؤسسة.
- نشاط مستمر: يعمل على تهيئة العاملين الجدد وأيضا العاملين القدامى، وهو لا ينقطع طيلة الحياة الوظيفية للعاملين.

¹ رقام ليندة . مرجع سابق . ص ص (42 ، 43) .

² مصطفى مصطفى كامل . مرجع سابق . ص 301 .

³ باري كشواي . مرجع سابق . ص 118 .

⁴ حداد بختة و سيد حياة. مرجع سابق. ص ص (175 ، 208) .

⁵ جاري ديسلر . إدارة الموارد البشرية . ترجمة محمد سيد أحمد عبد المعتال .. الطبعة الثامنة . دار المريخ للنشر . الرياض . السعودية . 2012 . ص 264

⁶ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي . مرجع سابق . ص ص (154 ، 155) .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

• نشاط شامل متكامل: يغطي التدريب كافة أوجه النشاط بالمؤسسة سواء الإدارية أو الفنية وكذلك في المجالات التسويقية أو المالية أو الانتاجية أو لتنمية مهارات الموارد البشرية وغيرها.

• نشاط يستوعب التقدم التكنولوجي : يهتم التدريب بمسايرة الفكر الحديث والتقنية المتقدمة حتى يتمكن من تحقيق غايته.

الفرع الثاني: أهمية التدريب.

تبرز أهمية التدريب على مستويين رئيسين¹:

أولاً: بالنسبة للمؤسسة.

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي؛
- يساهم في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة؛
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم بما تريد المؤسسة منهم.

ثانياً: بالنسبة للموارد البشرية.

- يساعدهم في تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها؛
- يساعدهم في حل مشاكلهم في العمل؛
- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصاً للنمو والتطور لدى العاملين؛
- يساعدهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما؛
- تحسين في السلوك وكذا الأداء وتزويدهم بالمعارف والمهارات الأساسية.

الفرع الثالث : أهداف التدريب.

هناك أهداف عديدة للتدريب نذكر منها²:

- تطوير مهارات وقدرات الأفراد وذلك بهدف تحسين مستوى الأداء الوظيفي؛
 - إيجاد نوع من الألفة بين الموظفين والأنظمة والإجراءات وطرق العمل الجديدة؛
 - مساعدة الموظفين الجدد على أن يألفوا المتطلبات المتعلقة بالوظيفة والمتطلبات المتعلقة بالمؤسسة.
- كما يرى أحدهم أن الأهداف تتمثل في³ :
- زيادة في الانتاج عن طريق التدريب برفع أداء الأفراد في العمل بكفاءة وفاعلية؛
 - اقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة نتيجة التغير أو الهدر أو الاستبدال في موارد معينة (آلات، معدات، مواد)؛

¹ ومان محمد توفيق . تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية. دكتوراه . قسم العلوم الاجتماعية . كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية . جامعة بسكرة . 2015-2016. ص 59.

² باري كشواي . مرجع سابق . ص 120 .

³ باباه ولد سيدن . دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء . ماجستير . تخصص إدارة الأعمال . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . جامعة تلمسان . 2009-2010 ص (37 ، 38) .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

- استقرار في دوران العمل بما يؤمن متابعة المؤسسة لمشاريعها المختلفة، وبما يوفر الاستقرار الوظيفي للأفراد المدربين على تلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة الانتاجية.

الفرع الرابع: مراحل عملية التدريب.

تتكون العملية التدريبية من المراحل الآتية¹:

المرحلة الأولى: جمع وتحليل المعلومات.

من الضروري أن يقوم المسؤول عن إعداد خطة التدريب بالمؤسسة بجمع مجموعة من البيانات التي تمكنه من إعداد خطة تفي باحتياجات العاملين، و تتناسب مع ظروف وإمكانيات المؤسسة، ويمكن استخلاص بعض المؤشرات من هذه المعلومات التي لها تأثيرها على الخطة التدريبية مثل:

- التعديلات المحتملة في الهيكل التنظيمي؛

- وجود مشاكل الاتصالات في التنظيم؛

- انخفاض الروح المعنوية للعاملين؛

- انخفاض معدلات الأداء الفعلية؛

- زيادة معدل دوران العمل؛

- استحداث أساليب أو طرق جديدة في العمل.

المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات التدريبية.

ترتكز هذه الخطوة على حصر عدد ونوعية العاملين الذين ستشملهم عملية التدريب، وكذلك تحديد المجالات المراد تدريبهم عليها لممارسة أعمالهم بكفاءة حيث يتم تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة لتنمية وتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات المختلفة للأفراد. حيث يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالمعادلة التالية :

الاحتياجات التدريبية = احتياجات إنجاز العمل - الأداء الفعلي

وحتى لا يفهم عند الحديث عن الحاجة التدريبية أنها تقتصر على الأفراد، فإنه يمكن التوضيح أنها تعني " وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم، وبين وضع مرغوب فيه في أداء مؤسسة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعاً"².

المرحلة الثالثة: تصميم البرامج التدريبية.

تتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة عناصر أهمها:

- تحديد موضوعات التدريب؛

- تحديد أساليب التدريب (مثل ذلك: أسلوب المحاضرات، الحالات العملية، الندوات ...)؛

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي . مرجع سابق . ص ص (283، 285) .

² أسامة محمود موسى . وقائع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين . ماجستير . قسم إدارة الأعمال . كلية التجارة الجامعة الاسلامية . غزة . فلسطين . 2007 . ص 29

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

- تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية (مثل ذلك: وسائل الايضاح السمعية والبصرية ...)؛

- إعداد المدربين المناسبين والذين تتوافر فيهم خصائص ومقومات رئيسية.

المرحلة الرابعة: تنفيذ البرامج التدريبية.

وتشمل هذه المرحلة على:

- إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيق التتابع الزمني للبرامج والموضوعات؛

- تجهيز وإعداد مكان التدريب؛

- متابعة المدربين والمتدربين.

المرحلة الخامسة: تقييم البرامج التدريبية.

إن فعالية التدريب لا تحقق بحسن التخطيط فقط، وإنما تعتمد على دقة التنفيذ، ومن ثم لا بد من القيام بتقييم النشاط التدريبي بشكل عام في المؤسسة. وتعتبر مشكلة تقييم التدريب وقياس فعالياته من أهم المشاكل التي تواجه الممارسين لهذه الوظيفة، ويرجع ذلك إلى:

- عدم الاتفاق على ما يجب قياسه على وجه التحديد؛

- تعقد عملية القياس نتيجة لوجود الكثير من العوامل المطلوب قياسها؛

- عدم توافر الأساليب الإحصائية الدقيقة للقياس.

* وتتحقق فاعلية التدريب إذا توفرت عوامل مثل:

- الدافع الفردي على التدريب،

- وجود بيئة العمل المناسبة؛

- تنفيذ البرامج بكفاءة.

الفرع الخامس: موقع البرنامج التدريبي.

هناك ثلاث مواقع محتملة لإجراء التدريب نذكرها كما يلي:

1- **التدريب الداخلي بعيدا عن العمل:** كثير من المؤسسات كبيرة الحجم لها مراكز تدريبية أو قاعات بعيدة عن العمل تجري فيها

دوراتها التدريبية.

المزايا: زيادة الروابط بين المتدرب ومؤسسته. امكانية تبادل خبرات دون حواجز.

العيوب: احتمال حدوث ضغوط على المتدرب للعودة للعمل. غياب فرص الاختلاط وتبادل المعارف مع عاملين من مؤسسات أخرى.

2- **التدريب الداخلي أثناء العمل:** منذ زمن بعيد يفضل استعماله في المؤسسات، حيث يحدث التعلم مباشرة أثناء العمل، إلا أن

نجاحه يتوقف على المصدر الذي يوفر المهارة أو المعلومة إذا كان لديه عادات سيئة أو أساليب غير سليمة أو غير قادر على نقل المعلومات المطلوبة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

3-التدريب الخارجي: يتميز أحيانا التدريب الخارجي عن الداخلي ب : تكلفه أقل، إمكانية الإدارة والسيطرة، توافر الإمكانيات المادية والبشرية، مناسب للبرامج التي تؤدي إلى الحصول على مؤهلات رسمية، شعور المتدرب بالحرية في التعبير عن آراءه، الاختلاط مع عاملين من مؤسسات أخرى قد يسهل عملية التعلم، الاشراف والمتابعة أفضل. وعادة ما يفضل الأفراد التدريب خارج أوقات العمل.

الفرع السادس : طرق التدريب.

عدة طرق شائعة في تنفيذ البرنامج التكويني منها : المحاضرات ، المؤتمرات ، دراسة الحالات ، تمثيل الأدوار ، المناقشات المبرمجة ، الندوات (ورش العمل) . مع العلم أن برنامج التدريب لا يهدف إلى تحصيل المعارف فحسب بل إلى كيفية تطبيقها في الوظائف في أماكن العمل¹.

المطلب الخامس: الأجور والمكافئات.

إن اهتمام إدارة الموارد البشرية بالأجور والمكافئات راجع للدور الأساسي الذي تلعبه هذه الأخيرة في تحسين مستوى الأداء ورفع كفاءة الانتاجية للعاملين. ولكن قبل التطرق للأجور والمكافئات وجب أولا التطرق إلى تقييم الوظائف باعتباره حجر الأساس في عملية تحديد الأجور والمكافئات.

الفرع الأول: تقييم الوظائف.

أولا: مفهوم تقييم الوظائف.

- يعتبر تقييم الوظائف الوسيلة العلمية والموضوعية لإقامة نظام عادل للأجور في المؤسسات، ويعرف بأنه "الوسيلة المنطقية لتحديد القيمة النسبية لأي وظيفة في المؤسسة بغرض تحديد أجر عادل لهذه الوظيفة يوازي تلك القيمة النسبية"².

- كما يقصد بتقييم الوظائف "العملية التي سيتم بمقتضاها مقارنة الوظائف بعضها ببعض من أجل تحديد الأجر العادل لكل وظيفة على ضوء عدة اعتبارات أبرزها المهارة والمسؤولية والجهد الفكري والفعلي وظروف العمل"³.

من التعريفين السابقين يظهر أن عملية تقييم الوظائف قائمة أساسا على مقارنة الأهمية النسبية للوظائف فيما بينها من جهة وأخذة بعين الاعتبار المهارة والمسؤولية وظروف العمل من جهة أخرى هذا من أجل تحديد الأجر العادل لكل وظيفة.

* وتسعى إدارة الموارد البشرية من وراء القيام بتقييم الوظائف لتحقيق الآتي⁴:

- المساواة في تحديد الرواتب والأجور للوظائف المتماثلة في الواجبات والمسؤوليات؛
- العدالة في الأجور والرواتب عن طريق وضع أسس ثابتة لتحديدتها في ضوء المسؤوليات والواجبات التي تتطلبها كل وظيفة؛
- تحقيق الكفاية للعاملين عن طريق تحقيق التوازن بين كمية الأجر أو الراتب الذي يستلمه الفرد والالتزامات الضرورية التي يواجهها في حياته اليومية.

ثانيا: طرق تقييم الوظائف .

هناك العديد من الطرق المعتمدة في تقييم الوظائف سنعرض بعضها كالاتي :

¹ رقام ليندة . مرجع سابق . ص ص (66 ، 67) .

² عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ . مرجع سابق. ص 353 .

³ يوسف حجيم الطائي وآخرون . مرجع سابق . ص 326 .

⁴ خالد عبد الرحيم الهيتي . مرجع سابق . ص 157

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

1- طرق غير كمية:

وتتضمن الآتي:

1-1. طريقة الترتيب: تقتضي هذه الطريقة ترتيب الوظائف ترتيباً تنازلياً من حيث الأهمية ومن ثم ترتيبها من حيث قيمتها على أساس استحالة تشابه الوظائف. كما أنها تستخدم في المؤسسات ذات الوظائف القليلة، ولا تتطلب تلك الطريقة تفتيت الوظيفة إلى عناصرها أو مكوناتها الجزئية بل ينظر إليها باعتبارها وحدة متكاملة بحيث تجري المقارنة مع الوظائف الأخرى على هذا الأساس¹.

تتميز هذه الطريقة بالسهولة والسرعة وانخفاض التكاليف، ولكنها تعاني من بعض العيوب أهمها²:

- يجب أن يكون القائمون بالتقييم على دراية وخبرة واسعة بجميع الوظائف، وعلى ذلك فكلما كبر حجم المؤسسة وزاد عدد الوظائف كان من الصعب توافر مثل هؤلاء الأفراد؛

- إذا كان شاغلوا الوظائف ومرتباهم معروفة لأفراد لجنة التقييم فإنه قد ينشأ بعض التحيز أثناء التقييم مما يؤثر على النتائج النهائية؛

- ليس هناك معايير ثابتة ومحددو يتم بها الحكم على الوظائف المختلفة وهذا يؤثر تأثيراً سلبياً على التقييم.

- يجب أن يكون محتوى الوظائف بسيطاً نسبياً وقابلًا للمقارنة، وإلا فإن هذه الطريقة لا تصلح في حالة الوظائف ذات المهام والواجبات والمسؤوليات المعقدة والمتداخلة.

1-2. طريقة التدرج: تشير هذه الطريقة إلى فرز أو تصنيف الوظائف، ووضعها في مجموعات، تمثل كل مجموعة منها درجة معينة أو فئة محددة، تشترك في واجبات ومسؤوليات متقاربة أو متشابهة وتطبقاً لهذا التعريف فإن طريقة التدرج أو التصنيف تبدأ بإيجاد الوظائف التي تتشابه في واجباتها ومسؤولياتها، ثم يتم وضع هذه الوظائف في درجة أو فئة، وتنتهي هذه العملية بسلسلة من الدرجات أو الفئات الوظيفية³.

يتم تحديد الدرجات وفقاً للعوامل التالية⁴:

- مدى التفاوت في القدرات والمهارات المطلوبة؛

- حدود الأجر بالنسبة للوظائف الداخلة في الدرجة، وكلما اتسعت هذه الحدود قل عدد الدرجات.

- سياسة الترقية في المؤسسة.

تنحصر الخطوات الأساسية لهذه الطريقة فيما يلي:

- تحليل كافة الوظائف في المؤسسة، ومن ثم وضعها في مجموعات، أي تصنيفها في عدد من المجموعات مثل مجموعة الوظائف الكتابية، والوظائف الإشرافية... الخ؛

- تحديد عدد الدرجات ووضع وصف دقيق لكل درجة على أساس الواجبات والمسؤوليات والخبرة... الخ. ويتفاوت عدد الدرجات الموضوع من مؤسسة إلى أخرى؛

¹ عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ . مرجع سابق . ص 355 .

² علي السلمي . إدارة الموارد البشرية . الطبعة الثانية . دار غريب للطباعة والنشر . القاهرة . مصر . 1997 . ص 195 .

³ مصطفى نجيب شاويش . مرجع سابق . ص 195 .

⁴ عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ . مرجع سابق . ص (358 ، 359) .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

- وضع كل وظيفة في الدرجة التي تتفق مع وصفها؛

- تحديد القيمة المالية لكل درجة من الوظائف ذات المستوى الواحد وقد يكون هناك مدى للأجر الذي يحدد لكل درجة.

2- الطرق الكمية:

ونذكر منها:

2-1. طريقة مقارنة العوامل: تعتمد هذه الطريقة أساساً على افتراض أساسي هو¹:

وجود مجموعة من الوظائف المعيارية والتي يرى العاملون بالمؤسسة أن أجرها مقبول وعادل ويتماشى مع مستوى الأجر، مثل هذه الوظائف في المؤسسات المماثلة في القطاع، ثم يتم تحليل هذه الوظائف إلى العوامل الأساسية التالية: عنصر المهارة - المسؤولية - الجهود - ظروف العمل.

وبعد ذلك يتم تقييم كل عامل من العوامل السابقة بطريقة مادية بحيث يكون مجموع القيم النقدية لكل وظيفة تعادل أجر الوظيفة. ثم تبدأ عملية التقييم عن طريق اجراءات المقارنات بين الوظائف المطلوب فحصها والوظائف المعيارية ويشترط لنجاح هذه الطريقة أن تكون عوامل المقارنة محددة وأعضاء لجنة التقييم على علم تام بوصف كل عامل في الوظائف المختلفة.

2-2. طريقه النقاط: تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق موضوعية في تقييم الوظائف، كما تقتضي هذه الطريقة تفتيت الوظيفة إلى العوامل الأساسية المكونة لها وتقدير قيمة لكل عامل من تلك العوامل بعد محدد من النقاط. وتتلخص هذه الطريقة في إعطاء عدد من النقاط لكل عامل من العوامل المحددة للتقييم وجمع هذه النقاط يمكن تحديد درجة أهمية الوظيفة بالمقارنة مع الوظائف الأخرى في المؤسسة، كلما زاد عدد النقاط فإن ذلك يدل على تزايد أهمية الوظيفة مما يستدعي ارتفاع أجرها بالمقارنة مع الوظائف الأخرى².
العوامل المستخدمة في التقييم تختلف من مؤسسة إلى أخرى. وهناك أربع عوامل أساسية شائعة تستخدم في تحليل وتقييم الوظائف وتمثل في³:

- المهارة: تتمثل في القدرات الذهنية والعضلية، ومن العوامل التي تتحكم فيها: التعليم، الخبرة والتكوين.

-المجهود: وهو ذلك النشاط الفكري والعضلي والبصري الذي يبذله الفرد حينما يقوم بعمله.

- المسؤولية: قد تكون على النتائج وعن سلامة الأدوات المستخدمة أو عن المرؤوسين.

- ظروف العمل: متمثلة في الظروف المادية المحيطة بالعمل والتي لا يتحكم فيها الفرد.

* ثم تقسيم هذه العوامل إلى عوامل فرعية، ويقسم كل عامل فرعي إلى عدد من المرات والتي تشير إلى درجة توافر العامل في الوظيفة. ثم تقدر الأهمية النسبية لكل عامل من العوامل الأساسية، وكذا أهمية النسبية لكل عامل من العوامل الفرعية. توزع النقط بين العوامل الأساسية تبعاً لأهميتها النسبية. وعادة ما يكون العدد الإجمالي (الكلي) للنقط المستخدمة في التقييم 100 نقطة.

¹ محمد الصيرفي . مرجع سابق . ص ص (336 ، 337) .

² عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ . مرجع سابق . ص 364 .

³ رقام ليندة . مرجع سابق . ص ص (52 ، 53) .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

أما تقييم النقط التي منحت لكل عامل من العوامل الأساسية بين المراتب التي يتكون منها العامل الأساسي فيما أن يتم على أساس متتالية حسابية أو هندسية، مع العلم أن استخدام المتتالية الحسابية في تقدير قيمة المراتب هو الشائع.

وعليه فإن القيمة بين المراتب تحسب على أساس العلاقة الآتية : $R(n-1)=u_n-u_1$

حيث: r هي قيمة الزيادة بين المراتب، n عدد المراتب، n_{II} الحد الأعلى، n_1 الحد الأدنى .
إن لهذه الطريقة مزايا وسلبيات هي¹:

المزايا: الموضوعية والعدالة في التقييم إلى جانب أخذها بعين الاعتبار كل عامل على حدى وليس الوظيفة ككل أو كوحدة متكاملة .

السلبيات: فإن أهمها هو طول الوقت الذي يستنفذ في اعدادها وكذلك ارتفاع تكلفة الاعداد خاصة إذا استعنا بخبراء خارجيين.

الفرع الثاني: الأجر .

أولاً: مفهوم الأجر.

- " هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به، وفقاً للاتفاق الذي يتم بينهما، وفي إطار ما تفرضه تشريعات المؤسسة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل"².

- ويعرف أيضاً على أنه "التعويض الذي يحصل عليه العامل مقابل ممارسة نشاط مهني مشروع تحت تصرف الغير. وقيامه بذلك النشاط لحساب الغير أو لمن يعمل لصالحه بأمره وتوجيه"³.

يبدو من التعريفين السابقين أن للأجر منظوران فمن وجهة نظر العامل فيسعى لتعظيمه أو أن يكون على الأقل مساوي للجهد المبذول المقابل. أما من وجهة نظر صاحب العمل فهو تكلفة لا بد من تخفيضها إلى أدنى حد ممكن مع المحافظة على جودة العمل.

ثانياً: أهداف نظام الاجور.

إن الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها من خلال سياسات عادلة للأجور والرواتب المدفوعة للأفراد تتمثل في⁴:

- اكتساب الأفراد المؤهلين وذوي المهارات العالية، السياسة العادلة تجذب الأفراد الكفؤين؛

- الإبقاء على الأفراد الموجودين فعلاً في المؤسسة من خلال وضع مستويات منافسة للدفع لما تتوفر في المؤسسات المماثلة؛

- توفير العدالة في دفع الأجور بين الأفراد العاملين؛

- تحفيز السلوك المرغوب فيه حيث أن نظام الدفع لا بد أن يعزز السلوك الايجابي المرغوب فيه.

ويضيف آخر⁵:

¹ عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد سليم . مرجع سابق . ص 167 .

² صلاح الدين محمد عبد الباقي . مرجع سابق . ص 212 .

³ رقام ليندة . مرجع سابق . ص 50 .

⁴ يوسف حجيم الطائي وآخرون . مرجع سابق . ص 346 .

⁵ سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي . مرجع سابق . ص 287 .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

- السيطرة على التكاليف، بحيث يقلل من معدل الدوران المنعكسة في جانبين رئيسيين في زيادة الكلف: الأول تهيئة الأفراد الجدد ليحلوا محل تاركي العمل، أما الجانب الثاني فهو كلف التدريب، إضافة إلى التكاليف المعنوية الناجمة عن انخفاض رضا ودافعية الأفراد العاملين في حالة عدم توفر نظام عادل للأجور.

من النقطة السابقة نجد أن إدارة الرواتب والأجور تهدف إلى زيادة الرضا عن العمل و رفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين وتقليل معدل الدوران.

ثالثا: تصنيف الأجور.

للأجور عدة تقسيمات تبعاً للمعيار المستخدم في تصنيفها منها¹:

1- أجور نقدية وأجور عينية: فالأجور النقدية تمثل بمبلغ من المال يقدم للأجير مقابل العمل المنجز، أما الأجور العينية فهي كل المنتجات والخدمات التي يقدمها صاحب العمل إلى الأجراء مثل: السكن، النقل، السلع، الخدمات ... الخ.

2- أجور اسمية وأجور حقيقية: أما الأجور الاسمية فهي كمية النقود التي يحصل عليها الأجير مقابل العمل الذي يقدمه، في حين تمثل الأجور الحقيقية حجم السلع والخدمات التي يمكن الحصول عليها جراء انفاق الأجر الاسمي.

3- أجور تدفع على أساس الزمن وأجور على أساس القطعة: فالأولى تدفع اعتماداً على الوحدة الزمنية والتي قد تكون ساعة أو يوم أو شهر. في حين يدفع للأجير مقابل انجازه لجزء من العمل أو بلوغ العمل مرحلة معينة من الانجاز مبلغاً نقدياً يعرف بالأجر على أساس القطعة.

رابعا: اعداد هيكل الأجور.

يتطلب اعداد هيكل الأجور القيام بعدة خطوات أساسية²:

- تحديد عدد درجات أو فئات الوظائف: بعد تقييم الأهمية النسبية لكل وظيفة، يصبح في الامكان تحديد أجر كل وظيفة. وفي أغلبية المؤسسات يتم تجميع الوظائف المتقاربة من حيث الأهمية أو الطبيعة في نفس الفئة. ويتم بعد ذلك تجميع الوظائف المختلفة في عدد محدد من الفئات، ويختلف أساس تجميع الوظائف في الفئات باختلاف طريقة التقييم المتبعة.

- تحديد أجور الفئات المختلفة: بعد تحديد عدد الدرجات، يخصص لكل منها معدل للأجر يتفق وقيم الوظائف التي تضمنها الدرجة، وتعامل كافة الوظائف في هذه الفئة نفس المعاملة من حيث الأجر.

- تطبيق هيكل الأجور الجديد: تتم مقارنة هيكل الأجور الجديد بمعدلات الأجور التي تدفع للوظائف المماثلة في الوقت الحاضر ويتم تعديل الفروقات في حالة ظهورها.

خامسا: خصائص نظام الأجور الفعال.

تتمثل خصائص نظام الأجور الفعال في³:

¹ رقام ليندة . مرجع سابق . ص 50 .

² حمداوي وسيلة . مرجع سابق . ص 147 .

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي . مرجع سابق . ص 255 .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

- أن يكون نظام الأجور تنافسياً، وهذا بدوره يتطلب دراسة نظم الأجور السائدة في السوق والصناعة والمؤسسات الأخرى المنافسة؛
- أن يتم بسرعة: فيتم دفع الأجور والمكافآت بالسرعة المناسبة لتحقيق الأعمال أي مع الفترة الزمنية المحددة والمتفق عليها؛
- أن يستند إلى مجموعة من المعايير العادلة والمحفزة على العمل والالتزام والإنتاج، وأن تتضمن هذه المعايير الاستقرار والحماية من التغيرات المستمرة؛

- أن يكون هناك متابعة ومراجعة دقيقة للالتزام بالنظام الموضوعي للأجور بحيث تراعي الانحرافات ويتخذ بالنسبة لها الاجراءات الصحيحة أول بأول .

ويضيف آخر¹ :

- وضوح المعايير المستخدمة في حساب الأجور؛
- تحقيق التوازن بين الأجر والإنتاجية؛
- تقليل التفاوت الواسع بين الشرائح الوظيفية.

الفرع الثالث: الحوافز.

أولاً: تعريف الحوافز .

- "الحوافز هي العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق اشباع كافة احتياجاته الإنسانية"².
- كما يعرفها آخر بأنها: "كل الأدوات والخطط والوسائل التي تستخدمها الإدارة لبدء سلوك ما أو إيقافه أو تشجيعه أو تنشيطه أو توجيهه أو تغيير شدته"³.

من التعريفين السابقين يبدو أن الحوافز مرتبطة بم يلي :

- العوامل التي تستخدمها الإدارة (الأدوات، الخطط، الوسائل...)
- التأثير على سلوكيات أو تصرفات (بدء، إيقاف، توجيه، تغيير شدة) الأفراد؛
- والهدف اشباع حاجات الأفراد المختلفة من ناحية وتحقيق إنتاجية من ناحية أخرى .

ثانياً: أنواع الحوافز.

يمكن تصنيف الحوافز إلى عدة أنواع من حيث⁴:

1. طبيعة الحوافز: وتنقسم إلى حوافز مادية ومعنوية.

1-1. الحوافز المادية: تشمل الأموال والمزايا المادية كالسكن والنقل... الخ.

1-2. الحوافز المعنوية: تشمل فرص التكوين، التطوير والترقية.

¹ محمد الصيرفي . مرجع سابق . ص 374 .

² نوري منير . مرجع سابق . ص 284 .

³ عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ . مرجع سابق . ص 411 .

⁴ حمداوي وسيلة . مرجع سابق . ص 156 .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

2. التأثير: وتشمل الحوافز الإيجابية والسلبية.

2-1. الحوافز الإيجابية: تشجع الأفراد على إحداث السلوك المرغوب فيه حيث تحدد المؤسسة السلوك الإيجابي والحوافز المادي أو المعنوي المستعمل .

2-2. الحوافز السلبية: تدفع العاملين لتجنب سلوك معين ويمكن أن تكون مادية أو معنوية.

3. حسب الاستفادة منها : وهذا النوع يمكن أن يقدم للفرد أو الجماعة¹ :

3-1. الحوافز الفردية: وهذه حوافز موجهة لكل فرد على حدى، وقد تدفع الأفراد للتنافس للحصول عليها (وقد تكون معنوية أو مادية، إيجابية أو سلبية).

3-2. الحوافز الجماعية: وهذه حوافز تعرض للجماعة ككل التي تتعاون للحصول عليها ثم تتقاسمها بطريقة أو أخرى؛ فالكثير من المؤسسات تعرض حوافز معنوية أو مادية للجماعات أو الأقسام والدوائر الأكثر إنتاجا و/أو التي تحقق أقل تلف أو اهدار للموارد... إلخ.
ثالثا: أهداف التحفيز.

تتمثل أهداف التحفيز في:

- إيجاد فرص المنافسة الفعالة وترسيخها بين الأفراد²؛

- الإبقاء على الأفراد ذوي الأداء المرتفع³؛

- مكافأة الأداء المتميز؛

- حفز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء⁴.

ويضيف آخر⁵:

- المساهمة في اشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم؛

- الحوافز عوامل تجذب الكفاءات للالتحاق بالمؤسسة؛

- تعتبر مقوما أساسيا في المؤسسات المبدعة حيث يعتبر الابداع هدف متجدد ومطلوب .

لذلك اتبعت المؤسسات التي استحدثت سياسات جديدة لإدارة مواردها البشرية بمنظور حديث صيغ ومناهج جديدة لزيادة دافعية الأفراد والمحافظة عليهم منها الشخصية بالنسبة للمكافآت، الترقية، التكوين... إلخ.

رابعا: مستويات الحوافز.

ونميز بين مستويين⁶:

¹ سعاد نايف برنوطي. مرجع سابق . ص 357 .

² علاء خليل محمد العكش. نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة. ماجستير إدارة أعمال. قسم إدارة أعمال. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. غزة. 2007. ص 13

³ ديسلر جاري . مرجع سابق . ص 430

⁴ غازي حسن عودة الحلاوية. أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن. ماجستير إدارة الأعمال. كلية الأعمال. الأردن. 2013. ص 16.

⁵ محمد الهزام . مرجع سابق . ص 58 .

⁶ يوسف حجيم الطائي وآخرون . مرجع سابق . ص ص (413 ، 414) .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

1. حوافز على مستوى الفرد:

وتشمل هذه الحوافز على حوافز العمال وحوافز المتخصصين والإداريين وهي كالاتي:

1-1. حوافز العمال:

والتي يمكن تقسيمها:

- الحوافز بالقطعة: وهي تعتبر من أهم طرق دفع كل من الأجور والحوافز معا وفي هذه الطريقة يتحدد الحافز الذي يحصل عليه بحسب كمية الإنتاج أو القطعة المنتجة.

- حوافز الوقت: "وتعطى الحوافز هنا على أساس الوفرة في الوقت الذي حققه العامل إذ يحصل الفرد على الحوافز إذا أنتج المستوى المطلوب من الإنتاج في وقت أقل من الوقت المعياري المحدد"¹.

1-2. حوافز المتخصصين والإداريين:

وتشمل هذه الحوافز:

- العمولة: ويتبع مثل هذا النظام مع الوظائف البيعية والمحصلية، حيث يحصل المحصل على نسبة مئوية من الديون التي يحصلها، ويحصل البائع أو المحصل على نسبة مئوية من الصفقات التي يحققها.

- العلاوة: تشمل العلاوة أنواع عديدة أهمها:

- علاوة الكفاءة: وهي عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب بناء على إنتاجية الفرد في عمله.
- علاوة الأقدمية: وهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المؤسسة تعبيراً عن إخلاصه لمدة عام.
- العلاوة الاستثنائية: وتمنح هذه العلاوة بسبب وجود أداء ومجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائي.

2. حوافز على مستوى المؤسسة ككل:

وتشمل هذه الحوافز ما يلي:

1-2. المشاركة في الأرباح: ويستفيد منها عادة غالبية العاملين في المؤسسة وهي عبارة عن استقطاع نسبة [ولتكن 10%] من أرباح الشركة، ثم توزيعها على العمالي .

2-2. خطط الاقتراحات: ويطلق عليها أيضا توفير التكاليف والسبب في ذلك أنها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج.

2-3. ملكية العاملين لأسهم الشركة: وهي أكثر الطرق مثالية لتقريب المشاركة في الناتج والأداء النهائي للمؤسسة.

خامسا: شروط نظام جيد للحوافز.

