



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

اثر الادارة الالكترونية للموارد البشرية في بناء الرأس المال البشري  
دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة  
-فرع جينرال كابل-

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

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالبة:

جبيرات سناء <

علوان عيشوش <

رقم التسجيل:	
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الجامعي: 2018-2019

قسم علوم التسيير



# الإهداء

إلى من قال فيهما "وأخفص لهما ج نوح الذل من الرحمة وقل ربي إرحمهما كما ربياني صغيرا" (24 الإسراء)

إلى ملاكبي في الحياة ، إلى من أَرْضَعْتَنِي العِجْبَ و الحان إلى بسمَةِ الحياة و سر الوجود ، إلى من كان دَعَائِهَا سر نجاحي و ح نازها بلسم جراحِي ، إلى من كانت تقول لي دوما أن العلم سلاح و الحياة كَفاح "الغالي أمي" حفصها الله و أطال في عمرها .

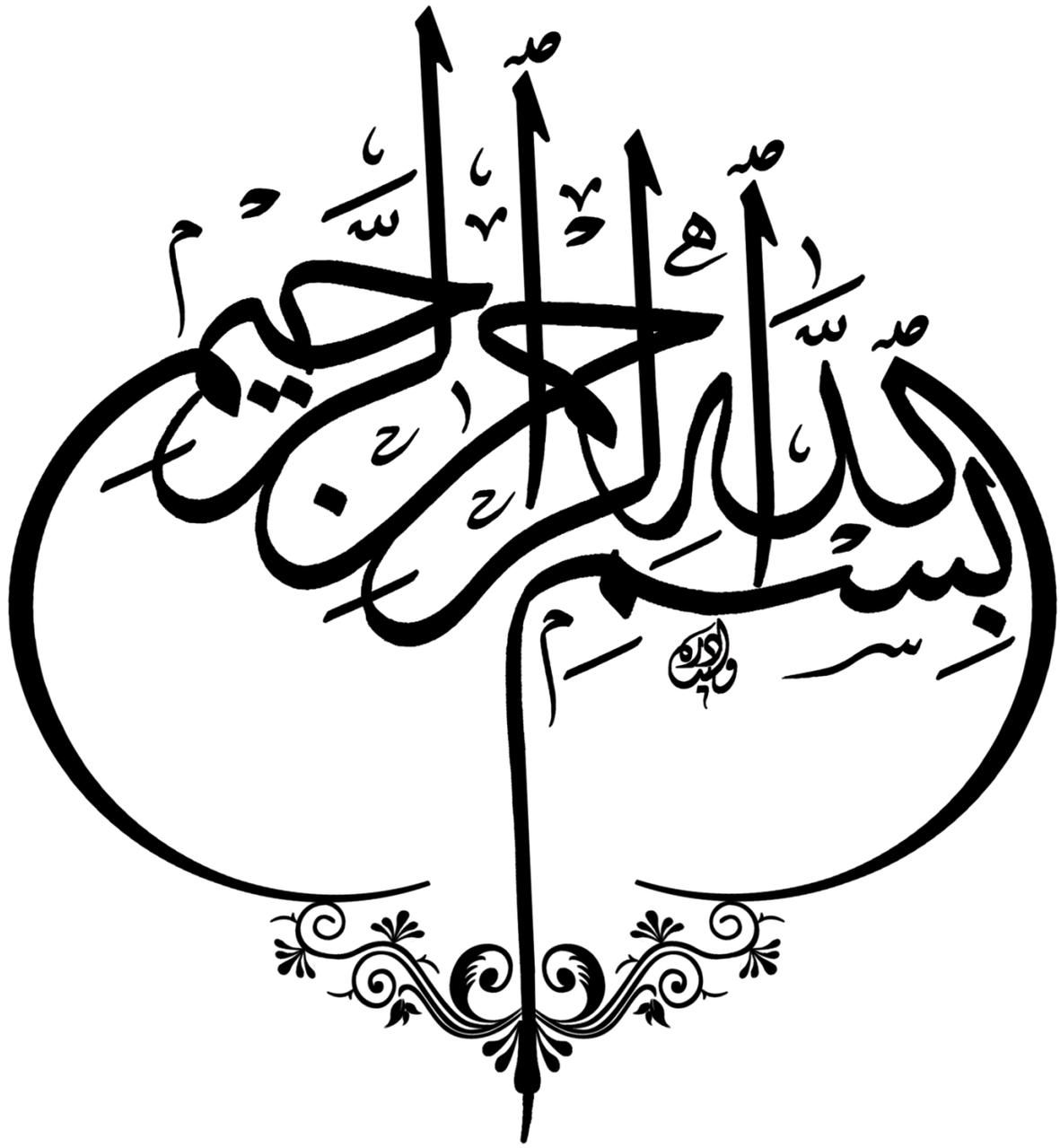
إلى من كلله الله بالمهبة والوقار ، إلى من علمي العطاء بدون انتظار ، إلى من أحمل إسمه بكل افتخار ، وستبقى كلماتك نجوم أهدتي بها اليوم و في الغد و إلى الأبد "أبي" العزيز أطال الله في عمره .

إلى الأعمدة التي أرتكز عليها بالصمود: إخوتي : ملاك ، رانيا ، عبد الرحيم ، أحمد رامي ، و الغاليات و رفيقات دربي برباري امنة ، خريوش امينة ، حساني مارية .

كما أهديه إلى كل أحبتي و صديقاتي ممن عرفتهم و إلى كل من نسيه قلبي و تذكر قلبي .

علوان عيشوش





{يرفع الله الذين امنوا منكم والذين اوتوا العلم درجات والله بما تعملون

غيب}

{سورة المجادلة 11}

انشأت الادارة الالكترونية حالة فكرية ادت الى تغيير عميق في نظرة ادارة الموارد البشرية الى مهامها وأساليبها، حيث ركزت على ان وظيفة الموارد البشرية هي في الاساس التعامل بالمعرفة، اي تضمين هذه الاخيرة واستثمارها في كافة عمليات ادارة الموارد البشرية عبر زرع وسائل تكنولوجيا مناسبة. وهذا نتيجة اعتبار الادارة الالكترونية للموارد البشرية نموذج متكامل عصري يقوم على فكرة الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي لأنظمة المعلومات في ممارسة ادارة الموارد البشرية بغية تحقيق التكامل والمشاركة في المعلومات التي اصبحت احد محددات النجاح.

وفي محاولة لمعرفة اثر الادارة الالكترونية للموارد البشرية في بناء الرأس المال البشري في المؤسسة الجزائرية، قمنا بتطبيق النموذج الافتراضي الذي قمنا بصياغته في مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة لنستخلص مجموعة من النتائج التي من خلالها تم وضع مجموعة من التوصيات.

### 1- النتائج

#### ❖ النتائج النظرية:

- تعد الادارة الالكترونية للموارد البشرية مفهوم واسع وشامل لعدة انظمة الكترونية مختلفة، والتحول اليها يستلزم تغييرات جذرية بدء من هيكلية المؤسسة الى اجراءات العمل.
- تشير الادارة الالكترونية للموارد البشرية الى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اطار مشروع شامل للموارد البشرية، اذ يجب ان يغطي عدد كبير من مجالات الوظيفة.
- تمثل مستويات الادارة الالكترونية للموارد البشرية مراحل تطورها والمتمثلة في نشر المعلومات واتممة المعاملات واخيرا تغيير اسلوب انجاز وظائف ادارة الموارد البشرية.
- تعتبر الادارة الالكترونية للموارد البشرية استراتيجية على مستوى المؤسسة قابلة للتوسع، وتتسم بالمرونة ومتكاملة لربط العمليات الداخلية والعاملين في مجال المعرفة بأهداف الخاصة بالمؤسسة.
- تعمل الادارة الالكترونية للموارد البشرية على تحسين التوجه الاستراتيجي للوظيفة الموارد البشرية وتحويلها الى شريك استراتيجي يضيف القيمة للمؤسسة.
- يعتبر رأس المال البشري اصل غير ملموس، صعب قياس، يتزايد بالاستعمال، له تأثير كبير على المؤسسة، ويمكن الاستفادة منه في مراحل وعمليات مختلفة وفي نفس الوقت.

## الخاتمة العامة

- يمثل بناء الرأس المال البشري خيار استراتيجي تفرضه طبيعة الضغوط التنافسية المتزايدة.
- تعتبر منظومة الادارة الالكترونية للموارد البشرية الالية الاكثر قدرة على استقطاب الرأس المال البشري وكذا صناعته والمحافظة عليه ،نتيجة لتنوع مكوناتها.

### ❖ النتائج التطبيقية

توصلت الدراسة الى ان:

- تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة يكون احيانا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لعباراتها(3,3000) بانحراف معياري (0,73147).
- تطبيق عمليات بناء الرأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة يكون احيانا، وذلك وفقا لمتوسط الحسابي لاجابات المحوثين الذي بلغ القيمة(3,2708) بانحراف معياري(1,11720).
- وجود اثر معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 لمتغير الادارة الالكترونية للموارد البشرية في ممارسة بناء الرأس المال البشري (بجميع ابعاده) حيث بلغت قيمة T المحسوبة (12,790) بمستوى الدلالة (0,000)، وان قيمة معامل الارتباط قد بلغ (0,823) فيما فسر المتغير المستقل 67,7% من التباين في مستوى المتغير التابع والنسبة الباقية المقدرة ب 32,3% تعود لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج. وهي اشارة واضحة الى وجود الاعتمادية والتبادلية بين هذين المتغيرين.
- وجود اثر معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 لمتغير الادارة الالكترونية للموارد البشرية في ممارسة كل بعد من ابعاد بناء الرأس المال البشري بدرجات متباينة.
- بينت نتائج الدراسة ان النموذج (2) يعد افضل نموذج للدراسة الممثلة لأثر المتغير المستقل على بعد بناء الرأس المال البشري فقد ثبت معنويته بوجود متغيري المستوى التشغيلي والعلائقي، ويعود الفضل الاكبر لهذا الارتباط الى بعد المستوى التشغيلي بارتباط خطي نسبته 78% مع المتغير التابع.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول ممارسة الادارة الالكترونية للموارد البشرية بالمؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية(الجنس،الدورات التدريبية).
- توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول ممارسة الادارة الالكترونية للموارد البشرية بالمؤسسة تعزى لمتغيرات الشخصية والوظيفية(العمر،المستوى التعليمي،الخبرة).

## الخاتمة العامة

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول بناء الرأس المال البشري بالمؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (جنس، المستوى التعليمي، الخبرة، الدورات التدريبية).
- توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول بناء الرأس المال البشري بالمؤسسة تعزى للمتغير العمر.

### ❖ التوصيات:

انطلاقاً من نتائج الدراسة فإننا نوصي بالنقاط التالية:

- اهتمام المؤسسة بتطوير التعاقدات الاجتماعية والضريبة بشكل آلي.
- ضرورة اهتمام المؤسسة بتطوير طرق التوظيف وممارسة اجراءاته بطريقة الكترونية.
- زيادة اعتماد المؤسسة إعلان عن الوظائف الشاغرة عن طريق موقعها الالكتروني.
- يجب استغلال المؤسسة لجميع امكانيات برنامج المرتبات الالكترونية بتفعيل تطبيقات تسمح لأي موظف بالإطلاع على موعد تسديد الاجور عن طريق الشبكة الداخلية للمؤسسة.
- ضرورة الاهتمام بالطرق الحديثة في التدريب في ظل استخدام الانظمة المعلوماتية المتطورة.
- ضرورة مواكبة المؤسسة لتغيرات الحالية باعتمادها على انظمة الكترونية لتقييم موظفيها.
- يجب على المؤسسة العمل على ابلاغ موظفيها عن نتائج تقييم الاداء عبر البريد الالكتروني.
- اهتمام المؤسسة بتشجيع التعلم السريع بين الموظفين من خلال التواصل والتفكير الجماعي.
- ضرورة اهتمام المؤسسة على اقامة حلقات النقاشية بين الافراد ومشاركتهم في المؤتمرات والدورات المتخصصة لاستثمار طاقاتهم، وحثهم على العمل والبحث عن كل ما هو جديد.
- ضرورة اهتمام المؤسسة المحافظة على المكانة الاجتماعية لذوي القدرات المتميزة مهما تكن مواقعهم.
- تشجيع أصحاب الابداع والابتكار الذين يقدمون قيمة اضافية من خلال الزيادة في منح الحوافز المادية والمعنوية.
- يجب مراعاة المؤسسة لرغبات الافراد وقدراتهم عند توزيع المهام والأعمال.
- ضرورة عمل المؤسسة على موائمة بين الاجور الممنوحة للافراد وبين مهاراتهم، والاعتراف بالأداء الجيد لهم.

الخاتمة العامة

## شكر وعرفان

نشكر الله عز وجل و نحمد هالذي بفضلہ استطعنا إنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتورة المشرفة " جبيرات سرهء " لما بذلته من مجهودات و نطات و توصيات في سبيل إنجاز هذا العمل، جزاها الله خيرا.

إلى كل من ساعدني في هذا العمل المتواضع من قريب أو بعيد، و أخص بالذكر أساتذتي الكرام.

❖ علوان عيشوش

## تمهيد

اصبح ادخال النظم المعلوماتية وشبكة الاتصالات في الوقت الحاضر جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية، بسبب قوة الدور الذي تلعبه هذه الاخيرة في جميع جوانب الاقتصاد. لذلك، فقد سعت العديد من المؤسسات الى الولوج الى العالم الالكتروني في جميع وظائفها بهدف تقديم وإيصال المعلومات والخدمات الكترونيا للمستخدمين رغبة منها في زيادة كفاءة وفعالية العمل، وكذا ملاحقة الاحداث التكنولوجية الجارية في كافة مجالات العالم، وقد تم تعزيز ذلك مؤخرا بما يسمى بالإدارة الالكترونية للموارد البشرية التي تمثل مدخلا وبوابة تمكن المدراء والموظفين وموظفي دائرة الموارد البشرية من استعراض وتبادل المعلومات الضرورية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة من خلال التكنولوجيا المعتمدة على الويب، بالإضافة الى قدرتها على تحسين التوجه الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية وتحويلها الى شريك استراتيجي.

واستنادا على ما تقدم، فان هذا الفصل سيتناول ثلاث مباحث متمثلة في:

المبحث الاول: اساسيات حول الادارة الالكترونية

المبحث الثاني: ماهية الادارة الالكترونية للموارد البشرية

المبحث الثالث: الادارة الالكترونية كأداة لعصرنة وظيفة الموارد البشرية

## المبحث الأول: أساسيات حول الادارة الالكترونية

في ظل الثورة المعلوماتية والتطور السريع والمتلاحق في تقنية المعلومات والاتصالات المعتمدة على استخدامات الحاسبات الآلية وشبكاتهما، كان التوجه القوي لأغلب المؤسسات إلى التحول للقيام بأعمالها وتقديم خدماتها إلكترونية وهو ما يسمى بالإدارة الالكترونية التي تمثل اتجاهها جديدا في الإدارة المعاصرة، يقدم فرصا لتطوير امكانيات الم مؤسسة بما يمكنها من تحقيق مستويات اعلى من الاداء والتميز. وعليه جاء هذا المبحث لتسليط الضوء على هذا المصطلح الجديد من جوانبه الاساسية.

## المطلب الأول: ماهية الادارة الالكترونية

## الفرع الأول: مفهوم الادارة الالكترونية

بداية، نشير إلى أن الإدارة الالكترونية تمثل من جهة امتداد لتطور الفكر الإداري على مدى أكثر من قرن من الزمن بدءا من المدرسة الكلاسيكية، وصول إلى المدارس الحديثة من خلال مدخل التعلم في الثمانينات، ومن جهة أخرى امتداد للتطور التكنولوجي الذي اتجه من البداية إلى إحلال الآلة محل العامل بدءا من العمليات التشغيلية والأعمال اليدوية وصولا إلى العمليات الذهنية المحاكية للإنسان من خلال الذكاء الاصطناعي نتيجة ظهور الانترنت وشبكات الأعمال،<sup>1</sup> وهذا يعني أن بداية ظهور الإدارة الالكترونية لم يكن مع ظهور الانترنت في منتصف التسعينات وإنما إلى سنة 1973 حينما استخدم لأول مرة مصطلح المكتب اللاورقي في و.م.أ للإشارة إلى فكرة التحول إلى العمل الرقمي، وفي عام 1974 أخذت مؤسسة زيروكس تروج لهذا المفهوم باعتباره يمثل مكتب المستقبل.

وفي سنة 1996 كانت بداية الانطلاق لشركة مايكروسوفت في الميدان من خلال استخدام الربط الشبكي بين الحواسيب، وفي نهاية التسعينات استخدم مصطلح الإدارة الالكترونية مع انتشار شبكة الانترنت العالمية.

وقد كان هذا التحول للإدارة الالكترونية حتمية وضرورة فرضتها مجموعة من الأسباب، أهمها:<sup>2</sup>

- ✓ ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل منظمة تسعى للتنافس.
- ✓ التوجه نحو توظيف واستخدام التكنولوجيا ولاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
- ✓ ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.

<sup>1</sup>-نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004، صص، 128، 129.

<sup>2</sup>-رأفت رضوان، الإدارة الالكترونية، الجمهورية العربية المصرية، القاهرة، 2007، ص5.

✓ انبثاق ثورة المعلومات والمعرفة والانتقال الى اقتصاد المعرفة.

✓ العولمة بكل ابعادها الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والتكنولوجية.

✓ تحسين مستوى الخدمة وترشيد استخدام الموارد.

وعلى العموم، فقد قدمت للإدارة الالكترونية العديد من التعاريف، فقد عرفها البعض بأنها "عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الانترنت، في جميع العمليات الادارية الخاصة بمنشأة ما بغية تحسين العملية الانتاجية وزيادة كفاءة وفعالية الاداء بالمنشأة"<sup>1</sup>، كما يشير اليها البعض الآخر بأنها "تنفيذ كل الاعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين او اكثر سواء من الافراد او المؤسسات من خلال استخدام شبكات الاتصالات الالكترونية"<sup>2</sup>، اما السالمي فيراها بأنها "الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الالكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة الى اجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً"<sup>3</sup> وفي نفس سياق يصفها آخرون بأنها "منظومة الكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الاداري اليدوي الى اعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة" او انها "وظيفة انجاز الاعمال باستخدام النظم والوسائل الالكترونية بحيث تشمل الاعمال الالكترونية والحكومة الإلكترونية"

بناء على ما تقدم، يمكن القول ان الادارة الالكترونية تعتبر منهجا لعصرنة المؤسسة، تقوم على الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي والاستثمار لتقنيات المعلومات والاتصال في ممارسة الوظائف الاساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية، من اجل استغلال امثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة بالجودة المطلوبة فهي تعتبر:<sup>4</sup>

❖ **وسيلة أداء:** هي وسيلة لرفع الاداء والكفاءة باستخدام الارشيف الالكتروني والمفكرات الالكترونية.

❖ **وسيلة إنجاز:** هي انجاز المعاملات الادارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت او الانترنت لانجاز

المعاملات مع ما يترافق من اهدار الوقت والجهد والطاقات.

<sup>1</sup> - محمد سمير أحمد الادارة الالكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص42.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص43.

<sup>3</sup> - يوسف محمد يوسف ابو امونه، واقع ادارة الموارد البشرية الكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية-قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص25.

<sup>4</sup> - افنان عبد علي الاسدي، الادارة الالكترونية- بين النظرية ومتطلبات التطبيق- في بيئة منظمات الاعمال العراقية، العدد15، مجلة العراقية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2009، ص155.

❖ منظومة الالكترونية متكاملة: تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الاداري اليدوي الى اعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة.

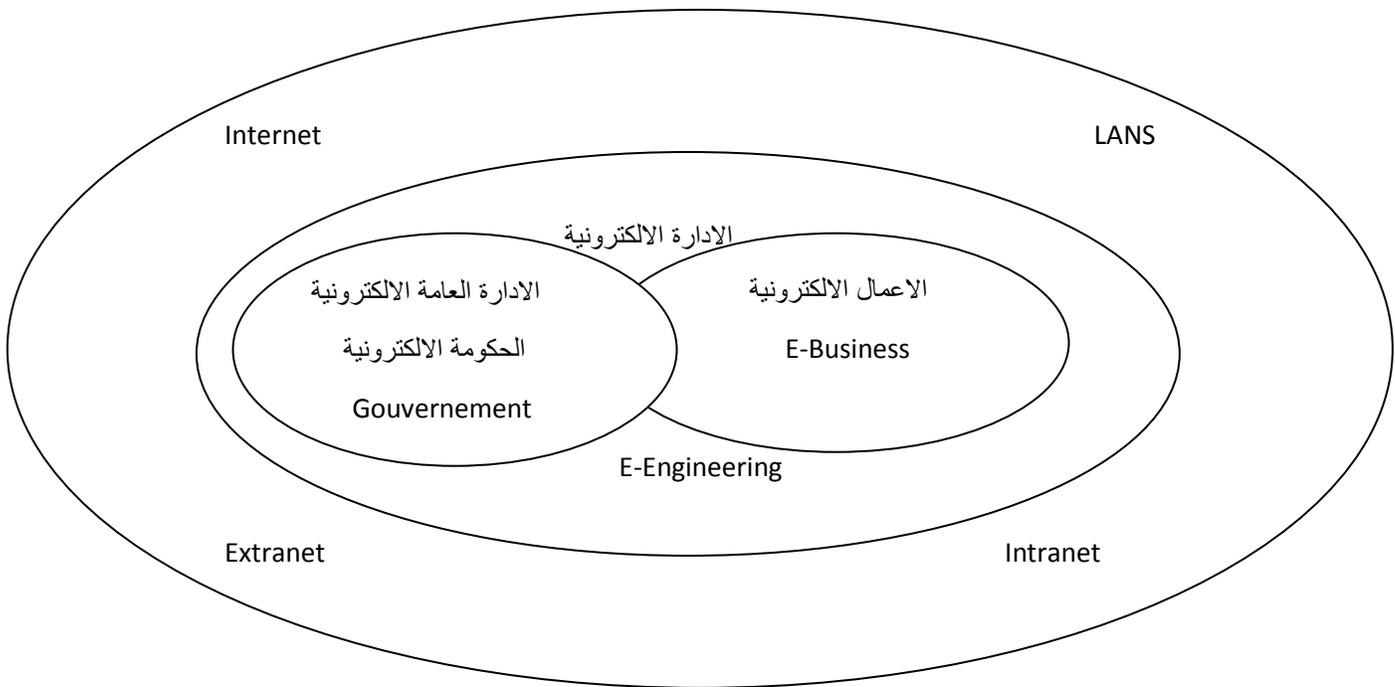
❖ منظومة تكاملية تفاعلية: هي مظلة كبيرة ذات بعدين رئيسيين هما:<sup>1</sup>

-الاول: يقدم خدمات الالكترونية للمؤسسات او الافراد الذين يعملون ضمن القطاع الخاص ويطلق عليه الاعمال الالكترونية.

-الثاني: الحكومة الالكترونية والتي تعني المؤسسات او الدوائر الحكومية التي تعمل في قطاع تقديم الخدمات العامة.

بيانيا يمكن توضيح هاذين البعدين في الشكل التالي:

شكل رقم(1): ابعاد مفهوم الادارة الالكترونية



المصدر: عشور عبد الكريم، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، جزائر، 2009-2010، ص15.

<sup>1</sup> -الهوش ابو بكر محمود، الحكومة الإلكترونية، ط1، مجموعة النيل، مصر، 2005، ص411.

### الفرع الثاني: اهداف الادارة الالكترونية

تمايزت آراء الباحثين حول اهداف الادارة الإلكترونية، إلا انها لم تخرج عن نطاقها الاساسي والمتمثل في اعادة هندسة الادارة من خلال تكريس وتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وعلى العموم يمكن تقسيم على النحو التالي:

#### ❖ اولاً: اهداف تتعلق بفائدة المستفيدين والعملاء والداخليين والخارجيين للمؤسسة: من اهمها نذكر مايلي:<sup>1</sup>

- التقليل مع التعقيدات الادارية.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات في دعم وبناء ثقافة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين.
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا وإدارة الموارد كافة.
- تحقيق كفاءة وفعالية في تقديم الخدمات للمستفيدين والاستغلال الامثل للموارد المتاحة.
- التعليم المستمر وبناء المعرفة.
- دعم وتبسيط الخدمات الادارية لكل الاطراف المعنية بالحكومة، المواطنين، مؤسسات الاعمال.<sup>2</sup>
- تقليل من تكلفة الاجراءات الادارة العمومية من خلال تعاملها مع مواطنين ومؤسسات.
- استيعاب عدد اكبر من العملاء في وقت واحد.
- الغاء كامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة وتخفيف منه الى اقصى حد ممكن.

#### ❖ ثانياً: اهداف تتعلق برفع كفاءة العمل الاداري: تتمثل في:<sup>3</sup>

- تحسين مستوى الخدمات.
- الانجاز السريع للاعمال واختصار زمن تنفيذ مختلف الاجراءات.
- تخفيض التكاليف.
- الحد من استخدام الاوراق في الاعمال الادارية.
- التقليل من الموارد البشرية الزائدة عن الحاجة في الاعمال الادارية وتحويلها الى اداء المهمات الاساسية للمؤسسة.

<sup>1</sup>-جمانة عبد الوهاب شلبي، واقع الادارة الإلكترونية في الجامعة الاسلامية واثرا على التطور التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2011-2012، ص11.

<sup>2</sup>-عيدوني كافية، بن حجوبه حميد، الادارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)، العدد الثاني، مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، جامعة عباس لغرور، خنثلة، الجزائر، ديسمبر 2017، ص223.

<sup>3</sup>-جمانة عبد الوهاب شلبي، مرجع سابق، ص12.

❖ ثالثا: اهداف تتعلق بزيادة كفاءة وفعالية وترشيد اتخاذ القرارات الادارية: تتمثل في:

- المساعدة على التقليل من الاخطاء الناتجة عن العمل البشري.
- توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية للمستفيد وملتخذي القرار وتسهيل الحصول على الخدمات في اي زمان ومكان بشكل آلي.
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا نتيجة انسياب الفعال للمعلومة عبر المستويات التنظيمية.
- تقليل معوقات اتخاذ القرارات.

❖ رابعا: اهداف تتعلق بزيادة قدرة المؤسسة التنافسية محليا وعالميا: هي كالاتي:<sup>1</sup>

- التوافق مع بقية دول العالم التي تتجه الى العمل الالكتروني بقوة.
- الحد من الفساد الاداري.
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات بمختلف انواعها.
- تحقيق مبدأ المساواة بين عاملي المؤسسة بإتباعها اسلوبا موحدًا في تقديم الخدمات مما يؤدي الى التقليل من الوساطة والمحسوبية.
- تقليل تأثير العلاقات الشخصية على انجاز الاعمال.
- تحقيق اهداف الاستراتيجية للإدارة العليا وذلك بتوفير البيانات والمعلومات الدقيقة عن مؤسسات الاعمال بسرعة وسهولة.
- مساعدة الادارات العليا على اعادة تنظيم الاجهزة الادارية وهيكلتها، وتشجيع مبادرات الابداع والابتكار.

المطلب الثاني: خصائص وعناصر الادارة الالكترونية

الفرع الاول: خصائص الادارة الالكترونية

تقدم الادارة الالكترونية وجها مغايرا لوجه الادارة التقليدية نظرا لسلاسة ادائها وإيقاعها السريع، اذ اصبحت اداة فاعلة في ايدي الذين بادروا بتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسساتهم، لتميزها بشكل عام بمجموعة من الخصائص.

<sup>1</sup> -احلام محمد شواي، الادارة الالكترونية وتأثيرها في تطوير الاداء الوظيفي وتحسينه، المجلد64، العدد4، مجلة بابل للعلوم الانسانية، كلية الآداب، جامعة بابل، العراق، 2016، ص3394.

من اهمها نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

❖ **اختفاء الوثائق الورقية في المعاملات التجارية:** اي احلال الدعائم الالكترونية محل الدعائم الورقية، لكونها تحتاج الى حيز مكاني كبير لتخزينها مع ارتفاع تكاليف نقلها، بالإضافة الى صعوبة الحصول على المعلومات بطريقة فورية، وهذا ما يؤدي الى الاستغناء عن المعاملات بالمستندات الورقية لتحل محلها المستندات الإلكترونية، اي اجراء كافة المعاملات والإجراءات بشكل الكتروني.

❖ **تعزيز القدرات التنظيمية والرقابية داخل المؤسسة:** تسمح شبكات الانترنت والاكسترنات للمسؤولين الاداريين بإجراء عمليات الرقابة الادارية المفاجئة وتمكنهم من تقسيم مستويات الاداء في اي وقت كما تسمح لهم بقييم الاوضاع سواء من الناحية التنظيمية او التشغيلية بصفة ادق.

❖ **تسليم المنتجات والخدمات إلكترونياً:** اتاحت شبكة الانترنت امكانية تسليم بعض المنتجات إلكترونياً، مثل التسجيلات الموسيقية، كتب، افلام فيديو، الابحاث والتقارير الالكترونية الى جانب الخدمات الالكترونية مثل الاستشارات الطبية والهندسية.

❖ **غياب العلاقة المباشرة بين الاطراف المتعاقدة:** حيث ان المؤسسة لها القدرة على ادارة تعاملاتها التجارية بكفاءة من اي موقع جغرافي، دون الحاجة للتمركز في مكان البيع، وذلك باستخدام اجهزة الكمبيوتر والتراسل الالكتروني وهو ما يعرف بالوكيل الالكتروني.

❖ **السرعة في انجاز المعاملات:** تساهم الادارة الالكترونية بشكل فعال في اتمام العمليات بين طرفين على وجه السرعة، بتسليم المنتجات والخدمات دون الحاجة الى انتقال الطرفين وذلك توفيراً للجهد والوقت والمال.

❖ **التفاعل الجماعي بين عدة أطراف:** يستطيع احد اطراف المعاملة ارسال رسالة الكترونية الى عدد لا نهائي من المستقبلين في نفس الوقت، دون الحاجة الى ارسالها في كل مرة، وفي هذا المجال توفير شبكة الانترنت امكانيات بلا حدود للتفاعل الجماعي بين الفرد والجماعة.

وبناء على ما ذكر، يمكن القول ان كل ميزة في الادارة الالكترونية هي امر تفقده الادارة التقليدية بحيث يؤثر فقده سلباً في ادائها ويسبب اتالفا للقيمة وإعاقة تدفقها، اذ يمكن ابراز اهم الفروقات بينهما في الجدول التالي:

<sup>1</sup>- احمد سعد محمد طيب، محمد مصطفى القطيمي، تشخيص معوقات تطبيق نماذج الادارة الالكترونية في مؤسسات تعليمية دراسة استطلاعية لاراء الموظفين في عدد من المدارس الاهلية في مدينة موصل، المجلد 35، العدد 114، مجلة تنمية الراءدين، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2012، ص7.

الجدول رقم(01): المقارنة بين الادارة التقليدية والإدارة الالكترونية

الخصائص	الادارة التقليدية	الادارة الالكترونية
التنظيم	بناء هرمي بحت درجات معروفة وثابتة للتقدم في العمل.	وجود شبكة الانترنت وإنشاء المؤسسة على اساس التعاون.
الاسلوب	التعامل مع الحدث بعد وقوعه.	التعامل مع الحدث قبل وقوعه والبحث عن ابتكار طرق جديدة للعمل.
الموارد	الاعتماد على الاصول المادية.	الاعتماد على الرأس المال الفكري وأساليب العمل المرنة.
الخدمات	تقديم بالطرق التقليدية ومن خلال الورق.	تتسم بالتجديد عبر قنوات متعددة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
نطاق العمل	محلي.	عالمي.
سرعة الاستجابة	شهور لضعف الترابط بين الادارات وصعوبة في التعديل.	ساعات ومتابعة مستمرة وسهلة جدا.
مستوى البيروقراطية	عال.	منخفض.
الاستراتيجية	الامرة هي الاساس.	الزيون هو الاساس.
القيادة	متسلطة.	استشارية.

المصدر: خليفة مصطفى ابو عاشور، ديانا جميل النمري، مستوى تطبيق الادارة الالكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والاداريين، مجلد 9، العدد2، المجلة الاردنية للعلوم التربوية، الاردن، 2013، ص199.

### الفرع الثاني: عناصر الادارة الالكترونية

يتطلب تطبيق الادارة الالكترونية ضرورة توفير عناصر اساسية تترجم الى اعمال الالكترونية، وتخلق وظائف تدرج ضمن سياق التحول الالكتروني في الادارة التقليدية، والتي يمكن توضيح ذلك كالتالي:

#### ❖ اولاً: العنصر التقني:

يتكون العنصر التقني من المكونات المادية للحاسوب، البرمجيات، شبكات الاتصال وقواعد البيانات

## 1-المكونات المادية للحاسوب (Hardware):

الحاسوب هو جهاز الكتروني يأخذ البيانات كمدخلات، حيث يتم تخزينها ومعالجتها حسب الاوامر الصادرة، لتنفيذ مهام معينة ثم عرضها كمخرجات وتتضمن المكونات المادية للحاسوب كافة الاجزاء الملموسة في النظام، والمستخدمة في ادخال ومعالجة وإخراج البيانات والمعلومات والمتمثلة في:<sup>1</sup>

- ✓ **وحدات الإدخال:** هي حلقة وصل بين الحاسوب وبين المستخدم، تقوم بتلقي البيانات من الوسط الخارجي الى وحدة المعالجة المركزية، وتتكون من وسائل الادخال المباشرة، مثل لوحة المفاتيح، القلم الضوئي، الصوت، الفأرة، قارئ الحروف الضوئي.... وغيرها.
- ✓ **وحدة المعالجة المركزية:** وتمثل هذه الوحدة الجزء الرئيسي من منظومة الحاسوب، التي يتم فيها معالجة جميع البيانات الداخلة لتوليد المخرجات المطلوبة، والتي تتكون من وحدة الحاسوب والمنطق، ووحدة التحكم، ووحدة الذاكرة الرئيسية.
- ✓ **وحدة الإخراج:** تؤدي مهمة اىصال الحاسوب للوسط الخارجي، لنقل النتائج المتولدة عن عمليات المعالجة من وحدة المعالجة المركزية الى الجهات المستفيدة منها، واهم هذه الوسائل الشائعة: الشاشة المرئية، الطابعة، الاشكال البيانية، الوسائل الممغنطة، المصغرات الفيلمية والمخرجات الصوتية.
- ✓ **وحدة الذاكرة الثانوية/المساعدة:** وتستخدم لأغراض خزن مخرجات نظام المعلومات لفترات طويلة بسبب محدودية الطاقة الاستيعابية الذي يتحتم اضافة الذاكرة الثانوية، ومن اهم الوسائط الشائعة هي الاشرطة المغناطيسية والأقراص المغناطيسية.

## 2-البرمجيات (Software):

يحتاج الحاسوب الى المكونات البرمجية كي يؤدي عمله بالشكل الصحيح، وهي تشمل كل التعليمات والأوامر التي تسيطر على الحاسوب، اضافة الى تأدية المهام والأعمال المختلفة، وتنقسم البرمجيات الى قسمين هما:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -مزر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الادارية وتكنولوجيا المعلومات، اثرء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص132.

<sup>2</sup> -نفس المرجع، ص ص153، 154.

✓ **برامج ادارة النظام:** هي عبارة عن مجموعة البرامج العامة التي تدير مكونات الحاسوب كمعالج مركزي، ووصلات الاتصال والمعدات الملحقه بها، وتعمل هذه البرامج كواسطة للربط بين البرمجيات الاخرى والمكونات المادية للحاسوب.

✓ **برامج التطبيقات:** وهي برامج معدة لتشغيل عمليات معينة ذات طبيعة نمطية، تشمل برامج التطبيقات العامة (برامج البريد الالكتروني، برامج الدعم الجماعي، رسوم الحاسوب، الجداول الالكترونية... الخ)، بالإضافة الى برامج التطبيقات الخاصة (كالبرامج المحاسبية، حزم البرامج المالية، برامج التجارة الالكترونية، برامج تخطيط الموارد المؤسسة، برامج ادارة المشروعات... الخ)<sup>1</sup>

### 3- شبكات الاتصال (Networks):

الإنترنت Intranet وهي شبكة مستندة في عملها على الإنترنت وتستخدم خدمات الإنترنت وبروتوكولات هو الفرق الوحيد بينهما أنها داخلية لا يسمح لأحد الدخول إليها من خارج المؤسسة . والاكسترانت Extranet وهي مجموعة شبكات إنترنت لها خصوصيتها بوصفها شبكة إنترنت وتشارك فيما بينها ببعض الخدمات والتطبيقات . والإنترنت Internet وهي شبكة اتصالية عالمية يستطيع جميع الأشخاص الدخول إليها والاستفادة من خدماتها ضمن بروتوكولات معينة ومن أكثر استخداماتها الشبكة العنكبوتية المعروفة بالرمز WWW والبريد الإلكتروني... وغيرها

### 4- قواعد البيانات:

تشير البيانات الى الأشياء، الحوادث، النشاطات والمبادلات التي يتم تسجيلها وتخزينها، ويمكن ان تأخذ البيانات عدة اشكال اهمها:<sup>2</sup>

- البيانات العددية الهجائية: والتي تتكون من ارقام وحروف مثل المعاملات التجارية.
- البيانات النصية: والتي تستعمل في الاتصالات الكتابية.
- البيانات الصوتية: كصوت الانسان.

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين، الادارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الادارة العامة للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2005، ص23.

<sup>2</sup> - سناء عبد الكريم الخانق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات ادارة المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، 13/12 نوفمبر 2005، ص240.

ولابد لكل مؤسسة ان يكون لديها قاعدة بيانات خاصة بها عن كافة العوامل البيئية الخارجية والداخلية، وإدامة تحديث هذه القاعدة من حيث اضافة كل ما يطرأ من تغييرات على العوامل البيئية، وذلك حتى تستطيع تزويد مختلف مستويات الادارة بالمعلومات الصحيحة والحديثة لاستخدامها في اتخاذ القرارات التي تؤدي في النهاية الى تحقيق اهداف المؤسسة.

### ❖ ثانيا: العنصر البشري:

يعتبر العنصر البشري اصل ثابت من اصول المؤسسة، يجب الاهتمام به وتنمية إبداعاته، فصناع المعرفة في الادارة الحديثة من اكثر العناصر اهمية في منظومة الادارة الالكترونية، اذ يجب ان تتمتع بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

-القيادات الرقمية من محللين للموارد المعرفية والكوادر الادارية اصحاب التخصص الذين لهم خبرتهم في تطبيقات التكنولوجيا.

-دارسي علم الادارة الحديثة القائمة على تعظيم قيمة التقنية والاستفادة من إمكانياتها، والتواصل مع دوائر الادارة محليا وعالميا.

-مؤهل مصقول فنيا من خلال الدورات التدريبية المناسبة وعلى اطلاع دائم على كل جديد، حتى يصبح قادرا على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتعامل معها.

-محفز على الابتكار والمبادرة بالأفكار، ومعود على البحث عن المعلومة من خلال ما هو متاح.

-قادر على التعامل مع الزبائن، والتواصل معهم وتلبية استفساراتهم.

### المطلب الثالث: وظائف ومجالات تطبيق الإدارة الالكترونية

#### الفرع الأول: وظائف الإدارة الالكترونية

تؤدي الادارة الالكترونية عدد من الوظائف الأساسية، مثلت مرتكزات هامة في الاصلاح الاداري وتغيير جذري في اساليب الادارة التقليدية، تتمثل في:

<sup>1</sup> - السعيد مبروك ابراهيم، ادارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الادارة المعاصرة"الجودة الشاملة-المهندرة-ادارة المعرفة-الادارة الالكترونية"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص325

أولاً: التخطيط الالكتروني

يعرف التخطيط الالكتروني على انه "التخطيط الذي يعتمد على التركيز بصفة اساسية على استخدام التخطيط الإستراتيجي، والسعي نحو تحقيق الاهداف الإستراتيجية، حيث تتم القرارات التي تستخدم النظم الالكترونية في تخطيط اعمالها بالشمولية لخدمة مختلف اقسام المؤسسة وإدارته، كما يعتمد في ظل الثورة الالكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة،<sup>1</sup> وبطبيعة الحال يختلف التخطيط الالكتروني تماما عن التخطيط التقليدي إلا ان الاختلافات الأساسية يمكن ان ترد في ثلاثة مجالات الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (2): الاختلافات الأساسية بين التخطيط التقليدي والالكتروني

الوظيفة	التخطيط الالكتروني	التخطيط التقليدي
-تحديد الاهداف	-يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الاهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتجديد، والتطوير مستمر والمتواصل.	-تحديد الأهداف من اجل تنفيذها السنة قادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلبا على كفاءة التخطيط.
-المدة الزمنية	-عملية مستمرة بفضل معلومات الرقمية دائمة التدفق.	-تخطيط زمني منقطع ووضع تقارير فصلية.
-تقسيم العمل	-جميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الالكتروني في كل مكان وزمان.	-فكرة تقسيم العمل بين الإدارة وأعمال التنفيذ.

مصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على: محمد سمير احمد، مرجع سابق، ص249.

<sup>1</sup> -محمد محمود علي النعمان، درجة توافر متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في مدارس المرحلة الثانوية بأمان العاصمة صنعاء وسبل تطويرها من وجهة نظر مدراء المدارس، العدد8، مجلة جامعة الناصر، كلية التربية، جامعة صنعاء، السودان، 2016، ص159.

ثانيا: التنظيم الالكتروني

يعد التنظيم الالكتروني الإطار الواسع لتوزيع أكبر للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية التي تحقق التنسيق الآني لإنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم،<sup>1</sup> فمع الانترنت يتم التحول من مؤسسة تركز على الهياكل التنظيمية الرسمية الى منظمة تركز على الهدف الواحد المتقاسم. وإجمالاً يمكن وصف التغيرات التي تحصل في التنظيم التقليدي بالاعتماد على التنظيم الالكتروني في الجدول التالي:

الجدول رقم (3): التأثيرات الأساسية للانترنت في وظيفة التنظيم

مكونات	من	الى
الهيكل التنظيمي	-التنظيم العمودي. -الهيكل القائم على الوحدات الثابتة. -تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة. -التنظيم اعلى-أسفل. -شركة ذات هيكل تنظيمي محدد.	-التنظيم المصفوفي او المشروع. -الهياكل القائمة على الفرق. -تنظيم الوحدات المصغرة. -مخطط من اليمين الى اليسار. -شركة بدون هيكل تنظيمي محدد.
التقسيم الاداري	-تقسيم على أساس الأقسام او الوحدات. -تقسيم الإداري التقليدي.	-التنظيم القائم على الفرق. -تنظيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية او خارجية.
سلسلة الاوامر	-سلسلة الأوامر الإدارية او سلطة الخطية. -سلسلة الأوامر الخطية. -التنظيم احادي الرئيس المباشر.	-الوحدات الاستشارية او سلطة الاستشارية. -الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا. -التنظيم ثنائي الرئيس المباشر او تعدد الرؤساء المباشرين.
الرسمية	-اللوائح والسياسات التفضيلية. -القواعد والإجراءات. -جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقا.	-السياسات المرنة. -الفريق المدار ذاتيا او إدارة الذات. -جداول العمل المرنة والمتغيرة.