يتطلب تصميم وتنفيذ نظام الحوافز بفعالية تحقيق عدة شروط أهمها²:

1- تعريف النظام والإعلان عنه: بمعنى أن يكون مفهوم من طرف المنفذين، المسؤولين والعمال ويعلم الجميع بوجوده.

¹ عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد سالم . مرجع سابق . ص 192 .

² حمداوي وسيلة . مرجع سابق . ص 158 .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

- 2- تحديد السلوك المنتظر: أن يكون السلوك والتصرفات المنتظرة محددة منذ البداية واحتمال تحقيقها واردا.
- 3- إمكانية قياس الأداء والسلوك المرغوب فيه بسهولة: وجود معايير محددة قابلة للقياس والتحقيق.
- 4- ربط الحوافز بالأداء بصورة واضحة ومفهومة: لتشجيع العاملين على رفع مستوى الأداء.
- 5- أن يكون النظام عادل ومنوع: يشمل الحوافز المختلفة لتلبية كافة الاحتياجات.

المطلب السادس: إدارة المسار المهني.

الفرع الأول: مفهوم إدارة المسار المهني.

يتعلق المسار المهني بالفترة التي يقضيها الأفراد في المؤسسة، وبذلك يتعلق بمدى حركيتهم ومختلف المناصب التي يشغلونها.

- يعرف المسار المهني بأنه: "مجموعة الأنشطة المعدة لمتابعة حركة الأفراد المهنية داخل أو خارج مؤسسة معينة، بطريقة تسمح لهم ببلوغ أعلى مستوى ممكن من المهارة والنجاح ضمن الهرم التنظيمي أو الاجتماعي، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار لقدراتهم وتأهيلهم"¹.
- كما يعرف على أنه "مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي"².
- أو أنه: "مجموعة متوالية من الترقيات والتنقلات الأفقية و الرأسية و التي تحدد مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي"³.

من التعاريف السابقة يبدو أن المسار المهني هو عبارة عن مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد في حياته الوظيفية في ظل القدرات والمهارة المتوفرة فيه عن طريق أساليب وطرق مختلفة كالترقية والنقل وغيرها وصولا إلى التقاعد أو تسريحه.

- أما إدارة المسار المهني: فهي عملية تصميم وتنفيذ الأهداف والخطط والاستراتيجيات التي تمكن مسؤولي الموارد البشرية والمديرين من تلبية حاجات العاملين وتمكنهم من إنجاز أهداف مساراتهم الوظيفية⁴، والتي تتماشى أكثر مع التطور التنظيمي حيث أن التطور التنظيمي يتعلق بإعداد الأفراد لشغل مناصب معينة في المستقبل، وبذلك فإدارة المسار المهني تأخذ بعين الاعتبار حركية الموارد البشرية بالإضافة إلى وضع المؤسسة في المستقبل مما زادها اهتماما أكثر.

- وتعرف إدارة المسار المهني على أنها: كل ما تقوم به المؤسسة لتطوير مهن موظفيها بما يتماشى مع احتياجات العمل. أي جميع التقنيات والاستراتيجيات التي تستخدمها المؤسسات والأفراد لتحسين المسارات الوظيفية وتطويرها⁵.

- إدارة المسار المهني: هي عملية تهدف لتوفير الفرص للأفراد لتطوير قدراتهم ومساراتهم المهنية وتضمن للمؤسسة المواهب التي تحتاج إليها، حيث يتعلق الأمر بالتوفيق بين احتياجات المؤسسة واحتياجات الفرد¹.

¹ إسماعيل حجازي و معالي سعاد . تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات . الطبعة الأولى . دار أسامة للنشر والتوزيع . عمان . الأردن . 213 . ص ص (61 ، 62) .

² جمال الدين محمد مرسي . مرجع سابق . ص 373 .

³ مصطفى محمود أبو بكر . مرجع سابق . ص 210 .

⁴ Maria Ronn . The relation ship between career management and organization commitment : The moderating effect of openness to experience . Master Thesis . Department of Industrial Psychology . University of Stellenbosch . South Africa . 2010 . p 13 .

⁵ Sandra Haase . Applying career Competencies in career Management . Thesis Doctor of philosophy in management . Coventry University . England . 2007 . p 29 .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

من التعاريف السابقة يبدو أن إدارة المسار المهني تعمل على إيجاد التوافق بين تلبية حاجات الأفراد وتحقيق احتياجات العمل بالنسبة للمؤسسة "الفرد يبحث عن فرص العمل والنمو التي تتفق وتصوراته عن مساره المهني خلال حياته الوظيفية. أي تحقيق النمو والرضا الوظيفي، والمؤسسة تسعى إلى تحقيق أعلى إنتاجية وربحية من خلال البحث والتوظيف للكفاءات المناسبة بإتاحة فرص التوظيف الملائمة لها"².

الفرع الثاني: أهمية إدارة المسار المهني .

لاقت إدارة المسارات المهنية اهتماما واسعا من المؤسسات لأثرها الإيجابي على مواقف العاملين واتجاهاتهم مثل الولاء والالتزام التنظيمي، ويمكن إبراز الأهمية في النقاط التالية³:

- تمكين العاملين من الاستعداد بشكل أفضل للوظائف المستقبلية في المؤسسة؛
- تتيح الفرصة للمؤسسة للاهتمام وتطوير أهم أصل لديها وهو المورد البشري؛
- تحسین صورة المؤسسة في سوق العمل وأمام العاملين، لاهتماماتها بالتعرف على حاجات العاملين، مما يشكل عامل جذب واستقطاب لهم؛

- تخفيض معدل دوران العمل، لأن الاهتمام بالعاملين والتركيز على حاجاتهم الوظيفية يزيد من ولائهم التنظيمي؛
- تعمل على وضع أسس منطقية تحدد التقدم في الوظائف، وتقلل بذلك من ممارسات الترقية غير العادلة القائمة على التقدير والآراء الشخصية؛

- تتيح الفرصة أمام العاملين لكسب المزيد من المهارات واكتشاف الوظائف المناسبة وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين؛
- يخفف النزاعات بين العاملين المتعلقة بالترقية؛
- تعد وسيلة محفزة لتحقيق طموحات العاملين، وزيادة قدرتهم على التخطيط والتطوير لمساراتهم المهنية؛
- تقليل الاعتماد الكلي على المصادر الخارجية للمواهب، والحصول على فوائد المواهب الداخلية المتطورة باستمرار.

الفرع الثالث: أهداف إدارة المسار المهني.

هناك عدة أهداف لعملية تسيير المسار الوظيفي أهمها ما يلي⁴:

- تحسين فعالية العمال والمؤسسة؛
- تأمين احتياجات المؤسسة لشغل المناصب الشاغرة؛
- رفع حماس العمال ورضائهم عن المؤسسة؛
- توجيه العمال إلى مناصب أكثر إستراتيجية؛

¹ Michael Armstrong . Hand Book of Human Resource Management Practice . 11 th Edition . Kogan Page . London . 2009 . p 591 .

² مصطفى محمود أبو بكر . مرجع سابق . ص 216 .

³ معاذ نجيب غريب . إدارة المسارات الوظيفية و أثرها على الولاء التنظيمي . دكتوراه . قسم إدارة الأعمال . كلية الاقتصاد . جامعة دمشق . 2014 . ص ص (45 ، 46) .

⁴ حمداوي وسيلة . مرجع سابق . ص 114 .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

- التقليل من نسبة الاستقالات بتحفيز العمال؛

- تخفيض تكاليف اليد العاملة؛

- توفير عمال أكفاء؛

- التلاؤم مع المتغيرات الخارجية .

الفرع الرابع: إدارة المسار المهني وأنشطة إدارة الموارد البشرية.

نظام تسيير الحياة الوظيفية هو في قلب أنشطة إدارة الموارد البشرية، فهو يضمن تلبية حاجات كل من العامل المؤسسة على حد سواء، كما يحقق الانسجام الخارجي مع إستراتيجيات المؤسسة والترابط أو التوافق الداخلي لأنشطة إدارة الموارد البشرية. وانطلاقاً من إستراتيجية المؤسسة، والتي تعتبر المرجع الأساسي لتحديد سياسة المسار، فهو يعتمد أساساً في تخطيطه على وصف وتوصيف الوظائف وتخطيط الموارد البشرية وتقييم الأداء، وحين تنفيذه يؤثر على أنشطة إدارة الموارد البشرية الآتية: الأجر والحوافز، التكوين والتطوير، تنظيم العمل، الاستقطاب والاختيار والتعيين، العلاقات بين العاملين¹.

لذلك تتعلق إدارة المسار المهني بمفهوم جوهري وهو حركة الموارد البشرية في المؤسسة ويقصد بها "تلك القرارات المتعلقة بالاتجاهات التي يمكن أن يأخذها الفرد وقد تكون القرارات للحركة مرغوبة أو غير مرغوبة"²، بالنسبة لمساره المهني أي هي جميع التنقلات التي تقوم بها المؤسسة على العاملين لديها و تتضمن : الترقية ، التدوير الوظيفي، النقل، التنزيل الوظيفي، التسريح، التقاعد.

أولاً: الترقية.

1- مفهوم الترقية:

- إن الترقية هي "عبارة عن إعادة تحديد واجبات الفرد ضمن وظيفة أعلى من وظيفته الحالية، حيث أن مسؤولياته تزداد، وعادة وليس دائماً، فإن راتب أو أجر هذا الموظف يزداد بمجرد ترقيته وغالباً ما ينتقل إلى مركز وظيفي أعلى ويحصل على لقب وظيفي أكثر أهمية"³.

- وتعرف أيضاً على أنها "اختيار أكفئ الموظفين وأصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والسلطة في التنظيم الإداري الموحد، على أن يتمتع الشخص في هذه الحالة بمزايا مادية أفضل مما كان يتمتع بها في وظيفته السابقة"⁴.

من التعريفين السابقين يبدو أن الترقية هي أن يشغل الموظف وظيفة ذات مرتبة أعلى من التي كان فيها و ينتج عن ذلك تغير في المهام والمسؤوليات والسلطات الموكلة إليه، إضافة إلى ارتفاع في الراتب والمزايا الممنوحة.

2- أنواع الترقية:

تتمثل أهم أنواع الترقية في⁵:

الترقية في الدرجة: وهي الحالة التي يمس فيها التغيير المنصب، المعاملات المتعلقة به والتأهيل كذلك.

¹ رقام ليندة . مرجع سابق . ص 73 .

² اسماعيل حجازي ومعالي سعاد . مرجع سابق . ص 62 .

³ مصطفى نجيب شاويش . مرجع سابق . ص 257 .

⁴ محمد يوسف أحمد السباح . مدى الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد وأثره على مستوى الخدمات البريدية في قطاع غزة . ماجستير . قسم إدارة الأعمال . كلية التجارة . الجامعة الإسلامية . غزة . فلسطين . 2008 . ص 19 .

⁵ اسماعيل حجازي ومعالي سعاد . مرجع سابق . ص 65 .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

ترقية الصنف: ومن خلالها يغير العامل الصنف ككل، كون درجة التحكم من طرف العامل في الأنشطة التي يمارسها أصبحت جد معتبرة.

ترقية الرواتب: وفي هذه الحالة فالأمر يتعلق فقط بالراتب، في حين تبقى المعاملات والمناصب على حالها.

الترقية الجماعية: وهي تمس كل الأفراد الذين ينتمون إلى جماعة عمل واحدة، وهذه الترقية هي في الغالب نتيجة اتفاقات جماعية.

ثانيا: التدوير الوظيفي.

يتمثل التدوير الوظيفي في تنقل الموظفين إلى وظائف أخرى لفترة من الوقت حتى يتمكنوا من اكتساب مهارات أحداث وأكثر¹، وليصبحوا قادرين على شغل وظائف أخرى في حالة احتاجت المؤسسة لهم.

ثالثا: النقل.

تغيير الوظيفة الحالية للعامل إلى وظيفة أخرى مساوية لها في المركز الوظيفي والمسؤولية والأجر، وقد تلجأ المؤسسة للنقل في عدة حالات منها²:

- إعادة النظر في المسارات الوظيفية للعاملين؛

- استجابة لرغبة العامل في تغيير وظيفته؛

- كسب الخبرة؛

- خلق التوازن بين إدارات المؤسسة من حيث العدد في توزيع العاملين.

رابعا: التنزيل الوظيفي.

نقل الفرد العامل (الموظف) من وظيفة إلى وظيفة أدنى تكون ذات مسؤوليات وأعباء أقل وفي بعض الأحيان يصاحب مثل هذا النقل التخفيض في الراتب أو أي مزايا أخرى يتمتع بها الموظف في وظيفته السابقة، ويتم تنزيل الدرجة الوظيفية لأسباب منها³:

- ضعف كفاءة الفرد في المؤسسة وإمكانياته بشكل لا يتيح له تحقيق مستوى مقبول من الكفاءة؛

- إهمال الفرد في العمل وتقاعسه عنه؛

- ارتكاب الموظف مخالفة يستحق عليها عقوبة تستوجب تنزيل درجته الوظيفية.

خامسا : فصل (تسريح) الأفراد.

بعد الفصل أو التسريح من الخدمة من أقسى الخطوات التي يمكن اتخاذها ضد الموظف كإجراء تأديبي، ولذلك يجب أن يتخذها المسؤول بعد دراسة متأنية وواعية.

ومن ثم فإنه يجب ألا يتخذ قرار الفصل إلا في ظل توافر سبب كاف لحدوثه، وبعد استنفاد كافة محاولات الإصلاح، ومن بين الأسباب الأساسية للفصل نذكر ما يلي⁴:

- انخفاض مستويات الأداء، و التي تتمثل في فشل الفرد في القيام بالمهام والواجبات الموكلة إليه؛

¹ باري كشواي . مرجع سابق . ص 131 .

² معاذ نجيب غريب . مرجع سابق . ص 68 .

³ يوسف حجيم الطائي وآخرون . مرجع سابق . ص 502 .

⁴ ديسلر جاري . مرجع سابق . ص ص (365 ، 366) .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

- السلوكيات والتصرفات الخاطئة من جانب الموظف، والتي تجعله لا يمثل للقواعد والاجراءات الموضوعية؛
- تغيير متطلبات شغل الوظيفة كنتيجة لتغير طبيعة العمل بها.

سادسا: التقاعد.

هو توقف الموظف عن الخدمة بعد وصوله السن القانونية للتقاعد، والسن القانونية للتقاعد في أغلب الدول تتراوح بين سن (60 - 65) سنة مع وجود بعض الاستثناءات كأن يحال الموظف إلى التقاعد قبل نهاية الخدمة إذا أصيب بمرض عضال أو عاهة جسمية تمنعه عن أداء العمل. كما يترتب على التقاعد استحقاق الموظف لبعض الحقوق المالية، كمكافأة نهاية الخدمة، والراتب التقاعدي، إلى جانب تمتع المتقاعد بعضوية النوادي الاجتماعية والجمعيات التعاونية¹.

¹ عادل حرجوش صالح ومؤيد سعيد سالم . مرجع سابق . ص ص (240 ، 241) .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

خلاصة الفصل الأول:

إن المتتبع لمختلف مراحل تطور إدارة الموارد البشرية يلمس تغيرات كبيرة تزامنت أساساً مع تطور الفكر الإداري من جهة، ومن جهة أخرى تماشياً مع التحولات الحاصلة في البيئة، وما فرضته كل مرحلة وكذا مختلف الجوانب المؤثرة فيها لذا تغيرت النظرة إلى الأفراد من كونهم تكاليف تتحملها المؤسسة بمنظور تقليدي إلى اعتبارهم موارد يساهمون في خلق القيمة كمصدر للمزايا التنافسية للمقاربة الحديثة، لذا أصبحت هذه الوظيفة كشريك استراتيجي يتم أخذها بعين الاعتبار في صياغة وتحديد استراتيجية المؤسسة بناءً على ما تملكه من موارد بشرية وضمن تطويرها مما يتماشى مع أهدافها الاستراتيجية.

الفصل الثاني

تكنولوجيا المعلومات وأثرها على أنشطة إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول المعلومات .

المبحث الثاني : تكنولوجيا المعلومات ماهيتها ومكوناتها.

المبحث الثالث : أثر تكنولوجيا المعلومات على أنشطة ادارة الموارد البشرية

الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات وأثرها على أنشطة إدارة الموارد البشرية.

لقد غزت تكنولوجيا المعلومات أغلب ميادين ومجالات الحياة، وأحدثت تطورات كبيرة عليها، وما ساعدها في ذلك الشبكة الواسعة للانترنت مما أعطتها القدرة على حل العديد من المشكلات والتغلب على أهم التحديات والتي تواجه بالخصوص المؤسسات، فافتحاح تكنولوجيا المعلومات لمختلف وظائف المؤسسة أعطتها فعالية ومرونة أكثر، ووظيفة الموارد البشرية أحد أهم هذه الوظائف التي تأثرت تأثراً كبيراً يبرزه الاعتماد المتزايد والمكثف نحو استعمالها وتوظيفها بقوة في مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية. وسنحاول في هذا الفصل التعرف أكثر على تكنولوجيا المعلومات ومكوناتها وأثر استخدامها على أنشطة إدارة الموارد البشرية. وتأسيساً لما تقدم يمكن تقسيم الفصل إلى:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعلومات.

المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات ماهيتها ومكوناتها.

المبحث الثالث: أثر تكنولوجيا المعلومات على أنشطة إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعلومات.

سنحاول في هذا المبحث تبيان مفهوم المعلومات وعلاقتها بكل من البيانات والمعرفة، والوقوف على أهميتها ومصادرها، وأنواعها وخصائصها.

المطلب الأول: مفهوم المعلومات.

قبل التطرق إلى مفهوم المعلومة سنقوم ببيان مفهوم البيانات ومن ثم التفرقة بينها وبين المعلومات وعلاقة هذه الأخيرة بالمعرفة .
- إن البيانات لغة مشتقة من الفعل بين " وهي البيان أي ما يتبين به الشيء في الدلالة" أما اصطلاحاً فمفهومها لا يخرج على نطاق كونها مواد خام وحقائق ليست ذات قيمة ومعنى بشكلها الأولي¹.
- ويعرفها آخر أيضاً على أنها: "المادة الخام التي يتم تحويلها عبر عمليات تشغيلية إلى معلومات"².
- وعرفت أيضاً البيانات على أنها: "أرقام أو أعداد غير مفسرة، وغير محللة، وغير ذات معنى لقارئها، ما لم تجرى عليها عمليات المعالجة وتتوافر فيها خصائص وصفات تجعلها مقبولة ومنطقية"³.
- والبيانات هي: "رموز أو علامات نتجت بصورة مباشرة من ملاحظة أحداث"⁴.
من خلال التعاريف السابقة يبدو أن البيانات تأخذ عدة أشكال قد تكون أرقام، رسومات، صور، حروف، أعداد، علامات، رموز... الخ ولا تكتسب البيانات في شكلها الخام قيمتها إلا بعد معالجتها وتحويلها إلى معلومات ذات قيمة وقابلة للاستعمال.
هناك عدة تعاريف للمعلومات نذكر بعضها:

¹ سناء جبيرات . تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين . دكتوراه . قسم التسيير . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . جامعة بسكرة . 2014 - 2015 . ص 12 .

² عبد الله حمود سراج . أهمية خصائص المعلومات في بناء اختيار قرارات المنظمة . مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير . العدد 04 . جامعة حزر موت للعلوم والتكنولوجيا . اليمن . 2005 ص ص (125 ، 136) .

³ فياض حمزة رملي . نظم معلومات المحاسبة المحسوبة . الطبعة الأولى . الأباي للنشر والتوزيع . السودان . 2011 . ص 12 .

⁴ لامية دالي علي . مساهمة لتصميم نظام معومات فعال تسيير الإنتاج في ظل اقتصاد المعرفة . دكتوراه . قسم التسيير . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . جامعة بسكرة . 2014 - 2015 . ص 23 .

الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات وأثرها على أنشطة إدارة الموارد البشرية.

- المعلومات هي البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً (للفرد مستقبلاً) وتقدم المعلومة في شكل جداول أو رسوم بيانية ومنحنيات أو مؤشرات تجمع أكثر من بيان وتكون غالباً ناتجة من عمليات حسابية على البيان الخام¹.
 - المعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها بطريقة معينة فأصبحت معلومة مفيدة لقارئها وصالحة للاستخدام في مجال اتخاذ القرارات².
 - المعلومات هي مجموعة من البيانات التي تمت معالجتها بطريقة هادفة لتكون أساس لاتخاذ القرارات³.
 - المعلومات هي مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطى معنى خاص، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الانسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها⁴.
- من خلال التعاريف السابقة يبدو جلياً أن المعلومة هي:
- حصيلة معالجة البيانات.
 - شيء مفيد وله معنى، وعادة ما يتم تحديدها في إطار وسياق معين.
 - تستخدم في اتخاذ القرار.
 - تأخذ قيمتها عند الاستخدام.
 - تؤدي إلى زيادة المعرفة مستقبلاً.
- إذا أيضاً فمن خلال المعلومات يمكن الوصول إلى معرفة جديدة لم تكن معروفة من قبل ونعني بالمعرفة " الإضافة العلمية والثقافية من مصدر أو أكثر حتى تؤدي هذه المعرفة إلى اتساع إدراك الانسان لتجعله قادراً على معالجة أي مشكلة تواجهه في مجالات المعرفة التي تعلمها، كما يمكن أن تحدد المعرفة على أنها عمليات استخلاص واستنتاج يمكن الحصول عليها من عدة مصادر"⁵.
- ومن خلال كل ما سبق يظهر جلياً أن هناك علاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة والتي نلخصها في الشكل الموالي:

¹ محمد صلاح سالم . العصر الرقمي وثورة المعلومات . الطبعة الأولى . عين للدراسات والبحوث الانسانية والاجتماعية للنشر . القاهرة . مصر . 2002 . ص (50 ، 51) .

² فياض حمزة رملي . مرجع سابق ص 12 .

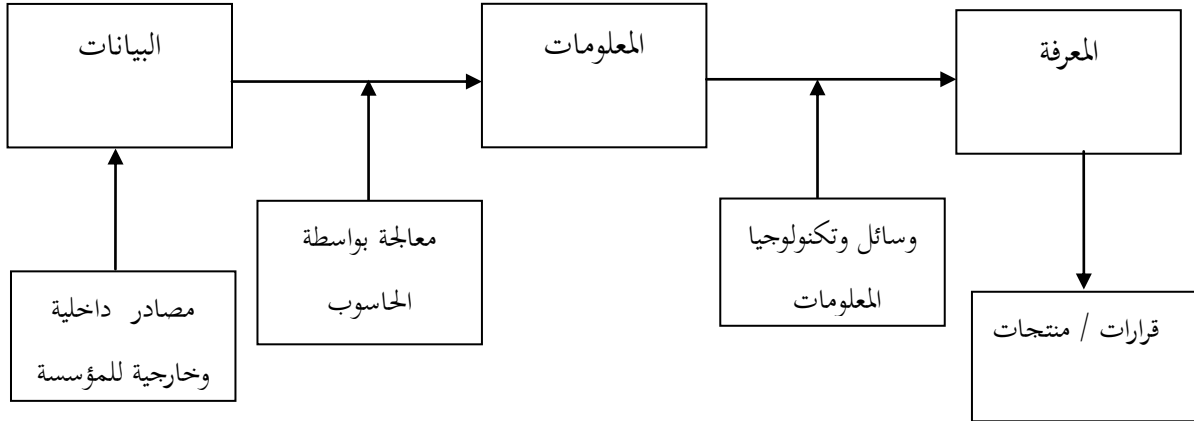
³ بلقيدوم صباح . أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية . دكتوراه . قسم التسير . كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير . جامعة قسنطينة 2 . 2012 - 2013 . ص 117 .

⁴ عامر إبراهيم قنديلجي و إيمان فاضل السمرائي . تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها . الطبعة الأولى . الوراق للنشر والتوزيع . عمان . الأردن . 2002 . ص 29 .

⁵ علاء عبد الرزاق السالمي . نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي . الطبعة الأولى . دار المناهج للنشر . عمان . الأردن . 1999 . ص 209 .

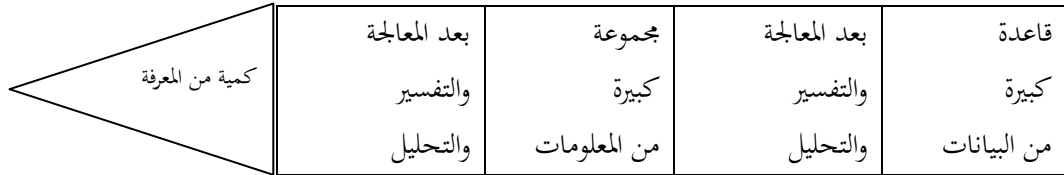
الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات وأثرها على أنشطة إدارة الموارد البشرية.

الشكل رقم (3) : العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة.



المصدر - زرزاري العياش وغياذ كريمة. استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية . الطبعة الأولى . دار صفاء للنشر والتوزيع . عمان . الأردن . 2016 . ص 21 .

الشكل رقم (4) المخطط الهرمي لإنتاج المعرفة



المصدر : رقام ليندة . دروس في أسس ادارة الموارد البشرية . قسم علوم التسيير . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . جامعة فرحات عباس . سطيف 1 . 2014 . 2015 . ص 4 .

من الشكلين السابقين يظهر أن المعلومات عبارة عن بيانات تمت معالجتها وتفسيرها ليصبح لها معنى، أما المعرفة فهي معلومات أدخلت عليها عمليات معينة باستخدام وسائل وتكنولوجيا المعلومات.

- ويتبين مما سبق أن البيانات والمعلومات مفاهيم نسبية، فما يعد معلومات لشخص معين قد يعتبره شخص آخر بيانات لا يمكن الاستفادة منها، ويستخدم معيار واحد للتمييز بين البيانات والمعلومات يتمثل في تحقيق الغرض من الاستخدام، فإن تحقق هذا الغرض فهي معلومات وإلا فهي بيانات¹.

المطلب الثاني: أهمية المعلومات ومصادرها.

الفرع الأول: أهمية المعلومات.

إن توفر المعلومات المناسبة وفي الوقت والمكان المناسبين يؤدي إلى تحقيق مجموعة من المكاسب سواء للأفراد أو للمؤسسة أو للمجتمع، حيث تكمن أهميتها في النقاط الآتية²:

- توفير بدائل وأساليب حديثة لحل المشكلات الفنية و اختيارات تكفل الحد من هذه المشكلات في المستقبل؛

¹ رمانى أحمد . تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الاتصال التجاري . ماجستير . قسم التسيير . كلية العلوم الاقتصادية والتسيير . جامعة بسكرة . 2007 - 2008 . ص 11 .
² بلقيدوم صباح . مرجع سابق . ص 125 .

الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات وأثرها على أنشطة إدارة الموارد البشرية.

- تساعد المعلومات في نقل الخبرات للآخرين وعلى الاستفادة من المعرفة المتاحة بالفعل؛
- المعلومات هي أساس عملية الاتصال الانساني في المجتمع بكل المستويات.
- كما يرى آخر أن أهمية المعلومات تتمثل في¹:
- تعتبر المادة الخام للبحوث العلمية؛
- من يملك المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب، يملك عناصر القوة والسيطرة في عالم متغير يستند على العلم في كل شيء؛
- تساعد على اتخاذ القرارات بطريقة أفضل في كل المستويات.
- ويضيف آخر عن أهمية المعلومات ما يلي²:
- عولمة الاقتصاد تزيد من أهمية الحاجة للمعلومات وقيمتها كأحد العوامل الحاكمة في نجاح المؤسسات وازدهارها؛
- المعلومة تعتبر مورد استراتيجي لتحقيق مزايا تنافسية؛
- يؤدي التوظيف الفعال للمعلومات إلى تزايد الفرص وإمكانية التنوع وعدم الانحصار في دائرة التخصص؛
- المعلومات أحد عناصر مخرجات المؤسسة الجديدة وليس مجرد مدخلات تستخدم في الأنشطة الإدارية أو الإنتاجية، وذلك نظرا للنتائج المسجلة من جراء استعمالها في اتخاذ القرار؛
- كما يمكن النظر لأهمية المعلومات من حيث الحالات التي تسعى فيها المؤسسة لزيادة حصصها السوقية، أو من أجل ضمان الجودة وأمن منتجاتها، أو لنشر المنتجات الموجودة.

الفرع الثاني: مصادر المعلومات.

- إن الوصول إلى المعلومة الجيدة والمفيدة يتطلب تنوع المصادر وموثوقيتها وهناك العديد من التقسيمات سنتناول أكثرها شيوعاً أو (بعضها) فمنهم من يقسم مصادر المعلومات إلى:
- أولاً: مصادر المعلومات الأولية:** هي وثائق تنشر في موضوعها وصفاً لأسلوب جديد لتطبيق فكرة أو كشف أو تفسير جديد لفكرة أو موضوع قديم، أي مصادر تم تسجيل معلومتها مباشرة واستناداً للملاحظة أو التجريب أو الإحصاء أو جمع البيانات ميدانياً بغية الخروج بنتائج جديدة وحقائق غير معروفة سابقاً. وتشمل هذه المصادر: وقائع المؤتمرات، المطبوعات الحكومية، براءة الاختراع³ ... الخ.
- ثانياً: مصادر المعلومات الثانوية:** تعد المعلومات من مصادر ثانوية عند نشرها من قبل جهة غير جهتها الأصلية سواء عرضها بحالتها الأولية أو ادخال عليها تعديلات بالتلخيص أو الحساب أو التبويب بما يغير من صورتها⁴، وتشمل هذه المصادر: الكتب، القواميس، الصحف ... الخ.

¹ حسين عماد مكاوي . تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات . الطبعة الثانية . الدار المصرية اللبنانية . القاهرة . مصر . 1997 . ص ص (27 ، 28) .

² حلبي لامية . دور اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . ماجستير . قسم التسيير . كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية . جامعة بومرداس . 2008 – 2009 . ص ص (5 ، 6) .

³ حلبي لامية . مرجع سابق . ص ص (7 ، 8) .

⁴ حمزة فياض رملي . مرجع سابق . ص 17 .

الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات وأثرها على أنشطة إدارة الموارد البشرية.

وهناك من يحدد مصادر المعلومات كما يلي¹:

- **الملاحظة:** يمكن الحصول على أجوبة جزئية لمشكل معين عن طريق ملاحظة الأحداث المرتبطة به.
- **التجربة:** وذلك عن طريق إخضاع مصادر المعلومات (الأفراد، الآلات، الأنشطة... الخ) لتجارب تخضع للحكم، وكلما كان تصميم التجربة جيدا كلما كانت النتائج موثوق فيها أكثر.
- **المسح:** وهو مصدر معلومات غني يحتاج إلى التخطيط الجيد وخاصة فيما يخص إعداد قوائم الاستبيان واختيار العينة، ويكتسي هذا المصدر أهمية بالغة في الدراسات التسويقية.
- **المؤسسة:** من خلال مختلف التقارير التي يعدها أجزائها، وهو مصدر هام جدا خاصة من خلال إنتاجه للمعلومات التي تصحح الانحرافات التي قد تتعرض لها المؤسسة.
- **البيئة الخارجية:** يتمثل في المعلومات التي يمكن الحصول عليها من مكاتب البحوث، الاحصاء، الاستشارات والنشرات المختلفة لهيئات خاصة أو حكومية، لكن يجب توخي الحذر في استعمال مثل هذه المعلومات ولا يجب اعتبارها في جميع الأحوال صحيحة بصفة مطلقة، كما أن تعدد مصادر المعلومة الواحدة مفيدا جدا في تقييم مدى دقتها وتمثيلها للواقع.

المطلب الثالث: أنواع المعلومات وخصائصها.

الفرع الأول: أنواع المعلومات.