<sup>1</sup>-محمد محمود علي النعمان، مرجع سابق، ص160.

المركزية واللامركزية	-المركزية: السلطة في القمة. -اللامركزية: السلطة الموزعة.	-تعدد مراكز السلطة. -الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا.
القياسية او المعيارية	-تقسيم عمل كثيف. -قواعد وإجراءات أداء محددة. -سلوكيات موحدة في أداء المهام.	-التنوع في المهام. -توسيع العمل واثرائه. -التمكين الإداري.

مصدر: محمد سمير احمد، مرجع سابق، ص256.

### ثالثا: القيادة الالكترونية

تسعى القيادة الالكترونية الى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها، والتعامل الفعال وبطريقة الكترونية مع الافراد الاخرين، والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم، لإنجاز الاعمال المطلوبة.<sup>1</sup> كما تقوم على ثلاثة ابعاد أساسية هي:<sup>2</sup>

❖ **القيادة التكنولوجية الصلبة:** انها قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الانترنت من اجل ادارة اعمالها وعلاقاتها

المختلفة، فهي تتسم:

✓ **حس التكنولوجي:** فالقائد الالكتروني ذو قدرة على تحسس ابعاد التطور التكنولوجي المتسارع، ويعمل على توظيف

مزاياها لتكوين ميزة تنافسية.

✓ **حس الوقت:** ان القائد الالكتروني هو القائد الزمني سريع الحركة والاستجابة والمبادرة، وتخطي الفاصل الزمني

المطلوب بين معلومات الادنى وقرارات الاعلى الى التفاعل الالي بين الجميع.

✓ **حس الطوارئ:** فالقائد يجب ان يستشعر التغيير في نماذج الاعمال الجديدة التي تأتي بالداخلين الجدد والخدمات

والأساليب الجديدة.

❖ **القيادة البشرية الناعمة:** فالقيادة الالكترونية ذات محتوى انساني كبير رغم انها اكثر تعويلا على تكنولوجيا،

واعتمادها على البعد البشري يتسم بالاتي:<sup>3</sup>

✓ **القائد الزبوني:** الزبون الذي يستخدم الانترنت في ضل المنافسة، للبحث عن السعر الأقل، والخصوصية الاكثر

أمانا، ومعاملتهم كعاملين في المؤسسة ويتصلون بها لتقديم توصياتهم.

<sup>1</sup> - محمد حمود علي النعمان، مرجع سابق، ص161.

<sup>2</sup> - محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والادارة الالكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011، ص ص 290، 291.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص291.

✓ **القائد عمال ومهني المعرفة:** هو الذي يوجد علاقة متميزة مع العاملين سواء كانوا يؤدون وظائفهم على قرب او بعد ويوجد لهم تسهيلات ومنافع والمزايا لكسب ولائهم والاحتفاظ بهم ويحفظ للمؤسسة اهم اصولها.

✓ **القائد التنافسي:** ان يتسم بالقدرة على الاداء التنافسي بالوصول الاسرع الى السوق من المنافسين، والخدمة الافضل في خدمة شركائه والزبائن والموردين من المنافسين، اكثر قدرة على الابتكار والخدمات والأساليب والمنتجات الجديدة.

✓ **القائد الالكتروني ذو الخصائص الاكثر ملائمة:** فالرئيس التنفيذي الالكتروني مطلوب منه ان يكون مباشر، متعلم، كثيف التركيز، الاسرع حركة، الحكم الجيد.

❖ **القيادة الذاتية:** فالقائد الالكتروني مطلوب منه ان يتخذ قرارات سريعة وفورية، مما يجعله يطور اتجاهات وقواعد خاصة للحالات المختلفة، فهي تتميز ب:

- القدرة على تحفيز انفسهم وإبقاء التركيز على انجاز المهام.
- الاستقامة التي تستدعي الولاء للشركة والرغبة في العمل حسب قيمتها ومعتقداتها.
- فهم المنظمة ومساهمتها من اجل حل المشكلات.
- البراعة، المهارة، المرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة.
- المسؤولية عن مساراتهم المهنية وأنشطتهم وتطورهم.

#### رابعا: الرقابة الالكترونية:

تعد الرقابة الالكترونية الاكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ اولا بأول وبالوقت الحقيقي، فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت مما يمكنه من معرفة التغييرات قبل اوعند التنفيذ والإطلاع بالتالي على اتجاهات النشاط خارج السيطرة لاتخاذ ما يلزم من اجراءات التصحيح التي تصل في نفس الوقت الى المسؤولين عن التنفيذ، ومن ثم الغاء الفجوة الزمنية وتحقيق الرقابة المستمرة.<sup>1</sup>

لذا فان مزاياها تتجلى في:<sup>2</sup>

- الحد الادنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة، بسبب الرقابة المستمرة بدلا من الدورية.

<sup>1</sup> - عادل حرحوش المرغحي، الادارة الالكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتنمية الادارية للنشر والطباعة، القاهرة، مصر، 2007، ص28.

<sup>2</sup> - يوسف محمد يوسف ابو امونه، مرجع سابق، ص61.

- تحفيز العلاقات القائمة على الثقة، وهذا مما يقلل من الجهد الاداري المطلوب في الرقابة.
- توسيع الرقابة الى عملية الشراء، الموردين، الشركات المشتركة في شبكة الاعمال الخارجية Extranet.
- تقليص اهمية الرقابة القائمة على المدخلات او العمليات او الانشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج.
- تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في الشركة الى حد كبير فهي نمط الرقابة الذي يمكن وصفه بنمط (الكل يعرف ماذا هناك).

ومقابل ذلك، قد تواجه الرقابة الالكترونية بعض المشكلات مثل:

- افتقارها احيانا الى التفاعل الانساني الذي هو الاساس في كل تطوير حقيقي في الشركة سواء تطوير العاملين او الانظمة والمعايير وغيرها.
- يقتزن لدى البعض بأن الادارة تراقب نشاطاتهم اولا بأول من دون علمهم.
- مشكلات الأمن، حيث ان الرقابة الالكترونية تجعل الشركة ومعلوماتها معرضة عموما للاختراق.
- ان توسيع الرقابة الالكترونية الى الشركاء هو الاخر يحمل آثاره السلبية في امكانية التسلل الى قواعد بياناتهم.

### الفرع الثاني: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية

لا شك ان مجالات التي يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها عديدة، إلا ان هنالك من يصنف مجالات الى ما يلي:<sup>1</sup>

#### 1-المجال الإداري: مثل:

- ✓ تبادل الوثائق والمعلومات والأنظمة والتعليمات الكترونيا.
- ✓ حفظ الصور والوثائق الالكترونية في الارشيف الالكتروني، مما يسهل عملية الرجوع لتلك الوثائق في اي وقت.
- ✓ تسجيل كافة اعمال الاتصالات الادارية من مصادر ووارد المعاملات وتصويرها رقميا بشكل منظم ومفهوم.

#### 2-المجال السياسي: يؤدي التحول الى تطبيقات الإدارة الإلكترونية الى تطوير نظام الحكم الالكتروني وشؤون العامة، ويمكن

ان يتم ذلك بإيجاد علاقة جديدة بين مواطنين والدولة في إدارة شؤون الدولة من خلال ثلاث خطوات هي:

<sup>1</sup>- ايت عمار سعاد، ريش زينب، أثر استخدام الادارة الالكترونية على ادارة الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، ادارة الاعمال المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2016-2017، ص ص 24-29.

- ✓ البدء بعملية جمع المعلومات حول أسس تطوير السياسات، ثم نشرها للمواطنين لزيادة وعيهم السياسي وإدراكهم لكيفية وضع السياسات التي تخص الدولة.
- ✓ استخدام نظم المعلومات الالكترونية، لتسهيل عملية المشاركة والتحاوور لإعداد السياسات وتحديد الأولويات والتوجيهات الاستراتيجية للدولة.
- ✓ استخدام نظم المعلومات الالكترونية في عملية الانتخابات والتمثيل السياسي.

### 3-المجال الاقتصادي:تؤثر الإدارة الالكترونية بشكل مباشر على النواحي الاقتصادية، وتتجلى اهم سماتها فيما يلي:

- ✓ تعاضم أهمية راس المال الفكري في الثورة الرقمية.
- ✓ تسريع التطور الاقتصادي من خلال فتح قطاعات جديدة للاستثمارات والتي تتمثل في قطاع تقنيات المعلوماتية، وما يمكن ان تحدثه تلك الاستثمارات في قطاع الاقتصادي للدولة.
- ✓ تحريك القوى العاملة على المستوى الوطني عن طريق خلق وظائف جديدة ودخول مهارات جديدة الى السوق.
- ✓ المساعدة على دخول سلع جديدة للسوق المحلي نتيجة العامل الالكتروني.

### 4-المجال الاجتماعي:عند تطبيق الإدارة الالكترونية سيكون لها تأثيرات متوقعة على المجال الاجتماعي، حيث سيؤثر على جميع المكونات الاجتماعية بشكل شمولي كما يلي:

- ✓ زيادة التفكك الاجتماعي في حالة الاعتماد الكلي على المعلوماتية، نظرا لضعف الاتصال الذي يترتب عليه ضعف العلاقات الاجتماعية.
- ✓ تحجيم بعض العلاقات الاجتماعية القائمة على قوة النفوذ الفرد المنتمي لمؤسسة معينة، وانخفاض دور الوظيفة في دعم لمكانة الاجتماعية.
- ✓ التأثير على الجانب الثقافي لأفراد المجتمع وكيفية تفاعلهم مع المتغيرات التقنية والعلاقات الاجتماعية على مستوى العمل، وتغير الاهتمامات والتوجهات الاجتماعية.

## مطلب رابع: تطبيق ومعوقات الادارة الالكترونية

## الفرع الاول:تطبيق الادارة الالكترونية

ان التحول الالكتروني للأنشطة الاعمال هو أكثر من مجرد بناء موقع على شبكة الويب وإدارته، وتحديث محتوياته لان الموقع ليس إلا نافذة تخفي بنية شبكية متطورة توفر قاعدة تقنية معلوماتية لنقل أنشطة الأعمال التقليدية الى أعمال إلكترونية، هذه العملية تتقدم باستمرار حتى تشمل جميع الأنشطة الموجهة للزبائن، والعمال والعاملين. ويرفق اغلب الكتاب على ان تطبيق مشروع الادارة الالكترونية لا بد وان يمر بمراحل متتابعة ومتكاملة ليأخذ شكله النهائي، هذه المراحل تتمثل في اربعة هي: <sup>1</sup>

❖ **مرحلة النشر الالكتروني:** ان الادارة في هذه المرحلة تقوم بإعلان عن نفسها من خلال ايجاد موقع لها على

الانترنت، ومن ثم وضع كافة المعلومات المتعلقة بتقديم خدماتها على ذلك الموقع، ليسهل على المتعاملين معها الاطلاع ومعرفة الخدمات التي تقدمها وشروط الحصول على تلك الخدمات، دون التبادل لتلك المعلومات والخدمات بين الادارة والمتعاملين بل يكون الاتصال من طرف واحد وهو مقدم الخدمة. وبالتالي فان هذا النشر او الاعلان يهدف الى تعريف الجمهور المتعامل مع المؤسسة بموقعها الالكتروني وما يمكن ان تقدمه من خدمات.

❖ **مرحلة التفاعل (التبادل) الالكتروني:** تأتي هذه المرحلة مكتملة للمرحلة السابقة، ويتم فيها تبادل المعلومات بين

المستفيد والجهة المقدمة للخدمة، حيث تقوم الجهات القائمة على تنفيذ مشروع الادارة الالكترونية باستقبال الاتصالات والاستفسارات من خلال البريد الالكتروني، اي المراسلة بين المتعاملين مع الادارة من جهة وموقع الجهة على شبكة الانترنت من جهة أخرى، ويكون الجمهور من خلال اطلاعه على ما تم نشره في المرحلة الأولى، فكرة حول ما تقدمه من خدمات، ويبدأ في هذه المرحلة بتقديم ردوده وآرائه عبر موقع المؤسسة الالكتروني، وبذلك يتم تجميع أكبر كمية ممكنة من التغذية المرتدة ليتمكن الاستفادة منها في المراحل اللاحقة.

❖ **مرحلة التنفيذ(التعامل):** بعد ان تنشر المؤسسة كافة التعليمات والأنظمة المتعلقة بتقديم خدماتها للمتعاملين معها

على موقعها الالكتروني، وبعد ان تمهي اتصالهم بها وتسجل آراءهم ومقترحاتهم وملاحظاتهم على تلك التعليمات والنماذج والخدمات، فان هذه المؤسسة تستفيد من تلك التغذية المرتدة في تكييف الخدمات المطلوبة وتهيئة المواقع

<sup>1</sup>-بوغرارة جهيدة، الادارة الالكترونية كأداة لبناء الرأس المال البشري، دراسة حالة عينة من كليات جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص ص23-

الالكترونية على شبكة الانترنت، لتتناسب مع تطلعات المستفيد من جانب، ومع امكانيات وقدرات مقدم الخدمة من جانب آخر، ثم يتم تقديم الخدمات المتنوعة عبر المواقع المخصصة على شبكة الانترنت.

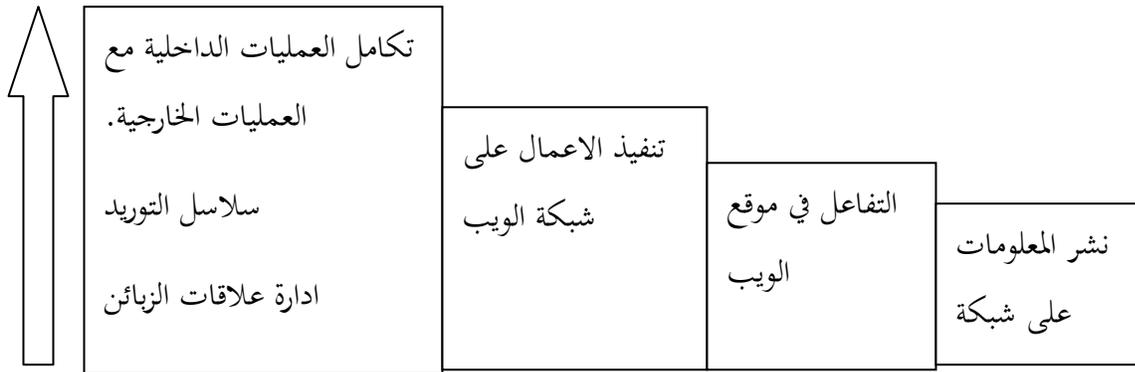
❖ **مرحلة التكامل (التحول):** تمثل مرحلة الذروة فيما يخص الادارة الالكترونية وفيما يتم تأمين الآتي:

- اتاحة المعلومات فورا عبر الشبكة.
- تفاعل الناس مع الادارة الالكترونية واستجابتهم لها.
- المقدرة على اكمال المعاملات فورا عبر الشبكة.

وتتم هذه المرحلة بتوصيل الخدمات والمعلومات الى المستفيد النهائي بدلا من ان يأتي بنفسه للحصول عليها.

ويمكن توضيح مراحل الانتقال الى الادارة الالكترونية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم(02): مراحل الانتقال الى الاعمال الالكترونية



المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص225.

### الفرع الثاني: معوقات الادارة الالكترونية

يواجه تطبيق الادارة الالكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج الى لآخر، تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها، من اهمها نذكر مايلي:<sup>1</sup>

○ **التحديات التقنية:** تتمثل في:

✓ تحدي النقص في البنية التحتية للمعلومات، والبنية التحتية للاتصالات، على مستوى الدولة، مما يعرقل عملية تطبيق

الادارة الالكترونية في منظماتها.

<sup>1</sup>- عادل حروش المفرجي، مرجع سابق، ص ص37-38.

- ✓ ارتفاع اسعار الاجهزة والبرمجيات الحديثة المستخدمة في تطبيق الشبكات، فضلا عن مشكلات تشغيلها.
- ✓ اختلاف القياس والمواصفات للأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة في الربط بينها.
- ✓ ارتفاع تكلفة الاتصالات.
- ✓ اخطار التزوير والتلاعب بالمعلومات والتخريب المقصود للشبكات.
- ✓ اخطار الفيروسات التي تتسلل الى الشبكات من ان الى آخر.
- ✓ اخطار صعوبة الحفاظ على سرية المعلومات وتأمينها.
- التحديات غير التقنية: تضم:
  - ✓ التحديات التشريعية والقانونية التي تحتاج الى اجراء تعديلات جذرية في الانظمة والقوانين لضمان حقوق المستخدمين من هذه الخدمة.
  - ✓ تحديات مقاومة التغيير، واستمرار الادارة العليا في قصورها الفكري العاجز عن استيعاب النظم المعلوماتية في ادارتها.
  - ✓ تحدي النقص في الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على العمل في مجال النظم الالكترونية.
  - ✓ عدم وجود وعي معلوماتي وحاسوبي عند المواطنين، وهذا يشكل عائقا في تطبيق الادارة الالكترونية.
  - ✓ تحدي اعادة هندسة الاعمال باستخدام تكنولوجيا المعلومات، اذ ان نماذج الادارة القديمة، بما في ذلك الهياكل التنظيمية الهرمية، والمعالجات التقليدية لم تعد ملائمة لنماذج المنظمات الالكترونية.

### المبحث الثاني: ماهية الادارة الالكترونية للموارد البشرية

في ظل الانتقال من الادارة التقليدية الى الالكترونية، اصبح من الضروري تحويل وظائف المؤسسة الى وظائف الكترونية من اجل تحسين القدرات الادارية وتبسيط الاجراءات ومن ثم الارتقاء بالمؤسسة في ظل العولمة وتزايد المنافسة. ووظيفة الموارد البشرية واحدة من تلك الوظائف والتي لها قدر كبير من الاهمية في ظل اقتصاد حالي يعرف باقتصاد المعارف الذي يدخل فيه المورد البشري كشريك استراتيجي بالمؤسسة، ويأخذ الريادة وصدارة الترتيب في قيادتها نحو تحقيق الميزة التنافسية المطلوبة. وبذلك تم الانتقال من الادارة التقليدية للموارد البشرية الى الادارة الالكترونية للموارد البشرية التي سوف نحاول التطرق من جوانبها الاساسية على مستوى هذا المبحث.

المطلب الاول : مفهوم وخصائص الادارة الالكترونية للموارد البشرية

الفرع الاول : مفهوم الادارة الالكترونية للموارد البشرية

فرضت الثورة التكنولوجية والتغيرات الكبيرة في الاقتصاد العالمي ،تجاه ادارة الموارد البشرية نحو الاستفادة من التكنولوجيا بكافة اشكالها بدءا من استخدام الهاتف والآلات الكاتبة وصولا الى الشبكات بمختلف انواعها ،ما ادى ذلك الى ظهور مصطلح جديد في التسعينات من القرن الماضي ،يعرف باسم الادارة الالكترونية للموارد البشرية كنموذج جديد يهدف الى التحول للعمل الالكتروني في ممارسة جميع المهام والعمليات المتعلقة بالموارد البشرية،ومع ذلك غاب التعريف العميق له،اذ كثيرا ما يرد بشكل عام كمفهوم ضيق يعبر عن التطبيق المتميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية،والجدول التالي يعرض اهم هذه التعريفات:

جدول رقم(04):تعريف الادارة الالكترونية للموارد البشرية لدى بعض الباحثين

التعاريف	الباحثين/السنة
"هي طريقة لتنفيذ استراتيجيات والسياسات وممارسات الموارد البشرية في المنظمات من خلال الدعم الموجه باستخدام الكامل للقنوات على تكنولوجيا الانترنت"	Roll,Bandrock وLewis (2004)
"هي استراتيجية على مستوى المؤسسة قابلة للتوسع، وتتسم بالمرونة ومتكاملة لربط العمليات الداخلية والعاملين في مجال المعرفة بأهداف الخاصة بالمنظمة"	Mrler (2007)
"تخطيط، تنفيذ وتطبيق تكنولوجيا المعلومات لكل الشبكات ودعم الفاعلين فرديين او جماعيين في ادائهم المشترك لأنشطة الموارد البشرية"	Stromier (2007)
"هي استخدام التكنولوجيا في وظائف ادارة الموارد البشرية"	Parry (2007)
"الاتصال عن طريق التكنولوجيا الموجهة من خلال الشبكات بين المنظمة والعاملين فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية"	Ruel (2007)
"هي التطبيق العملي لاستراتيجيات وممارسات المنظمة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والاستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية فهي طريق لأداء ادارة الموارد البشرية"	النجار (2008)

<p>"هي نقطة التقاء بين ادارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، اذ انها تقوم بدمج ادارة الموارد البشرية كنظام او ضوابط وعلى وجه التحديد انشطتها الاساسية وعملياتها الخاصة بالموارد البشرية وذلك مع ميدان تكنولوجيا المعلومات"</p>	<p>Shane (2009)</p>
<p>"التخطيط،التنفيذ واستعمال تكنولوجيا المعلومات لكلا شبكة الانترنت والدعم على الاقل لشخصين او ممثلي الجماعة في انجاز انشطة الموارد البشرية"</p>	<p>Engbersen(2010)</p>
<p>"قيادة تعاملات العمل عبر استخدام الانترنت الى جانب تكنولوجيا اخرى"</p>	<p>Dhamja(2012)</p>
<p>"انها الدعم الاداري لوظيفة الموارد البشرية في منظمات باستخدام تقنية الانترنت"</p>	<p>Fan-valdoven (2012)</p>
<p>"هو تكوينات اجهزة الكمبيوتر ،البرامج ،وموارد الشبكات الالكترونية التي تمكن انشطة ادارة الموارد البشرية على ممارسة خدمات من خلال الافراد والمجموعات داخل وعبر الحدود التنظيمية"</p>	<p>Fisher وMarler (2013)</p>

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد: Barkheet Alameri, the implications of implementing Electronic: human resource management in abu-dhabi, department, thesis submitted in partial fulfillment of the requirement of Liverpool john mores university for the degree of doctor of philosophy, October 2017,p5

يمكن القول مما سبق، انه على الرغم من ان الادارة الالكترونية للموارد البشرية تقوم على فكرة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إلا ان التوسع في مفهومها يفتح آفاق جديدة وواعدة لمزيد من التوقعات، لذا اعتبر Fabre وزملاؤه ان الحديث عنها يتطلب توفر ثلاث شروط وهي:<sup>1</sup>

- ✓ استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اطار مشروع شامل للموارد البشرية، اذ يجب ان يعطي عدد كبير من مجالات الوظيفة.
- ✓ تدخل اعوان آخرين من خارج الوظيفة.
- ✓ اللجوء الى تنظيمات جديدة لتسيير عمليات الموارد البشرية.