يوجد العديد من أنواع المعلومات تتمثل أهمها في²:

- **معلومات تخطيطية:** وهي التي يعتمد عليها الانسان من أجل وضع مخطط أو تصور عام للعمل الذي ينوي القيام به.
- **معلومات انجازية:** وبهذه الطريقة يحصل الانسان على مفاهيم وحقائق تساعد في انجاز العمل أو المشروع، أو اتخاذ قرار كاستخدام المستخلصات والمراجع من أجل انجاز العمل المطلوب.
- **معلومات تعليمية:** وهي المعلومات التي يحتاجها الطلبة في مختلف المستويات التعليمية وبصفة عامة فإنها المعلومات التي تدعم المناهج الدراسية.
- **معلومات بحثية:** وهي المعلومات التي يحتاجها الباحثون بمختلف اتجاهاتهم الموضوعية كما تشمل أيضا نتائج التجارب المختلفة.
- **معلومات إنمائية:** وهي المعلومات التي يحتاجها الفرد في تنمية قدراته التخصصية وتطويرها بشكل يعكس إيجابيا على عمله وأدائه مثل قراءة كتاب أو حضور دورة تدريبية.
- **معلومات ترفيهية:** حيث يحتاج الفرد الى معلومات مقروءة أو مسموعة أو مرئية للترويح عن النفس والتسلية وتجديد طاقاته في أوقات فراغه.

¹ إبراهيم بختي . محاضرات تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . قسم العلوم الاقتصادية . كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية . جامعة ورقلة . 2004-2005 ص 15.

² حسين العلمي . دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق التنمية المستدامة . ماجستير . تخصص الاقتصاد الدولي والتنمية المستدامة . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . جامعة سطيف 1 . 2012 - 2013 . ص 21 .

الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات وأثرها على أنشطة إدارة الموارد البشرية.

هناك من قام بتقسيم آخر للمعلومات كالآتي¹:

- **المعلومات الداخلية:** وهي تتمثل في المعلومات الخاصة بنشاط المؤسسة والمتولدة عن العمليات التي تقوم بها، مثل رقم الأعمال، كمية الإنتاج، التكاليف، الأفراد، عدد الأعمال ... الخ.

- **المعلومات الخارجية:** وهي تلك المعلومات التي تأتي من الخارج وتكون متعلقة بالحيثيات مثل: المعلومات حول الزبائن، المنافسين، الموردین ... الخ.

- **المعلومات الرسمية:** وهي تلك المعلومات التي تشكل الجزء الأكبر من المعلومات المتداولة في المؤسسة، فهي محددة من قبل الإدارة وتتمتع بمميزات أهمها تتبع قنوات وطرق محددة مسبقاً ومؤرخة.

- **المعلومات الغير رسمية:** وهي عكس الرسمية في خصائصها، فهي غير محدودة وتتبع طرق غير معروفة، وتنتقل من عامل لآخر مباشرة، وتعتبر الإشاعات من بين هذه المعلومات.

الفرع الثاني: خصائص المعلومات الجيدة.

يمكن قياس جودة المعلومات على أساس ثلاثة أبعاد: الوقت، الهيكل أو الشكل والمحتوى، و يمكن تبيان خصائص هذه الأبعاد كما يلي²:

أولاً: خصائص التوقيت.

وتتمثل في:

- **ملائمة التوقيت:** أي يجب توفير المعلومات عند الحاجة إليها.
- **الحدثة:** يجب أن تعكس المعلومات أحدث الجريات حول موضوع معين.
- **معدل توفير المعلومات:** يجب توفير المعلومات بالمعدلات المطلوبة.
- **الفترة الزمنية التي تغطيها المعلومات:** يجب تقديم معلومات عن الماضي والحاضر والمستقبل.

ثانياً: خصائص الهيكل أو الشكل.

وتتمثل في:

- **الوضوح:** "أن تكون المعلومات بعيدة عن الغموض"³.
- **الترتيب:** يجب عرض المعلومات في ترتيب منطقي.
- **درجة التفصيل:** يجب أن تكون المعلومات مقدمة في صورة ملخصة وتفصيلية.
- **أسلوب العرض:** يجب أن تكون المعلومات المعروضة بأكثر من أسلوب مثل: النصوص، الأرقام والأشكال البيانية.

¹ محمد عسول أمين . دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق جودة التعليم العالي . قسم التسيير . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . جامعة بكرة . 2015 - 2016 . ص 29 .

² لامية دالي علي . مرجع سابق . ص ص (37 ، 38) .

³ يسرى محمد حسين . تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحسين مستوى الخدمات الفندقية . مجلة الإدارة والاقتصاد . العدد 2010/85 . الجامعة المستنصرية . بغداد . العراق . 2010 . ص ص (315 ، 358) .

الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات وأثرها على أنشطة إدارة الموارد البشرية.

ثالثا: خصائص المحتوى.

وتتمثل في¹:

- الدقة: تصف المعلومة حدث أو موقف بشكل صحيح كما هو في حقيقته، أي كما هو بالفعل.
- الملائمة: تكون المعلومة حسب حاجة الأفراد الذين يستخدمونها.
- الكمال (الاكتمال): هي قدرة المعلومة على الإحاطة بجميع جوانب الموضوع.
- الارتباط: تكون المعلومة مرتبطة بالموضوع.
- النطاق: هو نطاق الأحداث والأماكن والأفراد التي تمثلها المعلومات فقد تكون عامة تعطي مدى كبير أو ضيقة المدى تحدد لاستخدام المطلوب فقط.

المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات ماهيتها ومكوناتها.

بعدما تطرقنا في المبحث السابق لبعض الجوانب المتعلقة بالمعلومات، سنحاول في هذا المبحث الوقوف على بعض عناصر تكنولوجيا المعلومات من مفهوم وأهمية وأهداف وصولاً إلى مكوناتها.

المطلب الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات.

الفرع الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات.

تتكون تكنولوجيا المعلومات من مصطلحين تكنولوجيا ومعلومات، المعلومات تم عرضها في المبحث السابق، أما فيما يلي سنقف على مفهوم تكنولوجيا المعلومات:

تكنولوجيا "Technologie" أصل الكلمة يوناني وتتكون من مقطعين الأول "Techno" الذي يعني التشغيل الصناعي والثاني "logie" ويعني العلم ومن هنا نفهم بأن كلمة التكنولوجيا تعني علم التشغيل الصناعي، ولقد عرفت التكنولوجيا بأنها اللغة التقنية والعلم التطبيقي والطريقة الفنية لتحقيق غرض علمي².

وعرفت كذلك بأنها فكر وأداء وحلول للمشكلات قبل أن تكون مجرد اقتناء معدات³.

من التعريفين السابقين يظهر جلياً اقتران التكنولوجيا بالعلم من جهة وبإيجاد حلول للمشكلات من جهة أخرى.

أما فيما يخص تكنولوجيا المعلومات فلم يكن لها تعريفاً موحداً بل اختلفت التعاريف لاختلاف توجهات الباحثين نذكر منها:

- تكنولوجيا المعلومات هي "مجموعة المعرفة العلمية والتكنولوجية والهندسية والأساليب والفنون اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات حيث تتمثل هذه المخرجات في البرامج المتطورة والتي تتضمن النظم الخبيرة والذكاء الاصطناعي وقواعد البيانات والمكاتب والانترنت

¹ ابراهيم بختي . مرجع سابق . ص ص (14 ، 15) .

² صفاء أحمد محمد العاني وسليمان حسين محمد . دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز تقويم الأداء ومحاسبة المسؤولية . مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية . العدد 65 . المجلد 18 . جامعة بغداد . 2012 . ص ص (365 ، 386) .

³ نور الدين زمام وصباح سليمان . تطور مفهوم التكنولوجيا واستخداماته في العملية التعليمية . مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية . العدد 21 . جامعة محمد خيضر بسكرة . جوان 2013 . ص ص (163 ، 174) .

الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات وأثرها على أنشطة إدارة الموارد البشرية.

والإنترنت والإكسترنات والبريد الإلكتروني وتكنولوجيا الاتصالات البعيدة¹.

- تكنولوجيا المعلومات "هي العلم الجديد الذي يهتم بجمع وتخزين وبث مختلف أنواع المعلومات تكنولوجياً"².

- تكنولوجيا المعلومات "هي عبارة عن كل التقنيات المتطورة التي تستخدم في تحويل البيانات بمختلف أشكالها إلى معلومات بمختلف أنواعها والتي تستخدم من المستفيدين في كافة مجالات الحياة"³.

- تتمثل تكنولوجيا المعلومات "في أنها المكونات المادية، والبرمجيات، ووسائل الاتصال عن بعد، وإدارة قواعد البيانات، وتقنيات معالجة المعلومات الأخرى المستخدمة في أنظمه المعلومات المعتمدة على الحاسوب"⁴.

مما سبق من تعاريف يمكن القول بأن تكنولوجيا المعلومات هي ذلك المزيج بين الأدوات، والوسائل، وأجهزة الحاسوب، والشبكات، وغيرها من الوسائل والتي تتعامل مع المعلومات بمختلف أنواعها، من خلال التجميع والتصنيف والتحليل والتخزين والاسترجاع والتوزيع والمشاركة بكل سهولة ويسر وبذلك تزداد أهميتها أكثر بزيادة مستعملها في جميع ميادين الحياة (اجتماعية، اقتصادية، الأمنية والسياسية، الصحية، الفلك، العلمية...).

الفرع الثاني: أهمية تكنولوجيا المعلومات.

بما أن تكنولوجيا المعلومات تدخل في جميع أنشطة المؤسسة وعلى كل مستوياتها، فهي تكتسي أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة نلخصها في النقاط التالية⁵:

- تحسين عملية اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات بالدقة والوقت المناسب لمتخذ القرار؛
 - ساهمت تكنولوجيا المعلومات بتقليل حدوث أزمات بما توفره من قاعدة معلومات مستقبلية؛
 - تساعد في تنمية المهارات والمعارف التي تعمل على إثراء الجانب الفكري للعاملين الأمر الذي يساعد على تقديم أعمال وأفكار مبدعة؛
 - تساعد المؤسسة على بناء قاعدة معلومات استراتيجية بما يكسب المؤسسة الميزة التنافسية.
- كما يمكن إضافة الأهمية التالية⁶:

- اختصار الوقت والمسافات وترشيد الجهود والموارد وإزالة المعوقات المكانية؛
- التفاعل الإيجابي المستمر مع البيئة الخارجية خدمة لأهداف المنظمة؛
- تعطيلها إمكانية الوصول إلى أسواق جديدة وتعزيز جودة منتجاتها؛
- تمكنها من إدارة أكثر فعالية للموارد البشرية والزيائن؛

¹ العربي عطية . أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية . مجلة الباحث . عدد 10 . جامعة ورقلة . 2012 . ص ص (321 ، 332) .

² عامر ابراهيم قنديلجي وإيمان فاضل السامرائي . مرجع سابق . ص 38 .

³ عطاء الله أحمد سليمان الحسين . الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات . الطبعة الأولى . دار الرابطة للنشر والتوزيع . عمان . الأردن . 2009 . ص 88 .

⁴ شاهر فلاح العرود وطلال حمدون شكر . جودة تكنولوجيا المعلومات وأثرها في كفاءة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية والخدمية . المجلة الأردنية في إدارة الأعمال . العدد 4 المجلد 5 . الأردن . 2009 . ص ص (496 ، 475) .

⁵ يسرى محمد حسن . مرجع سابق . ص ص (326 ، 327) .

⁶ زرزار العياشي وغياذ كريمة . استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية . الطبعة الأولى . دار صفاء للنشر والتوزيع . عمان . الأردن . 2016 . ص 32 .

الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات وأثرها على أنشطة إدارة الموارد البشرية.

- تحسين الانتاج والتحكم في التكاليف.

الفرع الثالث: أهداف تكنولوجيا المعلومات.

لتكنولوجيا المعلومات فوائد عديدة، يمكن أن تحققها سواء للقطاع الحكومي أو الخاص على مختلف المجالات وأقسام المؤسسة، وهي تهدف إلى¹:

- خفض تكاليف الإنتاج وإزالة أثر الميزة التنافسية الناجمة عن اقتصاديات الحجم؛
- زيادة سرعة الاتصال وكفاءته وخفض تكاليفه؛
- توفير المعلومة الدقيقة والمتجددة وذلك قصد اتخاذ القرارات الصائبة؛
- تبسيط إجراءات وعمليات المؤسسة، وجعلها أكثر وضوحاً وفعالية؛
- الشفافية وتقليل التزوير ووقوع الخطأ؛
- توفير وتقديم خدمات أكثر وأفضل للعمال وبالتالي تنظيم أحسن؛
- استغلال الوقت بطريقة أفضل، وحسن استغلال الموارد والمخزون؛
- تحسين تنافسية المؤسسة باعتبار التكنولوجيا عموماً من أهم مصادر الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: مكونات تكنولوجيا المعلومات.

الفرع الأول: المكونات المادية.

وتشمل المعدات المستخدمة لإدخال المعلومات، وخزنها، ونقلها، وتداولها، واسترجاعها، واستقبالها، وبثها للمستفيدين كما أنها تتضمن الحاسوب وما يرتبط به من أجهزة²، ومن أهمها:

أولاً: الحاسوب.

وهو عبارة عن آلة تستخدم كأداة لمعالجة البيانات تحت سيطرة وتحكم control أو أمر برنامج معين سبق إعداد خطواته لمعالجة مشكلة ما وذلك علاوة على اختزان البرنامج بذاكرة الكمبيوتر³.

ويعرف أيضاً بأنه "عبارة عن آلة إلكترونية تعمل طبقاً لمجموعة تعليمات معينة لها القدرة على استقبال المعلومات، تخزينها، معالجتها، واستخدامها من خلال مجموعة من الأوامر⁴.

من التعريفين السابقين يبدو أن الحاسوب هو عبارة عن جهاز إلكتروني قابل للبرمجة وله القدرة على إدخال أو استقبال المعلومات ومن ثم معالجتها وتخزينها أو إخراجها.

¹ محمد زرقون وزينب شطبية . تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على رضا زبائن المؤسسة المصرفية الجزائرية . مجلة أداء المؤسسات الجزائرية . العدد 3 . جامعة ورقلة . الجزائر . 2013 . ص ص (73 ، 86) .

² غسان قاسم داود اللامي وأميرة شكروني البياتي . تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات والتطبيقات . الطبعة الأولى . الوراق للنشر والتوزيع . عمان . الأردن . 2010 . ص 19 .

³ حسين جعفر الطائي . تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها . الطبعة الأولى . دار البداية ناشرون وموزعون . الأردن . عمان . 2013 . ص 76 .

⁴ زرار العياشي وغيايد كريمة . مرجع سابق . ص 52 .

الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات وأثرها على أنشطة إدارة الموارد البشرية.

ويتكون الحاسوب من عدة أجزاء رئيسية نذكرها كما يلي¹:

- وحدة المعالجة المركزية: التي تقوم بمعالجة البيانات والسيطرة على الأجزاء الأخرى للحاسوب.
- وحدة التخزين الرئيسية: وتقوم بالتخزين المؤقت للبيانات والبرامج أثناء المعالجة.
- وحدة التخزين الثانوية: وتقوم بتخزين البيانات والأوامر عندما لا تستخدم للمعالجة.
- وحدات الإدخال: وتقوم بتحويل البيانات والأوامر للمعالجة في الحاسوب.
- وحدات الإخراج: وتقوم بعرض البيانات في هيئة تفهم من قبل المستخدم.
- أجهزة الاتصال: وتقوم بالسيطرة على سير المعلومات من وإلى شبكات الاتصال.

ثانياً: أنواع الحواسيب.

إن للحواسيب أنواع وأشكال مختلفة وتصنيف حسب امكانياتها وقدراتها نلخصها في الجدول الآتي:

¹ مزهر شعبان العاني وشوقي ناجي جواد . العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات . الطبعة الأولى . المكتبة الجامعية . الشارقة . إثراء للنشر والتوزيع . عمان . الأردن . 2008 . ص 133 .

الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات وأثرها على أنشطة إدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (3): أنواع الحواسيب.

النوع	المزايا
1- الحواسيب الضخمة	- ذات قوة معالجة ضخمة جدا وسرعة عالية تقدر بأربعة أضعاف الأجهزة التي تليها، وكلفتها مرتفعة، وتستخدم لإجراء تطبيقات كبيرة جدا.
2- الحواسيب الكبيرة	- كبيرة الحجم وأقل كلفة وتتيح عملية المشاركة في المعلومات وتربط أجهزة عديدة وسعتها التخزينية من 8 - 200 ميجابايت، وتستخدم في الشركات الكبيرة .
3- الحواسيب المتوسطة	- أصغر حجما من الحواسيب الكبيرة وأقل كلفة منها، وتصنع لأداء مهام محددة، ويمكن من توزيع عملية معالجة البيانات من خلال ربط المواقع ببعضها البعض، وهي بحاجة للمنظمات الصغيرة بدلا من تحملها تكاليف الحواسيب الكبيرة .
4- حواسيب محطات العمل	- حجمها بين الحواسيب الصغيرة والمتوسطة، وأسرع من الحواسيب الصغيرة، وأكثر تطورا منها، وتزود بمستوى عال من الأداء، ويمكن استخدامها من قبل عدة أشخاص في آن واحد، وتستخدم من قبل المهندسين والمصممين والمعماريين ومن قبل شركات الاستثمار.
5- الحواسيب الصغيرة أو الشخصية	- أصغر الحواسيب ذات الأغراض العامة حجما وأقلها تكلفة، وتستخدم في الغالب للربط مع الشبكات، وشائعة الاستخدام من قبل الأشخاص بأعداد كبيرة جدا، ومع التطورات الجارية عليها شاع استخدامها للأغراض التجارية .
6- حواسيب الشبكات	- حلت محل الطرفيات المرتبطة بالحواسيب الكبيرة أو المتوسطة، وتتيح عملية إدخال البيانات والطلبات من مواقع مختلفة إلى الحاسوب المركزي، وقابليتها لمعالجة البيانات أقل من الحواسيب الصغيرة (الشخصية)، ترتبط مع حاسوب خادم (Server) والذي يقوم بحفظ البيانات وبرمجيات حواسيب متعددة .

المصدر: وصيفي الكساسة . تحسين فعالية الاداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات . الطبعة الأولى . دار اليازوري العلمية للنشر . عمان . الأردن . 2011 . ص 61 .

حيث يمتاز الحاسوب بعدة خصائص منها¹:

- الدقة في أداء العمليات؛
- السرعة العالية التي تساعد على توفير الوقت في أداء العمليات؛
- المرونة في تأدية العديد من الأعمال، وعدم الاقتصار على أداء عمل واحد فقط؛
- السعة الكبيرة في تخزين كميات كبيرة من البيانات، والسرعة في استرجاعها عند الطلب؛
- قابلية التوسع والنمو في ذاكرته الأصلية، والذاكرات الثانوية التي تلحق به إضافة ملحقات مساعدة.

¹ محمد محمد الهادي . تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها . الطبعة الأولى . دار الشروق . القاهرة . مصر . 1989 . ص 58 .

الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات وأثرها على أنشطة إدارة الموارد البشرية.

الفرع الثاني: البرمجيات.

أولاً: تعريف.

وتعرف بأنها "مجموعة التعليمات التي تسيطر على العمليات في نظام الحاسوب، أي أنها مجموعة مفصلة من التعليمات والأوامر المعدة من قبل الانسان (المبرمج)، والتي تعمل على توجيه المكونات المادية للحاسوب للعمل بطريقة معينة بغرض الحصول على نتائج محددة¹. يظهر من التعريف السابق أن المكونات المادية للحاسوب لا يمكنها العمل بدون وجود برمجيات تنسق بينها وتنظم عملها باتجاه نتائج محددة.

ثانياً: أهم مراحل تطور البرمجيات.

يمكن إيضاح أهم مراحل تطور البرمجيات في الشكل التالي:

الشكل رقم (5): مراحل تطور البرمجيات.

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة
1960- 1950	1975-1960	1975- نهاية 1980	2000 - 1990
بداية ظهور البرمجيات بالتوجه نحو نظام المعالجة بالدفعات .	ظهور نظم تعدد المستخدمين ، نظم الاسترجاع الفوري المباشر وبناء قواعد البيانات .	ظهور نظم التراسل وتوزيع البيانات على مستوى الشبكات.	بروز وانتشار الحواسيب المكتبية ذات القدرات العالية والمتنوعة .

المرحلة الخامسة
2000 - الوقت الحالي
تطوير مستمر في البرمجيات الحواسيب النقلة والحواسيب المكتبية

المصدر: زرزار العياشي وغياد كريمة . استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية . الطبعة الأولى . دار صفاء للنشر والتوزيع . عمان . الأردن . 2016 . ص 63 .

من خلال الشكل رقم (5) نلاحظ أن صناعة البرامج مرت بعدة مراحل منذ ظهورها سنة 1950 حيث كان الاعتماد الكلي على نظام المعالجة بالدفعات إلى غاية الوقت الحالي والذي يتميز بالتطور المستمر والمتجدد في البرامج على اختلافها، ونتيجة لخاصية التجدد يصعب حصر فترات ومراحل تطور البرامج الحاسوبية بصورة دقيقة².

ثالثاً: أنواع البرمجيات.

يوجد هناك نوعين من البرمجيات نذكرهما فيما يلي:

1- برمجيات النظام: هي مجموعة البرامج العامة التي تدير مصادر الحاسوب كالمعالج المركزي ووصلات الاتصال والمعدات الملحقة بها وتعمل هذه البرامج كواسطة للربط بين البرمجيات الأخرى والمكونات المادية للحاسوب ويعتبر نظام التشغيل من برمجيات النظام والذي يدير ويسيطر على كافة أعمال الحاسوب³. مثل Windows و Dos.

¹ وصيفي الكساسبة . تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات . الطبعة الأولى . دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع . عمان . الأردن . 2011 . ص 62 .

² زرزار العياشي وغياد كريمة . مرجع سابق . ص 63 .

³ مزهر شعبان العاني وشوقي ناجي جواد . مرجع سابق . ص 154 .

الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات وأثرها على أنشطة إدارة الموارد البشرية.

2- البرمجيات التطبيقية: وهي برامج معدة لتشغيل عمليات معينة ذات طبيعة نمطية إذ يمكن تطبيقها مع تغييرات طفيفة، وتشمل هذه البرامج على كافة التعليمات التي تحدد بصورة سلسلية عمليات المعالجة اللازمة للبيانات وكيفية تنفيذها¹.

الفرع الثالث: الشبكات.

أولاً: تعريف.

ويمكن تعريف الشبكات بأنها "مجموعه من الحواسيب المرتبطة مع بعضها البعض بطريقة معينة تساعد على تبادل البيانات فيما بينها"².

ثانياً: أهمية الشبكات.

تحتل شبكات الاتصال مكانا بارزا وبالغ الأهمية في المؤسسة الحديثة فهي تسهم في رفع كفاءة التشغيل ودعم اتخاذ القرارات وذلك من خلال³:

- كفاءة وسرعة الاتصال وسهولة نقل وتبادل المعلومات؛

- التشغيل الاقتصادي للأجهزة وذلك بالمشاركة في استخدامها؛

- المشاركة في البرمجيات، فالبرامج المتوفرة لدى كل عنصر يمكن أن تكون متاحة للعناصر الأخرى؛

- المشاركة في المعلومات وقواعد البيانات؛

- تطبيق المعالجة الموزعة Disributed Processing التي تعني توزيع المهام على عناصر الشبكة المختلفة، مما يؤدي إلى سرعة إنجازها ورفع اقتصاديات تشغيل هذه العناصر.

ثالثاً: أنواع الشبكات.

يمكن تقسيم الشبكات حسب المساحة التي تغطيها ونوع الخدمات التي تقدمها وعدد المستخدمين لهذه الشبكات وسنحاول تسليط الضوء على هذه الأنواع المختلفة من الشبكات كما يلي:

1- شبكة المنطقة المحلية: Local Area Net works/LANs

هي عبارة عن نظام اتصالات للبيانات يسمح لعدد من الأجهزة المستقلة بالاتصال كل مع الآخر في حيز محدود ومن خلال قنوات اتصال فيزيائية، وبمعدل مرور بيانات Data Rate معتدل. وتستخدم بصورة واسعة في أنشطه الأعمال الصغيرة أو أقسام المؤسسات الكبيرة حيث تساعد الشبكة في اشراك العاملين في الأجهزة والبيانات والبرامج وتعمل على تحقيق عمل جماعي أكثر كفاءة وفعالية⁴.

2- شبكة المنطقة الواسعة: Wide Area Net works / WANs

وهي الشبكة التي توفر امكانية التعامل والاتصال بين مختلف محطات العمل المتباعدة جغرافيا، فهي يمكن أن تغطي مدينة أو دولة أو مواقع منتشرة في جميع أنحاء العالم، ومن أهم الأمثلة وأكثرها انتشارا على شبكة المنطقة الواسعة شبكة الانترنت⁵.

¹ غسان قاسم دواد اللامي وأميرة شكروني البياتي . مرجع سابق . ص 20 .

² عدنان عواد الشوابكة . دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية . الطبعة الأولى . دار البازوري للنشر والتوزيع . عمان . الأردن . 2011 . ص 211 .

³ علاء عبد الرزاق السالمي . مرجع سابق . ص 353 .

⁴ عدنان عواد الشوابكة . مرجع سابق ص ص (216-217) .

⁵ محمد صالح سالم . مرجع سابق . ص 78 .

الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات وأثرها على أنشطة إدارة الموارد البشرية.

3- شبكة القيمة المضافة: Value Added Net works / VANs

هي عبارة عن شبكات خاصة متعددة المسار (Multipath) وتقدم هذه الشبكات وفرات اقتصادية من حيث تكاليف الخدمة وإدارة الشبكة، لأنها تستخدم من قبل عدة مؤسسات، وتؤسس شبكة القيمة المضافة من قبل شركة تتولى مهمة إدارتها، وتقوم الشركة ببيع الاشتراكات (Subscriptions) لشركات أخرى راغبة في استخدام الشبكة. ويدفع المشتركون رسوما مقابل كمية البيانات التي يتم بثها فقط بالإضافة إلى رسم الاشتراك¹.

4- الأنترنت:

تعد الأنترنت بحق شبكة الشبكات، فهي تضم آلاف الشبكات، وتتصل بملايين الحاسبات الكبيرة والصغيرة، وهي أداة للربط بين الجامعات، والمراكز البحثية، والمؤسسات التجارية في مختلف أنحاء العالم ويتزايد استخدام الأنترنت سنويا على مستوى الأفراد والمؤسسات حتى أصبحت أحد أهم وسائل الاتصال لإنشاء وتدفع ونشر المعلومات².

5- الأنترانت:

شبكة داخلية تستخدم في المؤسسات الكبيرة، وتستخدم تقنية الأنترانت لإظهار المعلومات وتبدو وتتصرف كالأنترنت تماما، وتمكنك من مشاركة معلومات وموارد الشركة بين الموظفين، وموظفو الشركة فقط المخولون بالدخول إلى الأنترانت³.

6- الأكسترنانت:

هي شبكة المؤسسات الخاصة لتلبية احتياجات الأشخاص من خارج المؤسسة (الموردين، الزبائن...) وتتألف هذه الشبكة من حزمة من شبكات الأنترانت المرتبطة بعضها مع توفير خصوصية كل شبكة من تلك الشبكات فضلا عن استخدام جملة تقنيات حمايتها (مثل خطر النار Fire wall) من دخول غير مخول للشركات والأفراد عبر شبكات الأنترانت المرتبطة بها⁴.

الفرع الرابع: المهارات البشرية.

تعتبر المهارات البشرية أهم مورد للاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وإدارتها بما يحقق مزاياها، حيث تتمثل هذه المهارات في الثورة المعرفية، الفكرية، الإدارية والتنظيمية والتي تمثل التميز والتفوق بالنسبة للمؤسسة، حيث يكاد يتفق أغلب المتخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أن أهمية العنصر البشري في إدارة وتشغيل المعلومات والاتصالات في المؤسسة تفوق أهمية المستلزمات المادية على نحو كبير⁵.

- وتصنف الموارد البشرية إلى صنفين، الأول ويشكل الغالبية الذين يطلق عليهم بالمستخدمين النهائيين (End Users) والذين يتعاملون مع برامج التطبيقات كمستفيدين منها ومن تطبيقاتها من دون الخوض في التفاصيل الدقيقة لعمليات برمجتها، أما الصنف الثاني

¹ بشير عباس العلق . تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال تجارة النقالة . الطبعة الأولى . المنظمة العربية للتنمية الإدارية . القاهرة . مصر . 2007 . ص 19 .
² ياسر الصاوي . إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات . الطبعة الأولى . السحاب للنشر والتوزيع . القاهرة . مصر . 2007 . ص 116 .
³ أكاديمية الفيصل العالمية . أساسيات تكنولوجيا المعلومات . الطبعة الأولى . زمزم ناشرون وموزعون . عمان . الأردن . 2009 . ص 22 .
⁴ غسان قاسم داود اللامي وأميرة شكروني البياتي . مرجع سابق . ص 118 .
⁵ زرزار العياشي وغياذ كريمة . مرجع سابق . ص 78 .

الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات وأثرها على أنشطة إدارة الموارد البشرية.

وهم المتخصصون في مجال الحاسوب الذين يصممون الحواسيب ويضعون البرامج المختلفة سواء التطبيقية منها أو برامج النظام¹.
الفرع الخامس: قاعدة البيانات.

هي عبارة عن مجموعة منظمة من بيانات ومعلومات مرتبطة مع بعضها بنسق معين، بغرض تأمين حاجات محددة من متطلبات المستخدمين²، ويمكن إضافة أو تعديل وتحديث قاعدة البيانات باستمرار لمواكبة المتغيرات المستجدة لمساعدة المدراء لاتخاذ قراراتهم الاستراتيجية وفق الأسس الصحيحة، وتمكن المستخدمين النهائيين من القيام بأعمالهم بكفاءة وفعالية³.

المبحث الثالث: أثر تكنولوجيا المعلومات على أنشطة ادارة الموارد البشرية.

من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات اليوم هي التغيرات التكنولوجية وثورة الانترنت والإتصالات، حيث أن لها مضامين ضخمة بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية، لأنها تعني تغييرات جذرية في كافة وظائف وأنشطة الموارد البشرية⁴ (التحول من التخصص الدقيق إلى البحث عن الكفاءات وذوي المعرفة)، كذلك طرق عملها ومهارات الأفراد القائمين عليها. فهيكلها التنظيمي التقليدي سيتراجع لصالح أنماط تنظيمية إبداعية تتميز بانخفاض في عدد العاملين نتيجة تآلية العمليات، إضافة إلى إنشاء ما يسمى بمراكز المتابعة والتي تختص بالإجابة عن انشغالات الأفراد فضلاً⁵، عن السماح لغير المختصين في مجال الموارد البشرية بالمشاركة وتنفيذ بعض المهام التي كانت تقليدياً من إختصاص العاملين في HR ومن أوضح الأمثلة على ذلك تطوير تطبيقات وتكنولوجيا الخدمات الذاتية للمدراء والعاملين⁶، ولقد ظهر مفهوم E-HRM كنمط وتوجه يستجيب لهذه التغيرات ويعطي مرونة لوظيفة الموارد البشرية⁷.

ومن أهم مزايا تطبيق تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية نذكر:

- زيادة فعالية وتوسيع دور وظيفة الموارد البشرية؛
- التقليل من العمل الروتيني والسماح بتبادل أفضل المعلومات⁸؛
- تعزيز القدرة على انتاج بيانات موثوقة عن طريق نظام معلومات الموارد البشرية، مما يسمح باتخاذ القرارات وتزويد المديرين الآخرين بالخدمات الاستشارية؛

¹ علي جاسم العبيدي وأردان حاتم خضير العبيدي . تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في استراتيجية الابداع التنظيمي . مجلة الادارة الاقتصادية . السنة السادسة والثلاثون . العدد اربعة وتسعون . بغداد . العراق . 2013 . ص ص (276 ، 289) .