<sup>1</sup>-Fabre martin, Merce bernard, equipe RH: actem de la natégre lé-RH: monde on révolution édition d'organisations, France,2003,p p67,69.

وعليه، فإن الادارة الالكترونية للموارد البشرية القائمة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي طريقة عمل شاملة لتسير عدد مهم من عمليات الموارد البشرية، والتي تقوم من جهة على تقاسم المعلومات الموارد البشرية ومعالجتها من اجل تسهيل وصولها مباشرة الى الخبراء والمسيرين، ومن جهة اخرى على وضع تنظيمات جديدة بغية تحقيق امثلية الخدمة.

### الفرع الثاني: خصائص الادارة الالكترونية للموارد البشرية

قطعت الادارة الالكترونية للموارد البشرية شوطا كبيرا وتطورت مع مرور الوقت فيما يتعلق بأنشطة الموارد البشرية من ناحية تحسين العمليات التشغيلية للموارد البشرية باستخدام التكنولوجيا، و تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات والممارسات من خلال الدعم المستمر والموجه عن طريق الاستخدام الكامل للمرافق والشبكات القائمة على تكنولوجيا الويب.<sup>1</sup>

ووفقا لدراسات مختلفة، فإن اهم خصائص الادارة الالكترونية للموارد البشرية لدى بعض الباحثين تتمثل في الجدول التالي:

جدول رقم(05): خصائص الادارة الالكترونية للموارد البشرية حسب دراسات الباحثين

الباحثين/السنة	خصائص الادارة الالكترونية للموارد البشرية
Hindrikson (2003)	-دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال توليد مقاييس الموارد البشرية.
Brown (2007)	- اتمتة العمليات وقتل روتين مهام الموارد البشرية باستبدال الملفات الورقية بالملفات الالكترونية.
Al وParry (2007)	-خفض التكاليف مع الحفاظ على جودة البيانات.
Martin (2008)	-تنفيذ المهام المتعلقة بالأنشطة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وإطلاق موظفيها من الاعباء الادارية.
Martin (2008)	-تسمح الادارة الالكترونية للموارد البشرية بتحسين المواهب قسم ادارة الموارد البشرية من خلال ادارة الاداء الالكتروني،الاختيار الالكتروني والتقييم الذاتي.
Lafleur وHaines (2008)	-تحويل خبراء الموارد البشرية والمهنيين من معالجة الورق التقليدية الى الاستراتيجية.

<sup>1</sup> -Bakheet Alameri,op.cit,p74.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد: Lubna hussien al\_hmouze, the impact of EHRM : application on organizational performance, an applied study in royal jordanian, thesis for the degree of master of E\_business, business administrative department, faculty of business, middle east university, jordanian, 2016, p22

وبشكل عام، يمكن القول ان الادارة الالكترونية للموارد البشرية تقدم وجها مغايرا لوجه الامتمة نظرا لسلاسة ادائه وإيقاعه السريع، وكذا تغيير دور الافراد في المؤسسة اذ اصبحوا مشاركين في وظيفة الموارد البشرية بشكل اكثر فعالية من قبل، فهي تتميز بمجموعة من الخصائص من أهمها:<sup>1</sup>

✓ تبني مفاهيم الادارة الاستراتيجية من حيث وضوح الرؤية والرسالة الاساسية للمؤسسة وتحديد الاهداف والإستراتيجية للوظيفة.

✓ التعامل الفوري والايجابي مع تحولات السوق وتطورات هيكل الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة.

✓ التطوير المستمر لنظم وإجراءات العمل وأسس اتخاذ القرارات وتوزيع المسؤوليات في شؤون الوظيفة.

✓ تيسير التعلم واستثمار الخبرات والمعرفة المتراكمة للموارد البشرية وتوظيفها لتنمية قدرات المؤسسة.

✓ الاعتماد على تكنولوجيا وخاصة شبكة الانترنت وشبكات الربط الداخلية.

وهذا يعني، ان الادارة الالكترونية للموارد البشرية تعني وجود وسيلتين لتطوير الوصول الى المعلومات فيمكن تطوير نظم تقوم ب:<sup>2</sup>

✓ احداث تكامل في الوصول لقواعد البيانات، وبذلك يتم توسيع نطاق المعلومات المتاحة.

✓ زيادة امكانية وصول الافراد الى قواعد البيانات من خلال نموذج البوابات الالكترونية.

المطلب الثاني: اهمية وأهداف الادارة الالكترونية للموارد البشرية

الفرع الاول: اهمية الادارة الالكترونية للموارد البشرية

تشير اهمية الادارة الالكترونية للموارد البشرية حسب Holkins من خلال: تسهيل الوصول الى المعلومات وتحقيق الميزة التنافسية وكذا السيطرة على التكاليف ورفع المردودية في المستقبل. في حين اكد Fisher و Marler على ان اهميتها تظهر

<sup>1</sup> - جبيرات سناء، تقييم اثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص277.

<sup>2</sup> - امال ديلمي، دور الادارة الالكترونية للموارد البشرية في تعزيز ادارة المعرفة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، وكالة ام البواقي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة ام البواقي، الجزائر، 2014-2015، ص59.

في تحسين خدمات ادارة الموارد البشرية ،تحسين عمليات الموارد البشرية من اجل تخفيض التكاليف ،تحسين التوجه الاستراتيجي للوظيفة وتحويلها الى شريك استراتيجي ،وتسيير المعلومات بدلا من الاحتفاظ بها.

اما Saxem و Gupta فيريان ان اهميتها تتجسد في:<sup>1</sup>

- ✓ تحسين مستوى الخدمات التي يقدمها قسم ادارة الموارد البشرية.
- ✓ تحسين التواصل بين الموظفين ،وتسهيل العمل الجماعي وزيادة التعاون.
- ✓ رفع مستوى الرضا لدى الموظفين.
- ✓ دقة المعلومات المقدمة عن الموارد البشرية مع امكانية الحصول عليها في اي وقت ومن اي مكان.
- ✓ القدرة على جمع وتخزين ومعالجة كميات كبيرة من البيانات المدخلة ،وتقليل الوقت اللازم لمعالجتها مع سهولة الوصول اليها.

بالإضافة الى ما سبق فان اهمية الادارة الالكترونية للموارد البشرية تبرز من خلال وظائف الموارد البشرية المختلفة والتي تستخدم تكنولوجيا بشكل كبير في الوظائف التالية:<sup>2</sup>

- ✓ ادارة الغياب والحضور بنسبة 85%
- ✓ التدريب والتطوير بنسبة 75%
- ✓ المكافآت والحوافز بنسبة 75%
- ✓ الاستقطاب والاختيار بنسبة 51%
- ✓ ادارة الاجور بنسبة 50%
- ✓ تقييم الاداء بنسبة 47%
- ✓ تخطيط الموارد البشرية بنسبة 29%
- ✓ ادارة المعرفة بنسبة 25%

<sup>1</sup> -رهام اكرم عمار ،مدى رضا الموظفين العاملين في المؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة عن نظام ادارة الموارد البشرية الكترونيا ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال ،كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2012 ،ص35.

<sup>2</sup> -خالصة زواوي ،تأثير الادارة الالكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال البشري ،دراسة حالة مؤسسة اوراسكوم تيليكوم الجزائر ،مجلد الثاني ،العدد02 ،مجلة الدراسات التسويقية وادارة الاعمال ،جامعة محمد بوقرة سوق اهراس ،الجزائر العاصمة ،ص184.

كما سبق، يمكن القول ان المؤسسة تتحصل على منافع عديدة من جراء استخدام الادارة الالكترونية للموارد البشرية والتي تتنوع ما بين منافع عظيمة الاثر ومنافع عادية الاثر، بحيث يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

جدول(06): المنافع المحتملة التي تتحصل عليها المؤسسة جراء تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية

منافع عادية الاثر	منافع عظيمة الاثر
-اتاحة المعالجة الفورية للمعلومات المؤدية الى تخفيض الدورة الزمنية.	-تقليل التكاليف عن طريق اتمتة عمليات وانشطة الموارد البشرية.
-زيادة رضا الموظف من خلال تحسين جودة خدمات الموارد البشرية والوصول للمعلومات.	-تقليل تكاليف التصحيح عن طريق تحسين دقة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية.
-السماح لإدارة الموارد البشرية بالتحول الى شريك استراتيجي للمنظمة.	-تخفيض تكاليف طباعة ونشر المعلومات عن طريق اتاحة الوصول اليها مباشرة.
-مؤشر محتمل للتغيرات في ثقافة المؤسسة التي تحفز الابداع الذاتي وتطور معايير الخدمات الداخلية.	-تحسين انتاجية الموظف عن طريق اتاحة الوصول للمعلومات في اي وقت من اي مكان.
	-تقليل تكاليف ادخال البيانات والبحث عنها عن طريق خدمات الموظفين والمدراء الذاتية.
	-زيادة كفاءة تكاليف اتخاذ القرارات من خلال التحليل المطور لمعلومات الموارد البشرية.
	-تقليل متطلبات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من خلال استخدام واجهة خدمات الموارد البشرية.

المصدر: telshobki Nasser ,the reality of E-HRM in Palestinian universities Gaza strip ,department of information technology ,faculty of engineering and information technology ,al\_azar university ,Gaza ,Palestine ,2017 ,p80

### الفرع الثاني: اهداف الادارة الالكترونية للموارد البشرية

إن أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، نابعة من تكاملها مع أهداف الإدارة الإلكترونية، ومواكبتها للتغيرات في بيئة الأعمال، حيث تم تحديد تلك الأهداف بزيادة التركيز على القضايا الإستراتيجية، زيادة مرونة الإجراءات

والممارسات، زيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية، تقليل التكاليف وأن تكون إدارة الموارد البشرية موجهة نحو خدمة الإدارة والعاملين في المؤسسة، كل ذلك كان لتحقيق الاهداف التالية:<sup>1</sup>

- ✓ تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية.
- ✓ تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الادارية.
- ✓ تحقيق مكاسب من الموارد البشرية.
- ✓ تسهيل اداء وظائف ادارة الموارد البشرية.
- ✓ رفع معدلات الاداء والإنتاجية في المؤسسة.
- ✓ تنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء العاملين.
- ✓ دعم افضل للإدارة عبر اقسام المؤسسة.
- ✓ توفير فرص اكبر للمشاركة والتدريب.
- ✓ تحسين صورة المؤسسة.
- ✓ تقديم خدمات الادارة الالكترونية بشكل فوري.

المطلب الثالث: مجالات وأنشطة الادارة الالكترونية للموارد البشرية

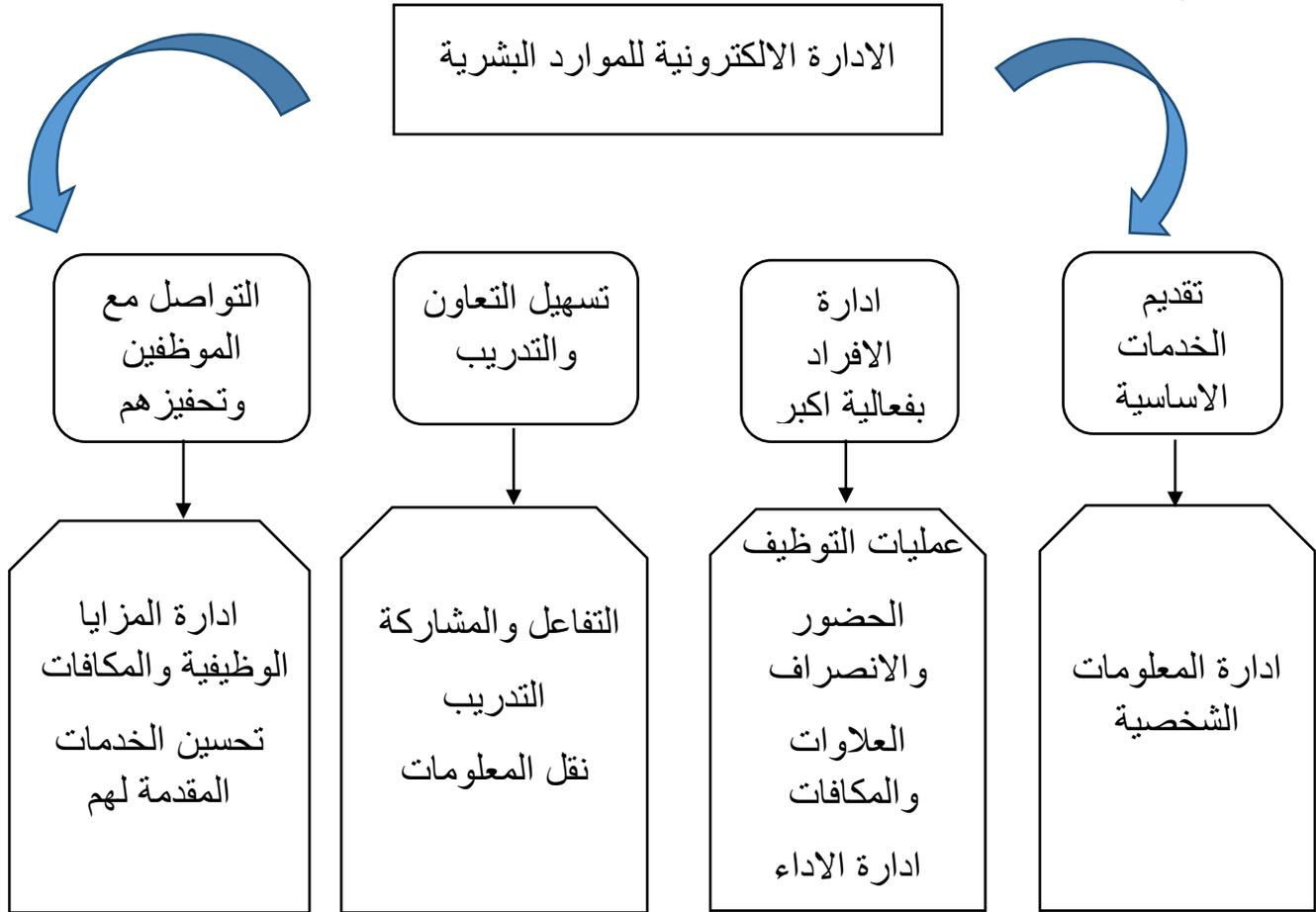
الفرع الاول: مجالات الادارة الالكترونية للموارد البشرية

يمكن تقسيم مجالات الادارة الالكترونية للموارد البشرية الاساسية الى اربعة، تشمل تقديم الخدمات الاساسية للموظفين، ادارة الافراد، تسهيل التعاون والتدريب والتواصل مع الموظفين وتحفيزهم، بحيث يمكن توضيحها في الشكل التالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-امال ديلمي،مرجع سابق، ص60.

<sup>2</sup>-Ruben gonzalez ,other ,E\_HRM and its outcomes , A study of relatronal E\_HRM in multinational companies , jonkoping university ,2011 ,p37.

شكل رقم (03): مجالات الادارة الالكترونية للموارد البشرية الاساسية



المصدر: رهام أكرم عمار، مرجع سابق، ص40.

➤ **مجال الخدمات الأساسية:** ان من اهم مخرجات التكنولوجيا على العاملين في المؤسسة هو اصرار لغير المتخصصين

في مجال الموارد البشرية بالمشاركة وتنفيذ بعض الاعمال التي كانت تقليديا من اختصاص العاملين في الموارد البشرية

، وذلك من خلال ما يعرف بالخدمات الذاتية للعاملين والتي يقصد بها تمكين العاملين من الدخول الى قواعد

البيانات للإطلاع على بياناتهم الذاتية وتعديلها، وكذا بيانات رواتبهم، وبيانات اسرهم وأرصدة اجازاتهم وذلك كله

في اطار الاحتياطات السرية، اما في ما يخص اجراء المعاملات الكترونيا، فيمكن للعاملين التقدم بطلبات اجازاتهم من

خلال الانترنت والانترانت والتقدم للدورات التكوينية التي تتيحها المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-جبيرات سناء، مرجع سابق، ص108.

- **مجال ادارة الأفراد:** تمكين ادارة الافراد بشكل اكثر فعالية من خلال تحويل أنشطة الموارد البشرية الى أنشطة الكترونية بالكامل، كالاستقطاب الالكتروني، تقييم الاداء الالكتروني.
- **مجال التدريب والتعاون:** فتحت وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال مجالا واسعا لتطبيقات تخص التدريب والتعاون عبر الشبكات كالتعلم الالكتروني، التدريب الالكتروني وغيرها.
- **مجال التواصل وتحفيز الموظفين:** يتعلق هذا المجال بتقديم مزيد من الخدمات والمعلومات للموظفين لتدعيم حياتهم العملية من خلال:
  - ✓ اجمالي الخدمات الوظيفية التي تتيح للموظفين التعرف بشيء من التفصيل على اجمالي المزايا المقدمة لهم.
  - ✓ خدمات المزايا الوظيفية المتاحة على الانترنت، يعني تمكين للعاملين الاختيار ما بين مجموعة من الخدمات الاضافية المقدمة لهم.<sup>1</sup>

بالرغم من ان تلك المجالات قد تتداخل معا في الحياة اليومية العملية، فقد تختلف تماما الحلول البرمجية لكل منها، فاستخدام الادارة الالكترونية للموارد البشرية في تنفيذ العمليات الخاصة، بالموارد البشرية لا يعني بالضرورة تقديم برامج التكوين عبر شبكات الانترنت او العكس.<sup>2</sup> كما انه هناك العديد من التطبيقات لكل مجال من هذه المجالات، ولكن قد لا يكون بعضها ملائما لجميع المؤسسات، وقد لا تحتاج الكثير من المؤسسات الكبرى الى استخدام كل التطبيقات المتاحة، فقد يكون لأحد النظم القدرة على تلبية معظم احتياجات المؤسسة، ولكن ترى انها لا تحتاج لكل الامكانيات التي يوفرها هذا النظام او انها تبحث لدى موردي التطبيقات عن تطبيق مخصص لعملها.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: أنشطة الادارة الالكترونية للموارد البشرية

اصبحت ادارة الموارد البشرية اكثر كفاءة بعد ربط مختلف أنشطتها بتكنولوجيا معلومات وتحويلها الى أنشطة الكترونية والتي سوف يتم عرضها في الآتي:

<sup>1</sup>- يوسف محمد يوسف ابو امونه، مرجع سابق، ص ص103،99.

<sup>2</sup>- حسين علي، الادارة الالكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل ادارة المعرفة دراسة حالة: شركات جازي للاتصالات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013-3، 2014، ص ص104.

<sup>3</sup>-bakheet alameri, op.cit,p73.

أولاً: الاستقطاب الالكتروني:

هو نظام يسمح للباحثين أو المتقدمين للعمل بتقديم طلباتهم أو عبر ملء نموذج على مواقع الشركات وشركات التوظيف على الانترنت، أو عبر البريد الالكتروني لاختيار المرشحين المؤهلين لعمل المقابلات الشخصية، حيث تلجأ المنظمة إلى إنشاء مواقع على الانترنت يمكن من خلالها للراغبين في العمل التقدم للوظائف المتاحة او حتى تقديم بياناتهم انتظاراً لتوفير وظيفة ملائمة في المستقبل. لذا فهو يختلف عن الاستقطاب التقليدي في نقاط كثيرة، نذكر أهمها في الجدول التالي:

الجدول(07): المقارنة بين الاستقطاب التقليدي و الاستقطاب الالكتروني

اسس المقارنة	الاستقطاب التقليدي	الاستقطاب الالكتروني
الوسائل المستخدمة	الاتصالات المباشرة والمراسلات الورقية.	شبكات الاتصالات الالكترونية.
الحفظ	كثير من المعاملات الورقية تتعرض للتلف مع مرور الوقت.	اصبح ملف الكتروني يضم المعاملة ضمن محتوياتها وفي مأمن من التلف والتقادم.
الضياع	يتعرض المستقطبون في الاسلوب التقليدي لمشكلة احتمال ضياع معاملاتهم بين الكثير من المعاملات.	تقلل من مشكلة للضياع لو تمت بشكل الكتروني.
الاسترجاع	بسبب كثرة المعاملات الورقية فالأمر في بالغ الصعوبة للوصول اليه.	اذا كان الامر الكتروني سيكون الوصول اليه واسترجاعه سهل وذلك لوجود قاعدة بيانات.
التكلفة	مكلفة على المدى البعيد.	اقتصادية على المدى البعيد.
الحماية	اقل امنية وقابلة للتدخل البشري والعبث.	اكثر امنية وذلك لتوفر امنية للشبكات الالكترونية ببرامج حماية تضمن عدم تمكن احد من الدخول اليها والتلاعب في ملفاتها من اضافة او حذف.
التفاعل	تحتاج الى وقت اطول حتى يتم التفاعل بالشكل المرجو من اجل تحقيق الهدف.	يتميز الاستقطاب الالكتروني بالتفاعل السريع، اذ يمكن استقبال الاف الطلبات او الرسائل في وقت واحد والرد عليها جميعا بسرعة فائقة.