² عامر إبراهيم قنديلجي وإيمان فاضل السامرائي . مرجع سابق . ص 185

³ يسرى محمد حسين . مرجع سابق . ص 330 .

⁴ يوسف محمد يوسف أبو أمونة . واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية . ماجستير . قسم إدارة الأعمال . كلية الدراسات العليا . الجامعة الإسلامية . غزة . فلسطين . 2009 . ص 68 .

⁵ اسماعيل حجازي و معاليم سعاد . مرجع سابق . ص 26

⁶ مؤيد عبد القادر شخانة جودة نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها على جودة الأداء الوظيفي . ماجستير . تخصص الأعمال الإلكترونية . كلية الأعمال . جامعة الشرق الأوسط . 2015 . ص 27 .

⁷ يوسف محمد يوسف أبو أمونة . مرجع سابق . ص 68 .

⁸ V. K. JAIN . Impact of technology on HR Practices . International Journal Of Infopmative & Futuristig Reserch . volume 1 . Issue 10 . June 2014 . p p (25 . 37) .

الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات وأثرها على أنشطة إدارة الموارد البشرية.

- تحسين تقديم خدمات الموارد البشرية من خلال الانترنت بشكل سهل، وبسيط مما يسمح للمؤسسة بتقليل تكلفة الطباعة وإيصال فوري للمعلومات وإمكانية إعادة الوصول إليها¹؛

- سهلت العمل عن بعد ونقل العمل من المكتب إلى المنزل²، وساهمت في بروز المؤسسات الافتراضية والتي هي " مجموعة أعضاء منتشرين منتشرين جغرافيا يشتركون في نفس العمل ويتواصلون حصريا من خلال الإلكترونيات"³؛
ويضيف آخر عن المزايا الآتي⁴:

- ربح الوقت.

- تسهيل عملية تسيير المعطيات، تعديلها بشكل دوري والتمكين من المتابعة الدقيقة لكل أعوان المؤسسة من حيث المهارات، المسارات الاحترافية، أهداف الحركة وذلك بالاستعانة بما يسمى بـ **le data mining** والذي يتمثل في عملية استخراج من قواعد المعطيات المعلومات الضرورية حول الأفراد، التوجهات وأجزاء السوق. كما أنها تعتمد على طرق رياضية وإحصائية جد متطورة مثل الشبكات العصبية والنمذجة.

- تمكن من إعادة الهندسة لمختلف العمليات .

المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

الفرع الأول : مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (E-HRM).

حيث تعرف بأنها "العملية الإدارية القائمة على الامكانيات المتميزة للانترنت، وشبكات الأعمال في التخطيط، و التوجيه، والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية * للمؤسسة، والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة"⁵.

ويعرفها آخر على أنها "منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من النمط اليدوي إلى النمط الإلكتروني، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف"⁶.

من التعريفين السابقين يبدو أن الإدارة الإلكترونية هي الإدارة التي يتم فيها الانتقال من النمط اليدوي الورقي، إلى النمط الإلكتروني (بلا ورق) باستخدام تكنولوجيا المعلومات للقيام بوظائفها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

وتقوم الإدارة الإلكترونية على مجموعة من المبادئ هي⁷:

- إزالة الفجوة التنظيمية بين الإدارة في الأعلى والعاملين في الأسفل؛

¹ Yu . Long . The impact of information technology on the HR function transformation . Master thesis . Business administration HRM . University of wente . Netherlands . 2009 . p 23 .

²Gaurang V . Purohit . Impact of technology on working of HRM in India . RESEARCH HUB – International Multidisciplinary Research Journal . vol 2 . Issue 5 . May 2015 . p 35

³ Nadege GUNIA : La Fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises : Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication . Thèse de Doctorat . Université Toulouse I . France .2002 . P 35 .

⁴ اسماعيل حجازي و معالم سعاد . مرجع سابق . ص 28 .

⁵ نجم عبود نجم . الإدارة والمعرفة الإلكترونية . الطبعة الأولى . دار البازوري العلمية للنشر . عمان . الأردن . 2009 . ص 158 .

⁶ أحمد فتحى الحيت . أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفاءتها . الطبعة الأولى . منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية . القاهرة . مصر . 2017 . ص 28 .

⁷ مصطفى يوسف كافي . الإدارة الإلكترونية . الطبعة الأولى . دار رسلان للنشر . دمشق . سوريا . 2011 . ص 47 .

* القدرات الجوهرية : مجموعة الموارد والكفاءات التي تساهم في تطوير المؤسسة ونموها وتسمى أيضا القدرات الاستراتيجية (les capacités stratégiques)

الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات وأثرها على أنشطة إدارة الموارد البشرية.

- إلغاء التقسيم التقليدي بين الإدارة؛

- إعادة بناء الأدوار والوظائف؛

- إحلال الآلة محل العامل واستخدام البرمجيات التي تتعلق بالوظائف، العلاقات وإنجاز الأعمال والصفقات رقمياً عن بعد؛

- تبادل البيانات إلكترونياً لتغطي جميع العاملين في الشركة وعلاقات الشركة مع الموردين والعملاء والمجموعة المشتركة من الشركات؛

- التفاعل الآلي (مثلاً كحصول الفرد على رسالة إلكترونية بمجرد القيام بتسديد فاتورة معينة، سحب أموال أو إيداعها).

إن مفهوم e-HRM له مسميات تحمل نفس المعنى، فمنهم من يطلق عليه في الدراسات الأدبية الأجنبية المصطلح e-HR، أو

Virtuel HRM، وآخرون يطلقون عليه HR Intranet، أو web-Based HR، وغيرهم من الباحثين يطلقون عليه

مصطلح آخر يسمى Computer – Based HRM ويرمز له باختصار (CHRIS)، وهذا الاختلاف يقودنا إلى عرض

مجموعة من التعاريف التي تناولت هذا المفهوم¹، حتى نعطي صورة واضحة عنه كما يلي:

- تشير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى "القيام بأنشطة إدارة الموارد البشرية باستخدام الانترنت أو الانترنت"².

- كما تعرف (E-HRM) على أنها "وسيلة لتنفيذ استراتيجيات، وسياسات وممارسات الموارد البشرية في المؤسسات من خلال

استخدام التكنولوجيا المستندة إلى الويب"³.

- تعرف أيضاً بأنها "تطبيق أي تكنولوجيا تمكن المدراء والموظفين من الوصول المباشر إلى إدارة الموارد البشرية وخدمات المؤسسة الأخرى

من أجل الاتصال، تقييم الأداء، إدارة المعرفة والتعليم ولأغراض إدارية أخرى"⁴.

مما سبق يتبين إن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (E-HRM) ما هي إلا دمج لإدارة الموارد البشرية وممارسة مختلف الأنشطة

باستخدام تكنولوجيا المعلومات بما في ذلك الشبكات وأنواعها أي أن أنشطة (E-HRM) هي نفسها أنشطة (HRM) والفرق

يبقى في الأساليب والطرق المستعملة تماشياً مع المزايا التي تحققها تكنولوجيا المعلومات أي إدارة الموارد البشرية على أساس المدخل

الإلكتروني.

الفرق بين E-HRM و HRMIS

إن وجود إدارة إلكترونية للموارد البشرية (E-HRM) يعني وجود نظام معلومات لإدارة الموارد البشرية (HRMIS) أما الفرق

بينهما فيكمن في أن هذا الأخير "موجه نحو خدمة إدارة الموارد البشرية نفسها، ومستخدماً أنظمة (HRMIS) هم في الغالب من

العاملين في إدارة الموارد البشرية بغرض تطوير الخدمات المقدمة للمؤسسة. بينما في (E-HRM) فإن الفئة المستهدفة هم العاملين

¹ بلحمري سمية . الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الجماعات المحلية . ماجستير . تسير المالية العامة . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . جامعة تلمسان . 2013 – 2004 . ص 80 .

² Li Ma and Maolin Ye . The Role of Electronic Human Resource Management in contemporary Human Resource Management . open Journal of social sciences . 3 . 2015 . p p (71 – 78) .

³ Khalil Ghazzawi and Abeer Abeer Aecoumeh . critical Success Factors of the E – Recruitment System . Journal of Human Resources and labor studies . Vol 2 . No 2 . June 2014 . p p (159 – 170) .

⁴ Ngo Thi Vo Ha . THE IMPACT OF E-HRM ON THE ROLES AND COMPETENCIES OF HR . Master Thesis . Department of Management . Faculty of Businnes Studies . University of Vaasa .Finland . 2011 . p 20

الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات وأثرها على أنشطة إدارة الموارد البشرية.

خارج إدارة الموارد البشرية سواء كانوا مدراء أو موظفين بحيث تقدم خدمات الموارد البشرية عبر الانترنت أو الانترنت للاستخدام من قبل كافة العاملين في المؤسسة¹.

الفرع الثاني: مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مزايا عديدة، يمكن تلخيص أهمها فيما يلي²:

- ازدياد الحاجة للعاملين في ظل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية سبب ظهور المنافسة، والبحث عن وظائف بديلة؛
- تستخدم الشركات والمؤسسات البوابات الإلكترونية لتقوية مراكزها التنافسية، ومن ثم زيادة الإنتاجية الكلية والنوعية؛
- ربط قواعد البيانات المختلفة داخل إدارة الموارد البشرية مع بعضها، مثل برمجيات الأجور وبرمجيات الأداء وإتاحتها على الموقع على الانترنت لكل من العاملين والمديرين؛
- كتابة التقارير الفورية عن العاملين من بوابة الشركة أو المؤسسة على الانترنت باستخدام المعايير مما يوفر للمديرين القراءات الموضوعية.

الفرع الثالث: أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

إن التغييرات في بيئة الأعمال والأفراد والعوامل المؤثرة على المؤسسات وكذا العولمة وارتفاع معدلات التعليم في العالم وتغير نوعية المورد البشري المطلوب كل ذلك كان من أهم أسباب توجه المؤسسات نحو e-HRM، وذلك لتحقيق الأهداف الرئيسية التالية³:

- تبني التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية؛
- تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية؛
- تحقيق مكاسب من الموارد البشرية؛
- تسهيل أداء وظائف M.HR؛
- رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المؤسسة؛
- تنمية وتحسين علاقات العمل وإدارة العاملين؛
- دعم أفضل الإدارة عبر أقسام المؤسسة؛
- توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب؛
- تحسين صورة المؤسسة.

الفرع الرابع: أنواع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

لقد قسمت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى ثلاثة أنواع كما يلي⁴:

¹ مؤيد عبد القادر الشحانية . مرجع سابق . ص 20 .

² فرحة ليندة . دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات . دكتوراه . تخصص تسيير الموارد البشرية . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . جامعة بسكرة . 2016 - 2017 . ص 73 .

³ يوسف محمد يوسف أبو أمونة . مرجع سابق . ص 77 .

⁴ Fahimeh Babaei Nivouei . Electronic Human Resource Management System : the Main Element in capacitating Globalization Paradigm . International Journal of Business and Social Science . Vol 5 . No 2 . February 2014 . p p (147.159) .

الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات وأثرها على أنشطة إدارة الموارد البشرية.

أولاً: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التشغيلية.

تتسم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (E-HRM) التشغيلية، بأنشطة الموارد البشرية الأساسية في المجال الإدارة كإدارة الرواتب، وإدارة بيانات الموظفين.

ثانياً: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية العلائقية.

تتسم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (E-HRM) العلائقية بأنشطة إدارة الموارد البشرية الأكثر تقدماً، التركيز هنا ليس على الإدارة، بل على أدوات الموارد البشرية التي تدعم العمليات الأساسية مثل التوظيف، واختيار الموظفين الجدد التدريب وإدارة الأداء، والتقييم والمكافآت.

ثالثاً: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التحويلية.

تتسم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (E-HRM) التحويلية، بأنشطة إدارة الموارد البشرية ذات الطابع الاستراتيجي. هنا نتحدث عن الأنشطة المتعلقة بعمليات التغيير التنظيمي وإدارة الكفاءات الاستراتيجية. من الممكن إيجاد أفراد جاهزين للتغيير من خلال مجموعة متكاملة من الأدوات المستندة إلى الويب، والتي تمكن الأفراد من التطور بما يتماشى مع الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة. وللوقوف أكثر على مدى أهمية الإدارة الإلكترونية، ومكانتها من حيث استخداماتها بالنسبة لأنشطة إدارة الموارد البشرية سيتم التطرق إلى مختلف آثار تكنولوجيا المعلومات على هذه الأخيرة من خلال النقاط المحددة في المطالب الآتية: الاستقطاب الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء إلكترونياً، الإدارة الذاتية للموارد البشرية، نظام تسجيل الحضور والانصراف إلكترونياً، وأخيراً إدارة الأجور والمكافآت إلكترونياً.

المطلب الثاني: الاستقطاب الإلكتروني e-recruitment

الفرع الأول: مفهوم الاستقطاب الإلكتروني e-recruitment

- لقد تعددت التعاريف الخاصة بالاستقطاب الإلكتروني لذلك سنذكر بعضها وهذا من أجل الوقوف على المفهوم بشكل جيد كما يلي:
- يشير الاستقطاب الإلكتروني إلى "الإعلان عن الوظائف الشاغرة ومحاولة استقطاب أفضل العناصر من خلال استخدام الانترنت"¹.
 - كما يعرف على أنه: "قيام المؤسسة بعرض احتياجاتها من الموارد البشرية على موقعها الإلكتروني أو اعتمادها على المؤسسات المتخصصة في هذا المجال، وذلك بالبحث، والتحري، والجذب من خلال بيان المزايا والمنافع التي توفرها للأفراد والمتطلبات والخصائص التي تأمل توافرها في هؤلاء الأفراد، ومن ثم فإن الانترنت تمثل الإدارة الأساسية التي يعتمد عليها في هذا الصدد"².
 - ويعرف أيضاً بأنه "جزء من إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (e-HRM) وهو معروف كأحد تطبيقاتها الأكثر شيوعاً المستخدم من طرف المؤسسات، حيث يمكن من جذب موظفين للمؤسسة، وتوظيفهم عن طريق الانترنت وباستخدام التكنولوجيا والشبكات"³.
 - كما يعرفه آخر على أنه "عملية نشر أو إرسال المناصب الشاغرة للمؤسسة على شبكة الانترنت، وهو ما يسمح لمقدمي الطلبات

¹ عبد الباري ابراهيم درة وزهير الصباغ . مرجع سابق . ص 220 .

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي وعبد العزيز بن سلطان العنقري . مرجع سابق . ص 140 .

³ Khalil Ghazzawi and Abeer Accoume . OP . Cit . p 164 .

الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات وأثرها على أنشطة إدارة الموارد البشرية.

يُرسَل مرفقاتهم أو سيرهم الذاتية الإلكترونية عبر البريد الإلكتروني أو في شكل إلكتروني آخر¹.

من خلال التعريف السابقة يظهر أن الاستقطاب الإلكتروني هو عملية تتم إلكترونياً عبر الشبكات، وبخاصة الإنترنت حيث تقوم المؤسسة بعرض احتياجاتها من المورد البشري، وكل ما يتعلق بالوظائف الشاغرة، ليقوم طالبي العمل بإرسال مرفقاتهم الإلكترونية التي سيتم من خلالها المفاضلة بين المرشحين، وهذا من أجل جذب أكبر عدد من الأفراد، ومن ثم اختيار أنسبهم، وبذلك توسيع مجال الحصول على الأفراد المناسبين.

الفرع الثاني: المقارنة بين الاستقطاب التقليدي والاستقطاب الإلكتروني .

هناك اختلاف بين الاستقطاب الإلكتروني والاستقطاب التقليدي والجدول الآتي يظهر أهم الفروقات بين الأسلوبين:

الجدول رقم (4): المقارنة بين الاستقطاب التقليدي والاستقطاب الإلكتروني.

أسس المقارنة	الاستقطاب التقليدي	الاستقطاب الإلكتروني
الوسائل المستخدمة	الاتصالات المباشرة والمراسلات الورقية .	شبكات الاتصالات الإلكترونية .
الحفظ	كثير من المعاملات الورقية تتعرض للتلف مع مرور الوقت .	أصبح ملف إلكتروني يضم المعاملة ضمن محتوياتها وفي مأمّن من التلف والتقديم .
الضياع	يتعرض المستقطبون في الأسلوب التقليدي لمشكلة احتمال ضياع معاملاتهم بين الكثير من المعاملات .	تقلل من مشكلة للضياع لو تمت بشكل إلكتروني .
الاسترجاع	بسبب كثرة المعاملات الورقية فالأمر في بالغ الصعوبة للوصول إليه.	إذا كان الأمر إلكتروني سيكون الوصول إليه واسترجاعه سهل وذلك لوجود قاعدة بيانات .
التكلفة	مكلفة على المدى البعيد .	اقتصادية على المدى البعيد .
الحماية	أقل أمنية وقابلة للتدخل البشري البشري والعبث .	أكثر أمنية وذلك لتوفر أمنية للشبكات الإلكترونية ببرامج حماية تضمن عدم تمكن أحد من الدخول إليها والتلاعب في مرفقاتها من إضافة أو حذف .
التفاعل	تحتاج إلى وقت أطول حتى يتم التفاعل بالشكل المرجو من أجل تحقيق الهدف .	يتميز الاستقطاب الإلكتروني بالتفاعل السريع ، إذ يمكن استقبال آلاف الطلبات أو الرسائل في وقت واحد والرد عليها جميعاً بسرعة فائقة .

المصدر : عطا آدم حمه صالح وكاوه محمد روستم . دور الاستقطاب الإلكتروني في إدارة الموارد البشرية على نجاح المنظمات لمدينة فاروق

الطبية في السليمانية . مجلة جامعة التنمية البشرية . العدد 3 ، المجلد 2 . العراق . 2016 . ص 318 .

¹ Pavitra Dhamija . E-Recruitment : A Roadmap towards E. Human Resource manqgement . Research world journal of arts , science & commerce . Vol 3 . No 2 . July 2012 . p 33 .

الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات وأثرها على أنشطة إدارة الموارد البشرية.

الفرع الثالث: مزايا الاستقطاب الإلكتروني.

للاستقطاب الإلكتروني مزايا عديدة نذكرها كما يلي¹:

- تخفيض التكاليف؛
 - سهولة الاستخدام للمرشحين؛
 - توفير عدد كبير من المرشحين؛
 - سهولة الاستعمال بالنسبة للمؤسسة؛
 - رفع وتيرة التوظيف من حيث التحكم في الآجال، والقدرة على جذب أكبر عدد من المرشحين؛
 - النجاح في إيجاد المرشحين؛
 - البقاء على نفس الخط مع المنافسين.
- ويضيف آخر المزايا التالية²:
- تخفيض حجم العمل الورقي والمكتبي؛
 - يحقق الاستقطاب الإلكتروني تغطية عالمية؛
 - جذب الأفراد المتميزين غير الطالبين للعمل حالياً؛
 - توفير سرعة وأمن المعلومات؛
 - تقديم صورة متكاملة عن المؤسسة.

الفرع الرابع: طرق الاستقطاب الإلكتروني.

إن الطرق التي يتم بها الاستقطاب الإلكتروني هي التحدي الرئيسي للمؤسسات وتتمثل في كيفية جذب وإغراء المورد البشري، وهذه الطرق هي التي يتم من خلالها البحث عن المرشحين لملء الشواغر الوظيفية في المؤسسة وهناك طريقتين أساسيتين وهما³:

أولاً: الطريقة المباشرة.

والتي يتم من خلالها عملية إعلان الوظائف الشاغرة على المواقع الخاصة بالمؤسسات على شبكة الانترنت.

ثانياً: الطريقة الغير مباشرة.

هي التي يتم من خلالها الإعلان عن طريق شركات التوظيف، والتي تعتبر مؤسسات عمل تحليلية تقوم بدور الوسيط بين الباحثين عن العمل وبين الجهات التي توجد بها وظائف شاغرة نظير تقاضي رسوم معينة متفق عليها من قبل الطرفين .

الفرع الخامس: مشاكل الاستقطاب الإلكتروني.

¹ Carolien Handlogten . Implementation of e-recruitment . Master these Track Human Resource Management . University of twente . May 29 th 2009 . p 19 .

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي . مرجع سابق . ص ص (141 ، 142) .

³ إبراهيم أحمد داوود أحمد . أثر فوائد الاستقطاب الإلكتروني على معدل الدوران الوظيفي . ماجستير . قسم الأعمال الإلكترونية . جامعة الشرق الأوسط . عمان . الأردن . 201 . ص 25.

الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات وأثرها على أنشطة إدارة الموارد البشرية.

هناك العديد من المصاعب التي تعترض عملية الاستقطاب الإلكتروني ينبغي التنبيه إليها والعمل على معالجتها، وهذه المصاعب تمثل فيما يلي¹:

- عدم التكامل بين الاستقطاب الإلكتروني وعملية الاستقطاب، وذلك نتيجة نقص الموارد والخبرة؛
- صعوبة التأكد من مصادر الوثائق والمستندات، وذلك لأن المستقطبين عبر الانترنت يحصلون على بيانات إلكترونية دون توثيق ورقي؛
- صعوبة الوصول لأفضل المرشحين وذلك لعدم قيامهم بتعبئة طلبات الالتحاق؛
- التحيز ضد الأقليات، وهذا القصور يجعل تحقيق التنوع في العمالة أمراً صعباً؛
- ضعف تصميم مواقع المؤسسات على الانترنت، مما يجعل ذوي المهارات أو الخريجين الجدد من طالبي العمل غير مهتمين بهذه المؤسسات.

وهناك بعض المشاكل التي يواجهها الاستقطاب الإلكتروني الدولي. أي الأفراد المستقطبين من خارج بلد المؤسسة التي يصعب حلها مثل: مشاكل الهجرة، وقوانين التوظيف واختلافات تكلفة مستوى المعيشة... الخ.

الفرع السادس: معايير الاستقطاب الإلكتروني الفعال.

إن الاستقطاب الإلكتروني الفعال يحتاج إلى معايير نذكرها كما يلي²:

- عائد الاستثمار (ROI) (Return on investment) يجب حسابه لمقارنة التكاليف، والأخطار وتقييم الفوائد وحساب العائد المقدر؛
- سياسة التوظيف يجب أن تكون مرنة واستباقية للتكيف مع تغيرات السوق؛
- النظر في نسبة البطالة ونسبة دوران اليد العاملة، هذه النسب تحدد ما إذا كان يجب على المؤسسة أن تكون متساهلة أو صارمة وتعتمد على مدى توافر المرشحين في السوق؛
- احتساب أثر توفير تفاصيل التعويض نعني بذلك الفوائد، المرتبات، الأجور عند الكشف عليها على الموقع، أي أن هذه التفاصيل لا تصل فقط إلى المرشحين ولكن ستكون معروفة للجميع؛
- الإحتياجات الواجب توافرها عند الفرز والاختيار، لا بد من تجنب استعمال كلمات العنصرية والتمييز من حيث السن، الدين، الجنس... الخ؛
- إعادة النظر في النتائج المتحصل عليها في الموقع وذلك بمراجعتها دورياً وتحديثها بانتظام لتحقيق نتيجة أفضل، وإلا فإن مجموعة المرشحين ستبقى ثابتة ولن تتخدم الغرض؛
- تحتاج المؤسسة إلى الانتقائية عند اختيار مواقع التوظيف.

المطلب الثالث: التدريب الإلكتروني.

¹ عطا الله آدم حمه صالح وكاوة محمد رستم . دور الإستقطاب الإلكتروني في إدارة الموارد البشرية على نطاق المنظمات لمدينة فاروق الطبية في السلیمانة. مجلة جامعة التنمية البشرية . العدد 3 ، المجلد 2 . العراق . 2016 . ص ص (312 ، 343) .

² Kaur Prabjot . E-recruitment . A conceptual study . International Journal of Applied Research . Vol 1 . No 8 . 2015. p p (81. 82) .

الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات وأثرها على أنشطة إدارة الموارد البشرية.

الفرع الاول: مفهوم التدريب الالكتروني.

- هو "عملية اكتساب مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات إلى فرد أو مجموعة من الأفراد باستخدام الوسائط الإلكترونية في الاتصال، واستقبال المعلومات، واكتساب المهارات، والتفاعل بين المتدرب والمدرّب، ولا يستلزم هذا النوع من التدريب الالتقاء المكاني والزمني للمتدربين والمدرّب"¹.

في حين عرفه آخر على أنه "العملية التي يتم فيها تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الحاسب الآلي، وشبكاته، ووسائطه المتعددة، التي تمكن المتدرب من بلوغ أهدافه العملية التدريبية من خلال تفاعله مع مصادرها، وذلك في أقصر وقت ممكن، وبأقل جهد مبذول، وبأعلى مستويات الجودة من دون تقييد بحدود المكان والزمان"².

- وأيضاً هو "تقديم البرامج التدريبية والتعليمية عبر وسائط إلكترونية متنوعة تشمل الأقراص المدججة وشبكة الانترنت بأسلوب متزامن أو غير متزامن وباعتماد مبدأ التدريب الذاتي أو التدريب بمساعدة مدرّب"³.

الفرع الثاني: أنواع التدريب الإلكتروني.

يوجد نوعان من التدريب الإلكتروني هما⁴:

أولاً: التدريب الإلكتروني المتزامن.

هو التدريب الذي يتم في الوقت الحقيقي، تحت قيادة المدرّب حيث يتواجد وجميع المتدربين في نفس الوقت ويتواصلون معا مباشرة.

ثانياً: التدريب الإلكتروني غير المتزامن.

في هذا الأسلوب، ليس من الضروري أن يتواجد المدرّب والمتدربين بنفس الوقت ولا أن يتواجدوا بنفس المكان ومن الأمثلة على استخدام هذا الأسلوب: البريد الإلكتروني ومنتديات النقاش.

- فيما يضيف آخر نوع ثالث لأنواع التدريب الإلكتروني وهو:

التدريب الممتزج أو المدمج: أي الدمج بين التدريب الشبكي والتدريب الغير شبكي وهو نوع من التدريب الحديث يدمج بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني⁵.

الفرع الثالث : أهداف التدريب الإلكتروني .

¹ معروف دويكات ومعاذ الأسمر . التدريب الالكتروني في المؤسسات المالية المصرفية العاملة في فلسطين . ورقة عمل مقدمة لمؤتمر :اقتصاديات المعرفة . جامعة النجاح الوطنية . فلسطين . أبريل 2007 . ص ص (1 ، 14) .

² جميل إطميزي . دور التدريب الالكتروني في تنمية الموارد البشرية . الملتقى الدولي العربي في تكنولوجيا المعلومات . جامعة نزوى . عمان . ديسمبر (9 - 11) . 2014 . ص ص (238 ، 246) .

³ شوقي محمد حسن . التدريب الالكتروني وتنمية الموارد البشرية . مجلة التعليم الالكتروني . العدد (04) . 2009/08/01 .

تاريخ الزيارة: 2018/04/15 Emag.mans.edu.eg/index.php?sessionID=132page=news&task=show&id=140

⁴ جميل اطميزي .مرجع سابق . ص 242 .

⁵ حمد بن محيا المطيري . متطلبات التدريب الالكتروني ومعوقاته بمراكز التدريب التربوي بمدينة الرياض من وجهة نظر المدرّبين . ماجستير . قسم تقنيات التعليم . جامعة الملك سعود . المملكة العربية السعودية . 2012 . ص 32 .

الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات وأثرها على أنشطة إدارة الموارد البشرية.

يهدف التدريب الإلكتروني إلى تحقيق ما يلي¹:

- تغيير المفهوم التقليدي للتدريب لمواكبة التطور العلمي والثروة المعرفية؛
- زيادة الفعالية لكل من المدرب والمتدرب؛
- التغلب على مشاكل الأعداد الكبيرة؛
- دعم عملية التنمية المهنية للمتدربين؛
- الاستفادة من مصادر المعارف المتاحة على شبكة الانترنت؛
- تدعيم مهارات التدريب الذاتي والتشجيع على التدريب المستمر؛
- توفير فرص التعاون التدريبي والبحث بين مؤسسات التدريب في العالم؛
- جعل التدريب أكثر مرونة وتحريره من القيود الزمنية والمكانية كالأضطرار للسفر لمراكز ومعاهد التدريب؛
- تحقيق العدالة في فرص التدريب.

الفرع الرابع: خصائص التدريب الإلكتروني.

تتمثل خصائص هذا التدريب في ما يلي²:

- المشاركة الإيجابية للمتدربين؛
 - تفعيل كافة أشكال تقديم المساعدة أثناء التدريب؛
 - قدرة المتدرب على التحكم في عملية التدريب؛
 - التفاعل النشط و المستمر بين المتدرب و المدرب ؛
 - يمكن المتدرب من تقويم ذاته ومهاراته ومراقبة أداءه.
- ويضيف آخر³:
- إمكانية التدريب في أي وقت وفي أي مكان؛
 - زيادة فرص التدريب وعدم ارتباطها بمحدودية الأماكن وارتفاع التكاليف؛
 - التمكين من تدريب وتعليم العاملين وتأهيلهم دون الحاجة إلى ترك أعمالهم؛
 - مواد تدريبية حديثة وإمكانية استمرار تحديثها؛
 - توفر التدريب في أوقات متعددة لتناسب المتدربين بظروفهم المتنوعة؛
 - سهولة استخدام الأدوات المستخدمة في التدريب الإلكتروني؛
 - الاشتراك والتعاون من كافة الأطراف حتى يتسنى الاستفادة من خبرات الآخرين باختلاف الزمان والمكان.

¹ حنان سليمان الزبيقي . التدريب الإلكتروني . الطبعة الأولى . دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة . عمان . الأردن . 2011 . ص ص (21 ، 22) .

² علي بن شرف الموسى . التدريب الإلكتروني وتطبيقاته في تطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم في دول الخليج العربي . الندوة الأولى في تطبيقات تقنية المعلومات والاتصال في التعليم والتدريب . قسم تقنيات التعليم . كلية التربية . جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية . (12 - 14) أبريل 2010 . ص ص (1 ، 12) .

³ معروف دويكات ومعاذ الأسمر . مرجع سابق . ص 13 .

الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات وأثرها على أنشطة إدارة الموارد البشرية.

الفرع الخامس: الفرق بين التدريب الإلكتروني والتعليم الإلكتروني.

إن أغلب الأبحاث تعتبر أن التعليم الإلكتروني والتدريب الإلكتروني شيئاً واحداً في حين أن بعضها تفرق بينهما مستندياً إلى أنهما ورثا الفرق بين التعليم التقليدي والتدريب التقليدي ويلخص الفرق في نقطتين هما أن:

التدريب الإلكتروني هو جزء من التعليم الإلكتروني بمفهومه العريض، التدريب الإلكتروني غالباً ما يقتصر على المؤسسات والشركات التي تدرب موظفيها لترفع من كفاءتهم المهنية والعلمية.

أو بعبارة أخرى لا يوجد فرق بين التدريب الإلكتروني والتعليم الإلكتروني من حيث الأدوات والوسائل والتقنيات المستخدمة إنما الفرق بينهما يكمن في نوع الفئة المستفيدة من عملية التدريب والتعليم فالتدريب موجه لفئة الموظفين المدربين والتعليم يكون موجهاً للطلاب المتعلمين¹.

الفرع السادس: استراتيجيات التدريب الإلكتروني .

هناك العديد من الاستراتيجيات المتبعة في التدريب الإلكتروني نذكر بعضها²:

أولاً: استراتيجية المعارض البصرية الإلكترونية.