المصدر: عصا ادم حمه صالح، دور الاستقطاب الالكتروني في ادارة الموارد البشرية على نجاح المنظمات لمدينة فاروق الطبية في السليمانية، مجلد 3، العدد3، مجلة جامعة التنمية البشرية، كلية التقنية الادارية، جامعة بوليتكنيك السليمانية، فلسطين، 2016، ص318.

### ثانيا: الاختيار الالكتروني

انظمة الاختيار لها اهمية كبيرة جدا لأنها تمكن المؤسسة من زيادة فرص الحصول على الاشخاص المؤهلين لشغل المناصب، فهي تعتمد على مجموعة متنوعة من استراتيجيات معينة تشمل المقابلات، اختبارات القدرة، الاختبارات الشخصية وغيرها، للحصول على تقدير سليم لقدرات وإمكانيات المتقدم للوظيفة ضمن المدى المطلوب للوظيفة، فهذه الانظمة تسمح للمتقدمين لشغل الوظائف بوضع سيرهم الذاتية او اكمال تعبئة الطلب من خلال الانترنت، كما تعطي المتقدمين نظرة شاملة عن الوظائف التي تناسبهم، وتسمح للمؤسسة بفحص المتقدمين للوظيفة وتصفيتهم.

وقد تستخدم هذه الانظمة لقياس مدى ملائمة المتقدمين بطريقة قليلة التكاليف وذات كفاءة عالية، وبعض المؤسسات تستخدم تلك الانظمة لغرض اجراء اختبارات المحاكاة او المقابلات المباشرة.<sup>1</sup>

وبالرغم من المزايا التي توفرها تلك الانظمة من توفير النفقات الادارية ونفقات التوظيف إلا انه هناك بعض المساوئ لهذه الانظمة منها:<sup>2</sup>

-احتمالية اجراء شخص ما للاختبار بخلاف المتقدم الفعلي، وخاصة ما اذا كان يتم الاختبار من قبل جهة خارجية.

-تحيز الاختبارات التي تتم عن طريق الانترنت ضد الافراد ذوي المهارات المحدودة في استخدام الكمبيوتر.

-احتمال وجود تمييز ضد ذوي الاحتياجات الخاصة.

### ثالثا: التوظيف الالكتروني

يعتبر من اهم المجالات التي يمكن ان يتم فيها استخدام الادارة الالكترونية للموارد البشرية حيث حصل تحول جذري عالمي في طرق التوظيف اعتمادا على وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال منذ بداية التسعينات، وأصبح مصدر الرئيسي للعمالة

<sup>1</sup> -asmaa ata allah ,the impact of electronic HRM on organizational development of UNRWA in gaza strip ,A thesis for degree of master of business administration ,faculty of commerce ,the islamic university , gaza ,2016 ,p15.

<sup>2</sup> -Ibid ,p16.

لدى القطاع العام والخاص.<sup>1</sup> فهو عبارة عن استخدام الانترنت والتقنيات الحديثة لإنهاء كافة الاجراءات المتعلقة بالتوظيف بدءا من الاعلان عن الوظائف ومرورا بتعبئة نماذج طلب التوظيف ومتابعة الطلب الالكتروني من قبل المتقدم والاستعلام عنه وإجراء المفاضلة الكترونيا بين المتقدمين ،وانتهاء بإعلان النتائج في الموقع".

لذا فهو يختلف عن التوظيف التقليدي، الذي نظهره في الشكل التالي

شكل(04): الفوارق الزمنية بين التوظيف التقليدي والتوظيف الالكتروني

5 ايام	تحديد طبيعة الوظيفة ومواصفات الشخص المطلوب بها.	5 ايام	تحديد طبيعة الوظيفة ومواصفات الشخص المطلوب بها.
6 ايام	نشر الاعلان بشبكة الانترنت وإرسال رسائل البريد الالكتروني الى اقسام معينة.	30 يوم	نشر الاعلان بالصحف الاخبارية الخاصة بالمنظمة او وضعها في اعلانات.
10 ايام	فرز طلبات العمل على الانترنت.	40 يوم	ارسال نماذج طلبات التوظيف.
	بدء عملية التقييم.	50 يوم	فرز نماذج طلبات التوظيف الورقية.
	المعدل الزمني للتوظيف الداخلي باستخدام نظام الادارة الالكترونية للموارد البشرية.		عملية تقييم الطلبات.
			المعدل الزمني للتوظيف الداخلي باستخدام الوسائل التقليدية.

المصدر: اميرة حراتي ،سعدة شايب الدور ،مرجع سابق ،ص58.

<sup>1</sup>-اميرة حراتي ،سعدة شايب الدور ،واقع تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،دراسة حالة الوحدة العملية لاتصالات الجزائر ،مذكرة ماستر في علوم التسيير ،تخصص ادارة الموارد البشرية ،كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد صديق بن يحي ،جيجل ،جزائر ،2016-2017 ،ص57.

## رابعاً: تقييم الاداء الالكتروني

هو عبارة عن برنامج حاسوبي يسهل عملية تقييم الاداء عبر الانترنت ، والهدف الاساسي من هذا نظام هو التحكم في سلوك الموظفين، وضمان توافقه مع الاهداف التنظيمية ،وقد تستخدم المنظمات العديد من الانظمة الالكترونية لتساعد المسير على قياس الاداء وكتابة تقييماته وتوفير التغذية الراجعة للموظفين.<sup>1</sup>

## خامساً: التدريب الالكتروني

يعتبر التدريب الالكتروني الحل الامثل لكثير من التحديات التي قد تواجهها مؤسسات مهما كانت طبيعة تخصصها، واحد اهم الوسائل التي تساعد على تنمية وتطوير القدرات العلمية، العملية والسلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهد الطريق نحو نمو المؤسسة وازدهارها، ويمكن تعريف التدريب الالكتروني "على انه استخدام شبكة الانترنت من اجل اوصول المعلومات وتدريب المتدربين، وهذا الاسلوب يتبع ادارة العملية التدريبية بأسرع وقت واقل تكلفة ولا يتطلب التقيد بحدود المكان والزمان"<sup>2</sup> حيث يتبع التدريب الالكتروني مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية بين المتدربين، ويفتح افاقاً جديدة يتمكن العامل من خلالها من اشباع رغباته وفق قدراته وإمكانياته ومن بين اهم خصائصه مايلي:<sup>3</sup>

- ✓ المشاركة الايجابية للمتدربين، والتفاعل النشط والمستمر بين المتدرب والمدرّب.
- ✓ المرونة في القبول والتدريب، اي استقبال المعلومات في اي وقت وأي مكان.
- ✓ يعتبر اقل تكلفة من غيره من نظم التدريب التقليدية.
- ✓ التشجيع على التدريب الذاتي، والتقييم الفوري والسريع للنتائج وتصحيح الاخطاء.
- ✓ سرعة تطوير البرامج التدريبية وتغييرها على الانترنت بما يواكب الخطط والمتطلبات العصر دون تكاليف اضافية باهضة.

<sup>1</sup> -samaneh raeesi nafchi ,the research in electronic HRM and provide a model of successful E-HRM adaption factors ,MSC of business management from persian gulf university ,bushehr ,lecturer and member of young research club ,science and research ,islamic azad university ,fars ,iran ,2014, p258.

<sup>2</sup> -زرقي عبود ،جباري شوقي، التدريب الالكتروني مفهوم جديد لتنمية الموارد البشرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد7، 2009، حملت من الموقع <http://www.elwahat.univ.ghardaia.dz> بتاريخ 2019/05/24، ص296، 22:58.

<sup>3</sup> -علي بن شرف الموسوي، التدريب الالكتروني وتطبيقاته في تطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم في دول الخليج العربي، جامعة الملك سعود، افريل 2010، ص3.

وتتحدد انواع التدريب الالكتروني من خلال ثلاث اساليب على النحو التالي:<sup>1</sup>

- ❖ **التدريب المتزامن:** هو التدريب الذي يحتاج الى ضرورة وجود المدرب والمتدرب في نفس الوقت ،حتى تتوفر عملية التفاعل المباشر بينهما.
- ❖ **التدريب غير المتزامن:** لا يشترط هذا النوع الى وجود مدرب ومتدرب فعملية التدريب تتم في مكانين وزمانين مختلفين من خلال وضع ادوات ووسائل التدريب من خطط واختبارات وبحوث ،ثم يقوم المتدرب بالإطلاع عليها في اي وقت.
- ❖ **التدريب المتمازج او المدمج:** اي دمج بين التدريب الشبكي (Online) وغير الشبكي (Offline) ،وهو نوع من التدريب الحديث فهو يدمج بين التدريب التقليدي والتدريب الالكتروني.

#### سادسا:الحضور والانصراف الالكتروني

لعل من اقدم استخدامات التكنولوجيا في انشطة ادارة الموارد البشرية هو نشاط تسجيل الحضور والانصراف للعمل، من خلال اجهزة التسجيل من خلال انظمة حاسوبية خاصة. بحيث تهتم بتسجيل عدد ساعات عمل الموظفين وتتبع نسبة الغياب وذلك لاغراض عديدة:

- ✓ تسجيل ساعات الغياب لأغراض تتعلق بالرواتب.
- ✓ تسجيل ساعات العمل الاضافية.
- ✓ تسجيل المعلومات المطلوبة لأغراض تتعلق بإدارة المشروعات.
- ✓ تحديد المتواجدين في المؤسسة وكذلك المتغيين، وذلك لاغراض تتعلق بالصحة والامان.
- ✓ تسجيل معلومات حول التغيب عن العمل واعداد تقارير تعتمد على مؤشرات مثل نسبة الغياب الاسبوعي او الشهري.
- ✓ معرفة مكان تواجد العاملين في اي وقت، وكذلك معرفة ما اذا كانوا متواجدين في اماكن عملهم او خارجها.

<sup>1</sup>-حنان سليمان الزنبقي، التدريب الالكتروني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2011، ص18.

بالإضافة الى ذلك، يتم تغذية النظم المالية ونظم الاجور بالعلومات الخاصة بتسجيل الحضور والانصراف، خاصة انها مهمة في الوظائف التي تعتمد اجورها على عدد ساعات العمل، ايضا توفر تلك النظم مزايا متنوعة منها سهولة الوصول الى المعلومات وسرعتها، اصدار التقارير والتخلص من اخطاء النسخ البشرية.<sup>1</sup>

### سابعا:ادارة الاجور والمكافآت الكترونيا

تستعمل انظمة التعويضات الالكترونية لأغراض تطوير وتنفيذ انظمة دفع الاجور في المؤسسات،وتقديم المنافع للمستخدمين وتقييم فعالية انظمة التعويضات، حيث تكون هذه الانظمة ذات كفاءة وقدرة على تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة.

كما يمكن ان تقوم نظم التعويضات بالعديد من المهام مثل: مهام حساب المدفوعات الخاصة بالأجر والضريبة والتأمين، وبعضها يقوم بإصدار ايصالات الدفع، ومنها ما يكون الكتروني،بالإضافة الى انها تقوم بإخطار الموظفين بالعديد من الامور المتعلقة بالجوانب المادية الخاصة بهم، كما تمكن المدراء من اجراء العديد من التقارير، كتقرير النفقات المرتبطة بالأجور.

ويمكن لنظم الادارة الالكترونية للموارد البشرية تدعيم نظم الاجور بطرق عديدة منها:

- ✓ ايجاد تكامل اكبر بين نظم الاجور ونظم تسجيل الحضور والانصراف، خاصة في الوظائف التي تعتمد على عدد ساعات العمل.
- ✓ تسهيل ادارة الاجراءات الخاصة بالرواتب مثل: ارسال اجراءات الدفع عن طريق البريد الالكتروني.
- ✓ سرعة الاستجابة لتغيير اوضاع الموظفين، كمنح الحوافز والمكافآت، وخاصة في ظل التوجهات الحديثة لربط الاجر بالاداء في كافة المؤسسات، وربط الحوافز بتحقيق الاهداف المحددة، كالوصول الى مستوى معين من المعرفة والمهارة، ويتم التأكد من خلال اختبارات تقييمية مباشرة على الانترنت، ترفع نتائجها الى المدير وعلى ضوءها يتم مكافأة الموظف وتعديل بياناته في قاعدة البيانات بشكل آلي.

وفي حال فشل الموظف في الاختبار فقد يكون النظام قادرا على توجيه الموظف على نقاط الضعف لديه، وتحديد مجالات التدريب اللازمة له لتطوير معارفه، مما يساهم في تطوير راس المال البشري للمؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-seyyed adbarasoul hossem ,khalid nematollah ,Electronic HRM and the Effectiveness of human resource management ,Departement of management ,payame-noor university ,iran ,2013 ,p1815.

<sup>2</sup>-Nemanja berber, other ,Electronic HRM: Anew concept for digital age ,strategic management ,university of Novi sad , faculty of Economics ,cranet ,serbia ,2018 ,p28.

## المبحث الثالث: الادارة الالكترونية كأداة لعصره وظيفة الموارد البشرية

مع تزايد تعاضم تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف المؤسسة، فقد اصبح واضحاً ان الطريقة التقليدية لإدارة وظيفة الموارد البشرية لم تعد قادرة على التكيف مع معطيات المرحلة الجديدة الهادفة الى تحويلها الى شريك استراتيجي يخلق القيمة للمؤسسة. لذا فان تطبيق الادارة الالكترونية على هذه الوظيفة ليس دربا من الرفاهية وإنما فرصة متميزة للارتقاء بها والمساعدة في رسم المسار المستقبلي للمؤسسة على اعتبار ان فكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات اصبحت احد محددات لنجاح لأي مؤسسة تسعى الى التميز والاستمرارية. وعليه سنحاول في هذا المبحث التطرق الى متطلبات وأدوات تطبيقها، اساليب نجاحها والتغيرات التي تفرضها، بالإضافة الى نتائج تطبيقها والتحديات التي تواجهها.

## المطلب الاول: متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية وادواتها

## الفرع الاول: متطلبات الادارة الالكترونية للموارد البشرية

يمكن اعتبار الادارة الالكترونية للموارد البشرية جزء من منظومة الادارة الالكترونية، وتوافق متطلباتها التي تعتبر نظاماً متكاملًا من المكونات التقنية والمعلوماتية والتشريعية والبشرية، لذا فان تطبيقها يستلزم العديد من المقومات المتكاملة والتي تتمثل في:<sup>1</sup>

اولاً: **متطلبات الادارية:** ومن اهم المتطلبات الادارية التي ينبغي توافرها:

-وضع استراتيجيات وخطط التأسيس.

-القيادة والدعم الاداري.

-الهيكلة التنظيمي.

-التعليم والتوعية والتثقيف.

-تهيئة المؤسسة للانتقال من نموذج الاعمال التقليدية الى نموذج الاعمال الالكترونية.

-وضع الاطر التشريعية وتحديثها وفقاً للمستجدات.

<sup>1</sup>-اميرة حراقي، سعدة شايب الدور، مرجع سابق، ص55.

ثانيا: المتطلبات التقنية: وهي تمثل الاجهزة والمعدات والبرمجيات حيث من اهم مستلزمات الادارة الالكترونية تتوافر:<sup>1</sup>

- البنية الصلبة للاعمال الالكترونية : وتمثل في كل التأسيسات والتوصيلات الارضية والخلوية ( عن بعد) والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الاعمال الالكترونية وتبادل البيانات الكترونيا وغيرها.

- البنية التحتية الناعمة للاعمال الالكترونية: وتمثل في مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات والتي يتم انجاز وظائف الاعمال الالكترونية من خلالها.

ثالثا: المتطلبات الامنية: ومن اهم الاجراءات التي تتطلبها الادارة الالكترونية لضمان امن وحماية المعلومات وتقليص

التأثيرات السلبية لاستخدام شبكة الانترنت كما يذكرها Basiso تتمثل في:<sup>2</sup>

- وضع السياسات الامنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت.

- وضع قوانين واللوائح التنظيمية والعقوبات الامنية التي تحد من السطو الالكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في ادارة الالكترونية.

- تطوير تشفير البرمجيات الحديثة للمحافظة على الخصوصية وخاصة في البرمجيات المتعلقة بخدمات الانترنت لتمكين المستخدم من المحافظة على سرية شخصيته وتعاملاته عبر الشبكة.

- اجراء تقييم مستمر للتطبيقات، للتأكد من توافر اعلى الدرجات للاحتياجات الامنية.

- ضرورة تنفيذ الندوات والدورات التدريبية المستمرة لكافة العاملين لتوعيتهم بكافة المخاطر الامنية وكيفية التعامل معها لضمان المحافظة على سرية وامن المعلومات.

رابعا: المتطلبات البشرية: ان العنصر البشري ذو اهمية بالغة لتطبيق الادارة الالكترونية حيث يعتبر المنشأة لإدارة الالكترونية

<sup>1</sup>- زواوي خالصة، تأثير الادارة الالكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري، دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بسطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص ادارة اعمال المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، سطيف، الجزائر، 2017، ص36.

<sup>2</sup>- حسين وليد حسين، توظيف المعرفة الضمنية للمديرين في ادارة الموارد البشرية الالكترونية، المجلد22، العدد93، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2016، ص321.

فهي تقوم على العناصر التالية:<sup>1</sup>

- الكادر البشري ان يكون مؤهلا ومصقول فنيا من خلال الدورات التدريبية المناسبة، وعلى اطلاع دائم على كل تحديث حتى يصبح قادر على استخدام هذه التقنيات والتعامل معها لمصلحة مؤسسته وبيئة عمله.
- توفير العناصر البشرية المؤهلة وتدريبها باستمرار وتنميتها في مجال تطبيقات الادارة الالكترونية وكذلك رفع مستوى الثقافة التقنية لدى العناصر البشرية سواء حديثي التعيين او الموجودين سابقا يجعلهم يتقبلون فكرة الادارة الالكترونية في مؤسساتهم ويسهم بدرجة كبيرة في تقليل مقاومتهم للتغيير.

### الفرع الثاني: ادوات الادارة الالكترونية للموارد البشرية

تعطي ادوات الادارة الالكترونية للموارد البشرية فرص لتطوير ممارسات ادارة الموارد البشرية، مع اعطاء تحسينات متكاملة لكل وظائفها حسب مجال كل وظيفة.

❖ برامج الادارة الالكترونية للموارد البشرية التي تستهدف الموظفين كمستعملين:

#### ✓ التطبيقات الوظيفية لادارة الموارد البشرية:

تقوم الادارة الالكترونية للموارد البشرية بالامتة الممكنة لكل البرامج الخاصة بالمهام والمسؤوليات المنفصلة والخاصة بوظائف ادارة الموارد البشرية، وذلك من خلال اعتماد عدد واسع من البرامج الحاسوب المتطورة والتي تقوم بأتمتة سلسلة كاملة وتنفيذها من قبل رأس المال البشري متميز في المجالات التالية: ادارة الموهبة، ادارة الاداء، ادارة اصحاب الحصص،...<sup>2</sup>

#### ✓ التطبيقات المتكاملة لقسم ادارة الموارد البشرية:

تعتبر منتوجات هذا النظام كحلول تكاملية لادارة الموارد البشرية، حيث تعتمد على الحواسيب المركزية الخاصة بالمؤسسة، والتي تزودها بانظمة للوصول الى اكبر قدر ممكن من قواعد البيانات بسهولة وسرعة، مع امكانية الاشتراك في هذه البيانات،

<sup>1</sup>-رهام اكرم عمار، مرجع سابق، ص44.

<sup>2</sup>-A.Sannaye, A.Mirzaei, Dizining A Model For Evaluating The Effectiveness Of E-HRM (Case Study: Iranian organizations), International Journal of Information Science and Technology, Volume 6, Number 2, University of Isfahan, I. R. of Iran, Department of Management, July / December, 2008, p.89.

بالإضافة الى ان هذه الانظمة تسمح بالتفاعل مع الوظائف الثانوية الخاصة بالموارد البشرية والوظائف الاخرى، كوظيفة الانتاج، التسويق..<sup>1</sup>

❖ التطبيقات التي تستهدف زبائن داخليين كمستعملين: والتي نجد منها:<sup>2</sup>

### ✓ انظمة رد الصوت التفاعلي

صنفت هذه الانظمة الى قناة المكالمات الهاتفية، الموجات الآلية المستلمة، التسجيلات النهائية المستهدفة، والتي تعتمد عليها وظائف ادارة الموارد البشرية لتسهيل عملية قيادة استهلاك الهاتف، وهذه الانظمة تفيد في:

-تسجيل وحفظ التدريبات.

-تسجيل العلاقات الخاصة بالموظفين.

-الاستطلاعات المتعلقة بالعمل.

### ✓ تطبيقات انترانت ادارة الموارد البشرية:

تظهر فرص استعمال كل من البريد الالكتروني، ومختلف النماذج الالكترونية والبرامج التي تساعد في تخفيض التكاليف من خلال الدخول السهل والفوري لقاعدة البيانات كل من الرواتب، ادارة المنافع، ادارة التدريب،.... بحيث يصبح المستخدمون مسؤولون على نحو متزايد الكترونيا من خلال التجديد الفوري لقواعد بياناتهم، ايضا تحميل النماذج التي يحتاجونها لتنفيذ متطلبات الوظيفة.