وهي عرض مختلف الأدوات والبصريات لأغراض تعليمية وتدريبية ويمكن للمعلمين والمدربين والمتدربين أن يستخدموا المعارض البصرية الرقمية في مشاريعهم التي قد تكون تجارب محفزة ومثيرة لهم.

ثانياً: استراتيجية المناقشة الإلكترونية.

يتم تفعيل المناقشة إلكترونياً من خلال القوائم البريدية، والتي تركز على مواضيع معينة، وبرامج المؤتمرات الإلكترونية، وغرف لمحادثة وغيرها، أو القاعات التدريبية الافتراضية وكل هذه الخيارات تسمح بالاتصال المتزامن أو الغير متزامن.

ثالثاً: استراتيجية المحاكاة الإلكترونية.

المحاكاة هي طريقة أو أسلوب تدريبي يستخدمه المدرب عادة لتقريب المتدربين إلى العالم الواقعي وفي البرامج التدريبية المعززة بالحاسوب، تمثل المحاكاة تكراراً لظاهرة ما في الطبيعة حيث توضع برامج يواجه فيها المتدرب بمواقف واقعية تقدم له بطريقة مشاهدة، ولا ينظر للمحاكاة باعتبارها حافزاً للمتدربين فحسب بل ينظر إليها على أنها قادرة على جعل المتدربين يتعلمون بطريقة متشابهة للطريقة التي سيتعرضون لها في حياتهم العملية الحقيقية.

المطلب الرابع: تقييم الأداء إلكترونياً.

يمكن تعريف نظام التقييم الإلكتروني على أنه النظام الذي يستخدم شبكة الانترنت والانترنت لتقييم المهارات والمعرفة والأداء للموظفين بشكل فعال مما يقلل من التكاليف. كما يمكن لـ E-HRM تزويد المدراء بمعلومات حول كيفية إجراء التقييم والمعايير والقياسات

المحددة لمناصب وأدوار معينة بالإضافة إلى أمثلة ونماذج للتقييمات الفعالة¹. (يستخدم بعدها في سياسة التكوين، الحركية، المكافآت...).

¹ حمد بن مجي المطيري . مرجع سابق ص 31 .

² حنان سليمان الزينقي . مرجع سابق . ص ص (118 - 124) .

الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات وأثرها على أنشطة إدارة الموارد البشرية.

المطلب الخامس: الإدارة الذاتية للموارد البشرية (ESS) Employee Self Service.

هو نظام يمكن تكييف استخدامه ليعمل داخل الشبكة الداخلية، أو عبر واجهة مع الانترنت وله القدرة على إعطاء الموظفين مزيداً من التحكم في معلوماتهم الشخصية وتحديثها²، من خلال أدائهم لبعض مهام HR المطلوبة بأنفسهم مثل تغيير السكن، طلب إجازة، إضافة مولود أو زوجة إلى غير ذلك من الوظائف³. إن إعطاء العاملين القدرة على الوصول إلى معلوماتهم الشخصية من ESS على مدار الساعة يزيد من التفويض الممنوح للعاملين، ويتحمل العاملون من خلاله مسؤولية صحة البيانات، ويعمل على تكوين علاقة ملكية للبيانات والعمل على جعلها كافية بشكل دقيق بالإضافة لكونها وسيلة فعالة للاتصال بين المؤسسة والعاملين فيها⁴.

المطلب السادس: نظام تسجيل الحضور والانصراف إلكترونياً.

لعل من أقدم استخدامات التكنولوجيا في وظائف إدارة الموارد البشرية هي وظيفة تسجيل الحضور والانصراف من العمل من خلال أجهزة التسجيل الإلكترونية ذات البطاقة الورقية والتي تطورت بعدها إلى بطاقات خاصة لإدخال البيانات، ثم تطورت إلى التسجيل من خلال أنظمة حاسوبية خاصة. وتتم نظم تسجيل الحضور والانصراف بتسجيل عدد ساعات عمل الموظفين وتتبع نسبة الغياب وذلك لأغراض عديدة منها⁵:

- تسجيل ساعات العمل لأغراض تتعلق بالرواتب؛
- تسجيل ساعات العمل الإضافية؛
- تسجيل المعلومات المطلوبة لأغراض تتعلق بإدارة المؤسسة؛
- تحديد المتواجدين في المؤسسة وكذلك المتغيين، وذلك لأغراض تتعلق بالصحة والأمين؛
- تسجيل معلومات حول التغيب عن العمل وإعداد تقارير تعتمد على مؤشرات مثل نسبة الغياب الأسبوعي؛
- معرفة مكان تواجد العاملين في أي وقت، وكذلك معرفة ما إذا كانوا متواجدين في أماكن عملهم أو خارجها؛
- تغذية النظم المالية ونظم الأجور بالمعلومات بتسجيل الحضور والانصراف، خاصة أنها مهمة في المناصب التي تعتمد أجورها على عدد ساعات العمل؛
- سهولة الوصول إلى المعلومات وسرعتها وأهميتها في إصدار التقارير والتخلص من الأخطاء البشرية.

المطلب السابع: إدارة الأجور والمكافآت إلكترونياً.

¹ Fahimeh Babaei Nivolouei . OP . Cit . P 152 .

² Nneka Idam and Douglas Renwiek . E-HR and Employee Self Service (ESS) in a British Public Sector organization : an exploratory analysis Journal Problems and perspectives in Management . Vol 8 . No 3 . 2011 . p p (91 . 99) .

³ مؤيد عبد القادر الشخانية . مرجع سابق . ص 27 .

⁴ يوسف محمد يوسف أبو أمونة . مرجع سابق . ص 90 .

⁵ خان أحلام . أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية . دكتوراه . قسم علوم التسيير . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . جامعة بيسكرة . 2014 - 2015 . ص 129 .

الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات وأثرها على أنشطة إدارة الموارد البشرية.

تستعمل أنظمة التعويضات الإلكترونية لأغراض تطوير وتنفيذ أنظمة دفع الأجور في المؤسسات وتقييم فعالية أنظمة التعويضات، كما تقوم هذه الأخيرة بالعديد من المهام. مثل حساب المدفوعات الخاصة بالأجر والضريبة والتأمين وكذا إعلام الموظفين بالعديد من الأمور المتعلقة بالجوانب المالية الخاصة بهم، كما تمكن المدراء من إجراء العديد من التقديرات كتقدير النفقات المرتبطة بالأجور¹.

ويمكن لنظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تدعيم نظم الأجور بطرق عديدة²:

- إيجاد تكامل أكبر بين نظم الأجور ونظم تشغيل الحضور والانصراف، وخاصة في المناصب التي تعتمد على عدد ساعات العمل؛
- تسهيل إدارة الإجراءات الخاصة بالرواتب، مثل إرسال إيصالات الدفع من خلال البريد الإلكتروني، وبالتالي توفير الكثير من النفقات الإدارية؛

- سرعة الاستجابة لتغيير أوضاع الموظفين، كمنح الحوافز والمكافآت، وخاصة في ظل التوجهات الحديثة لربط الأجر بالأداء في كافة المؤسسات، وربط الحوافز بتحقيق الأهداف المحددة، كالوصول إلى مستوى معين من المعرفة أو المهارة، يتم التأكد منه خلال اختيارات تقييمية مباشرة على الانترنت، ترفع نتائجها إلى المدير وعلى ضوءها يتم مكافأة الموظف؛

- أتمتة نماذج النفقات الروتينية، كالتنقل والسفر وغيرها، حيث يصبح بإمكان الموظف تعبئة النموذج من خلال الانترنت أو من خلال بوابة المؤسسة، ويقوم بحساب قيمة تلك النفقات تم تحويلها إلى نظام الأجور الإلكتروني.

المطلب الثامن: نظام معلومات الموارد البشرية.

سنتناول في هذا المطلب نظام معلومات الموارد البشرية باعتبارها أحد أهم الأنظمة الإدارية، حيث سنتطرق للمفهوم والأهمية والأهداف بعدها عناصر النظام والنظم الفرعية وفي الأخير مزايا ومعيقات نظام معلومات الموارد البشرية.

الفرع الأول: مفهوم وأهمية نظام معلومات الموارد البشرية.

أولاً: مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية.

- حيث يعرف على أنه: "الإجراءات المنظمة الخاصة بجمع وتخزين وحفظ واسترجاع البيانات الصحيحة والفعالة عن الموارد البشرية وأنشطة الأفراد وخصائصهم في أي مؤسسة، وبما يدعم كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الخاصة بالعنصر البشري"³.

- كما يعرفه آخر على أنه: "تركيبية من الأفراد والمعدات والإجراءات والمصممة بغرض تجميع وتنقية وتحليل وتقييم وتوزيع معلومات دقيقة وسريعة لأغراض المتابعة واتخاذ القرارات في كافة المجالات المتعلقة بإدارة العنصر البشري في المؤسسة".

وبصفة عامة يعتبر أحد التطبيقات الخاصة لقواعد المعلومات الإلكترونية والبرامج الجاهزة والتي تستهدف تحقيق الكفاءة والفاعلية⁴.

- من خلال التعاريف السابقة نستنتج ما يلي:

أن نظام معلومات الموارد البشرية: هو عملية منظمة تجمع بين الأفراد والمعدات والإجراءات وتهتم بإدارة البيانات والمعلومات الخاصة بالموارد البشرية ونشاطاته بغرض رفع الكفاءة في اتخاذ القرارات الخاصة به.

¹ أحلام خان . مرجع سابق . ص 128 .

² بلحمري سمية . مرجع سابق . ص 87 .

³ سيد محمد جاد الرب . إدارة الموارد البشرية . الطبعة الأولى . مطبعة العشري . جامعة قناة السويس (جسر العرب) . مصر . 2004 . ص ص (438 ، 439) .

⁴ جمال الدين محمد مرسي . مرجع سابق . ص 530 .

الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات وأثرها على أنشطة إدارة الموارد البشرية.

ثانيا: أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة.

يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية الركيزة الأساسية والمهمة بالنسبة لنظم المعلومات الأخرى في المؤسسة انطلاقا من¹:

- إن نظام معلومات الموارد البشرية يمكن الإدارة والأقسام الأخرى في المؤسسة من الحصول على معلومات متكاملة وصحيحة عن الأفراد العاملين؛

- يتصل نظام معلومات الموارد البشرية بغيره من أنظمة المعلومات عن طريق مجموعة من قنوات تعتبر حلقات وصل بين مصادر الحصول على المعلومات ومستخدمي هذه المعلومات؛

- يمكن نظام معلومات الموارد البشرية من التعرف على حاجات ورغبات الأفراد العاملين في المؤسسة بشكل يتوافق مع زيادة دوافعهم وإنتاجيتهم؛

- من خلال نظام معلومات الموارد البشرية يمكن للمؤسسة من أن توجه الموارد البشرية نحو الاستخدام الأمثل لتحقيق الميزة التنافسية على المؤسسات الأخرى؛

- يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المعايير التي عن طريقها تستطيع المؤسسة تطوير أساليب الرقابة على الأفراد العاملين، وتحديد الأجور المناسبة لهم وفقا للأداء المقدم من قبلهم، دون الاعتماد على المحسوبية والمحاباة وهذا ما يرفع من الروح المعنوية لدى الأفراد وينعكس إيجابا على المؤسسة.

الفرع الثاني: أهداف واستخدامات نظام معلومات الموارد البشرية.

أولا: أهداف نظام معلومات الموارد البشرية.

يسعى نظام معلومات الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها²:

- إعداد الخطط والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة؛

- التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية؛

- تخطيط المسارات الوظيفية ومسارات الترقية؛

- تحليل الاحتياجات التدريبية؛

- تقييم سياسات وممارسات وبرامج الموارد البشرية؛

- إعداد بعض التقارير الخاصة بإدارة العنصر البشري؛

- تدعيم الأنشطة اليومية لإدارة العنصر البشري مثل تسجيل ساعات العمل والغياب.

ثانيا: استخدامات نظام معلومات الموارد البشرية.

إن استخدام إدارة الموارد البشرية لنظام معلومات يساعدها على قيامها بوظائفها المختلفة، والتي من أهمها¹:

¹ يوسف حجي الطائي . مرجع سابق . ص 557 .

² جمال الدين محمد مرسي . مرجع سابق . ص 531 .

الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات وأثرها على أنشطة إدارة الموارد البشرية.

- وضع الخطط الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال مقارنة حاجات المؤسسة من الموارد البشرية مع المعروض منها من داخلها وخارجها وعرض البدائل لمعالجة الفروقات؛
 - بناء ملفات شخصية خاصة لكل عضو في المؤسسة تحتوي على المعلومات الضرورية عنه من حيث الحالة الاجتماعية، المؤهل، نوع الوظيفة، المكافآت، العقوبات، التدريب... إلخ؛
 - وضع جداول ولوائح تفصيلية وإجمالية توضح فيها طبيعة الموارد البشرية في المؤسسة من حيث متوسط العمر، طبيعة المهارات... إلخ؛
 - وصف كامل لجميع الوظائف المتاحة في المؤسسة من خلال تحديد متطلبات كل وظيفة، المهارات التي يجب أن تتوفر في شاغلها، المهام الموكلة إليه؛
 - تنظيم شؤون العاملين الإدارية والإجرائية كالإجازات، التعيين، الترقية... إلخ؛
 - إجراء البحوث والدراسات كمقارنة مستوى الأجور مع مستوى المعيشة، مراقبة العلاقة بين الحوافز التي تقدمها المؤسسة ومعدلات أداء العاملين.
- * يمكن أن نلخص جل ماتطرقنا إليه في هذا المبحث من خلال هذا الجدول، والذي يبين أهم ما يمكن أن تقدمه تكنولوجيا المعلومات لوظيفة إدارة الموارد البشرية:

الجدول رقم (5) : خدمات تكنولوجيا المعلومات لوظيفة إدارة الموارد البشرية.

الرقم	وظيفة إدارة الموارد البشرية	الاستخدامات المحتملة للتكنولوجيا
-------	-----------------------------	----------------------------------

¹ زاوي صورية و تومي ميلود . مرجع سابق . ص 4

الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات وأثرها على أنشطة إدارة الموارد البشرية.

1	التطوير وإدارة الأداء .	<ul style="list-style-type: none"> • التعليم الإلكتروني . • تقييم الأداء من خلال الانترنت مثل تقييم 360 درجة . • تحديد الاحتياجات التدريبية . • إدارة المسار المهني .
2	التزويد .	<ul style="list-style-type: none"> • الاستقطاب والاختيار من خلال الانترنت . • التخطيط والتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية .
3	العلاقات بين الموظفين و الاتصالات	<ul style="list-style-type: none"> • الانترنت . • مراكز الخدمات المشتركة . • تطوير فرق العمل . • تطوير المؤسسة .
4	معلومات الموارد البشرية والمحاسبية	<ul style="list-style-type: none"> • الانترنت . • خدمات المدراء و الموظفين الذاتية . • قياس رأس المال البشري .
5	الاحتفاظ بالموظف ومكافأته	<ul style="list-style-type: none"> • الأجور . • المكافآت والحوافز . • الخدمات الذاتية للموظفين . • تكوين حزم المنافع المرنة . • مراجعة البيانات المالية والمكافآت . • إدارة المنافع .

المصدر : يوسف محمد يوسف أبو أمونة . واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية – قطاع غزة . ماجستير . إدارة الأعمال . كلية الدراسات العليا . الجامعة الإسلامية . غزة . فلسطين . 2009 . ص 87 .

يمكن هنا أن نميز نوعين من تطبيقات استخدام تكنولوجيا المعلومات التي توفرها لوظيفة الموارد البشرية، تطبيقات إدارية وتطبيقات استراتيجية حيث نعي بالتطبيقات الإدارية التي تساعد في أتمتة الكثير من مهام العمل الروتينية، أما التطبيقات الاستراتيجية فهي تلك التي تمكن المؤسسة من أداء العديد من المهام التي كان يصعب أداءها من قبل.¹

¹ زاوي صورية وتومي ميلود . مرجع سابق . ص 4

الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات وأثرها على أنشطة إدارة الموارد البشرية.

خلاصة الفصل الثاني:

لا يمكن أن تعيش المؤسسة بمنأى عن التغيرات البيئية الحاصلة في شتى المجالات، سيما ما تعلق منها بالجوانب التكنولوجية في ظل الثورة التكنولوجية الهائلة لتكنولوجيا المعلومات، وما أفرزته من تحولات كبيرة نتيجة لاستخداماتها المتعددة في مجال تسيير المؤسسات على وجه العموم وتلك التي مست وظيفة الموارد البشرية على وجه الخصوص، هذا ما أدى إلى استحداث طرق عمل وأساليب إدارية جديدة تتماشى مع هذه التطورات التكنولوجية وهذا في ظل التوجه نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من الاستقطاب الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، نظام تقييم الأداء الكترونياً، نظام الخدمة الذاتية للأفراد... إلخ.

الفصل الثالث

تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: تقديم المركب الصناعي التجاري مطاحن الزيبان القنطرة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: تقييم متغيرات الدراسة و تفسير النتائج

الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

بعد الاحاطة النظرية لتأثير تكنولوجيا المعلومات على أنشطة ادارة الموارد البشرية، سنحاول في هذه الدراسة الميدانية للمركب الصناعي التجاري مطاحن الزيبان القنطرة، الوقوف على مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات، من خلال تصورات اطارت و مسؤولي المؤسسة إليها، ومدى أثرها على أنشطة ادارة الموارد البشرية بالاعتماد على الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض، ومحاولة تدعيم هذه الدراسة ببعض الجوانب التحليلية في حدود المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة ، ومن ثمة معرفة طبيعة ومدى وجود علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرتي الدراسة، وقد خصصنا ثلاثة مباحث في هذا الفصل، المبحث الأول يتعلق بتقديم المؤسسة محل الدراسة، أما في المبحث الثاني سنتطرق إلى منهجية الدراسة المستخدمة، لنصل في المبحث الثالث إلى تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج.

المبحث الأول: تقديم للمركب الصناعي التجاري مطاحن الزيبان القنطرة

المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتعريفها.

تأسست مطاحن الزيبان- القنطرة-بتاريخ فيفري 1978 م، وبدأت عملية الإنتاج في 02 ماي 1983 م، حيث كانت عبارة عن وحدة للإنتاج فقط (UP*) تابعة لرياض قسنطينة بينما عملية التسويق تقوم بها مؤسسة أخرى، بعد التقسيم الإداري 1984 م أصبحت تابعة لرياض سطيف، وفي سنة 1990 أضيفت لها وظيفة التسويق لتصبح وحدة الإنتاج والتسويق. بعدها وبتاريخ 15 سبتمبر 1997 وبمقتضى محضر اجتماع الجمعية العامة الاستثنائية للمؤسسة العمومية الاقتصادية - الرياض سطيف - شركة مساهمة المنعقد بمقر الشركة القابضة العمومية للصناعات الزراعية الغذائية الأساسية تم الترخيص للمؤسسة العمومية - الرياض سطيف - شركة مساهمة بإنشاء شركة تابعة لمطاحن الزيبان والتي تأخذ شكل شركة مساهمة، ليتم الإنشاء يوم 02 أكتوبر 1997.

مطاحن الزيبان القنطرة مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل شركة مساهمة ذات رأس مال يقدر بـ 235.000.000 دج، وتم رفع رأس المال في 2007 إلى 896.260.000 دج، كانت تابعة للشركة الأم رياض سطيف (مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها)، وفي أكتوبر 2016 تم تغيير الإسم إلى المركب الصناعي التجاري مطاحن الزيبان -القنطرة- و أصبحت تابعة للشركة الفرعية حبوب الزيبان -القنطرة- المنشأة حديثا.

← بطاقة تقنية للمؤسسة:

- التسمية القانونية: الشركة التابعة /المركب الصناعي التجاري مطاحن الزيبان «القنطرة»/شركة مساهمة.
- وهي شركة تابعة للشركة الفرعية حبوب الزيبان -القنطرة -
- رأس المال الإجتماعي: 896.260.000 دج.
- طبيعة النشاط: إنتاج وتسويق السميد والدقيق ومشتقاتهما.
- المقر الإجتماعي: في الجنوب الشرقي لمدينة القنطرة على الطريق الوطني رقم 3 الرابط بين القنطرة وولاية بسكرة وهي تبعد عن الولاية بـ 55 كلم .
- المساحة: تقدر مساحتها الإجمالية بـ 315647 م² وهي مقسمة بين قطعتين واحدة خاصة بالمطاحن والإدارة والأخرى بالسكنات الوظيفية.

* UP : Unité de Production

الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

- سعة التخزين:

√ 125 000 قنطار من القمح.

√ 39 000 قنطار من المنتج النهائي.

- طاقة الإنتاج:

√ 3000 قنطار في اليوم من القمح اللين.

√ 4400 قنطار في اليوم من القمح الصلب.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي التجاري مطاحن الزيبان - القنطرة-.

يُظهر الهيكل التنظيمي -أنظر الملحق رقم (1) - أن المركب الصناعي التجاري مطاحن الزيبان يتكون من مجموعة من الدوائر والمصالح والهيئات نشير إليها باختصار كما يلي:

1- الرئيس المدير العام: يعتبر المسؤول الأول عن المؤسسة، يقوم بالإشراف على رؤساء الدوائر والمصالح وهذا لضمان السير الجيد للمؤسسة.

2- أمانة الرئيس المدير العام: تعد همزة الوصل بين المدير العام وباقي دوائر ومصالح المؤسسة، ومهامها مرتبطة بمهام الرئيس المدير العام.

3- مصلحة التسويق والاتصالات: تتمثل مهمتها في متابعة كل تطورات السوق، وكذا كل ما يتعلق بالإعلام والإشهار لمنتجات المؤسسة.

4- المستشار القانوني: يتمثل دوره في إبداء الاستشارة القانونية لمختلف المصالح، وكذا تمثيل المؤسسة في القضايا والمنازعات.

5- مصلحة النظافة والأمن: تقوم بالحفاظ على نظافة وأمن المؤسسة.

6- مشروع تقنية المعلومات: يهتم بكل ما يتعلق بالأجهزة والوسائل الخاصة بالإعلام الآلي من صيانة وتحديث للبرامج والشبكات.

7- مصلحة التقييم والرقابة: إضافة لوظيفة الرقابة على التسيير، تهتم هذه المصلحة بجمع المعلومات من مختلف المصالح ومن ثمة اعداد الميزانية التقديرية للمؤسسة، وكذا اعداد التقارير بمختلف أنواعها ثلاثية، سداسية والسنوية.

8- هيئة الإحتساب: تتمثل مهمتها في التأكد من صحة مختلف العمليات على مستوى مصالح المؤسسة أي مدى مطابقتها للقواعد والقوانين المعمول بها.

9- دائرة الإستغلال: تضم هذه الدائرة مصلحة الإنتاج، مصلحة التموين، مصلحة تسيير المخزون، مصلحة الصيانة، المخبر، تعمل هذه المصالح في تكامل من أجل تحويل القمح بنوعيه الى منتجات نهائية.

10- دائرة التقنيات التجارية:

يندرج تحت هذه الدائرة ثلاث (03) مصالح هي:

10-1 مصلحة المبيعات: تهتم هذه المصلحة بكل ما يتعلق بالزبائن من إعداد الفواتير وتسويتها، متابعة الأرصدة، استقبال ملفات الجدد منهم وغيرها من العمليات.

10-2 مصلحة النقل والوسائل العامة: تقوم هذه المصلحة بتسيير حظيرة المؤسسة وإيصال الطلابيات إلى الزبائن.

10-3 مصلحة التوزيع: تهتم بتوزيع منتجات المؤسسة على مختلف نقاط البيع.

11- دائرة الشؤون الإدارية والمالية:

تتكون هذه الدائرة من مصطلحين:

الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

11-1 مصلحة المحاسبة والمالية: مهمتها رصد وتقييم كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة وتسويتها، وهي تتكون من فرع الاستغلال، فرع المبيعات، فرع الاستثمارات.

11-2 مصلحة الموارد البشرية :

* حيث تقوم هذه المصلحة بتطبيق سياسة المؤسسة فيما يخص تسيير الموارد البشرية من خلال:

- التطبيق الكامل للاتفاقية الجماعية؛
- احترام تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة؛
- المتابعة اليومية لملفات الأفراد؛
- متابعة تطور المسار المهني للأفراد؛
- تطبيق منهجيات العمل في الإطار القانوني؛
- المساهمة في إعداد الميزانية التقديرية للمصلحة؛
- إعداد مخطط التكوين والسهر على تطبيقه؛
- المشاركة مع رؤساء المصالح في إعداد مخطط التوظيف؛
- مراقبة كشوف الأجور والرواتب للمستخدمين قبل التخليص.

* وتتكون مصلحة الموارد البشرية من:

أ- فرع تسيير الموارد البشرية:

يهتم هذا الفرع بكل ما يتعلق بالمسار المهني للعامل من بداية توظيفه حتى نهاية الخدمة، و هذا الفرع له علاقة مباشرة مع فرع الأجور، ومن مهام هذا الفرع ما يلي:

- متابعة مستجدات ملفات الموارد البشرية؛
- مراقبة كشف الحضور للعمال والمتمهين وتقديمها لفرع الأجور نهاية الشهر؛
- التكفل بالعتل: السنوية، المرضية، الاستثنائية؛
- تحرير المقررات (التقاعد ، التعيين ، تغيير المنصب ...)؛
- تحرير العقوبات على العمال بعد استجوابهم.

ب - مراسل اجتماعي:

يقوم بالمهام التالية:

- إنشاء ترقيم للعمال في صندوق الضمان الاجتماعي؛
- دفع ملفات المرض ، حوادث العمل لدى صندوق الضمان الاجتماعي؛
- استرجاع مصاريف الأدوية من صندوق الضمان الاجتماعي؛
- السهر على متابعة ومراقبة ملفات العمال المتواجدة في صندوق الضمان الاجتماعي.

ج - فرع الأجور:

يقوم هذا الفرع بتتبع كل ما يتعلق بأجور العمال، و يتم ذلك كما يلي:

- تطبيق العقود الجماعية لإعداد الأجور؛
- جمع المعلومات لحساب الأجور (مقدمة من فرع تسيير الموارد البشرية)؛

الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

- إدخال معطيات الأجور في قاعدة البيانات؛

- طبع كشف الأجور.

المطلب الثالث: الوقوف على بعض الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية.

تسهر مصلحة الموارد البشرية على جذب وتوظيف الموارد البشرية، والمحافظة عليها، وتطويرها، وتمارس الأنشطة المنوطة بها بالتنسيق مع باقي دوائر ومصالح المؤسسة، وسنقوم فيما يلي بعرض بعض الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة.

✓ تطور الأفراد في المؤسسة:

يبين الجدول الموالي تطور تعداد الأفراد في المؤسسة خلال الفترة ما بين 2016-2018.

الجدول رقم (6): عدد الافراد خلال الفترة ما بين 2016-2018.

معدل التطور	نسبة الدائمون / المؤقتون	2018	معدل التطور	نسبة الدائمون / المؤقتون	2017	نسبة الدائمون / المؤقتون	2016	
-0,171	%40,38	63	-0,171	%33,87	63	%47,80	76	الدائمون
0,120	%59,62	93	0,482	%66,13	123	%52,20	83	المؤقتون
	%100	156		%100	186	%100	159	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة - مصلحة تسيير الموارد البشرية -

يُظهر الجدول السابق أن نسبة الأفراد الدائمين في المؤسسة في سنتي 2017 و2018 بلغت على الترتيب (33,87 %) و(40,38 %)، وقد انخفضت بالمقارنة مع 2016 والتي بلغت (47,80 %)، مع ارتفاع نسبة الأفراد المؤقتين لسنتي 2017 و 2018 والتي بلغت على الترتيب (66,13 %) و (59,62 %) بالمقارنة مع سنة 2016 والتي بلغت (52,20 %)، يفسر ذلك إلى لجوء الأفراد للتقاعد المسبق في سنة 2016 بأعداد كبيرة مع محاولة المؤسسة تعويضهم عن طريق توظيف الأفراد المؤقتين، وبما ان التوظيف المؤقت يجعل الأفراد يحسون بعدم الرضا والأمن الوظيفي هذا ما يدفع بهم للبحث عن مناصب خارج المؤسسة الأمر الذي أدى إلى إنخفاض نسبة المؤقتين من 66,13 % في 2017 إلى 59,62 % في 2018، مع العلم أن المؤسسة لم تقم بتسريح فئة المؤقتين خلال هذه الفترة وإنما يرجع ذلك لأسباب تتعلق بالأفراد أساسا.

ويمكن تبيان ذلك عن طريق معدل التطور بالنسبة للأفراد الدائمون الذي بلغ (- 0,171) في سنة 2017 وكان نفس المعدل لـ 2018 وهذا دليل على انخفاض عدد الأفراد الدائمون بالمقارنة مع سنة 2016، كما بلغ معدل التطور للأفراد المؤقتون (0,482) و (0,120) على الترتيب لسنتي 2017 و2018 وهذا دليل على زيادة في عدد الأفراد المؤقتون بالمقارنة مع سنة 2016، أي هناك تراجع في عدد الأفراد الدائمون في مقابل زيادة في عدد الأفراد المؤقتون أما السبب فيتوافق مع التحليل السابق.

الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

✓ توزيع الأفراد حسب العمر:

يبين الجدول الموالي توزيع الأفراد حسب العمر، وقد اكتفينا بحصرهم فقط خلال السنة الحالية -2018-.
جدول رقم (7) : توزيع الأفراد حسب العمر لسنة 2018 .

السنوات	20-أقل من	30-أقل من	40-أقل من	50-أقل من	60 سنة فأكثر	المجموع
2018	25	52	34	44	1	156
	% 16,03	% 33,33	% 21,79	% 28,21	% 0,64	% 100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة - مصلحة تسيير الموارد البشرية -

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30 إلى أقل من 40 سنة كانت 33,33 %، أما نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 50 إلى أقل من 60 سنة فبلغت 28,21 %، حيث كانت النسب لمختلف الأعمار متقاربة ما عدى النسبة التي تخص الأفراد البالغة أعمارهم 60 سنة فأكثر والتي بلغت 0,64 %، وهذا راجع لسن التقاعد المعتمد من جهة ومن جهة أخرى تفضيل العمال التقاعد المسبق .

✓ تطور الأفراد حسب التصنيف المهني:

يبين الجدول الموالي تطور الأفراد حسب التصنيف المهني.

جدول رقم (8): تطور الأفراد حسب التصنيف المهني من 2016 - 2018 .

	2018	النسبة %	2017	النسبة %	2016	النسبة %
إطار مسير	2	%1,28	2	%1,08	1	%0,63
إطارات عليا	4	%2,56	4	%2,15	4	%2,52
إطار	26	%16,67	25	%13,44	25	%15,72
مجموع الإطارات والإطارات العليا والمسيرة	32		31		30	
عون التحكم	78	%50	82	%44,09	70	%44,03
عون التنفيذ	46	%29,49	73	%39,25	59	%37,11
المجموع	156	%100	186	%100	159	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة - مصلحة تسيير الموارد البشرية -

يظهر الجدول السابق العدد الاجمالي لعمال المركب الصناعي التجاري مطاحن الزيبان القنطرة لسنة 2018 والمقدر بـ: 156 عاملاً، يتوزعون حسب التصنيف المهني إلى أربع فئات كالتالي: 02 إطار مسير، 04 إطارات عليا، 26 إطار، 78 أعوان تحكم، 46 أعوان تنفيذ، حيث نجد أن نسبي أعوان التحكم وأعوان التنفيذ تأخذان الحصة الأكبر بـ: 50 % و 30 % على الترتيب، بينما أخذ تصنيف

الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

إطار والإطارات العليا والمسيرة ما يقارب 20 % فقط، وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة أين نجد جل الأفراد يشغلون وظائف في الإنتاج، الصيانة، العمليات التجارية، وباقي النسبة (20 %) يتعلق بالوظائف الإدارية عموماً، وهذا التحليل ينطبق على باقي السنوات (2016، 2017)

✓ تحليل الحركة:

يبين الجدول الموالي تطور حركة الأفراد.