### ✓ تطبيقات الخدمة الذاتية: (Ess),(Mss)

تسمح تطبيقات (Ess),(Mss) للمستخدمين بتحديد سجلاتهم الفردية، وحفظ التدريبات وتقييمات الاداء القياسية، كما يسمح لهم بالدخول التلقائي والفوري الى الموقع التنظيمي وتشكيل حزم من المستندات الخاصة بهم، ايضا امكانية تقديم طلب للحصول على إجازة، ومعرفة كل التفاصيل عن الوظائف الشاغرة للتمكن من الترقية وحجز التدريبات..<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-زواوي خالصة،مرجع سابق،ص71.

<sup>2</sup>- A.Sannaye, And Others, Ibid,P.90.

<sup>3</sup>-- A.Sannaye, and Others ,ibid, p.90.

## ✓ تطبيقات اكسترنات الموارد البشرية:

تستخدم شبكة الاكسترنات لربط مصادر الموارد البشرية المؤهلة (الجامعات، المعاهد، مراكز التدريب، ...) مع سوق العمل المتخصصة، بغرض تقديم خدمة متعددة المنافع لكلا الطرفين.

## ✓ تطبيقات بوابة ادارة الموارد البشرية

تسمح بوابات الموارد البشرية بالوصول الى كل نقاط مصادر المعلومات، بحيث تحتاج الى انظمة وادوات لاستهلاك خدمات الموارد البشرية التي تعرض على الانترنت.<sup>1</sup>

المطلب الثاني: اساليب نجاح الادارة الالكترونية للموارد البشرية والتغيرات التي تفرضها

## الفرع الاول: اساليب نجاح الادارة الالكترونية للموارد البشرية

لقد وضع الباحثون وممارسو ادارة الموارد البشرية طرقا كثيرة لجعل الادارة الالكترونية للموارد البشرية ناجحة في المؤسسة، والمتمثلة:<sup>2</sup>

- هندسة بعض عمليات الموارد البشرية، اي لابد من مواءمة العمليات والأنشطة مع متطلبات النظم الجديدة، كما ينبغي ان يبدأ اعادة الهندسة قبل اختيار نظام برمجيات للتأكد من قبول تلك التغيرات من جانب اصحاب المصالح، وان العملية يمكن في الواقع ان تتمشى مع النظام الجديد.
- يعد التدريب والتعليم خطوة حاسمة في ادارة التغيير في حد ذاته، حيث ان الموظفين يجب ان يتعلموا النظام الجديد لفهم كيف يعمل على تغيير عمليات العمل.
- توفير ادارة التغيير التي يمكن ان تكون داخل المؤسسة كوظيفة بدوام كامل بحد ذاتها، لأنها تتطلب ادارة الناس وتوقعاتهم، ومقاومة التغيير والأخطاء.
- دعم الادارة العليا لأطراف المسئولة خلال مرحلة التنفيذ الادارة الالكترونية للموارد البشرية، للتأكيد من عدم وجود عوائق تحول دون ان تؤخر التقدم.

<sup>1</sup> Teresa Torres coronas, Maria Arais-oliva, E-human resource management: managing knowledge people idea group publishing, hersley, london melbourne, singapore,2005,p123.

<sup>2</sup>-فرحة ليندة، دور تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات- دراسة حالة الشركة الافريقية للزجاج-جيغل-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.2017، ص75.

- تعيين راعي تنفيذي ليقوم بالتنسيق والاتصال ودمج جميع جوانب المشروع بين فريق التطوير والإدارة العليا، ويجب على المسؤول التنفيذي ان يتصل ويدمج ويوافق على الرؤية المشتركة للمؤسسة والمسؤوليات وهيكل نظام الادارة الالكترونية للموارد البشرية الجديد.
- التواصل بين الإدارات، فضلا عن التواصل مع العملاء وشركاء العمل، يعد عنصر رئيسي في نجاح تنفيذ النظام الجديد لإدارة الموارد البشرية وينبغي ايضا ابلاغ الموظفين مقدما عن الاهداف من اجل تلبية توقعاته.

### الفرع الثاني: التغيرات التي تفرضها ادارة الموارد البشرية الكترونية

ينتج من تطبيق الادارة الالكترونية على الموارد البشرية تغيرات عديدة ومتنوعة، ويمكن تلخيص اهمها فيما يلي:<sup>1</sup>

❖ **تغيرات التنظيمية:** من اهم التغيرات التنظيمية التي تفرضها الادارة الالكترونية للموارد البشرية مايلي:

- ✓ ازدياد الحاجة الى العمالة غير المباشرة ضمن الهيكل التنظيمي، وسيزداد الحاجة الى الوظائف مثل: اختصاصي البحوث والتطوير وفنيي الصيانة للتعامل مع التجهيزات الاكثر تعقيدا
- ✓ ازدياد الحاجة الى اعادة تصميم الوظائف، ومن ثم الى اعادة تحليلها ووصفها
- ✓ ظهور الحاجة الى تغيير الاداء في الوظائف الجديدة، اذ من شأن ادخال اجهزة تكنولوجيا المعلومات والاتصال ان يساهم في زيادة التكلفة الرأسمالية وتكلفة الاستثمار في هذه الاجهزة وفي زيادة مخصصات الاهتلاك.
- ✓ ظهور الحاجة الى تزويد القيادات الادارية بمفهوم تمكين العاملين وبناء فرق العمل المسؤولة.

❖ **تغيير في هيكل موارد البشرية**

ان التغيير في التجهيزات وفي طرق العمل، سواء في الانتاج او التسويق او الادارة المالية او في البحوث والتطوير، سوف يؤدي حتما الى تغيير في الهيكل العمالة، اذ ان التحول الى آلات تلقائية الاداء او كاملة الاوتوماتيكية واستخدام الحاسب الآلي ستقلان من اعداد العمالة اليدوية والكتابية، وغير الماهرة عموما، لكنهما سيزيدان الحاجة الى العمالة الفنية في مجال التشغيل وكذا العمالة الماهرة في مجالي التشغيل والصيانة.

<sup>1</sup>-فرخة ليندة، مرجع سابق، ص76.

## ❖ تغييرات التكنولوجيا

تؤثر التكنولوجيا على الاعمال التي يؤديها الافراد في وظائفهم على كل المستويات، فهي تخفض مستوى بعضها وترفع اهمية البعض الاخر، وحتى عندما تسفر الائمة على تغييرات بسيطة، فان آثارها على العاملين لا تكون بالضرورة بسيطة، فقد يفقد البعض اعمالهم ويواجه البعض الاخر خيار التحول الى وظيفة اخرى او اكثر.

## المطلب الثالث: نتائج وتحديات تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية

## الفرع الاول: نتائج تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية

يرى Looise و Ruel, Bandrouk ان النتائج المتوقعة لتطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية يمكن تقسيمها الى:<sup>1</sup>

## ❖ نتائج التطبيق على المؤسسة: تتمثل في:

-**الالتزام العالي:** بحيث تكون القوى العاملة محفزة وقادرة على الفهم والتفاعل مع الادارة للتغيير ضمن بيئة المؤسسة، مما يؤدي الى مستوى ثقة اكبر بين الادارة والعاملين.

-**الكفاءة العالية:** قدرات تنافسية عالية، تدل على قدرة العاملين لتعلم مهمات وواجبات جديدة اذا استدعت الظروف لذلك.

-**فعالية التكلفة:** توفير التكاليف، عن طريق الاجور التنافسية وتقليل معدلات دوران العمل، وقدرة ادارة الموارد البشرية على اداء دور اداري مميز في سبيل تحقيق هدف المؤسسة لتقليل التكاليف.

-**التطابق العالي:** ملائمة عالية، ناتجة عن تشكيل البيئة الداخلية، نظام الاجور وادارة الافراد بما يلاءم اهتمامات المتفاعلين كافة.

## ❖ نتائج التطبيق بالنسبة لإدارة الموارد البشرية

<sup>1</sup>-Kamel Omran, Noha Anan, Studying the Impact of using E-HRM on the effectiveness of HRM partices: qn exploratory study for the internet service providers (ISP) in Egypt,international journal of academic research in business and social science,2018, p468.

ان الادارة الالكترونية للموارد البشرية لا يعني التخلي عن ادارة الموارد البشرية، ولا يعني تركه كما هو، فان التوجه العام لإدارة الالكترونية للموارد البشرية هو كونها شريك استراتيجي في تخطيط اهداف المؤسسة، وذلك لقدرتها على تزويد المؤسسة بمعلومات دقيقة وسريعة بالاعتماد على تكنولوجيا، كما اصبحت موجهة لخدمة الزبون اكثر من قبل نتيجة لتطور في التقنية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بناء على توجهاتها المختلفة في النقاط التالية:<sup>1</sup>

✓ المؤسسات التي تعتمد على التوجه التشغيلي باستخدام الادارة الالكترونية للموارد البشرية، سيكون لعاملين والمدراء التشغيل دورا كبيرا في تنفيذ الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والإجراءات والممارسات، مما يؤدي الى طلب اقل على موظفي الموارد البشرية ويكون التوجه فقط الى فئة المتميزة القادرة على مواكبة التقنية.

✓ المؤسسات التي تعتمد التوجه العلاقي باستخدام ادارة الالكترونية للموارد البشرية، سيكون طاقم اصغر كافيا لإدارة الموارد البشرية، اذا استخدام العاملين ومدراء التشغيل الادوات المزودة من قبل الموارد البشرية على شبكة الانترنت.

✓ المؤسسات التي تعتمد على التوجه التحويلي باستخدام الادارة الالكترونية للموارد البشرية، سيكون من الضروري توفير خبراء في ادارة الموارد البشرية، وذلك لصياغة الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

### الفرع الثاني: تحديات تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية

على الرغم من الفوائد العظيمة التي من المتوقع ان تجنيها المؤسسات نتيجة ادخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ادارة الموارد البشرية، فان الدراسات اظهرت ان هناك عدد من المشاكل المرتبطة بالتصميم او طريقة التطبيق، حيث ان من اهم التحديات التي تواجه الادارة الالكترونية للموارد البشرية، والتي من الممكن ان تؤثر على نجاحها او فشلها هي:<sup>2</sup>

- الغاء الحدود بين قسمي الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات.
- تحسين مكنة قسم الموارد البشرية، فتعد الادارة الالكترونية للموارد البشرية متاحة للجميع كما يمكنها احداث تكامل بينها وبين مختلف الجوانب الخاصة بنظم الشركة.

<sup>1</sup>-زواوي خالصة، مرجع سابق، ص73.

<sup>2</sup>-Mazen J Al Shobaki, Samy S Abu Naser, Youssef M Abu Amuna, Suliman A El Talla, Impact of Electronic Human Resources Management on the Development of Electronic Educational Services in the Universities, International Journal of Engineering and Information Systems, 2017,p9.

- تحويل تركيز قسم الموارد البشرية الى العملاء، فيتطلب التنفيذ الصحيح لنظم ادارة الالكترونية للموارد البشرية وتشغيلها تحول في التركيز على العملاء، فيجب تحديد العملاء المستهدفين واحتياجاتهم والخدمات التي يمكن تقديمها لهم، وان تساهم بشكل اكبر في الانشطة اليومية التي تزيد من ارباح الشركة.
- حاجة العاملين بالموارد البشرية الى فهم طبيعة عمل الشركة، حيث يتطلب التكامل بين الموارد البشرية والعمل الذي يحتاج الى نظام الادارة الالكترونية للموارد البشرية فهم طاقم العمل الجيد لطبيعة العمل.
- فقد العاملين بالموارد البشرية الاتصال مع الافراد، بسبب تقليل اهمية العامل البشري والتواصل بين الافراد.
- النظر في احتياجات الشركة الفعلية ومعرفة مدى قدرة البنية التحتية الخاصة بها على تلبيتها واتخاذ القرار بشأن تنفيذ النظام الملائم الذي يمكن ان يحقق اقصى فائدة للعمل بالشركة.
- انخفاض مستويات جودة الخدمة نتيجة لتحويل النظام من تقليدي الى الكتروني.
- تأمين المعلومات، حيث يعد ذلك ضرورة قانونية وخاصة في ظل انتقال المسؤولية الى الافراد العاملين.
- ضمان الوصول الى النظام من قبل كافة العاملين، ومن قبل ذوي الاحتياجات الخاصة.
- التوافق مع المعايير المتعارف عليها، وخاصة عند بناء صفحات الويب.
- مراعاة اختلاف الجوانب الثقافية، وخاصة عند العمل في بيئة دولية.

## خلاصة الفصل الاول

بناء على ما تقدم في هذا الفصل، فانه في ظل الانتقال من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية التي تعتبر منهجا لعصرنة المؤسسة يقدم فرصا لتطوير امكانياتها من تحقيق مستويات اعلى من الأداء، اصبح لزاما على وظيفة الموارد البشرية اخضاعها للمؤسسة الالكترونية لتكون قادرة على التكيف مع معطيات المرحلة الجديدة الهادفة الى تحويلها الى شريك استراتيجي يساهم في خلق القيمة للمؤسسة.

لذا اصبحت الادارة الالكترونية للموارد البشرية منهجا لعصرنة وظيفة الموارد البشرية على اعتبار ان فكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات اصبحت احد محددات النجاح لأي مؤسسة تسعى الى التميز والاستمرارية، ومن ثم امكانية مساهمتها في بناء الرأس المال البشري الذي سنحاول توظيفها في الفصل الموالي.

## تمهيد

بعد استعراض اهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة "الادارة الالكترونية للموارد البشرية ورأس المال البشري"، وكذا معرفة اثر المتغير الاول على المتغير الثاني، سنحاول في هذا المبحث اسقاط الدراسة النظرية على الواقع، من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة- فرع جينرال كابل-، بحيث تم جمع المعلومات بواسطة اداة الاستمارة التي تم اعدادها وتوزيعها على عينة البحث، محاولين تشخيص مستوى اثر الادارة الالكترونية للموارد البشرية في بناء رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة.

واستنادا على ما سبق سيتم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث:

**المبحث الاول:** تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

**المبحث الثاني:** الاطار المنهجي للدراسة

**المبحث الثالث:** عرض ومناقشة نتائج الدراسة

## المبحث الاول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث اعطاء بطاقة تعريفية للمؤسسة محل الدراسة من خلال التعرف على نشاطها ونشاطها وكذا هيكلها التنظيمي

## المطلب الاول: التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جينرال كابل بسكرة-

تعتبر مؤسسة صناعة الكوابل من أهم المؤسسات الاقتصادية، وتتفرع إلى عدة فروع كما هو مبين الملحق رقم (01)، ومن بين هذه الفروع فرع بسكرة.

لقد انطلقت الأشغال لإنجاز مشروع وحدة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة في فيفري 1980 وهذا تطبيقا للمخطط الرباعي 80-1984، وشاركت في هذه الأشغال عدة مؤسسات وطنية ودولية.

انشأت "وحدة الكوابل الكهربائية بسكرة" عام 1986، وكانت تابعة آنذاك للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكائن مقرها بالعاصمة، ثم انفصلت عنها سنة 1998 لتصبح مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، بمساحة تقدر ب 42 هكتار منها 12 هكتار مغطاة.

وفي إطار حوصصة المؤسسات الجزائية تم دخول أحد عمالقة صناعة الكوابل (GENIRAL CABLE) في شراكة مع مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة عام 2008، وهي مؤسسة امريكية اسبانية بنسبة 70%، مما جعل اسمها يتغير ليصبح مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جينرال كابل بسكرة-، برأس مال يقدر ب 1 010 000 000 دينار جزائري.

حصلت المؤسسة على شهادة الايزو 9001 سنة 2003، كما تسعى الى الحصول على نظام الادارة البيئية 14001 (التي يجري انشاؤها حاليا)، مكثفة مجهوداتها من اجل حفاظ على شهادة الايزو وتطوير نوعية منتجاتها بالمراقبة للمنتوج والتحسين المستمر.

ومن أهم نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة نجد:

- جودة منتجاتها؛

- مجموعة واسعة من المنتجات؛

- سمعة جيدة في السوق، حيث حصلت المؤسسة على حصة سوقية قدرت ب: 43% عام 2008.

بالإضافة الى ما سبق، فان عدد عمال مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة يقدر ب 908 عامل، من بينهم 120 عامل اداري من رؤساء ومرؤوسين، وهم ينقسمون الى:

\*101 اطارا.

\*603 عون تنفيذ.

\*204 عون تحكم.

المطلب الثاني: طبيعة نشاط المؤسسة:

تختص المؤسسة محل الدراسة بصناعة عدة اصناف من الكوابل الكهربائية، بفضل ادخالها لتكنولوجيا حديثة ومتطورة في هذا المجال اذ تمكنت المؤسسة من انتاج اكثر من 400 نوع من الكوابل جمعت في خمس مجموعات هي:

- كوابل منزلية (cables domestiques): بحيث تنتج المؤسسة منها حوالي 209 نوع، وتستخدم في المباني ويتراوح ضغطها بين 205-1500 فولط، تصنع بمادة النحاس وتعزل ب PVC.

- كوابل صناعية (cables industriels): ويصل عددها الى 70 نوع، تصنع من مادة النحاس، الالمنيوم وتعزل بمادة PVC او PRC حسب المطلوب، اما التغليف فيكون بمادة PVC حيث يتراوح ضغطها من 600-1000 فولط.

- كوابل ذات الضغط المتوسط والمرتفع (cables moyenne et haute pression): تستخدم الكوابل ذات الضغط المنخفض في نقل الكهرباء بين 1000 و 3000 فولط، اما كوابل الضغط المرتفع تفوق شدته في نقل الكهرباء 30000 فولط، ويبلغ عدد الكوابل ذات الضغط المتوسط حوالي 70 صنف، حيث تصنع هاته بمادتي النحاس والالمنيوم وتعزل بمادتي PRC وتغلف ب PVC.

- كوابل عارية (cables nus): يبلغ عدد انواعها 10، وتستعمل خاصة في نقل الكهرباء من المحولات الى مناطق توزيع معينة وتحمل تيار شدته حوالي 22000 فولط.

- كوابل الشبكات او التوزيع (les cables réseaux): تستخدم هذه الكوابل في توزيع الكهرباء، وتصنع من الالمنيوم وخليط ما يسمى AGS يتكون من المغنيزيوم والالمنيوم والسيلسيوم. وتكون هذه المجموعة من حوالي 70 نوع وتنقل تيار شدته حوالي 1000 فولط.

- حبيبات الكمبوند ( compound PVC ): وهي مادة أولية للصناعات البلاستيكية.
- منتجات خاصة : من أجل تقديم مجموعة كاملة من الكوابل التي تلبي متطلبات معينة من استخدام وقواعد السلامة الخاصة، قامت المؤسسة بتطوير إنتاج الكابلات ذات صفات إضافية وتمثل في:
  - كوابل مقاومة للهيدروكربونات؛
  - كوابل مانعة لتسرب المياه؛
  - كوابل مرنة؛
  - كوابل EPR (مطاط).
- تمر صناعة جميع هذه المنتجات بعدة مراحل أهمها:
  - 1- مرحلة القلد: وهي عبارة عن تقليص سمك النحاس أو الألمنيوم عن طريق تمديده؛
  - 2- مرحلة الظفر: وهي تجميع عدد معين من الأسلاك؛
  - 3- مرحلة العزل: هي عملية تغليف الأسلاك؛
  - 4- مرحلة التجميع: هي عملية ضم الأسلاك المعزولة؛
  - 5- مرحلة التسليح أو التدريع: هي عملية تغليف لشريط واقعي يحمي الكوابل من الضغوط الخارجية؛
  - 6- مرحلة التغليف : وهي آخر عملية ، وتمثل في تغليف التسليح أو الشريط الواقعي.
- وبعد الانتهاء من عملية الإنتاج وقبل تسويقها تخضع للمراقبة الآلية مما يسمح باكتشاف الأعطاب مهما كان نوعها، بالإضافة إلى المراقبة العينية وهذا ما يسمى بالصيانة ومراقبة الجودة.
- ومن أهم المواد الأولية المستعملة مايلي:
  - سلك النحاس؛
  - سلك الألمنيوم؛

- المواد الكيماوية المكونة للغلاف؛

- الخشب.

تتعامل المؤسسة مع مجموعة من الزبائن والتي تحاول الحفاظ عليهم والوفاء لهم، ومن أهمهم:

- CAMEG

- المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ، وهي الزبون الرئيسي بنسبة 47% من رقم اعمالها لسنة 2011.

- المؤسسة الوطنية للخدمات KAHRIF وتتعامل معها بنسبة 21% من رقم اعمالها بنفس السنة.

- وتوجد مجموعة أخرى من المؤسسات الخاصة والعمومية التي تتعامل معها المؤسسة والتي تستهلك الكوابل أو تعيد بيعها.

أما فيما يخص موردي المؤسسة فأهمهم نذكر مايلي:

-SR GUYSAN(مؤسسة تركية)

- MIDAL CABLE (مؤسسة بحرينية)

-TEKFEN(مؤسسة تركية)

-ASPELL(مؤسسة فرنسية)

-ANONYME.S.B(مؤسسة فرنسية)

-ENAB(مؤسسة محلية بسكيكدة)

- ENG (مؤسسة محلية بالخروب)

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

عرف الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENICAB تغييرين منذ نشأتها سنة 1986 بغية تحديد جيد للوظائف وكذا اخذ كل

الاعتبارات المادية والبشرية والتنظيمية، وكاستجابة للتغيرات الاقتصادية وضعت المؤسسة هيكل تنظيمي يسمح لها بإعادة

توزيع السلطات وتحديد المسؤوليات وتقسيم العمل بما يتلاءم مع متغيرات المحيط التي نشأت فيه، وحيث تم تقسيم المؤسسة الى خمس مديريات وعدة دوائر تتمثل في (انظر الملحق رقم 2)

اولا:المديرية العامة: تشرف هذه المديرية على مراقبة ومتابعة سير المديريات، اذ تتكون من الامانة العامة ومجموعة مساعدين مكلفين بعدة مهام منها:

- مساعد رئيس المدير العام المكلف بالاعلام والاتصال: ويتمثل دوره في استخدام الطرق والوسائل الاتصالية والاعلامية التي تساعد على تسهيل عمل كل من الموظفين والعمال.
  - مساعد المدير العام المكلف بالتدقيق الداخلي: الذي يتجلى دوره في عدة مهام منها: التدقيق المالي، التدقيق العملي، التدقيق الداخلي.
  - مساعد الرئيس المدير العام المسؤول عن النوعية والجودة: يقوم مسؤول النوعية والجودة على السهر على متابعة المعايير الدولية لجودة المنتج طبقا لمعايير الجودة ISO9001 حيث يقوم بتقديم تقارير كل سنة للمدير العام لاتخاذ القرارات المستقبلية.
  - مكتب الشؤون القانونية: يتبع مكتب الشؤون القانونية مباشرة السيد الرئيس المدير العام باعتباره الرئيس الاداري الاعلى، له سلطات مخولة قانونا في حدود اختصاصه، يضم ثلاث عمال حاملين لاختصاصات العلوم القانونية والادارية، مكلفون بالقيام بالمهام الموكلة اليهم في تمثيل المؤسسة امام الجهات القضائية والامنية طبقا لما ينص.
- وتدرج تحت المديرية العامة خمس مديريات سنذكرها مع تفرعاتها:

- المديرية التقنية: وتتكون من:
- قسم انتاج الكوابل: يشرف هذا القسم على تخطيط وتسيير العملية الانتاجية بدءا من دخول المواد الاولية للورشات وصولا الى خروج هذه المواد على شكل منتج تام الصنع، وتضم كل من:
- مصلحة الاستغلال:تقوم باعداد المخطط السنوي والشهري من خلال طلبات المختلفة المقدمة من طرف الزبائن للمؤسسة.
- مصلحة قلد الكوابل H2: تقوم هذه المصلحة بأول مرحلة من مراحل الانتاج بعد ان تتلقى امر بتصنيع مرفق بمخطط الانتاج يتكون دورها من عمليتين، عملية القلد وذلك بتقليص سمك سلك النحاس او الالمنيوم، ثم عملية الظفر: حيث يتم تجميع عدد معين من الاسلاك حسب الطلب والحاجة ونوع الكوابل.

- مصلحة عزل الحبيبات PRC: من قبل مصلحة العزل والظفر تستلم هذه المصلحة الكوابل الغير معزولة ليتم عزلها بمادة البوليتييم ثم توجه مباشرة الى مصلحة التجميع والتغليف.
- مصلحة عزل وتغليف PVC-H3-H4: بنفس الطريقة تصل اسلاك النحاس والالمنيوم من منتج نهائي PVC بواسطة الكوابل الصناعية.
- مصلحة التجميع والتغليف: تستقبل المصلحة المنتج النصف نهائي للقيام بعملية التجميع والتغليف PVC.
- قسم انتاج الملحقات: تقوم هذه الدائرة بالاشراف على انتاج الملحقات حسب برنامج يوضع من طرف مصلحة تخطيط الانتاج، بالاضافة الى تموين المؤسسة بالطاقة الكهربائية والخشب. تضم ثلاث مصالح هي:
  - مصلحة المنافع: تقوم هذه المصلحة بالاشراف على توزيع المياه والكهرباء داخل المؤسسة سواء كانت المياه للشرب او التصنيع بالاضافة الى تبريده.
  - مصلحة انتاج حبيبات PVC: تنتج هذه المصلحة حبيبات مكونة من خليط مادته الاساسية PVC وزيادة المددن والطباشير، ويختلف الخليط حسب المنتج وشروط الزبائن.
  - مصلحة انتاج البكرات الخشبية والاسترجاع: ضمن هذه العملية تقوم الورشات بانتاج البكرات الخشبية التي تحتاجها المؤسسة للف الكوابل وبيعها.
  - قسم التكنولوجيا وضمان النوعية: يتمثل نشاطها في مراقبة المنتج التام الصنع ومدى مطابقتها للشروط والمعايير بها ومراقبة الجودة، ويظهر نشاطها جليا في الوظائف الموزعة على مختلف مصالحها:
    - مصلحة التكنولوجيا والانتاج: يتم هنا صنع منتج جيد حسب المطالب فتكنولوجيا التحضير يضمن للمنتج كميات المواد لاتمام عملية الصنع (منتج نهائي، ونصف نهائي). ومراقبة التكنولوجيا المستخدمة.
    - مصلحة المخابر: هنالك عدة مخابر للمؤسسة معدة لمراقبة دخول المواد الاولية، بالاضافة الى متابعتها طول مدة الانتاج (مراقبة النوعية). وتنقسم المخابر الى: المخبر الميكانيكي، المخبر الكيميائي، والمخبر البلاستيكي.
    - مصلحة التجارب: تقوم هذه المصلحة بالقيام بالتجارب المختلفة لصناعة المنتج وتخريب مختلف المقادير وعند نجاح هذه التجربة يتم تطبيقها على ارض الواقع، وعند وصول طلبية لشراء كابل معين، تقوم هذه المصلحة بالبحث، هل سبق وصنعت هذا المنتج فان كان ذلك صحيحا فتقوم بالتطبيق مباشرة، وان لم يسبق لها ذلك فتقوم بالتجربة فان نجحت تقوم بالتصنيع حسب الكمية المطلوبة وان لم تنجح تقوم بارجاع الفاتورة لصاحبها.

- قسم الصيانة: تعتبر واحد من الدوائر التابعة للمديرية التقنية، تشرف على صيانة وسائل ومعدات المؤسسة (وسائل الانتاج والملحقات) مع العلم ان الصيانة تنقسم الى:
  - مصلحة الصيانة الميكانيكية.
  - مصلحة الصيانة الكهربائية.
  - مصلحة الصيانة العلاجية.
  - مصلحة المناهج والمراقبة التنظيمية وتتكون من فرعين هما: فرع المناهج، وفرع المناهج التنظيمية.
- مديرية الشراء: تهتم بتنسيق ومراقبة كل النشاطات المتعلقة بمشتريات المؤسسة والمجسدة من خلال:
  - مصلحة المشتريات والعبور: يتمثل نشاط الدائرة في تزويد المؤسسة بما يتطلب من مواد وبضائع وقطع غيار.. الخ سواء كانت الشراءات محلية او عن طريق الاستيراد كما تقوم باتخاذ العمليات الجمركية بالاضافة الى التنسيق بين مختلف المصالح والفروع من شراء ونقل واستقبال وتخزين.
  - مصلحة تسيير المخزون قطع الغيار: وظيفة هذه المصلحة استقبال قطع غيار للآلات كما تقوم باستقبال كل ما هو يدخل في اطار الانتاج وتوزيعها لاستعمالها في الاجهزة المعطلة.
  - مصلحة تسيير مخزون الاولية: ان المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل لا تعتمد في الحقيقة على طريقة علمية يتم من خلالها تقدير الخزونات الواجب توفرها في المخازن اذ تقوم مصلحة المخزونات بتقدير الاحتياجات الاجمالية للمادة المطلوبة انطلاقا من خطة الانتاج وتقوم بحذف الكمية الموجودة في المخزون من هذه الاحتياجات، وذلك لتحديد كمية الاحتياجات الفعلية.
- المديرية التجارية: وتشمل هذه المديرية على الاقسام التالية:
  - قسم تسيير المنتج النهائي: القيام بالاعمال الازمة لتسيير المنتج النهائي عن طريق استلامه من دائرة الانتاج متابع من طرف مصلحة مراقبة النوعية وخزونه ثم تسليمه الى الزبائن. وتتكون من مصطلحين:
    - مصلحة تسيير الكوابل.
    - مصلحة تسيير انتاج الملحقات.
  - قسم التسويق: يهتم هذا القسم بتسويق المنتج النهائي والاشهار ويضم مصلحة واحدة الا وهي التسويق.

- مديرية المالية والمحاسبة: للمديرية أهمية كبيرة حيث مهمتها الاساسية هي توفير المواد اللازمة لاستغلال المؤسسة واستثماراتها، بالاضافة الى تقديم الميزانية في كل سنة، وينصب اهتمامها على تسجيل العمليات المالية والمحاسبية واعطاء صورة عن الوضع المحاسبي والمالي للمؤسسة وتشمل على مايلي:
  - قسم المالية والميزانية: يهتم بتخطيط الميزانية المالية للمؤسسة والتسيير للمدخلات والمخرجات ويضم:
    - مصلحة الميزانية: تقوم هذه المصلحة بتقدير الايرادات والمصاريف اللازمة لنشاط المؤسسة للسنة الجديدة في كل سنة، وتكون عملية التقديرات بناء على مخططات منها مخطط الانتاج التقديري، التوقعات المقدمة من طرف الدوائر مع الايرادات المتوقعة من طرف المؤسسة.
    - مصلحة المالية: تشرف على حركة الاموال سواء الداخلية او الخارجية الخاصة بالمؤسسة سواء كانت ايرادات او نفقات بالاضافة الى المداخيل سواء دفعها او مراقبتها.
  - قسم المحاسبة: ويشمل على كل من:
    - قسم المحاسبة التحليلية: ان هذه المصلحة لها علاقة تكميلية بالمحاسبة العامة وغيرها من المديريات في الواقع لها ثلاث مهام:
      - متابعة استثمارات المؤسسة وامتلاك هذه الاستثمارات.
      - متابعة تسيير مخزونات المنتجات تامة الصنع وتحديد تكلفة هذه المنتجات بالاضافة الى اقتراح اسعار بيعها.
      - تسيير مخزونات المواد الاولية وقطع الغيار وتحديد تكلفة الشراء لهذه المواد.
- وتتكون هذه المصلحة من فرع سعر التكلفة الذي يقوم بتحديد مجموعة الاعباء التي تتحملها المؤسسة لتقدم منتجاتها من سلع وخدمات ابتداء من عملية اعدادها وصولا الى مرحلة البيع والتوزيع، فرع الاستثمارات ويقوم هذا الفرع بمتابعة حركة استثمارات المؤسسة وتسجيله على ملف الاستثمار، فرع حساب تكلفة المواد الاولية وقطع الغيار.
- مصلحة المحاسبة العامة: تقوم هذه المصلحة بجميع العمليات الحاسبية، ويتلخص دورها في مهام فروعها وهي، حيث يهتم فرع الزبائن باستيلاء الفواتير الحاسبية من مصلحة المبيعات ومراقبتها ومراجعتها من حيث سعر الوحدة المنتجة والكمية المنتجة من ان المبالغ الجزئية مطابقة للمبلغ الكلي، اما فرع الموردين فيقوم بالمراقبة والمصادقة على الوثائق الواردة من مصلحة المشتريات وتسجيل الفواتير في بطاقة المورد مع توضيح تاريخ وصولها ثم ارجاعها كل حسب المصلحة للقيام باعداد طلب تسديد وعند رجوعها يقوم فرع الموردين بتسجيل تاريخ رجوعها، ورقم الشيك، وطريقة

- التسديد ثم تقييدها محاسبيا اما في يومية الخدمات او المشتريات او الاستثمارات كل حسب العملية وبعد ذلك ترسل نسخة الى اي من الفرعين المواد او الحساب الجاري والنسخة الاصلية الى مصلحة المالية لتسديدها. في حين، فان فرع المركزية والعمليات المختلفة يتولى التسجيل المحاسبي للاجور وتصحيحها عند الخطأ. واعداد الميزانية الختامية ثم الميزانية الافتتاحية. وتسوية وترصيد جميع الحسابات، واعداد جدول حسابات النتائج لتحديد النتيجة ربح او خسارة.
- مديرية الموارد البشرية والوسائل: تشرف المديرية على الهياكل التابعة لها، مهمتها الاساسية تسيير الموارد البشرية والوسائل باعتبارها ان العامل هو العنصر الاساسي في المؤسسة. يمثلها مدير المديرية، يقوم بمهامه وفقا للنصوص القانونية المعمول بها وينصاع لتوجيهات ممثل قمة السلطة الادارية بالمؤسسة السيد: الرئيس المدير العام.
- قسم المستخدمين والتكوين: تتولى تسيير الحياة المهنية للعامل ابتداء من توقيعه عقد العمل الى غاية نهاية العلاقة بشتى الطرق القانونية، يمثلها رئيس الدائرة مكلف بابداء مهامه في حدود الاختصاص المخول له.

تتكون الدائرة من اربع مصالح، ولكل مصلحة فروع سنتناولها بشيء من التفصيل:

- مصلحة تسيير المستخدمين: تسهر على تسيير شؤون العمال ومتابعة السير الجيد للتنظيم الداخلي للمؤسسة، يمثلها رئيس يدعى رئيس المصلحة.
- \*فرع تسيير المستخدمين: يختص هذا القسم بحماية حقوق العمال ابتداء باعداد عقود العمل بنوعها لمدة محدودة او غير محدودة مع الاحتفاظ بوثائقه في ملف حسب الترتيب المعمول به داخل الفرع.
- \*فرع الاجور: تهتم بحساب اجور العمال باتباع اسس معينة حيث يتم تحديد الاجر القاعدي وحساب الاجر الشهري للعمال، وملاً التصريحات الشهرية والسنوية.
- \*فرع المراسلات الاجتماعية: هذا الفرع مكلف بجميع المراسلات مع صندوق الضمان الاجتماعي والشركة الوطنية للتأمينات.
- مصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية: من خلال تسميتها يظهر جليا دورها الاساسي من حيث الاشراف على التكوين والامداد بمختلف الخدمات الاجتماعية، مكونة من ثلاث فروع:
- \*فرع التكوين: يعمل على تكوين عمال المؤسسة نظريا وتطبيقيا بهدف زيادة كفاءاتهم، كما يقوم بعد عملية انتقاء العمال المرشحين للتوظيف.

- \*فرع الخدمات الاجتماعية: يتحمل هذا الفرع تسيير مختلف الخدمات الاجتماعية مع لجنة المشاركة التي تقوم باعداد مخطط النشاط الاجتماعي للمؤسسة مسبقا، اما التنفيذ يكون من قبل فرع الخدمات الاجتماعية.
- \*الفرع الطبي(طب العمل): مهمته الاساسية هي الحماية الصحية للعامل حسب قواعد طب العمل المنصوص عليها في المواد من 57 الى 62 من الفصل الثاني من نظام الداخلي للمؤسسة.
- مصلحة الوقاية والامن: تقوم المصلحة بمراقبة حالة سير واستعمال التجهيزات الخاصة بمحاربة الحرائق، كما تعمل على ضمان الامن داخل المؤسسة مستعينة بجميع الوسائل ليسود الجو الملائم للعمل.
  - \*فرع الوقاية والتدخل: حيث يتم اتخاذ التدابير اللازمة لضمان الوقاية والامن للعامل اثناء تأدية مهامه.
  - \*فرع المراقبة: يشرف الفرع على عملية المراقبة والحراسة ليلا ونهارا من خلال انتهاج طرق معينة للمراقبة.
  - مصلحة الوسائل العامة: تتكون المصلحة من اربع فروع وهي:
    - \*فرع الشؤون العامة: عماله مكلفون بالاعتناء بمحيط المؤسسة وتنظيفه واخراج النفايات منه وصولا الى بيئة غير ملوثة والاهتمام بعملية تشجير المساحات الخضراء. تلبية احتياجات المكاتب بتسيير التجهيزات المكتبية وادوات المكتب.
    - \*فرع العلاقات الخارجية والمهام: يعمل على الاشراف على وسائل الاتصال في المؤسسة بارسال البريد وجلبه للمؤسسة واستقبال المكالمات الهاتفية.
  - المديرية التقنية التجارية: وهي ذات طابع تجاري وهي تتكون من:
    - دائرة تسيير المنتج النهائي: وتضم مصلحتين:
      - مصلحة تسيير الكوابل تامة الصنع.
      - مصلحة تسيير انتاج الملحقات والنفايات.
    - دائرة التسويق: وهي التي تقوم بتوزيع الانتاج النهائي لضمان التموين الكافي وفي حدود الاجال والتكاليف المناسبة لكل مشروع وتضم:
      - مصلحة البيع.
      - مصلحة التسويق.

## المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة

ان الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو محاولة قياس اثر الادارة الالكترونية للموارد البشرية بمستوياتها على بناء الرأس المال البشري، وعليه سنتطرق من خلال هذا المبحث الى المنهج المتبع في الدراسة وحدودها، بالإضافة الى مجتمع وعينة الدراسة، كما سنتطرق الى الادوات من حيث بناءها والأساليب الاحصائية المعتمدة في معالجة بيانات الدراسة.

## المطلب الاول: منهج ونموذج الدراسة

## الفرع الاول: منهج الدراسة

يعبر منهج الدراسة عن بحث معمق لحالة محددة بهدف الوصول الى نتائج يمكن تعميمها على حالات اخرى متشابهة، وبما ان طبيعة الموضوع تفرض على الباحث نوع المنهج، فانه من اجل تحقيق اهداف الدراسة الحالية قمنا باستخدام المنهج الوصفي، والذي يعرف " بأنه اسلوب من اساليب التحليل المرتكزة على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة او موضوع محدد من خلال فترة او فترات زمنية معلومة وذلك من اجل الحصول على نتائج علمية يمكن تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة"<sup>1</sup>، حيث يعتبر من انسب المناهج وأكثرها استخداما لأنه يهدف الى جمع بيانات كافية ودقيقة عن ظاهرة او موضوع اجتماعي كخطوة اولى وتحليل ما تم جمعه من بيانات بطريقة موضوعية كخطوة ثانية تؤدي الى التعرف على العوامل المكونة والمؤثرة على الظاهرة كخطوة ثالثة، وهو ما يمكننا من التحكم في الموضوع والإجابة على اشكالية دراستنا. مع العلم، ان هذه الدراسة قد احيطت بمجموعة من المحددات والمتمثلة في:

-الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على جميع الإطارات بما فيهم رؤساء ومرؤوسين ادارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة كوابل-فرع جينرال كابل- بسكرة.

-الحدود الموضوعية: ركزت دراستنا في جانبها الموضوعي على توضيح مستويات الادارة الالكترونية للموارد البشرية ، وأثرها في بناء رأس المال البشري.

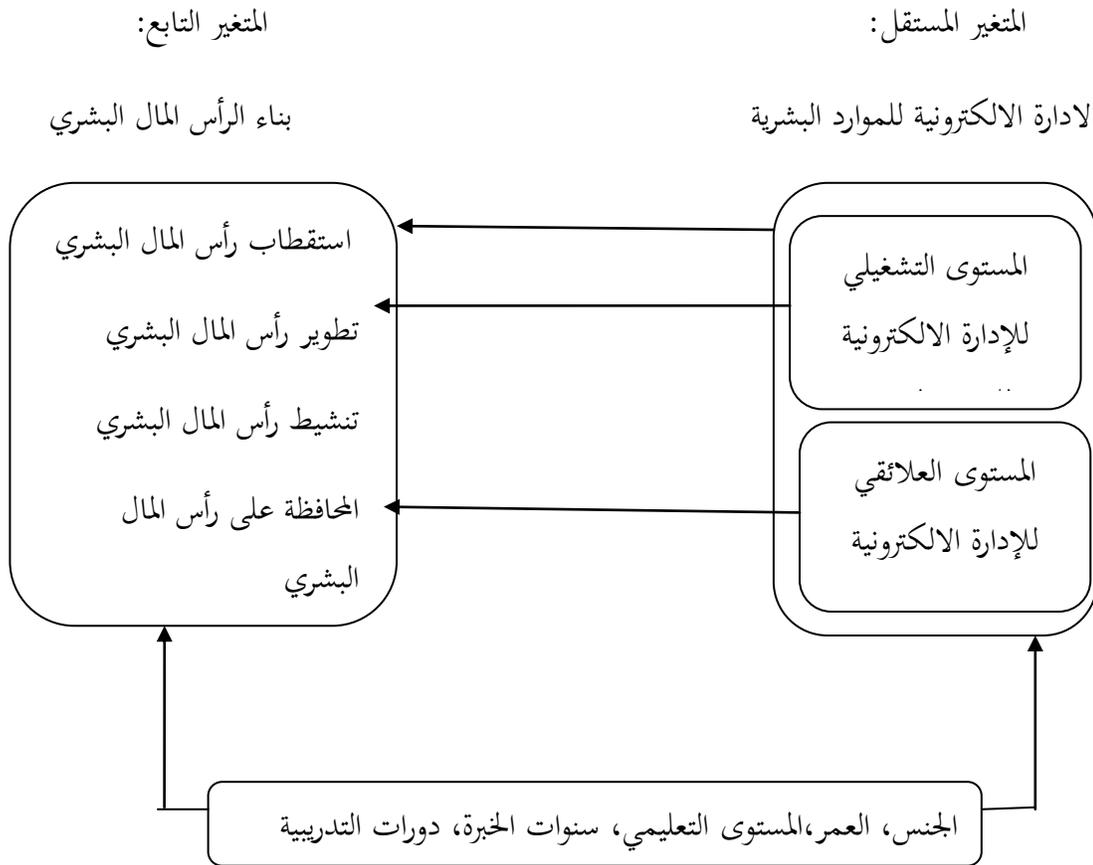
-الحدود الزمانية: تمت دراستنا في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2019/2018.

<sup>1</sup>-محمد عبيدات، محمد ابو نصار، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 1999، ص46.

الفرع الثاني: نموذج الدراسة

سعيًا إلى معالجة إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، اعتمدنا مخططاً فرضياً تم اقتراحه في الشكل الموالي:

الشكل رقم (10): نموذج الدراسة



المصدر: اعداد الطالبة.