جدول رقم (9) : تطور حركة الأفراد من 2016 - 2018.

النسبة %	2018	النسبة %	2017	النسبة %	2016	
0 %	0	3.57 %	2	17,07 %	7	التقاعد
66,67 %	2	44,64 %	25	4,88 %	2	الاستقالة و الفصل
0 %	0	0 %	0	0 %	0	الوفاة
0 %	0	21,43 %	12	75,61 %	31	الترقية
33,33 %	1	30,36 %	17	2,44 %	1	التحويل
100 %	3	100 %	56	100 %	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة - مصلحة تسيير الموارد البشرية -

من الجدول السابق نلاحظ مايلي :

- في سنة 2016 أعلى نسبة كانت للترقية بـ 75,61 % ويمكن ان يعود ذلك الى المسار العادي للموظفين واستيفاءهم للشروط الترقية من جهة، ومن جهة أخرى تعويض العدد المعتبر للمتقاعدين حيث بقيت مناصبهم شاغرة، ومن ثمة تلبية احتياجات المؤسسة في تلك مناصب.

- في سنة 2017 أعلى نسبة للاستقالة والفصل بـ 44,64 % وهذا قد يعود لعدة أسباب:

* يجد العاملون فرص عمل أحسن خارج المؤسسة من حيث الأجر والمزايا الأخرى؛

* عدم ملائمة نظام العمل؛

* ضعف المزايا الاجتماعية.

الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

جدول رقم (10): تحليل الحركة حسب التصنيف المهني خلال 2016.

النسبة %	المجموع	التحويل	الترقية	الوفاة	الاستقالة والفصل	التقاعد	
2,44 %	1	1	0	0	0	0	إطار مسير
7,32 %	3	0	1	0	0	2	إطارات عليا
19,51 %	8	0	5	0	2	1	إطار
46,34 %	19	0	15	0	0	4	عون التحكم
24,39 %	10	0	10	0	0	0	عون التنفيذ
100 %	41	1	31	0	2	7	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة - مصلحة تسيير الموارد البشرية -

من الجدول السابق نلاحظ أن النسبة الأكبر من الحركة مست أعوان التحكم بمقدار 46,34 % بسبب أن عدد الأفراد في هذا الصنف المهني هو الأكبر في المؤسسة، والذي يرجع إلى طبيعة نشاط هذه المؤسسة الصناعية التحويلية.

✓ تخطيط الموارد البشرية:

من خلال التشخيص الميداني لبعض الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، كتلك التي تتعلق بوصف المناصب داخل المؤسسة، يتبين لنا أن جميع المناصب والوظائف التي يشغلها الأفراد محددة بطاقة المنصب، والتي يتم فيها تحديد مجموعة من الشروط المتعلقة بالمنصب وكذا شاغل هذه الوظيفة أنظر الملحق رقم (2) الذي يبين بطاقة المنصب لوظيفة رئيس مصلحة تسيير المخزون وكذا المهام الواجب القيام بها أي تلك المتعلقة أكثر بما يسمى بتصميم العمل (قدرة الفرد على التحكم في عمله من خلال تحديد مختلف اجراءات العمل وطريقة العمل).

✓ التوظيف:

عند شغور منصب ما في المؤسسة، تحدد المصلحة المعنية إحتياجاتها من الأفراد، وترسل طلبا لذلك إلى مصلحة الموارد البشرية، والتي تقوم بدراسة الطلب للتحقق من توفر الشخص المناسب لهذا المنصب من داخل المؤسسة، حيث إذا وجد هذا الشخص قد يكون في حاجة لتكوين قصير قبل أن يشغل المنصب، وإذا لم تجد من يشغل المنصب تلجأ عندها إلى التوظيف الخارجي، وهذا ما يبين أن المؤسسة تلجأ إلى التوظيف الداخلي أولا لما له من مزايا تشجيع الأفراد وزيادة معنوياتهم وقدرتهم الكبيرة للاندماج في العمل.

✓ المنح والعلاوات:

يتم تقييم الأداء الفردي لمنح الأفراد بعض المنح والعلاوات، حيث يتم تقييم أداءهم شهريا من قبل رؤسائهم المباشرين، من خلال مأل بطاقة التقييم الفردية والتي تحتوي على معايير محددة للتقييم، كما هو موضح في الملحق رقم(3)، حيث تعتمد على ثلاث معايير لتحديد مردودية العمال فالمعيار الأول حجم العمل المنجز وتتراوح النسبة بين (0-3%) والمعيار الثاني نوعية العمل وجودته وتتراوح النسبة بين (0-4%)، بينما المعيار الثالث فهو خاص بمدى مواظبة الفرد (الأبعاد السلوكية) وتتراوح النسبة بين (0-3%) ليتم منح الأفراد علاوة المردود الفردي وهي نسبة من الأجر القاعدي للفرد تمنح بناء على المجموع المتحصل عليه من تقييم أدائه تبعا للمقاييس السابقة الذكر (10% من الاجر القاعدي شهريا).

الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

- أما علاوة المردود الجماعي فتكون حسب رقم الأعمال المحقق شهريا حيث يبلغ الحد الأدنى 250 مليون دينار كشرط لمنح هذه العلاوة وتحسب بنسبة 50% من الأجر القاعدي، وتدفع هذه المنح كل ثلاثة أشهر.

✓ الترقية:

تعتبر الترقية اجراء يستفيد منه العامل المثلث في منصب عمله للحصول على منصب أعلى شاغر ووارد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، يجب أن تتوفر المطابقة بين شروط المنصب ومؤهلات العامل المقترح للترقية. يخضع العامل المستفيد من الترقية إلى فترة تجريبية تحدد كما يلي:

- بالنسبة لتصنيف أعوان التنفيذ (15) خمسة عشر يوما.

- أما بالنسبة لأعوان التحكم (01) شهر واحد.

- وبالنسبة لتصنيف (اطارات ، اطارات عليا) (02) شهر.

- أما الاطارات المسيرة (03) ثلاثة أشهر.

* لا يمكن تجديد هذه الفترة إلا مرة واحدة، وفي حالة عدم تثبيت العامل يعاد المعني إلى منصبه الأصلي أو منصب آخر مساو له في التصنيف.

الترقية في الدرجة :

تكرس الترقية في الدرجة تطور الحياة المهنية للعامل في المنصب الذي يشغله بالنظر إلى تصنيفه في مدونة العمل، حيث تتم الترقية في الدرجة على أساس منظومة تقييم سنوي تلتزم المؤسسة بإعدادها، وتأخذ منظومة التقييم بعين الاعتبار على الخصوص نجاعة العامل في مجال:

- الإنتاجية و الكفاءة؛

- الإقتصاد المحقق (التكاليف ، الوقت ، الاستهلاك... الخ)؛

- تحسين النوعية.

* الترقية في الدرجة تكون كل سنتين تلقائيا وفقا لهذين الشرطين:

- أولا: تحقيق المؤسسة لنتائج إيجابية.

- ثانيا: تقييم فردي إيجابي.

المطلب الرابع: الوقوف على بعض جوانب تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة.

يعتبر المركب الصناعي التجاري مطاحن الزيبان القنطرة كسائر المؤسسات الاقتصادية يسعى دائما لتحسين أدائه والرفع من قدراته التنافسية، وذلك من خلال مساهمته للتطورات التكنولوجية، لما لهذه الأخيرة من أثر على وظائف المؤسسة، سنحاول أن نعرض أهم التكنولوجيات المتوفرة لدى المؤسسة.

الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

1- الأجهزة المادية والوسائل:

جدول رقم (11) : أهم أدوات التكنولوجيا بالمؤسسة.

اللواحق المختلفة	عدد أجهزة الكمبيوتر	
طابعة	01	الرئيس المدير العام
طابعة + فاكس + ماسح ضوئي	01	أمانة الرئيس المدير العام
04 طابعات + آلة تسجيل الحضور	04	مصلحة الموارد البشرية
طابعة	01	هيئة الإحتساب
05 طابعات	05	مصلحة المحاسبة والمالية
07 طابعات	07	دائرة الإستغلال
04 طابعات + آلة حساب النقود	04	دائرة التقنيات التجارية
طابعة + ماسح ضوئي	02	مشروع تقنية المعلومات
نظام حماية المخاطر	00	مصلحة النظافة والأمن
طابعة	01	المستشار القانوني
طابعة	01	مصلحة التقييم والرقابة
طابعة	01	الجسر الوزان

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على المعلومات المقدمة من طرف مسؤول مشروع تقنية المعلومات .

نلاحظ أنه تبعا للهيكل التنظيمي من حيث الدوائر والمصالح الموجودة في المؤسسة، أن المؤسسة تتوفر على تكنولوجيات تتماشى مع طبيعة نشاطها وما يجب أن تتوفر عليه أساسا من أجهزة كمبيوتر وكذا الطابعة بالإضافة إلى الماسح الضوئي، آلة تسجيل الحضور، آلة حساب النقود.

2- البرمجيات:

جدول رقم (12) : أهم البرامج بالمؤسسة.

استخدامه	البرنامج
فرع الأجور	برنامج تسجيل الحضور الكترونيا
فرع الأجور	DLG
المحاسبة والمالية	BIG.finance
التجارة ، تسير المخزون	GS
الإنتاج	GPR

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على المعلومات المقدمة من طرف مسؤول مشروع تقنية المعلومات

الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

1-2 تسجيل الحضور إلكترونياً: تم تنصيب جهاز تسجيل الحضور منذ سنة 2009 وهو يعمل بـ (الحدقة ، البصمة ، بطاقة)

وهذا في حالة عدم عمل واحدة يتم اللجوء للثانية وهكذا، ويمكن أن يقوم بـ:

- الرقابة وتحديد حركة دخول وخروج الأفراد، وبذلك يمكن حساب تعداد الأفراد داخل المؤسسة، والوقوف على عدد ساعات العمل اليومية.

- وهو موصول بالشبكة الداخلية للمؤسسة بحيث يمكن المسؤولين المعنيين على الاطلاع على عدد الأفراد، مع تخصيص حق الاطلاع محدود باسم المستخدم و كلمة المرور.

- يساعد على حساب الأجر و منه التقييم والمكافآت.

2-2 (DLG) Developement Logiciel de Gestion:

هو برنامج لحساب الأجر بناء على المعطيات التي يتم ادخالها من طرف المستخدم:

- يعطي تصنيف العمال حسب: الجنس، الدرجة، الدائرة أو المصلحة؛

- يعطي جدول الأجر، كشف الرواتب، جدول الضريبة على الدخل (IRG)، اقتطاعات الضمان الاجتماعي؛

- يحدد عدد الغيابات، العطل المرضية، حوادث العمل؛

- يعطي حالات التسبيقات؛

- يعطي الحالات العائلية للعمال (متزوج ، أعزب) ، عدد الأولاد،

- يعطي تاريخ ميلاد أي فرد في المؤسسة، العنوان، تاريخ الإلتحاق بالمؤسسة ... الخ.

3-2 Big finance:

يستخدم هذا البرنامج في مصلحة المحاسبة المالية، للقيام بمختلف عمليات التقييد المحاسبي ومتابعة آثارها المالية ويمكن من:

- الفحص اليومي، ميزان المراجعة، القيود المحاسبية، دفتر الاستاذ، الأرصدة.

- إدخال المعلومات، التقييد المحاسبي في اليوميات (الاستثمارات، المخزونات، المشتريات، المبيعات، الصندوق، بنك الاستغلال وبنك الايرادات...).

- اختصار الجهد، اختصار الوقت، سرعة الاطلاع، مراقبة القيود المحاسبية، الدقة.

4-2 (GS) Gestion de Stock:

يستخدم هذا البرنامج في مصلحة المحاسبة المالية، للقيام بمختلف عمليات التقييد المحاسبي ومتابعة آثارها المالية، يمكننا من معرفة:

- كمية المخزون تام الصنع؛

- القائمة الاسمية للعملاء،

- رقم الاعمال (المبيعات) لكل نوع من المنتجات؛

- الكمية المباعة من كل مخزون واسم الزبون الذي بيعت له وقيمة (valeur) المباع والباقي منه.

الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

5-2 Gestion Piece de Rechange (GPR):

يستخدم هذا البرنامج في مصلحة المحاسبة المالية، للقيام بمختلف عمليات التقييد المحاسبي ومتابعة آثارها المالية، ويساعد على ادخال وتسجيل: المخزونات (المواد الاولية قمع صلب، قمع لين)، مواد التعبئة والتغليف، مواد ولوازم، المخزون الاولي المشتريات، الاستهلاك، مخزون النهائي.

3- الإتصالات والشبكات:

3-1 الاتصالات:

لجأت المؤسسة إلى استحداث بعض وسائل الاتصال تسهيلا منها للمعاملات والاتصالات بين دوائرها ومصالحها من جهة، وبين المؤسسة و زبائن ومورديها من جهة أخرى من بينها:

أ- خطوط الهاتف الثابت:

من خلال تنقلنا بين مختلف هياكل المؤسسة لاحظنا وجود شبكة هاتفية داخلية تربط جميع الهياكل بالمؤسسة، وشبكة هاتفية خارجية مكونة من 5 خطوط منها خط للمدير، خط خاص بالانترنت وآخر للسيكرتارية وخط لمسؤول مصلحة المحاسبة والمالية، وخط لمسؤول مصلحة التجارية، وشبكة هاتفية خاصة مزودة بخطين الأول خاص بالحماية المدنية والثاني خاص بالدرك الوطني.

ب- خطوط الهاتف النقال:

في هذا الإطار ومن أجل تمكين مسيرين والمسؤولين من الاتصال والاستفسار عن سير العمل، والتعرف على آخر أخبار السوق والمنافسين، قامت المؤسسة بإبرام عقد مع نجمة - في إطار العرض المقدم من طرف هذه الاخيرة للمؤسسات - وقد حصلت بموجبه المؤسسة على 20 خط، حيث تكون المكالمات فيما بينها مجانا من الساعة السادسة صباحا إلى الساعة السادسة مساء.

3-2 الشبكات:

هناك نوعين من الشبكات في المؤسسة:

أ- الانترنت: في 2007 تم وصل المؤسسة بشبكة الانترنت، حيث يقوم مسؤول مشروع تقنية المعلومات بطلب من المدير حسب الحاجة يجعلها متاحة .

* البريد الالكتروني خاص بمكتب المدير CIC-8 zibans@agrodiv.dz

* وفي ظل مساعي المؤسسة نحو تحسين الاجراءات المتعلقة بصب أجور العمال في الحسابات البنكية بالنسبة للبنك الذي تتعامل معه تتوجه تدريجيا نحو الاستغناء عن الطريقة المعمول بها حاليا (CD)، تم الاتفاق مع البنك مبدئيا من أجل تخصيص بوابة لدخول موقع البنك ومن ثمة القيام بمختلف التدابير المناسبة المتعلقة بسداد أجور العمال أو لتحسين مختلف الأعمال إلكترونيا.

ب- انترانت: تم تنصيب هذه الشبكة منذ سنة 2009 تربط مختلف الدوائر والمصالح حيث يتم من خلالها تشارك الأجهزة والمعلومات وهذا لتقليل حركة الأفراد داخل المؤسسة من جهة، وسرعة تدفق المعلومات وريح الوقت من جهة أخرى .

الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

* قاعده البيانات:

يتم الوصول إليها عن طريق الشبكة الداخلية مع توفير حماية وأمن المعلومات في المؤسسة باستخدام اسم المستخدم وكلمة المرور اللذان يوضعان عن طريق محضر مسؤول الدائرة أو المصلحة كل حسب المهام الموكلة إليه.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

سنتطرق في هذا المبحث إلى مصادر جمع بيانات الدراسة، عينة البحث، بالإضافة إلى أساليب التحليل الإحصائي، وكذا إلى مدى ثبات وصدق الاستبانة للوقوف على أثر تكنولوجيا المعلومات على أنشطة إدارة الموارد البشرية في المركب الصناعي التجاري مطاحن الزيبان القنطرة.

المطلب الأول: أداة البحث، عينة الدراسة.

1- مصادر جمع بيانات الدراسة:

بهدف تمكن الباحث من تغطية الإطار النظري للبحث ووضع الفرضيات وتحديد المتغيرات وطرق قياسها، يجد نفسه في مرحلة تحديد مصادر الحصول على البيانات اللازمة للبحث، ويمكن تقسيم مصادر الحصول على البيانات إلى نوعين هما:

1-1 البيانات الأولية: هي البيانات التي يقوم الطالب بجمعها لأول مرة من الميدان، باستخدام أدوات ووسائل البحث الميداني المعروفة والممثلة في الملاحظة، والمقابلة، والاستبيان، وتعد هاته الأخيرة من الأدوات الأكثر استخداما لجمع البيانات، من حيث قدرة المستجوبين من عرض مواقفهم بموضوعية وحرية.

وقد تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها بإستخدام برنامج SPSS.V20 (statistical package for social sciences)، بإستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

1-2 البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب والمجلات والدوريات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية، والمقالات وأوراق البحث المقدمة في الملتقيات والمؤتمرات العلمية المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات ذات الصلة بموضوع البحث.

2- أداة البحث:

بعد استقراء العديد من الدراسات السابقة، تم تصميم استبانة خاصة من النوع المقفل كأداة لجمع البيانات من عينة البحث، وتتكون الإستبانة من قسمين:

1-2 القسم الأول: وهو يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: (الجنس، السن، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

2-2 القسم الثاني: ويحتوي على محورين:

أ- المحور الأول: ويتمثل في متغيرة "تكنولوجيا المعلومات"، حيث شملت 20 عبارة إجمالية للمتغير المستقل موزعة على 05 أبعاد وهي:

الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

✓ الأجهزة والوسائل المادية.

✓ البرمجيات.

✓ الشبكات.

✓ المهارات البشرية (لاستخدام تكنولوجيا المعلومات).

✓ قواعد البيانات.

ب- المحور الثاني: ويتمثل في المتغير التابع " أنشطة إدارة الموارد البشرية"، حيث يتضمن (18) عبارة تهدف إلى التعرف على أنشطة إدارة الموارد البشرية حسب تصورات إطارات ومسؤولي المؤسسة. وقد تم الاعتماد على مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) حسب سلم ليكرت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر.

3- عينة الدراسة:

شملت الدراسة من حيث التصنيف المهني للأفراد في المؤسسة جميع الإطارات المسيرة والإطارات العليا والإطارات في مختلف الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى بعض الأفراد من نفس التصنيف المهني والذين تم تحويلهم إلى المؤسسة الأم، التي تم انشائها منذ أكتوبر 2016 والبالغ عددهم إجمالاً 37 مسؤولاً وإطاراً، وقمنا بدراسة هذه العينة المحددة حيث تم توزيع 37 استمارة وقد تم استرجاع منها 33 استمارة، وبعد الإطلاع عليها والتدقيق فيها، كانت عدد الاستمارات القابلة للتحليل 31 استمارة أي ما تشكل نسبة: 83,78% من حجم عينة الدراسة.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وصدق وثبات الاستبانة.

1- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام برنامج الحجم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS .V20** * من خلال الاعتماد على المقاييس المبينة فيما 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: (Analysis of Variance) لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

• تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Regression) وذلك لاختبار أثر المتغيرة المستقلة المتعلقة بالنموذج المتبنى ومدى تأثيرها على أنشطة إدارة الموارد البشرية حسب نظرة وتصورات عينة البحث.

الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

• اختبار كولومجروف - سميرنوف: (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، (1-Sample K-S).

• معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

• معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

2- صدق وثبات الاستبانة:

1-2. صدق أداة البحث (Validity): يقصد بصدق الأداة قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، ولتحقق من

صدق الإستبانة المستخدمة في البحث نعتد على مايلي:

أ. صدق المحتوى:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، وللتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين الأكاديميين - الأساتذة الجامعيين - المختصين في مجال العلوم الاقتصادية والتسيير من جامعة بسكرة لدراسة الاستبانة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، و محتوى عباراتها، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيقا لأهداف البحث. وقد اعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة.

ب. صدق المحك:

تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0,9654) وهو معامل مرتفع، ومناسب لأغراض هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمخاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث (كلها أكبر من 0,85)، وبهذا يمكننا القول أن عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه، فبلغ معامل الصدق 0,9327 بالنسبة لتكنولوجيا المعلومات، أما أنشطة ادارة الموارد البشرية فبلغ معامل الصدق 0,9391، وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي.

الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

الجدول رقم (13) : معاملات الثبات والصدق.

المتغيرات و أبعادها	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرومباخ	معامل الصدق
تكنولوجيا المعلومات (TI)	20	0,870	0,9327
انشطة ادارة الموارد البشرية	18	0,882	0,9391
الاستبانة ككل	38	0,932	0,9654

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

2-2 ثبات الأداة (Reliability):

يقصد بما مدى الحصول على نفس النتائج، أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها.

ومن خلال الجدول أعلاه، فإن ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Coefficient Alpha Cronbach's)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس (بمستوى 0.60 فأكثر)، كان معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0,932) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضاً، فبلغ ما قيمته 0,870 بالنسبة لتكنولوجيا المعلومات، أما بالنسبة لأنشطة إدارة الموارد البشرية فبلغ 0,882، وبهذا نكون قد بينا مدى ثبات أداة البحث.

المبحث الثالث: تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج.

المطلب الأول: خصائص ووصف عينة الدراسة.

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

الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

جدول رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	15	% 48,4
	أنثى	16	% 51,6
	المجموع	31	% 100
العمر	أقل من 30 سنة	12	% 38,6
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	10	% 32,3
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	6	% 19,4
	50 سنة فأكثر	3	% 9,7
	المجموع	31	% 100
المؤهل العلمي	بكالوريا فأقل	4	% 12,9
	شهادة دراسات تطبيقية جامعية	3	% 9,7
	شهادة ليسانس	11	% 35,5
	شهادة ماستر	9	% 29
	شهادة مهندس	3	% 9,7
	شهادة اخرى	1	% 3,2
	المجموع	31	% 100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	15	% 48,4
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	7	% 22,6
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	1	% 3,2
	15 سنة فأكثر	8	% 25,8
	المجموع	31	% 100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من خلال هذا الجدول أن خصائص مبحوثي عينة الدراسة:

- من حيث الجنس: هناك تقارب بين نسبة الذكور والتي بلغت (48,4%) ونسبة الاناث والتي بلغت (51,6%) وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة الوظائف الإدارية التي تستقطب الجنسين على حد سواء.
 - من حيث السن: نجد أن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (38,6%) تليها الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (32,3%) وهذا ما يدل على أن معظم المبحوثين من فئة الشباب، وأن المؤسسة تهتم بعملية استقطاب وتوظيف هذه الفئة في مقابل حركية الأفراد داخل المؤسسة وبالتالي بث دماء جديدة، في حين بلغت نسبة المبحوثين لباقي الفئات الأخرى (29,1%)، وهو ما يعكس توازن نسبي في معدل العمر بالنسبة للأفراد في المؤسسة.
 - بالنسبة للمؤهل العلمي: كانت النسبة الأكبر لحملة كلا من شهادة ليسانس وشهادة ماستر بنسبة (35,5%)، و(29%) على الترتيب وهذا ما يمتاشى مع طبيعة عينة الدراسة التي تتعلق بالاطارات والمسيرين في المؤسسة، ونسبة (7,7%) خاصة بالمهندسين راجع لطبيعة نشاط المؤسسة أما النسبة المتبقية ترتبط بحاملي شهادة الدراسات التطبيقية وكذا شهادة البكالوريا فأقل والذين لهم خبرة وأقدمية في المؤسسة.
 - سنوات الخبرة: نجد أن (48,4%) من المبحوثين تقل خبرتهم عن 5 سنوات، في حين الذين تجاوزت سنوات خبرتهم 15 سنة نسبتهم (25,8%)، أما الأفراد الذين تتراوح خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) نسبتهم (22,6%)، وهذا ما يعكس توظيف الأفراد الجدد نتيجة الحركية التي مست الأفراد الذين لهم أقدمية وخبرة طويلة في المؤسسة سواء بانتقالهم إلى المؤسسة الأم التي تم انشاءها حديثاً أو بإحالتهم إلى التقاعد، وما نسبته (3,2%) بالنسبة للأفراد الذين لديهم خبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنة).
- المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة .

1. اختبار التوزيع الطبيعي: (اختبار كولموجروف- سمرنوف "Kolmogorov-Smirnov").

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، فإذا كانت القيمة الاحتمالية (**sig.**) أقل من أو تساوى مستوى الدلالة (α) الذي يحدده الباحث، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. والعكس صحيح، ويوضح الجدول الموالي نتائج ذلك الاختبار حيث أن باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov) تبين أن القيمة الاحتمالية (**sig.**) كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ($\alpha = 0.05$) لجميع الأبعاد، وهذا ما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الجدول (15): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف- سمرنوف).

المتغيرة التابعة	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig.)
أنشطة إدارة الموارد البشرية	1,221	0,1010

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20

الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

2. نتائج تقييم متغيرات الدراسة:

1-2 . تحليل اتجاهات الأفراد وتصوراتهم نحو تكنولوجيا المعلومات:

تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي "1-5")، لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، وقد أخذ قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-أقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.5-أقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.5-5) دالا على مستوى "مرتفع"، وهذا من أجل الوصول إلى الإجابة عن التساؤل الآتي:

ما مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة حسب تصورات إطارات ومسؤولي المؤسسة ؟

للاجابة على هذا التساؤل سنقف على تصورات الأفراد ونظرهم لتكنولوجيا المعلومات، من خلال التطرق الى تصوراتهم نحو : الأجهزة والوسائل المادية، البرمجيات، الشبكات، المهارات البشرية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات، والموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات الخاصة

بأبعاد تكنولوجيا المعلومات.

رقم الفقرة	أبعاد تكنولوجيا المعلومات وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أ- الأجهزة والوسائل المادية.					
1	تملك المؤسسة أجهزة حواسيب تتماشى مع متطلبات العمل.	4,13	0,885	1	مرتفع
2	تحتم المؤسسة بتحديد الوسائل والأجهزة الخاصة بتكنولوجيا المعلومات.	3,58	1,057	3	مرتفع
3	تتوفر الأجهزة والحواسيب في المؤسسة بشكل كاف.	3,87	0,957	2	مرتفع
ب- البرمجيات.					
4	تناسب البرامج المستخدمة مع إجراءات العمل ومتطلباته.	3,94	0,854	2	مرتفع
5	البرامج المستخدمة سهلة الاستعمال.	3,74	0,930	3	مرتفع
6	تقدم البرامج المستخدمة المعلومات في الوقت المناسب.	3,61	0,919	4	مرتفع
7	تتسم البرامج المستخدمة بالقدرة على تأمين المعلومات وحمايتها.	3,94	0,772	1	مرتفع
ج- الشبكات.					
8	تناسب الشبكة المتوفرة مع احتياجات العمل في المؤسسة.	3,52	1,122	2	مرتفع
9	تساهم الشبكات الداخلية في زيادة فعالية الاتصال داخل المؤسسة.	3,81	0,792	1	مرتفع
		3,1532	0,76015	5	متوسط

الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

10	يمكن حصول الافراد على مختلف المعلومات من الموقع الالكتروني للمؤسسة.	2,97	1,378	3	متوسط
11	هناك ربط لجميع المصالح في المؤسسة بالانترنت.	2,32	1,423	4	منخفض
د- المهارات البشرية (لاستخدام تكنولوجيا المعلومات) .					
12	يجيد الأفراد استخدام البرامج والتقنيات المتوفرة بالمؤسسة.	3,35	1,142	2	متوسط
13	يقوم الأفراد باستخدام الأجهزة والوسائل المتوفرة بشكل أمثل.	3,29	1,039	4	متوسط
14	يملك الأفراد القدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة.	3,00	1,125	5	متوسط
15	يستخدم الأفراد تكنولوجيا المعلومات بكل سهولة.	3,32	0,945	3	متوسط
16	تتوافق المهارات والقدرات المكتسبة من البرامج التدريبية مع استخدامات تكنولوجيا المعلومات.	3,45	0,888	1	متوسط
هـ - قواعد البيانات .					
17	يتم تحديث قاعدة البيانات للموارد البشرية دوريا.	3,06	1,181	4	متوسط
18	يحتوي نظام معلومات الموارد البشرية على كل المعلومات والبيانات التفصيلية المتعلقة بالأفراد.	3,42	1,285	1	متوسط
19	يمكن الوصول للبيانات واستخدامها بكل سهولة.	3,26	1,264	2	متوسط
20	يوفر نظام المعلومات للإدارة العليا المعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات.	3,16	1,214	3	متوسط
تكنولوجيا المعلومات على نحو عام.					
		3,4109	0,57997	1	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

1) الأجهزة والوسائل المادية: نلاحظ أن مجال " الأجهزة والوسائل المادية " جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3,8602) بانحراف معياري (0,76871)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد حظيت بالقبول المرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,58-4,13)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,885-1,057)، وهذا ما يفسر مدى إدراك إطارات المؤسسة لأهمية الأجهزة والوسائل المادية.

2) البرمجيات: نلاحظ من الجدول أعلاه أن بعد البرمجيات جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3,8065) بانحراف معياري (0,68224)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد حظيت بالقبول المرتفع، حيث

الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

تراوحت المتوسطات ما بين (3,94-3,61)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,930-0,772)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للبرمجيات وذلك من خلال استخدامها للبرامج الملائمة والفعالة والتي تتميز بالسهولة في الإستعمال والأمان في المعلومة.

3) الشبكات: يظهر الجدول أعلاه أن مجال الشبكات جاء بالترتيب الخامس (الأخير) من حيث الأهمية المعطاة له من قبل عينة الباحثين إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3,1532) بانحراف معياري (0,76015)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد توزعت بين القبول المرتفع والمتوسط و المنخفض، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,81-2,32)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,792-1,423)، ونستنتج من خلال اجابات الباحثين حول العبارتين (10 و 11) اللذان كان متوسطيهما على الترتيب (2,97، 2,32) أن المؤسسة لا تولي اهتمام بتوفير مختلف المعلومات للأفراد على موقعها الإلكتروني وكذا خدمات الانترنت لجميع المصالح بصفة مستمرة. ومن خلال إجابات الباحثين حول ربط لجميع المصالح في المؤسسة بالانترنت التي لقيت قبول منخفض نجد أن الأفراد يبحثون عن ربط كل المصالح بشبكة الانترنت وبصفة مستمرة وهذا ما ترى فيه المؤسسة أنه من الممكن أن يعرقل العمل باستخدامها في أغراض خارجة عن العمل.

4) المهارات البشرية (لاستخدام تكنولوجيا المعلومات): جاء هذا البعد في الترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة له من قبل عينة الباحثين إذ بلغ المتوسط الحسابي عنه (3,2839) بانحراف معياري (0,79962)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد حظيت بالقبول متوسط ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,45-3,00)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1,142-0,888)، وهذا ما يفسر بأن المركب الصناعي التجاري مطاحن الزيبان لا يولي اهتماما كبيرا بالمهارات البشرية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات، ويتجلى ذلك في محدودية استيعاب الأفراد للتطورات في هذا المجال وناجحة عن نقص في البرامج التدريبية الخاصة باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

5) قاعدة البيانات: نلاحظ أن هذا البعد جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية المعطاة له من قبل عينة الباحثين إذ بلغ المتوسط الحسابي عنه (3,2258) بانحراف معياري (0,97970)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد حظيت بالقبول متوسط، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,42-3,06)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1,285-1,181)، يرى إيطارات ومسيرري المؤسسة بأنه لا يتم تحديث قاعدة بيانات الموارد البشرية بصفة دورية، وهذا يجعل نظام المعلومات لا يوفر للإدارة العليا المعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات.

بناء على ما تقدم نستنتج أن تصورات الأفراد ونظرتهم لتكنولوجيا المعلومات في المركب الصناعي التجاري مطاحن الزيبان القنطرة جاء بمستوى قبول متوسط وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط اجابات الباحثين عن أبعاد تكنولوجيا المعلومات مجتمعة (3,4109)، وبانحراف معياري (0,57997)، ونرجح ذلك إلى أن المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا لتبني كل أبعاد ومرتكزات تكنولوجيا المعلومات، فنحن نتمتع باقتناء الأجهزة والوسائل المادية بالكم والنوع الكافيين مع تجديدها بشكل دوري وأيضا دعمها بالبرامج المناسبة، إلا أن المهارات البشرية كانت بمستوى متوسط بالإضافة إلى قواعد البيانات والشبكات.

الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

2-2. تحليل اتجاهات الأفراد وتصوراتهم نحو أنشطة إدارة الموارد البشرية.

بعدما تم الوقوف على مستوى تصورات الأفراد ونظرتهم لتكنولوجيا المعلومات، سنقوم بإتباع نفس الطريقة بالنسبة لأنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وذلك لمعرفة تصورات الباحثين حول مستوى أنشطة إدارة الموارد البشرية، وهذا للوصول إلى إجابة عن التساؤل الآتي:

ما هو مستوى تصورات عينة الباحثين لأنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات الباحثين كما هو موضح في

الجدول الموالي:

جدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات و فقرات أنشطة إدارة الموارد البشرية.

أنشطة إدارة الموارد البشرية وعبارات القياس		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
1	من المهم مشاركة كل مسؤولي المؤسسة في إعداد استراتيجية الموارد البشرية.	3,65	1,142	6	مرتفع
2	يتم اعلام الأفراد بمهامهم وأدوارهم من خلال بطاقة المنصب للعمل الذي يشغلونه.	3,97	1,080	1	مرتفع
3	لمقابلة الطلب المتزايد يستحسن أن تلجأ المؤسسة إلى زيادة ساعات العمل في المؤسسة.	3,32	1,536	9	متوسط
4	عملية تخطيط الموارد البشرية تساعد في سرعة تحديد حالات الفائض والعجز في المورد البشري	3,29	1,216	10	متوسط
5	يفضل أن تلجأ المؤسسة إلى التوظيف الخارجي لجذب أكبر عدد من المرشحين في عملية التوظيف .	3,35	1,142	8	متوسط
6	لمواجهة الطلب الموسمي ، تلجأ المؤسسة إلى التوظيف المؤقت أفضل من زيادة ساعات العمل	3,23	1,477	11	متوسط
7	تفضل المؤسسة التوظيف الخارجي من أجل اكتساب مهارات جديدة .	3,13	1,360	13	متوسط
8	تعين المؤسسة ذوي الكفاءات لتسهيل إدماج الأفراد الجدد .	3,45	1,287	7	متوسط
9	يتم تقييم أداء الأفراد بمعايير عادلة وذات شفافية .	2,94	1,436	14	متوسط
10	تقييم أداء الأفراد يزيد من معنوياتهم ودافعيتهم أكثر للعمل .	3,68	1,301	5	مرتفع
11	تغطي نتائج تقييم الأداء برضا الأفراد .	2,52	1,208	17	متوسط
12	تسطر المؤسسة برامج تدريبية للأفراد تماشياً مع احتياجات التكوين .	3,68	1,013	4	مرتفع
13	يتم اشراك مختلف المسؤولين في تصميم الاحتياجات التدريبية للأفراد .	3,16	1,319	12	متوسط

الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

14	تمنح المؤسسة تحفييزات لأفرادها المتميزين للمحافظة على بقائهم .	2,55	1,457	16	متوسط
15	تتماشى أجور عمال المؤسسة مع الأجور التي تمنحها المؤسسات المنافسة	2,35	1,142	18	منخفض
16	يساهم جهاز تسجيل الحضور والغياب من الحد من المحسوبية والبيروقراطية .	3,84	1,068	2	مرتفع
17	يحتل استخدام جهاز تسجيل الحضور بالقبول من قبل الأفراد	3,84	1,157	3	مرتفع
18	يتم تحديد الأفراد الممكن ترقيةهم بصفة دورية .	2,81	1,108	15	متوسط
أنشطة ادارة الموارد البشرية على نحو عام		3,2634	0,72549	2	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

من خلال جدول العبارات أعلاه سنقف على مستوى كل بعد من أبعاد أنشطة ادارة الموارد البشرية من منظور عينة الباحثين .

1- محور تخطيط الموارد البشرية: حيث تمثل العبارات (1)، (2)، (3)، (4)

جاءت العبارة (2) والتي تعنى بإعلام الأفراد بمهامهم من خلال بطاقة المنصب للعمل الذي يشغلونه بالمرتبة الأولى (1) من حيث الأهمية المعطاة لها من قبل الباحثين مقارنة بباقي العبارات، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.97) بانحراف معياري (1.080)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة؛ أي أن هناك تحديدا واضحا لمختلف الأعمال التي يقوم بها الأفراد في المؤسسة إلى جانب كفاءة تأديتهم للعمل، وأيضا جاءت العبارة رقم (1) والتي تعنى بمشاركة مسؤولي المؤسسة في إعداد استراتيجيات الموارد البشرية في المرتبة السادسة (6) من حيث الأهمية المعطاة لها من قبل الباحثين مقارنة بباقي العبارات، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.65) بانحراف معياري (1.142) أي بنسبة قبول مرتفعة، وهذا ما يتماشى مع التوجهات الحديثة في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كون جميع المدراء في المؤسسة هم مدرين للموارد البشرية في ظل تقاسم أدوار هذه الوظيفة ومشاركتهم فيها، أما العبارة رقم (4) التي تعنى بمساعدة عملية تخطيط الموارد البشرية في سرعة تحديد حالات الفائض والعجز في المورد البشري فجاءت بالمرتبة العاشرة (10) من حيث الأهمية المعطاة لها من قبل الباحثين مقارنة بباقي العبارات ، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.29) بانحراف معياري (1.216)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، إذن ومما سبق يظهر أن المركب الصناعي التجاري مطاحن الزيبان القنطرة يهتم بأن يعي الأفراد المهام المنوطة بهم وحدود أدوارهم من خلال وضعها لبطاقة المنصب، كما أنها تشترك كل مسؤوليها في إعداد استراتيجيات الموارد البشرية.

2- محور التوظيف : والممثل بالعبارات (5) و (6) و (7) و (8)

والتي جاءت على الترتيب من حيث الأهمية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الباحثين بالمراتب (8) و (11) و (13) و (7) بمتوسطات حساب تراوحت بين (3.13 - 3.45) وانحرافات معيارية تراوحت بين (1.142 - 1.477)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن جميع هذه الأبعاد تشير إلى نسبة قبول متوسطة، وهذا ما يدل على أن المركب الصناعي التجاري مطاحن الزيبان القنطرة يفضل التوظيف الداخلي إظلا في حالة عدم وجود الأفراد المناسبين من داخل المؤسسة فإنها تلجأ إلى التوظيف الخارجي، أما فيما يخص المفاضلة

الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

بين زيادة ساعات العمل والتوظيف المؤقت لمواجهة الطلب المتزايد، فيبدو أن الأمر مرتبط أكثر بطول فترة الطلب فإن كانت قصيرة جدا فزيادة ساعات العمل هو المفضل وهذا أيضا ما يجذبه العمال حيث يسمح لهم بالزيادة في المداحيل، أما إذا كانت غير ذلك فتلجأ إلى التوظيف المؤقت لسد العجز وهذا ما تؤكد نسبة العمال المؤقتين إلى المجموع والتي بلغت 59,62 % في 2018 م. أما آخر مرحلة من عملية التوظيف ونقصد الإدماج فهي لا تلقى الإهتمام الكافي من المؤسسة.

3- محور تقييم الأداء: ممثلة بالعبارات (9) و (10) و (11).

جاءت العبارة رقم (10) والتي تعنى بزيادة معنويات العمال ورفع دافعيتهم أكثر للعمل من خلال تقييم أدائهم في المرتبة الخامسة (5) من حيث الأهمية المعطاة لها من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.68) وبانحراف معياري (1.301) ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة ، هذا ما يدل على أن إطارات ومسيرى المؤسسة يؤكدون على أن رفع معنويات العمال ودفعهم نحو العمل يكون من خلال تقييم أدائهم. بينما العبارتين (9) و (11) جاءتا على الترتيب من حيث الأهمية المعطاة لهما من قبل أفراد عينة الباحثين بالمرتبتين الرابعة عشر (14) و السابعة عشر (17) (ما قبل الأخيرة) بمتوسطي حساب (2.94) و (2.52) بانحرافي معيار (1.436) و (1.208)، وفقا لمقياس الدراسة فإن البعدين يشيران إلى نسبة قبول متوسطة ، هذا ما يدل على أن إطارات ومسيرى المركب الصناعي التجاري مطاحن الزيبان القنطرة يرون بأن معايير تقييم الأداء غير عادلة ولا تتسم بالشفافية. فمثلا معيار حجم العمل في بطاقة التقييم الفردي له مفهوم مختلف بالنسبة للمقيمين فمنهم من يربطه بعدد ساعات العمل الفعلية للعامل ومنهم من يربطه بكثافة العمل في المنصب المشغول وهذا ما يجعل من نتائج تقييم الاداء لا تحظى برضى الأفراد.

4- محور التدريب وتنمية الكفاءات: والممثل بالعبارتين (12) و (13)

حيث جاءت العبارة (12) في المرتبة الرابعة (4) من حيث الأهمية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الباحثين بمتوسط حساب (3,68) وبانحراف معياري (1.013) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بتحديد احتياجات التكوين لأفرادها ومن ثم تسطر البرامج التدريبية الملائمة لهم، فيما العبارة رقم (13) فجاءت في المرتبة الثانية عشر (12) من حيث الأهمية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الباحثين بمتوسط حساب (3.16) وبانحراف معياري (1.319) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، هذا ما يدل على أن المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا في اشراك مختلف المسؤولين في تصميم الاحتياجات التدريبية للأفراد.

5- محور الأجور والمكافآت : حيث تمثله العبارتين (14) ، (15)

جاءت العبارة (15) والتي تقارن الأجور التي تمنحها المؤسسة لعمالها وما تمنحه المؤسسات المنافسة بالمرتبة (18) الثامنة عشر (الأخيرة) من حيث الأهمية المعطاة لها من قبل الباحثين مقارنة بباقي العبارات، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.35) بانحراف معياري (1.142)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول منخفضة، كما نلاحظ أن العبارة (14) والتي تعنى بما تمنحه المؤسسة من تحفيزات لأفرادها المتميزين للمحافظة على بقائهم جاءت بالمرتبة (16) ستة عشر من حيث الأهمية المعطاة لها من قبل الباحثين مقارنة بباقي العبارات، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.55) بانحراف معياري (1.457)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، مما سبق يتبين أن المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا بالأجور والمكافآت الممنوحة للعمال، ويدعم

الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

هذا نسبة الإستقالة والتي قدرت بـ (42,55 %) من مجموع الحركية لسنة 2017، أي أن الافراد يتركون المؤسسة عند حصولهم على فرص عمل خارجها بأجور أعلى وامتيازات أحسن.

* نلاحظ أن العبارتين (16) و (17) جاءتا على الترتيب من حيث الأهمية المعطاة لهما من قبل أفراد عينة الباحثين بالمرتبتين (2) الثانية و (3) الثالثة بمتوسطي حساب (3.84) و (3.84) بانحراف معيار (1.068) و (1.157)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعدين يشيران إلى نسبة قبول مرتفعة، وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تعمل جاهدة إلى الحد من ممارسات المحسوبية والبيروقراطية فيما يخص العمال من خلال استحداث أساليب جديدة كجهاز تسجيل الحضور الكترونيا والذي يستفاد منه كثيرا في عمليتي التقييم وحساب الأجور وهذا ما لاق استحسان وقبول من طرف العمال.

6- الترقية : والمثلة في العبارة رقم (18)

حيث جاءت في الترتيب الخامس عشر (15) من حيث الأهمية المعطاة لها من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (2.81) بانحراف معياري (1.108)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، حيث يرى إطارات ومسيرى المركب الصناعي التجاري مطاحن الزيبان أنه لا يتم تحديد الأفراد الممكن ترقيتهم بصفة دورية وهذا راجع إلى أن أغلبية عمال المؤسسة مؤقتين (59.62٪) وشرط الترقية هو التثبيت في المنصب هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن الترقية في الدرجة دورية كل سنتين لكن مشروطة بتحقيق المؤسسة لنتائج جيدة.

مما سبق من تحليل لأبعاد أنشطة إدارة الموارد البشرية يتضح لنا أن مستوى تصورات عينة الباحثين لأنشطة إدارة الموارد البشرية في المركب الصناعي التجاري مطاحن الزيبان القنطرة، كان متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط اجابات الباحثين عن أنشطة ادارة الموارد البشرية مجتمعة (3,2634)، وبانحراف معياري (0,72549)، إذا فالمؤسسة تهتم بتحديد احتياجات التكوين لأفرادها وتسطر لهم البرامج التدريبية وتعمل على الحد من ممارسات المحسوبية والبيروقراطية في حين طرق التقييم ونظام الأجور والمكافآت لا تحظى بالقبول من طرف الأفراد ومنه فالإهتمام بالموارد البشري والذي يعد أهم موارد المؤسسة يكون بإيجاد نوع من التكامل بين مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية.

3- اختبار الفرضية الرئيسية:

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

جدول (18): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	11,272	5	2,254	12,476	,000 ^{b*}
الخطأ	4,517	25	0,181		
المجموع الكلي	15,790	30			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20.

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

معامل الارتباط $(R = 0.845)$

معامل التحديد $(R^2 = 0.714)$

من خلال النتائج الواردة، يتضح أن قيمة F المحسوبة (12,476)، وبما أن مستوى المعنوية (0.000) هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha=0.05)$ ، فإن خطية العلاقة بين المتغيرات قد تحققت، ونستدل على صلاحية النموذج الامر الذي يمكننا إلى الانتقال لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع إختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة.

لاختبار الفرضية الرئيسية قمنا بطرح التساؤل الآتي :

"لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتكنولوجيا المعلومات على أنشطة ادارة الموارد البشرية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$."

يبين الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير للأبعاد المتعلقة بالمتغير المستقل " تكنولوجيا المعلومات "، و طبيعة العلاقة بينها و بين أنشطة الموارد البشرية، و التي تم تمثيلها فيما يلي .

الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

الجدول (19): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير لأبعاد المتغير المستقل (الاجهزة والوسائل ، البرمجيات ، الشبكات ، المهارات البشرية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات ، قاعدة البيانات) في أنشطة ادارة الموارد البشرية .

المتغيرات المستقلة	B	الانحراف المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T	معامل الارتباط	معامل التحديد
الاجهزة والوسائل المادية	0,570	0,140	0,604	4,081	*0,000	0,604	0,365
البرمجيات	0,702	0,148	0,660	4,733	*0,000	0,660	0,436
الشبكات	0,537	0,147	0,562	3,663	*0,001	0,562	0,316
المهارات البشرية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات	0,500	0,141	0,551	3,552	*0,001	0,551	0,303
قواعد البيانات	0,470	0,106	0,635	4,422	*0,000	0,635	0,403
تكنولوجيا المعلومات (اجمالاً)	1,027	0,133	0,821	7,752	*0,000	0,821	0,674

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20 .

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

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية ، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول أعلاه ما يلي:

◀ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) للمتغير المستقل والمتمثل في تكنولوجيا المعلومات (بشكل عام) على أنشطة ادارة الموارد البشرية، من وجهة نظر وتصورات اطارات ومسيري المؤسسة، إذ بلغت قيمة T*: (7,752) بمستوى دلالة (0.000)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0,821)، فيما بلغ معامل التحديد R^2 : (0.674) و تفسير ذلك (4, 67%) من التباينات (الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع : أنشطة ادارة الموارد البشرية) تفسرها العلاقة الخطية اي نموذج الانحدار المتعدد ، و باقي النسبة (32.6%) ترجع الى عوامل عشوائية لم تدخل في هذه الدراسة ، و هي ترتبط بالأساس الى صعوبة تحديد العوامل المؤثرة في أنشطة ادارة الموارد البشرية و تعددها بالإضافة إلى مختلف الممارسات والسياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية (درجة التأثير في الحقيقة ترتبط بتعدد المتغيرات التي تحكم الظاهرة، و درجة التعقيد بينها و تداخلها) ، و توضح هذه القيمة المرتفعة نسبياً المقدرة التفسيرية لنموذج الدراسة المعتمد و جودته

* عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) تكون $T \geq 1.96$ ،

الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

الاحصائية وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر أو علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على أنشطة ادارة الموارد البشرية في المؤسسة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعء الأجهزة والوسائل المادية على أنشطة ادارة الموارد البشرية، من وجهة نظر وتصورات اطارات ومسيري المؤسسة، حيث بلغت قوة العلاقة بينها وبين أنشطة إدارة الموارد البشرية (0.604) كما فسرت الأجهزة والوسائل المادية (36.5%) من التباينات الخاصة بأنشطة إدارة الموارد البشرية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعء البرمجيات على أنشطة ادارة الموارد البشرية، من وجهة نظر وتصورات اطارات ومسيري المؤسسة، حيث بلغت قوة العلاقة بينها وبين أنشطة إدارة الموارد البشرية (0.660)، كما فسرت البرمجيات (43.6%) من التباينات الخاصة بأنشطة إدارة الموارد البشرية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعء الشبكات على أنشطة ادارة الموارد البشرية، من وجهة نظر و تصورات اطارات و مسيري المؤسسة، حيث بلغت قوة العلاقة بينها وبين أنشطة إدارة الموارد البشرية (0.562)، كما فسرت الشبكات (31.6%) من التباينات الخاصة بأنشطة إدارة الموارد البشرية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعء المهارات البشرية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على أنشطة ادارة الموارد البشرية، من وجهة نظر و تصورات اطارات و مسيري المؤسسة، حيث بلغت قوة العلاقة بينها وبين أنشطة إدارة الموارد البشرية (0.551)، كما فسرت المهارات البشرية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات (30.3%) من التباينات الخاصة بأنشطة إدارة الموارد البشرية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعء قواعد البيانات على أنشطة ادارة الموارد البشرية، من وجهة نظر و تصورات اطارات و مسيري المؤسسة، حيث بلغت قوة العلاقة بينها وبين أنشطة إدارة الموارد البشرية (0.635)، كما فسرت قواعد البيانات (40.3%) من التباينات الخاصة بأنشطة إدارة الموارد البشرية.

- كما كانت العلاقة موجبة بين جميع الأبعاد المتنبئة لتكنولوجيا المعلومات إتجاه أنشطة إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

خلاصة الفصل الثالث:

- من خلال الدراسة الميدانية للمركب الصناعي التجاري مطاحن الزيبان القنطرة، والتي نبحت فيها عن أثر تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية توصلنا إلى مايلي :

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل والممثل في تكنولوجيا المعلومات (بشكل عام) على أنشطة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر وتصورات إطارات ومسيري المؤسسة. حيث بلغت قوة العلاقة بين المتغيرين 0.821 كما فسرت تكنولوجيا المعلومات 64.7% من التباينات الخاصة بأنشطة إدارة الموارد البشرية.

✓ كما نجد أن جميع الأبعاد المتبنية لتكنولوجيا المعلومات من الأجهزة والوسائل، البرمجيات، الشبكات، المهارات البشرية لأستخدام تكنولوجيا المعلومات، قواعد البيانات، لها أثر على أنشطة إدارة الموارد البشرية.

✓ كما كانت العلاقة موجبة بين جميع الأبعاد المتبنية لتكنولوجيا المعلومات إتجاه أنشطة إدارة الموارد البشرية.

✓ جاء بعدي البرمجيات والأجهزة والوسائل المادية بنسبة قبول مرتفعة من وجهة نظر وتصورات أفراد عينة البحث وهذا ما يفسر إدراك إطارات ومسيري المؤسسة لأهمية الأجهزة والوسائل المادية وأن المؤسسة تولي إهتماما كبيرا للبرمجيات من خلال إستخدامها لبرامج تتميز بالملائمة والفعالية والأمان وسهولة الإستعمال.

✓ أما باقي الأبعاد الثلاث من شبكات وقواعد بيانات ومهارات بشرية لإستخدام تكنولوجيا المعلومات فجاءت بنسبة قبول متوسطة وهذا ما يدل أن المؤسسة لاتولي إهتماما كبيرا لربط جميع مصالحها بالشبكات وأيضا هناك نقص إهتمام بالمهارات البشرية لإستخدام تكنولوجيا المعلومات ويتجلى ذلك في محدودية إستيعاب الأفراد للتطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات بسب قلة البرامج التدريبية الخاصة بها ، أما في ما يخص قواعد البيانات فالمؤسسة لا تولي إهتماما كبيرا بتحديثها وهذا ما يؤثر سلبا على توفير المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات.

✓ مستوى تصورات الأفراد ونظرتهم لتكنولوجيا المعلومات أي للأبعاد السابقة مجتمعة جاء متوسط أي حظي بنسبة قبول متوسطة، وهذا ما يفسر بأن المؤسسة لا تولي إهتماما كبيرا لتبني كل أبعاد ومركزات تكنولوجيا المعلومات.

✓ أما مستوى تصورات عينة المبحوثين لأنشطة إدارة الموارد البشرية فجاء بمستوى قبول متوسط هذا ما يفسر بأن المؤسسة تهتم بتحديد احتياجات التكوين لأفرادها وتسطر لهم البرامج التدريبية وتعمل على الحد من ممارسات المحسوبة والبيروقراطية، في حين طرق تقييم ونظام الأجور والمكافآت لا تحظى بقبول من طرف الأفراد.

خاتمة

إن التغييرات التي طرأت على الفكر الإداري الحديث، والانتشار الواسع لاستخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في شتى ميادين الحياة، كان لهما الأثر البالغ على وظائف المؤسسة بشكل عام وعلى وظيفة إدارة الموارد البشرية بالخصوص، والتي أصبحت عاجزة بأسلوبها التقليدي، وهذا ما دفع بها إلى التغيير في سياساتها المختلفة وإعتبارها وظيفة إستراتيجية وجوهية لخلق القيمة، لأن المفاهيم تغيرت فالفرد لم يعد ينظر إليه كنتكلفة بل أصبح موردا مهما للمؤسسة، ومصدرا لميزتها التنافسية، ومن ثمة زاد الاهتمام به من خلال الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية من شخصنة وتشارك وتمكين وتقاسم أدوار هذه الوظيفة، وهذا للاستفادة من مهاراته وقدراته في تعزيز أداء المؤسسة. أما تكنولوجيا المعلومات فأثرها كان كبير على وظيفة إدارة الموارد البشرية، فبالإضافة إلى تخفيض العبء الإداري وتوفير المعلومات بالسرعة والكم والنوع الكافي لاتخاذ القرارات المناسبة، فقد أدت إلى ظهور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية والتي توفر أنشطة متميزة كالاستقطاب الالكتروني والتدريب الالكتروني والتعليم ... وتوفر أيضا خدمات عبر بوابة المؤسسة أو بوابة الخدمة الذاتية للأفراد ما يمكنهم من نقل ملاحظاتهم مباشرة إلى المدير أو الإدارة ذات الصلة، وتوفير المزيد من الفرص لإشراكهم في الإدارة. وقد خلصنا في هذه الدراسة التي قمنا فيها بالوقوف على أثر تكنولوجيا المعلومات على أنشطة إدارة الموارد البشرية بالمركب الصناعي التجاري مطاحن الزيبان- القنطرة - إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية نوجزها فيما يلي:

← النتائج النظرية:

- زادت أكثر مكانة وظيفة الموارد البشرية باستخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها على مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية.
- ساهمة تكنولوجيا المعلومات في مرونة المؤسسة، وتحقيق الإستجابة السريعة في العمل سيما ما تعلق بأنشطة إدارة الموارد البشرية.
- تعزز تكنولوجيا المعلومات القدرة على إنتاج بيانات موثوقة عن طريق نظام معلومات الموارد البشرية، مما يسمح لمديري الموارد البشرية باتخاذ القرارات، وأيضا تزويد المديرين الآخرين بالخدمات الاستشارية.
- ساهمت تكنولوجيا المعلومات في تحسين تقديم خدمات الموارد البشرية من خلال الانترنت بشكل أكثر سهولة لما تتحه من مزايا عديدة.
- سهلت تكنولوجيا المعلومات العمل عن بعد ونقل العمل من المكتب إلى المنزل، كما أدت إلى بروز المؤسسات الافتراضية.
- تعتبر تكنولوجيا المعلومات العمود الفقري لما يسمى بالمؤسسات الافتراضية وهي مجموعة أعضاء منتشرين جغرافيا يشتركون في نفس العمل ويتواصلون حصريا من خلال الإلكترونيات.
- ساعدت تكنولوجيا المعلومات في خلق أساليب عمل أكثر مرونة، حيث تراجع استخدام الهياكل الهرمية التقليدية لصالح هياكل أفقية ومسطحة أكثر فعالية في العمل الإداري (القيادة، الإتصال، التحفيز..).
- إن الآثار المباشرة لإستخدامات تكنولوجيا المعلومات على أنشطة إدارة الموارد البشرية أدت إلى ظهور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية والتي توفر أنشطة متميزة كالاستقطاب الالكتروني، التدريب الالكتروني، بوابة الخدمات الذاتية... الخ.

← إلى جانب هذه النتائج النظرية، هناك مجموعة من النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية والممثلة فيما يلي:

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) للمتغير المستقل والمتمثل في تكنولوجيا المعلومات (بشكل عام) على أنشطة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر وتصورات وإطارات ومسيري المؤسسة. حيث بلغت قوة العلاقة بين المتغيرين (0.821)، كما فسرت تكنولوجيا المعلومات (64.7 %) من التباينات الخاصة بأنشطة إدارة الموارد البشرية.

- ✓ كما نجد أن جميع الأبعاد المتبنية لتكنولوجيا المعلومات من الأجهزة ووسائل المادية، البرمجيات، الشبكات، المهارات البشرية لأستخدام تكنولوجيا المعلومات، قواعد البيانات، لها أثر على أنشطة إدارة الموارد البشرية.
- ✓ كما كانت العلاقة موجبة بين جميع الأبعاد المتبنية لتكنولوجيا المعلومات إتجاه أنشطة إدارة الموارد البشرية.
- ✓ جاء بعد الأجهزة ووسائل المادية بنسبة قبول مرتفعة من وجهة نظر وتصورات أفراد عينة البحث، وهذا ما يفسر مدى إدراك إطارات ومسيري المؤسسة لأهمية الأجهزة والوسائل.
- ✓ أما بعد البرمجيات فجاء بنسبة قبول مرتفعة حسب نظرة وتصورات إطارات ومسيري المؤسسة وهذا ما يدل على أن هذه الأخيرة تولي اهتماما كبيرا للبرمجيات من خلال استخدامها لبرامج تتميز بالملائمة والفعالية والأمان وسهولة الاستعمال.
- ✓ حظي بعد الشبكات بنسبة قبول متوسطة من وجهة نظر وتصورات إطارات ومسيري المؤسسة وهذا ما يدل على أن هذه الأخيرة لا تولي اهتماما كبيرا لربط جميع مصالحها بالشبكات.
- ✓ جاء بعد المهارات البشرية (لاستخدام تكنولوجيا المعلومات) بنسبة قبول متوسطة حسب وجهة نظر وتصورات إطارات ومسيري المؤسسة، وهذا دليل على نقص اهتمام هذه الأخيرة بالمهارات البشرية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات ويتجلى ذلك في محدودية استعاب الأفراد للتطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات بسب قلة البرامج التدريبية الخاصة بها.
- ✓ جاء أيضا بعد قواعد البيانات بنسبة قبول متوسطة حسب نظرة وتصورات عينة المبحوثين ويفسر هذا أن المؤسسة لا تولي إهتماما كبيرا بتحديث قواعد بياناتها وهذا ما يؤثر سلبا على توفير المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات.
- ✓ مستوى تصورات الأفراد ونظرتهم لتكنولوجيا المعلومات أي للأبعاد السابقة مجتمعة جاء بنسبة قبول متوسطة، وهذا ما يفسر بأن المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا لتبني كل أبعاد ومركزات تكنولوجيا المعلومات.
- ✓ أما مستوى تصورات عينة المبحوثين لأنشطة إدارة الموارد البشرية فجاء بمستوى قبول متوسط هذا ما يفسر بأن المؤسسة تهتم بتحديد احتياجات التكوين لأفرادها وتسطر لهم البرامج التدريبية وتعمل على الحد من ممارسات المحسوبة والبيروقراطية، في حين طرق تقييم ونظام الأجور والمكافآت لا تحظى بقبول من طرف الأفراد.

◀ مقترحات الدراسة:

- على ضوء الدراسة النظرية والتطبيقية لهذا البحث، يمكن أن نقدم جملة من المقترحات فيما يلي:
- ☞ العمل على إحداث تعديل في نظام تقييم الأداء، ومحاولة جعله أكثر شفافية من خلال وضع معايير واضحة بالنسبة للقائمين على التقييم، بما لا يدع شك لديهم عند وضع نقطة التقييم، وهذا ما يجعل النتائج تحظى بالقبول من طرف الأفراد وتشعرهم بالرضا.
- ☞ لزيادة شعور الأفراد بالأمن الوظيفي وكذا الإستقرار في العمل يستحسن أن تلجأ المؤسسة إلى التوظيف الدائم بدلا من المؤقت.
- ☞ الإهتمام بالإحتياجات التدريبية وبالأخص تلك المتعلقة بمسايرة التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- ☞ تكييف الأجور والمكافآت بما يتوافق وتطلعات الأفراد وهذا للحفاظ عليهم في المؤسسة.
- ☞ تخصيص قسم للمعلوماتية من خلال توفير الأفراد بالأعداد والكفاءات المناسبة، وهذا لتواكب المؤسسة التطورات الحاصلة.

- ☞ الاهتمام أكثر بمرحلة الادماع في التوظيف وهذا لتسهيل اندماج الأفراد الجدد.
- ☞ تفعيل الموقع الالكتروني للمؤسسة لتقديم خدمات للأفراد بدا من حصر وظيفته في التواصل مع المؤسسة الأم أو البنك أو غيرها، وسعي لفتح بوابة للخدمة الذاتية للأفراد ومن ثم اشراك الأفراد في الإدارة.
- ☞ ضرورة ترسيخ بعض الأفكار والمفاهيم الخاصة باستخدام تكنولوجيا المعلومات وأهميتها، وهذا للخفض من وتيرة مقاومة التغيير لدى الأفراد، وخوفهم من استخدام تكنولوجيا المعلومات على أنها تشكل خطر على وظائفهم.

◀ آفاق البحث والدراسات المستقبلية:

من خلال تطرقنا لهذه الدراسة والتعمق في الأبعاد المرتبطة بها، يمكن من خلال هذه البحث استشارة مجموعة من المواضيع ذات الصلة بموضوع البحث ونذكر منها:

- ✓ أثر تكنولوجيا المعلومات على الهياكل التنظيمية للمؤسسات.
- ✓ مساهمة تكنولوجيا المعلومات في دعم الميزة التنافسية في المؤسسات.
- ✓ أثر الفكر الإداري الحديث على إدارة الموارد البشرية.
- ✓ أثر المورد البشري في خلق المزايا التنافسية للمؤسسة.

أولا . المراجع باللغة العربية:

1. الكتب:

- 1- أحمد فتحي الحيت. أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفاءتها. الطبعة الأولى. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة. مصر. 2017.
- 2- إسماعيل حجازي ومعالي سعاد. تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات. الطبعة الأولى. دار أسامة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. 2013.
- 3- أكاديمية الفيصل العالمي. أساسيات تكنولوجيا المعلومات. الطبعة الأولى. زمزم ناشرون وموزعون. عمان. الأردن. 2009.
- 4- باري كشواي. دارة الموارد البشرية. ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق. دار فاروق للنشر والتوزيع. القاهرة. مصر. 2006.
- 5- بشير عباس علاق . تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال تجارة النقالة . الطبعة الأولى . المنظمة العربية للتنمية الإدارية . القاهرة . مصر . 2007 .
- 6- جاري ديسلر . إدارة الموارد البشرية . ترجمة محمد سيد أحمد عبد المعتال .. الطبعة الثامنة . دار المريخ للنشر . الرياض . السعودية . 2012.
- 7- جمال الدين محمد المرسي . الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين . الطبعة الأولى.الدار الجامعية للنشر.الاسكندرية.مصر. 2003 .
- 8- حسين جعفر الطائي . تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها . الطبعة الأولى . دار البداية ناشرون وموزعون . الأردن . عمان . 2013 .
- 9- حسين عماد مكايي . تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات . الطبعة الثانية . الدار المصرية اللبنانية . القاهرة . مصر . 1997 . عطاء الله أحمد سويلم الحسبان . الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات . الطبعة الأولى . دار الراية للنشر والتوزيع . عمان . الأردن . 2009 .
- 10- حمداوي وسيلة . إدارة الموارد البشرية . الطبعة الأولى . ديوان المطبوعات الجامعية . قسنطينة . الجزائر . 2004 .
- 11- حنان سليمان الزبقي . التدريب الإلكتروني . الطبعة الأولى . دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة . عمان . الأردن . 2011 .
- 12- خالد عبد الرحيم الهيبي . إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي . الطبعة الثانية . دار وائل للنشر . عمان . الأردن . 2005 .
- 13- زرزار العياشي وغياد كريمة . استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية . الطبعة الأولى . دار صفاء للنشر والتوزيع . عمان . الأردن . 2016 .
- 14- سعاد نائف برنوطي . إدارة الموارد البشرية . الطبعة الثالثة . دار وائل للنشر . عمان . الأردن . 2007 .
- 15- سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي . إدارة الموارد البشرية . الطبعة الثالثة . دار وائل للنشر . عمان . الأردن . 2007 .

قائمة المراجع

- 16- سيد محمد جاد الرب . إدارة الموارد البشرية . الطبعة الأولى . مطبعة العشرى . جامعة قناة السويس (جسر العرب) . مصر . 2004 .
- 17- صلاح الدين محمد عبد الباقي . إدارة الموارد البشرية . الطبعة الأولى . الدار الجامعية للنشر . الاسكندرية . مصر . 2000 .
- 18- عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد سالم . إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي . الطبعة الثالثة . جدارا للكتاب العالمي للنشر . عمان . الأردن . عالم الكتب الحديث للنشر . أريد . الأردن . 2009 .
- 19- عامر إبراهيم قنديلجي و إيمان فاضل السمراي . تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها . الطبعة الأولى . الوراق للنشر والتوزيع . عمان . الأردن . 2002 .
- 20- عبد الباري ابراهيم درة وزهير نعيم الصباغ . إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين . الطبعة الأولى . دار وائل للنشر . عمان . الأردن . 2008 .
- 21- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي . الإتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية . الطبعة الأولى . المكتبة العصرية للنشر . المنصورة . مصر . 2012 .
- 22- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي وعبد العزيز بن سلطان العنقري . إدارة الموارد البشرية . الطبعة الأولى . دار المريخ للنشر . الرياض . المملكة العربية السعودية . 2015 .
- 23- عبد العزيز بدر النداوي . عوامة إدارة الموارد البشرية . الطبعة الأولى . دار المسيرة للنشر . عمان . الأردن . 2009 .
- 24- عدنان عواد الشوابكة . دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية . الطبعة الأولى . دار اليازوري للنشر والتوزيع . عمان . الأردن . 2011 .
- 25- عطاء الله أحمد سويلم الحسينان . الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات . الطبعة الأولى . دار الراية للنشر والتوزيع . عمان . الأردن . 2009 .
- 26- علاء عبد الرزاق السالمي . نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي . الطبعة الأولى . دار المناهج للنشر . عمان . الأردن . 1999 .
- 27- علي السلمي . إدارة الموارد البشرية . الطبعة الثانية . دار غريب للطباعة والنشر . القاهرة . مصر . 1997 .
- 28- عمر وصفي عقيلي . تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة . الطبعة الأولى . دار زهران للنشر . عمان . الأردن . 2013 .
- 29- غسان قاسم داود اللامي وأميرة شكرولي البياني . تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات والتطبيقات . الطبعة الأولى . الوراق للنشر والتوزيع . عمان . الأردن . 2010 .
- 30- فياض حمزة رملي . نظم معلومات المحاسبة المحسوبة . الطبعة الأولى . الأباي للنشر والتوزيع . السودان . 2011 .
- 31- محمد الصيرفي . الادارة الالكترونية للموارد البشرية . الطبعة الأولى . المكتب الجامعي الحديث . الاسكندرية . مصر . 2009 .
- 32- محمد صلاح سالم . العصر الرقمي وثورة المعلومات . الطبعة الأولى . عين للدراسات والبحوث الانسانية والاجتماعية للنشر . القاهرة . مصر . 2002 .

- 33- محمد محمد الهادي . تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها . الطبعة الأولى . دار الشروق . القاهرة . مصر . 1989 .
- 34- مزهر شعبان العاني وشوقي ناجي جواد . العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات . الطبعة الأولى . المكتبة الجامعية . الشارقة . إثراء للنشر والتوزيع . عمان . الأردن . 2008 .
- 35- مصطفى محمود أبو بكر . الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية . الطبعة الأولى . الدار الجامعية للنشر . الاسكندرية . مصر . 2007 .
- 36- مصطفى مصطفى كامل . إدارة الموارد البشرية . الطبعة الأولى . الشركة العربية للنشر والتوزيع . القاهرة . مصر . 1994 .
- 37- مصطفى نجيب شاويش . إدارة الموارد البشرية . الطبعة الثالثة . دار الشروق للنشر . عمان . الأردن . 2005 .
- 38- مصطفى يوسف كافي . الإدارة الإلكترونية . الطبعة الأولى . دار رسلان للنشر . دمشق . سوريا . 2011 .
- 39- نجم عبود نجم . الإدارة والمعرفة الإلكترونية . الطبعة الأولى . دار اليازوري العلمية للنشر . عمان . الأردن . 2009 .
- 40- نوري منير . تسيير الموارد البشرية . الطبعة الثانية . ديوان المطبوعات الجامعية . بن عكنون . الجزائر . 2014 .
- 41- وصيفي الكساسبة . تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات . الطبعة الأولى . دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع . عمان . الأردن . 2011 .
- 42- ياسر الصاوي . إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات . الطبعة الأولى . السحاب للنشر والتوزيع . القاهرة . مصر . 2007 .
- 43- يوسف حجيم الطائي وآخرون . إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل . الطبعة الأولى . اللوراق للنشر . عمان . الأردن . 2006 .

2. الرسائل والأطروحات الجامعية:

- 1- إبراهيم أحمد داوود أحمد . أثر فوائد الاستقطاب الإلكتروني على معدل الدوران الوظيفي . ماجستير . قسم الأعمال الإلكترونية . جامعة الشرق الأوسط . عمان . الأردن . 2016 .
- 2- أسامة محمود موسى . وقائع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين . ماجستير . قسم إدارة الأعمال . كلية التجارة الجامعة الإسلامية . غزة . فلسطين . 2007 .
- 3- باباه ولد سيدن . دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء . ماجستير . تخصص إدارة الأعمال . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . جامعة تلمسان . 2009-2010 .
- 4- بلحمري سمية . الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الجماعات المحلية . ماجستير . تسيير المالية العامة . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . جامعة تلمسان . 2013 - 2004 .
- 5- بلقيدوم صباح . أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية . دكتوراه . قسم التسيير . كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير . جامعة قسنطينة 2 . 2012 - 2013 .
- 6- حسين العلمي . دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق التنمية المستدامة . ماجستير . تخصص الاقتصاد الدولي والتنمية المستدامة . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . جامعة سطيف 1 . 2012 - 2013 .

قائمة المراجع

- 7- حليمي لامية . دور اليقضة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . ماجستير . قسم التسيير . كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية . جامعة بومرداس . 2008 – 2009 .
- 8- حمد بن محيا المطيري . متطلبات التدريب الالكتروني وموقعاته بمراكز التدريب التربوي بمدينة الرياض من وجهة نظر المدرسين . ماجستير . قسم تقنيات التعليم . جامعة الملك سعود . المملكة العربية السعودية . 2012 .
- 9- خان أحلام . أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية . دكتوراه . قسم علوم التسيير . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . جامعة بسكرة . 2014 – 2015 .
- 10- رماني أحمد . تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الاتصال التجاري . قسم التسيير . كلية العلوم الاقتصادية والتسيير . جامعة بسكرة . 2007 – 2008 .
- 11- سناء جبيرات . تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين . دكتوراه . قسم التسيير . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . جامعة بسكرة . 2014 – 2015 .
- 12- عادل بوجمان . تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية . دكتوراه . قسم التسيير . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . بسكرة . 2014 – 2015 .
- 13- فرحة ليندة . دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات . دكتوراه . تخصص تسيير الموارد البشرية . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . جامعة بسكرة . 2016 – 2017 .
- 14- لامية دالي علي . مساهمة لتصميم نظام معومات فعال اتسيير الإنتاج في ظل اقتصاد المعرفة . دكتوراه . قسم التسيير . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . جامعة بسكرة . 2014 – 2015 .
- 15- لمين علوطي . أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية . دكتوراه . قسم التسيير . كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير . جامعة الجزائر . 2007-2008 .
- 16- محمد الهزام . تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة . دكتوراه . تخصص تسيير موارد بشرية . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . جامعة تلمسان . الجزائر . 2015 . 2016 .
- 17- محمد عسول أمين . دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق جودة التعليم العالي . قسم التسيير . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . جامعة بسكرة . 2015 – 2016 .
- 18- محمد يوسف أحمد السباح . مدى الالتزام بمعايير ترقية مدرء مكاتب البريد وأثره على مستوى الخدمات البريدية في قطاع غزة . ماجستير . قسم إدارة الأعمال . كلية التجارة . الجامعة الاسلامية . غزة . فلسطين . 2008 .
- 19- مدوري نور الدين . الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل تغيرات التكنولوجيا . ماجستير . قسم التسيير . كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية . جامعة تلمسان . 2010-2011 .
- 20- معاذ نجيب غريب . إدارة المسارات الوظيفية و أثرها على الولاء التنظيمي . دكتوراه . قسم إدارة الأعمال . كلية الاقتصاد . جامعة دمشق . 2014 .

قائمة المراجع

- 21- منير زكريا أحمد عدوان . واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين . ماجستير . قسم إدارة الأعمال . كلية التجارة . الجامعة الإسلامية . غزة . فلسطين . 2011.
- 22- مؤيد عبد القادر الشخانة . جودة نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها على جودة الأداء الوظيفي . ماجستير . تخصص الأعمال الإلكترونية . كلية الأعمال . جامعة الشرق الأوسط 2015 .
- 23- هاشمي عباسية . دور ومكانة تسيير الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات . ماجستير . قسم التسيير . كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية . جامعة بسكرة . 2003 – 2004.
- 24- ومان محمد توفيق . تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية. دكتوراه . قسم العلوم الاجتماعية . كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية . جامعة بسكرة . 2015-2016.
- 25- يوسف محمد يوسف أبو أمونة . واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية . ماجستير . قسم إدارة الأعمال . كلية الدراسات العليا . الجامعة الإسلامية . غزة . فلسطين . 2009 .

3. المجلات والدوريات:

- 1- العربي عطية . أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية . مجلة الباحث . عدد 10 . جامعة ورقلة . 2012.
- 2- حداد بختة وسيد حياة . إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة . المجلة الجزائرية للعلمة والسياسات الاقتصادية . العدد 6 . جامعة الجزائر . 2015.
- 3- خليفة مصطفى أبو عاشور وديانا جميل النمري . مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين . المجلة الأردنية في العلوم التربوية . العدد 2 . المجلد 9 . عمان . الأردن . 2013.
- 4- رندة اليافي الزهري . التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية . مجلة جامعة دمشق . المجلد 16 . العدد الأول . كلية الإقتصاد . جامعة دمشق . سوريا . 2000 .
- 5- زاوي صورية . تومي ميلود . دور نظم معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة . مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية . العدد السابع . قسم علم الاجتماع . جامعة محمد خيضر بسكرة . جوان 2010.
- 6- زروقي نسرين . الإدارة الإلكترونية كأحد افرازات عالم تكنولوجيا الأنترنت والتجارة الإلكترونية . مجلة الاقتصاد الجديد . العديد 15 . المجلد 02 . جامعة الجيلالي بونعامة . خميس مليانة . الجزائر . 2016.
- 7- شاهر فلاح العرود وطلال حمدون شكر . جودة تكنولوجيا المعلومات وأثرها في كفاءة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية والخدمية . المجلة الأردنية في إدارة الأعمال . العدد 4 المجلد 5 . الأردن . 2009.
- 8- شوقي محمد حسن . التدريب الإلكتروني وتنمية الموارد البشرية . مجلة التعليم الإلكتروني العدد (04) . 2009/08/01 .

قائمة المراجع

- 9- صفاء أحمد محمد العاني وسليمان حسين محمد . دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز تقويم الأداء ومحاسبة المسؤولية . مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية . العدد 65 . المجلد 18 . جامعة بغداد . 2012.
- 10- عبد الله حمود سراج . أهمية خصائص المعلومات في بناء اختيار قرارات المنظمة . مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير . العدد 04 . جامعة حضرموت للعلوم والتكنولوجيا . اليمن . 2005.
- 11- عطا آدم محمد صالح وكاوه محمد روستم . دور الاستقطاب الإلكتروني في إدارة الموارد البشرية على نجاح المنظمات لمدينة فاروق الطبية في السلمانية . مجلة جامعة التنمية البشرية . العدد 3 ، المجلد 2 . العراق . 2016 .
- 12- علي جاسم العبيدي وأردان حاتم خضير العبيدي . تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في استراتيجية الابداع التنظيمي . مجلة الادارة الاقتصادية . السنة السادسة والثلاثون . العدد اربعة وتسعون . بغداد . العراق . 2013.
- 13- كريم ذياب أحمد . تحول إدارة الموارد البشرية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال الاقتصادية . مجلة ديالي . العدد 51 . جامعة ديالي العراق . 2015.
- 14- مجاني غنية وبن ساعد يمينة . إدارة الموارد البشرية في ظل المد العولمي . المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية . العدد 07 . مخبر العولمة . والسياسات الاقتصادية . جامعة الجزائر 3 . 2016.
- 15- محمد زرقون وزينب شطبية . تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على رضا زبائن المؤسسة المصرفية الجزائرية . مجلة أداء المؤسسات الجزائرية . العدد 3 . جامعة ورقلة . الجزائر . 2013.
- 16- محمد عودة حسين و أحمد مجيد حميد . أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي . مجلة الإدارة والاقتصاد . العدد الرابع والسبعون . الجامعة المستنصرية . بغداد . العراق . 2009 .
- 17- نور الدين زمام وصباح سليمان . تطور مفهوم التكنولوجيا واستخداماته في العملية التعليمية . مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية . العدد 21 . جوان . جامعة محمد خيضر بسكرة . 2013.
- 18- يسرى محمد حسين . تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحسين مستوى الخدمات الفندقية . مجلة الإدارة والاقتصاد . العدد 2010/85 . الجامعة المستنصرية . بغداد . العراق . 2010 .

4. الملتقيات والمؤتمرات العلمية:

- 1- جميل إطميزي . دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية . الملتقى الدولي العربي في تكنولوجيا المعلومات . ديسمبر (9-11) . جامعة نزوى . عمان . 2014.
- 2- راشد بن مسلط بن عبد الله الشريف . تطبيق الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية . الكلية التقنية . جدة . المملكة العربية السعودية ص 8 .
تاريخ الزيارة: 2018/02/27 . <https://www.ut.edu.sa/documents/16221451/178fb5do36ee4358832t>
- 3- علي بن شرف الموسى . التدريب الإلكتروني وتطبيقاته في تطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم في دول الخليج العربي . الندوة الأولى في تطبيقات تقنية المعلومات والاتصال في التعليم والتدريب . (12 - 14) . كلية التربية . قسم تقنيات التعليم . جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية . أبريل 2010.

قائمة المراجع

- 4- فريد كورتل . إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة البلدان العربية . المؤتمر العالمي الدولي (عولمة الإدارة في عصر المعرفة) . جامعة الجنان . طرابلس . لبنان . 15-17 ديسمبر 2012.
- 5- معروف دويكات ومعاذ الأسمر . التدريب الالكتروني في المؤسسات المالية والمصرفية العاملة في فلسطين . ورقة عمل مقدمة لمؤتمر :اقتصاديات المعرفة . جامعة النجاح الوطنية . فلسطين . أبريل 2007 .
- 6- هاني عرب . محاضرات إدارة الموارد البشرية . ملتقى البحث العلمي . 2007 .
- تاريخ الزيارة: 2018/03/08 www.skaau.com/vb/shothread.php?t=796233

5. دروس ومحاضرات:

1. إبراهيم بختي . محاضرات تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . قسم العلوم الاقتصادية . كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية . جامعة ورقلة . 2004-2005.
2. رقام ليندة . دروس في أسس ادارة الموارد البشرية . قسم علوم التسيير . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . جامعة فرحات عباس . سطيف 1 . 2014 . 2015 .
3. نعيمة يجاوي . سلسلة محاضرات في ادارة الموارد البشرية . تخصص اقتصاد النقل والمؤسسات . كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير . جامعة الحاج لخضر . باتنة . 2009 - 2010 .

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية.

1- الكتب :

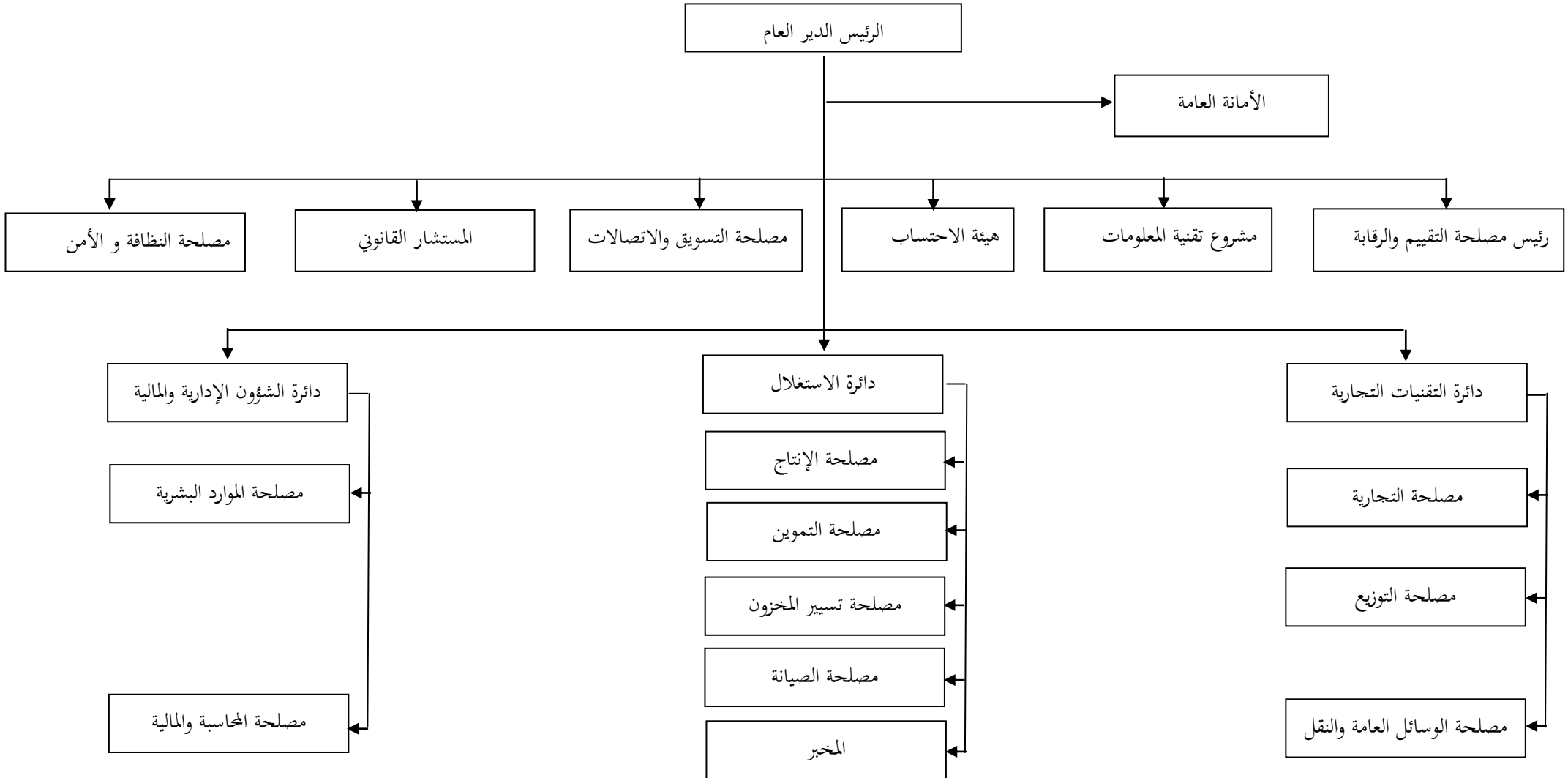
- 1- Bernard Martory et Daniel Crozet . Gestion des ressources humaines . 5^e édition . Dunod . Paris .2002.
- 2- Jean . Marie Peretti . gestion des ressources humaines . 7^e édition . Vuibert . Paris . 1998.
- 3- Loïc Cadin et Francis Guerin et Autres . Gestion des ressources humaines . 4^e édition . Dunod . Paris . 2012.
- 4- Michael Armstrong . Hand Book of Human Resource Management Practice . 11 th Edition . Kogan Page . London . 2009 .

2- الرسائل والاطروحات الجامعية:

- 1- Carolien Handlogten . Implementation of e-recruitment . Master these Track Human Resource Management . University of twente . May 29 th 2009.
- 2- Maria Ronn . The relation ship between career management and organization commitment moderating effect of openness to experience . Master Thesis . Department of Industrial Psychology . University of Stellenbosch . South Africa . 2010 .

- 3- Ngo Thi Vo Ha . THE IMPACT OF E-HRM ON THE ROLES AND COMPETENCIES OF HR . Master Thesis . Department of Management . Faculty of Business Studies . University of Vaasa .Finland . 2011.
 - 4- Sandra Haase . Applying career Competencies in career Management . Thesis Doctor of philosophy in management . Coventry University . England . 2007
- 3- المجلات والدوريات:
- 1- Fahimeh Babaei Nivouei. Electronic Human Resource Management System : the Main Element in capacitating Globalization Paradigm . International Journal of Business and Social Science . Vol 5 . No 2 . February 2014 .
 - 2- Kaur Prabjot . E-recruitment . A conceptual study . International Journal of Applied Research . Vol 1 . No 8 . 2015.
 - 3- Khalil Ghazzawi and Abeer Abeer Aecoumeh . critical Success Factors of the E – Recruitment System . Journal of Human Resources and labor studies . Vol 2 . No 2 . June 2014 .
 - 4-Li Ma and Maolin Ye.The Role of Electronic Human Resource Management in comtemporary Human Resource Management . open Journal of social sciences . 3 . 2015 .
 - 5- Nneka Idam and Douglas Renwiek . E-HR and Employee Self Service (ESS) in a British Public Sector organization : an exploratory analysis Journal Problems and perspectives in Management . Vol 8 . No 3 . 2011 .
 - 6- Pavitra Dhamija . E-Recruitment : A Roadmap towards E. Human Resource manqgement . Research worid journal of arts , science & commerce . Vol 3 . No 2 . July 2012 .

الملاحق



المصدر : مصلحة الموارد البشرية



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



الملحق رقم: (4)

إستبانة البحث

أخي الفاضل، أختي الفاضلة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة لإجراء دراسة ميدانية في إطار استكمال مذكرة
ماستر بعنوان : " أثر تكنولوجيا المعلومات على أنشطة إدارة الموارد البشرية

دراسة ميدانية: المركب الصناعي التجاري مطاحن الزيبان القنطرة -

وتهدف هذه الدراسة إلى الوقوف و التعرف على أثر تكنولوجيا المعلومات على أنشطة إدارة الموارد البشرية في المركب
الصناعي التجاري مطاحن الزيبان - القنطرة - ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة
الاستبانة بعناية ودقة موضوعية ، حيث أن صحة نتائج هذه الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على إجاباتكم ، لذلك نهيىب بكم أن
تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم ، فمشاركتكم ورأيكم عامل أساس لما له من الأهمية و الأثر الكبير في إنجاح هذه الدراسة .
ونحيطكم علما أن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .
وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام

الطالب: بن سديرة الهادي

القسم الأول: البيانات الشخصية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية لإطارات ومسيري المؤسسة،
بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم وضع إشارة (X) في المربع المناسب .

1-الجنس : ذكر أنثى

2-السن : أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي: شهادة مهندس شهادة ليسانس شهادة ماستر

شهادة دراسات بكالوريا فأقل شهادة أخرى أذكرها

- سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 الى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

السنة الجامعية: 2017-2018

القسم الثاني: محاور الاستبانة.

المحور الاول: تكنولوجيا المعلومات

" تكنولوجيا المعلومات هي ذلك المزيج بين الأدوات والوسائل وأجهزة الحاسوب والشبكات وغيرها من الوسائل والتي تتعامل مع المعلومات بمختلف أنواعها من خلال التجميع والتصنيف والتحليل و التخزين والاسترجاع والتوزيع والمشاركة بكل سهولة ويسر وفي كل مجالات الحياة والعمل " .

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد تكنولوجيا المعلومات ، ونرجو منكم تحديد درجة موافقتكم عنها، و ذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك

أبعاد تكنولوجيا المعلومات وعبارات القياس

أبعاد تكنولوجيا المعلومات وعبارات القياس					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
أ-الأجهزة والوسائل المادية.					
				1	تملك المؤسسة أجهزة حواسيب تتماشى مع متطلبات العمل .
				2	تحتم المؤسسة بتجديد الوسائل والأجهزة الخاصة بتكنولوجيا المعلومات .
				3	تتوفر الأجهزة والحواسيب في المؤسسة بشكل كاف.
ب- البرمجيات					
				4	تناسب البرامج المستخدمة مع إجراءات العمل ومتطلباته .
				5	البرامج المستخدمة سهلة الاستعمال .
				6	تقدم البرامج المستخدمة المعلومات في الوقت المناسب .
				7	تتسم البرامج المستخدمة بالقدرة على تأمين المعلومات وحمايتها .
ج - الشبكات					
				8	تناسب الشبكة المتوفرة مع احتياجات العمل في المؤسسة .
				9	تساهم الشبكات الداخلية في زيادة فعالية الاتصال داخل المؤسسة .
				10	يمكن حصول الافراد على مختلف المعلومات من الموقع الالكتروني للمؤسسة .
				11	هناك ربط لجميع المصالح في المؤسسة بالانترنت .
د- المهارات البشرية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات					
				12	يجيد الأفراد استخدام البرامج والتقنيات المتوفرة بالمؤسسة .
				13	يقوم الأفراد باستخدام الأجهزة والوسائل المتوفرة بشكل أمثل .
				14	يتملك الأفراد القدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة .
				15	يستخدم الأفراد تكنولوجيا المعلومات بكل سهولة .
				16	تتوافق المهارات والقدرات المكتسبة من البرامج التدريبية مع استخدامات تكنولوجيا المعلومات .
هـ - قواعد البيانات					
				17	يتم تحديث قاعدة البيانات للموارد البشرية دوريا
				18	يحتوي نظام معلومات الموارد البشرية على كل المعلومات والبيانات التفصيلية المتعلقة بالأفراد.
				19	يمكن الوصول للبيانات واستخدامها بكل سهولة .
				20	يوفر نظام المعلومات للإدارة العليا المعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات .

المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية

" إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الأنشطة تعمل على توفير المورد البشري بالكم والنوع اللازمين والمحافظة عليه واستغلاله لتحقيق أهداف المؤسسة " .

نرجو منكم وضع العلامة (x) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة التي تقيس درجة موافقتكم .

أنشطة إدارة الموارد البشرية وعبارات القياس					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					1 من المهم مشاركة كل مسؤولي المؤسسة في إعداد استراتيجية الموارد البشرية .
					2 يتم اعلام الأفراد بمهامهم وأدوارهم من خلال بطاقة المنصب للعمل الذي يشغلونه .
					3 لمقابلة الطلب المتزايد يستحسن أن تلجأ المؤسسة إلى زيادة ساعات العمل في المؤسسة.
					4 عملية تخطيط الموارد البشرية تساعد في سرعة تحديد حالات الفائض والعجز في المورد البشري .
					5 يفضل أن تلجأ المؤسسة إلى التوظيف الخارجي لجذب أكبر عدد من المرشحين في عملية التوظيف .
					6 لمواجهة الطلب الموسمي ، تلجأ المؤسسة إلى التوظيف المؤقت أفضل من زيادة ساعات العمل .
					7 تفضل المؤسسة التوظيف الخارجي من أجل اكتساب مهارات جديدة.
					8 تعين المؤسسة ذوي الكفاءات لتسهيل إدماج الأفراد الجدد
					9 يتم تقييم أداء الأفراد بمعايير عادلة وذات شفافية.
					10 تقييم أداء الأفراد يزيد من معنوياتهم ودافعيتهم أكثر للعمل .
					11 تحظى نتائج تقييم الأداء برضا الأفراد .
					12 تسيطر المؤسسة برامج تدريبية للأفراد تماشياً مع احتياجات التكوين
					13 يتم اشراك مختلف المسؤولين في تصميم الاحتياجات التدريبية للأفراد .
					14 تمنح المؤسسة تحفيزاً لأفرادها المتميزين للمحافظة على بقائهم .
					13 يتم تحديد الأفراد الممكن ترقيتهم بصفة دورية .
					15 تتماشى أجور عمال المؤسسة مع الأجر التي تمنحها المؤسسات المنافسة
					16 يساهم جهاز تسجيل الحضور والغياب من الحد من المحسوبية والبيروقراطية .
					17 يحظى استخدام جهاز تسجيل الحضور بالقبول من قبل الأفراد.
					18 يتم تحديد الأفراد الممكن ترقيتهم بصفة دورية.

السنة الجامعية : 2017 - 2018

قائمة محكمي الاستبانة.

الملحق رقم (5)

رقم	الاسم واللقب	الرتبة و الجامعة
1	صولح سماح	أستاذ محاضر (أ) . جامعة محمد خيضر بسكرة
2	جمعة خير الدين	أستاذ محاضر (أ) . جامعة محمد خيضر بسكرة
3	خان أحلام	أستاذ محاضر (أ) . جامعة محمد خيضر بسكرة