من خلال هذا النموذج يتضح لنا انه يتكون من جزئين:

✓ المتغير المستقل: المتمثل في الادارة الالكترونية للموارد البشرية، والذي تجسدت ابعاده في (المستوى التشغيلي، المستوى العلائقي)

✓ المتغير التابع: المتمثل في بناء الرأس المال البشري حيث تم قياسه من خلال ابعاده الاربعة والمتمثلة في استقطاب رأس المال البشري، تطوير رأس المال البشري، تنشيط رأس المال البشري، المحافظة على رأس المال البشري

وفي ضوء هذا النموذج قمنا بصياغة الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية كما يلي:

❖ الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية على بناء الرأس المال البشري عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

ويندرج ضمن هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين:

✓ يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمستوى التشغيلي على بناء الرأس المال البشري عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

✓ يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمستوى العلائقي على بناء الرأس المال البشري عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

❖ الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول ممارسة الادارة الالكترونية للموارد البشرية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، دورات التدريبية) عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

ويندرج ضمن هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية:

✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول ممارسة الادارة الالكترونية للموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول ممارسة الادارة الالكترونية للموارد البشرية تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول ممارسة الادارة الالكترونية للموارد البشرية تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول ممارسة الادارة الالكترونية للموارد البشرية تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول ممارسة الادارة الالكترونية للموارد البشرية تعزى لمتغير الدورات التدريبية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

✓ الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول بناء رأس المال البشري تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، دورات التدريبية) عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

ويندرج ضمن هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية:

✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول بناء رأس المال البشري تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول بناء رأس المال البشري تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول بناء رأس المال البشري تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول بناء رأس المال البشري تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول بناء رأس المال البشري تعزى لمتغير دورات التدريبية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

المطلب الثاني: عينة الدراسة وخصائصها

الفرع الأول: عينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكاملة من الناس او الاحداث او الاشياء التي يهتم بدراستها الباحث،<sup>1</sup> اما عينة الدراسة فهي تمثل "جزء من المجتمع وتحتوي على بعض العناصر التي يتم اختيارها منه، ومن خلال دراستها يستطيع الباحث ان يخرج باستنتاجات يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة".<sup>2</sup>

وعلى اعتبار ان هذه الدراسة ركزت على معرفة اثر الادارة الالكترونية للموارد البشرية على مستوى مؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة، فان مجتمع الدراسة يمثل مجموع الإطارات، البالغ عددهم 101، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة منهم نظرا

<sup>1</sup> -sekarau, research methods for business of a skill building approach, jhon wiley sons, INC, New york, 2004, p344.

<sup>2</sup> -Idem, p346.

لصعوبة توزيع الاستمارات واسترجاعها بالإضافة الى ضيق الوقت، حيث تم توزيع 84 استمارة بنسبة (83,16%) من مجتمع الدراسة، إلا انه تم استرجاع 80 منها وبعد فحصها وتحليلها تبين ان جميعها صالحة للتحليل نظرا لتحقيقها شروط الاجابة الصحيحة، وبذلك تمثل نسبة الاستمارات الصالحة للتحليل من مجتمع الدراسة ما يقدر ب(79.20%).

#### الفرع الثاني: خصائص عينة الدراسة

من اجل وصف عينة الدراسة، يتم عرض البيانات الشخصية والوظيفية للإطارات الذين تم استجوابهم، من خلال توضيح خصائصهم من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والدورات التدريب، وذلك باستعمال التكرارات ونسب المتوية:

جدول رقم(11): الخصائص العامة لعينة الدراسة:

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المتوية
الجنس	ذكر	64	80%
	انثى	16	20%
	المجموع	80	100%
العمر	اقل من 30	17	21.3%
	من 30 الى 34	25	31.3%
	من 35 الى 39	14	17.5%
	من 40 الى 49	17	21.3%
	50 فما فوق	7	8.8%
	المجموع	80	100%
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	17	21.3%
	ليسانس	21	26.3%
	ماستر	15	18.8%
	مهندس	21	26.3%

	ماجستير فأكثر	6	7.5%
	المجموع	80	100%
سنوات الخبرة	اقل من 5	30	37.5%
	من 5 الى 9	22	27.5%
	من 10 الى 14	5	6.3%
	من 15 الى 20	11	13.8%
	20 فما فوق	12	15.0%
	المجموع	80	100%
	دورات التدريبية	دورة واحدة	60
من 2 الى 5		16	20.0%
اكثر من 5		4	5.0%
المجموع		80	100%

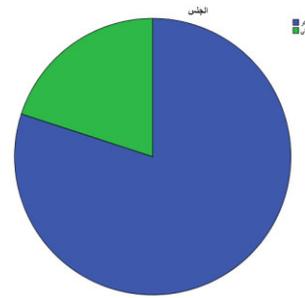
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

من خلال الجدول يتوضح لنا ما يلي:

- متغير الجنس: يبين الجدول ان غالبية الباحثين كانوا من الذكور حيث بلغ عددهم 64 بنسبة 80%، في حين بلغ عدد الاناث 16 بنسبة 20.0% من مجموع افراد عينة البحث.

ويعود ذلك لطبيعة عمل المؤسسة التي تعتمد على خبرة العنصر الرجالي حيث تؤكد الارقام المبينة اعلاه ان العمل في الميدان الصناعي لا يزال خارج اهتمامات المرأة الصناعية، مقارنة بالميادين الاخرى كالتعليم والصحة مثلا.

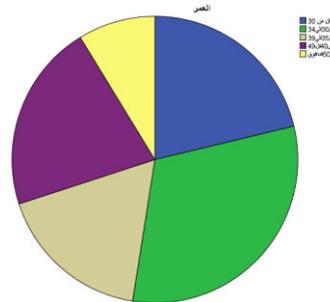
الشكل رقم(11): الدائرة النسبية لمتغير الجنس.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

- متغير العمر: نلاحظ من الجدول ان فئة من ( 30 الى 34 سنة) بلغت اعلى نسبة بواقع 31.3% من افراد عينة البحث، تليها الفئة العمرية اقل من 30 سنة و الفئة من (40 الى 49 سنة) بالتساوي بنسبة 21.3%، ثم الفئة الواقعة في المجال من (35 الى 39 سنة) بنسبة 17.5%، واخيرا الفئة الاقل نسبة من 50 فما فوق بنسبة 8.8%، مما يدل على ان المؤسسة تهتم بالكفاءات الشابة، وكما تعتبر هذه الفئة الاكثر تقبلا للتغيير والأكثر جاهزية اذا تعلق الامر باستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

الشكل رقم(12): الدائرة النسبية لمتغير العمر.

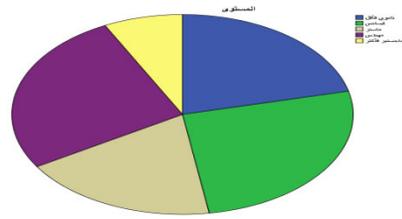


المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

- متغير المستوى التعليمي: من خلال الجدول نجد ان معظم الباحثين من حاملي شهادة ليسانس ومهندس بنسبة 26.3%، في حين كانت نسبة الباحثين مستوى ثانوي فأقل بنسبة 21.3%، تليها بنسبة 18.8% حاملي شهادة الماستر، واخيرا حاملي شهادة ماجستير فأكثر بنسبة 7.5%.

وهذا يعكس اهتمام المؤسسة بتوظيف افراد ذوي المستوى التعليمي المرتفع، مما يمكنها من تطوير المؤسسة بإدخال التقنيات المتطورة ومسايرة متطلبات العصر الحالي.

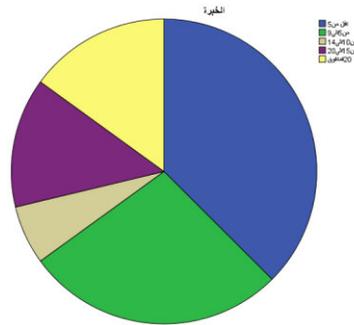
شكل رقم(13): الدائرة النسبية لمتغير المستوى التعليمي.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

- متغير سنوات الخبرة: يوضح الجدول ان اغلبية المبحوثين يمتلكون خبرة اقل من 5 سنوات بنسبة 37.5%، و 27,5% تقع خبرتهم في (من 5 الى 9 سنوات)، في حين نجد ان 15,0% من المبحوثين تقع خبرتهم ضمن فئة 20 سنة فما فوق، اما الافراد الذين بلغت خبرتهم ( 15 الى 20 سنة) فقد حددت نسبتهم ب 13.8% من مجموع افراد عينة البحث، ونجد 6,3% من المبحوثين تقع خبرتهم في مجال (من 10 الى 14 سنة) وهذا الامر يكشف عن وجود خبرة مهنية متوسطة لدى المبحوثين إلا انه يعد مؤشر ايجابي للمؤسسة الذي ينعكس ايجابيا على ادائها وتطويرها.

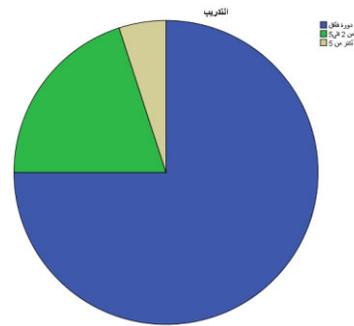
الشكل رقم(14): الدائرة النسبية لمتغير سنوات الخبرة.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

- الدورات التدريبية: يتضح من الجدول ان دورة تدريبية واحدة كانت اكبر بنسبة 75.0%، في حين نجد ان (من 2 الى 5 دورات تدريبية) كانت بنسبة 20.0%، تليها اكثر من 5 دورات بنسبة 5.0%. ويفسر هذا باهتمام النسبي للمؤسسة بالتطور التكنولوجي بالشكل الذي يرفع من انتاجية موظفيها.

الشكل رقم(15): الدائرة النسبية لمتغير الدورات التدريبية.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

### المطلب الثالث: اداة الدراسة والأساليب الاحصائية

#### الفرع الاول: اداة الدراسة

#### 1-مكونات وتصميم الاداة:

على اعتبار ان طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج ونوع الادوات الواجب استخدامها لجمع الحقائق والمعطيات من ارض الواقع، فانه تم الاعتماد في هذه الدراسة على:

- الاستبيان: ويعرف على انه "انها مجموعة من الاسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على المعلومات وآراء المبحوثين حول ظاهرة او موقف معين وتم انجازها استنادا الى مراجعة الادبيات والرسائل الجامعية والبحوث العلمية، بالإضافة الى القيام بتعديلات على فقرات المقاييس المختارة وتكييفها بناء على توجهات الدراسة الحالية.<sup>1</sup>

وقد تم تقسيمها الى قسمين حيث يشكل القسم الاول المعلومات الشخصية والوظيفية للمبحوثين، اما القسم الثاني فهو خاص بمحاور الدراسة، وينقسم بدوره الى محورين:

**المحور الاول:** يتعلق هذا المحور بالمتغير المستقل المتمثل في الادارة الالكترونية للموارد البشرية بمستويها (المستوى التشغيلي، المستوى العلائقي)، حيث اشتمل هذا المحور على 21 عبارة حيث ان:

-بعد المستوى التشغيلي: تكون من 7 عبارات

<sup>1</sup> - محمد عبيدات، محمد ابو نصار، مرجع سابق، ص105.

-بعد المستوى العلائقي: تكون من 14 عبارة

**المحور الثاني:** يتعلق هذا المحور بالمتغير التابع المتمثل في بناء الرأس المال البشري بأبعاده الاربعة (استقطاب الرأس المال البشري، صناعة الرأس المال البشري، تنشيط الرأس المال البشري، المحافظة على الرأس المال البشري)، حيث اشتمل هذا المحور على 16 عبارة حيث:

-بعد استقطاب الرأس المال البشري: تكون من 4 عبارات

-بعد صناعة الرأس المال البشري: تكون من 5 عبارات

-بعد تنشيط الرأس المال البشري: تكون من 4 عبارات

-بعد المحافظة على الرأس المال البشري: تكون من 3 عبارات

كما تم اعتماد مقياس للإجابة على فقرات الاستمارة والذي يدعى بسلم ليكارت الخماسي، بحيث تم توزيع الاوزان على البدائل الخمسة كما يلي:

الجدول رقم(12): درجات مقياس ليكارت الخماسي

ابدا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما
1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبة.

كما تم اعطاء لكل خيار من الخيارات اوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتها بحسب طبيعة عبارات القياس، واستخدمت الاوساط الموزونة كما يلي:

جدول رقم(13): فئات درجات القيم حسب مقياس ليكارت الخماسي للحكم على اجابات الافراد

فئات المتوسط الحسابي	درجات الموافقة
(1.79-1)	ابدا
(2.59-1.80)	نادرا
(3.39-2.60)	احيانا

غالبا	(4.19-3.40)
دائما	(5-4.20)

المصدر: من اعداد الطالبة

## 2-صدق وثبات الاداة:

بهدف التأكد من صلاحية اداة القياس في قياسها لمتغيرات الدراسة، فقد اخضعت لاختبار الصدق الذي يقصد به ان تقيس اسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه. وقد تم التأكد من ذلك بطريقتين:

**-الصدق الظاهري:** حيث تم عرض الاستمارة على عدد من المحكمين (انظر الملحق رقم 1)، وبناءا على ملاحظاتهم تم تعديل الاستمارة اما بالإضافة او الحذف.

**-صدق المحك:** تم حساب صدق المحك من خلال الاخذ بالجذر التربيعي لمعامل الثبات الفاكرونباخ

اما فيما يخص الثبات الذي يقصد به مدى الوثوق بالدرجات التي يحصل عليها من تطبيق الاختبار، اذ يهدف الى ضمان الحصول على نفس النتائج اذا اعيد تطبيق الاختبار على نفس المجموعة، من خلال عدة طرق منها، اعتمدت هذه الدراسة على معامل الفاكرونباخ (Alfa-Gronbath) بوصفها الطريقة الاكثر شيوعا لتقدير التناسق الداخلي للمقياس، وكلما اقترب هذا المعامل من القيمة ذلك يعتبر مؤشر جيدا على تجانس مكونات المقياس. كما يتم قبول المقياس اذا كانت قيمته مساوية او اكبر من 0,7.

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الثبات والصدق لكل من متغيري الادارة الالكترونية للموارد البشرية و بناء الرأس المال البشري.

جدول رقم (14): تحليل الثبات والصدق لكل متغيري الادارة الالكترونية للموارد البشرية و بناء الرأس المال البشري

الابعاد والمتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
الادارة الالكترونية للموارد البشرية	21	0,893	0,944
المستوى التشغيلي	7	0,753	0,867
المستوى العلائقي	14	0,858	0,926

بناء رأس المال البشري	16	0,971	0,985
استقطاب الرأس المال البشري	4	0,922	0,960
صناعة الرأس المال البشري	5	0,922	0,960
تنشيط الرأس المال البشري	4	0,937	0,967
محافظة على الرأس المال البشري	3	0,908	0,952
الاستبانة	37	0,963	0,981

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

- ✓ من خلال الجدول رقم(14) يتبين ان معامل ثبات الاتساق الداخلي "الفاكرونباخ" للاستمارة بلغ (0,963) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت قيمة محاور الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل "الفاكرونباخ" (0,893) بالنسبة لعبارات محور الادارة الالكترونية للموارد البشرية، و(0,971) بالنسبة لعبارات محور بناء الرأس المال البشري، وهو ما يدل على ان الاستمارة ثابتة اي انها تعطي نفس النتائج اذا تم استخدامها او اعادتها مرة اخرى تحت ظروف مماثلة.
- ✓ نلاحظ من خلال الجدول السابق ان جميع معاملات الصدق لمحاور الاستبانة كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث، بهذا يمكننا القول ان جميع عبارات اداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه، وقد بلغ معامل الصدق الكلي، الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ما قيمته(0,981) اما بالنسبة لمتغير الدراسة فكان (0,944) للادارة الالكترونية للموارد البشرية، و(0,985) لبناء الرأس المال البشري.

وبناء على ما سبق، نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استمارة البحث، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها لتحليل النتائج والإجابة على كافة تساؤلات البحث واختبار الفرضيات.

### الفرع الثاني: الاساليب الاحصائية

بعد الانتهاء من عملية جمع الاستمارات وتدقيق البيانات وترميزها وإدخالها للحاسوب، تأتي عملية التحليل اللازم لها حيث اعتمدنا في تحليل بيانات الدراسة على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية Spss.v20 وذلك باستخدام بعض اساليب الاحصاء الوصفي والاستدلالي التي يوفرها البرنامج، فهو يعتبر من أكثر البرامج الشائعة الاستخدام في مجال تحليل

البيانات الخاصة بالأبحاث والدراسات الإنسانية، وهذا نظرا لما يوفره من تحليلات احصائية لازمة وإعدادا للمخططات البيانية التي تحقق غاية الباحثين والمختصين في مجال الاحصاء.

وقد اعتمدنا في دراستنا على الاساليب الاحصائية التالية:

- ❖ جداول التوزيعات التكرارية مع النسب المئوية لكل فئة لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لمبحوثي الدراسة والتي تبين لنا تكرار كل فئة ونسبتها الى المجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة.
- ❖ المتوسط الحسابي حيث تم تحديد قيمته لكل عبارة من عبارات المحاور بالإضافة الى المتوسط الحسابي لكل محور والذي تم على اساسه تحديد اتجاهات ودرجة اهمية المبحوثين اتجاه العبارات والمحاور حسب سلم ليكارت.
- ❖ الانحراف المعياري: وذلك بغية التعرف على مدى انحراف وتشتت اجابات افراد العينة نحو كل فقرة او بعد، فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الاجابات وعدم تشتتها، كما انه يفيد في ترتيب العبارات او الفقرات لصالح الاقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينهما.
- ❖ معامل الثبات الفاكرونباخ Alpha Cronbach وذلك لقياس ثبات قياس عبارات الاستمارة.
- ❖ الجذر التربيعي لالفاكرونباخ Alpha Cronbach لقياس مدى صدق العبارات.
- ❖ معامل بيرسون لمعرفة طبيعة الارتباط بين متغيرات الدراسة وابعادها.
- ❖ اختبار معامل تضخم التباين ( VIF ) ( Variance Inflation Factor ) واختبار التباين المسموح لاختبار (Tolérance) مدى الارتباط بين المتغير المستقل.
- ❖ اختبار معامل الالتواء ( Skewness ) ومعامل التفلطح ( Kurtosis ) لاجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- تحليل التباين للانحدار: ( Analysis of variance ) وذلك لاختبار مدى صلاحية النموذج واختبار الفرضيات.
- اختبار T-test واختبار تحليل التباين الاحادي Anova one way، وذلك لمعرفة الفروقات بين المتغيرات الشخصية والوظيفية في المتغيرات المستقلة والتابعة.
- ❖ تحليل الانحدار البسيط ( Simple regression analysis ) لاختبار اثر المتغير المستقل وابعاده على المتغير التابع.

❖ تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise regression) لاختبار افضل معادلة انحدار .

### المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث الى الاحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات من خلال اجراء الاختبارات القبلية التي تسمح باختبار اثر المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع واختبار الفروق الشخصية وأخيرا مناقشة نتائج الدراسة.

#### المطلب الاول: تشخيص متغيرات الدراسة

سيتم على مستوى هذا المطلب تشخيص متغيرات النموذج من خلال استعراض المؤشرات الاولية لاجابات افراد العينة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

#### الفرع الاول: متغير الادارة الالكترونية للموارد البشرية

يوضح الجدول التالي تصورات المبحوثين في مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جينرال كابل - بسكرة لمستويات الادارة الالكترونية للموارد البشرية.

الجدول رقم(15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لاجابات افراد عينة البحث حول عبارات محور الادارة الالكترونية للموارد البشرية

الرقم	ابعاد الادارة الالكترونية للموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	اتجاهات الاراء
أ-المستوى التشغيلي		3,8911	0,73147	1	غالبا
1	تعتمد مؤسستكم على التسجيل الآلي للحضور والانصراف.	4,72	0,635	1	دائما
2	تتم ادارة ومتابعة العطل والغيابات بشكل آلي.	4,27	0,871	2	دائما
3	تعتمد مؤسستكم على تسجيل الاجراءات الخاصة بالرواتب الكترونيا.(تعويضات،ساعات الاضافية).	4,10	0,704	4	غالبا

4	يتم الاطلاع على موعد تسديد الرواتب عن طريق الشبكة الداخلية (réseau interne).	2,97	1,550	7	احيانا
5	يتم تحيين التطورات الضريبية والتعاقدات الاجتماعية بشكل آلي.	3,36	1,519	6	احيانا
6	يتم تحيين البيانات الشخصية والوظيفية للموظف باستخدام الحاسوب.	4,12	1,106	3	غالبا
7	يستخدم جهاز الحاسوب في متابعة الزيارات الطبية.	3,67	1.31	5	غالبا
ب-المستوى العلائقي					
8	تستعمل مؤسستكم الانترنت للإعلان عن الوظائف الشاغرة.	3,23	1,370	3	احيانا
9	توفر مؤسستكم معلومات عن وظائفها على موقعها الالكتروني.	3,25	1,538	2	احيانا
10	تستقبل مؤسستكم طلبات التوظيف عبر شبكة الانترنت.	3.01	1,427	8	احيانا
11	تستخدم مؤسستكم المقابلات والاختبارات الالكترونية في عملية التوظيف.	2.85	1,535	11	احيانا
12	ترد مؤسستكم الكترونيا على طلبات التوظيف.	2,92	1,412	9	احيانا
13	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الكترونيا داخل مؤسستكم.	3,02	1,321	6	احيانا
14	تستعمل مؤسستكم انظمة التعلم عن بعد في مجال العمل.	2,46	1,321	14	نادرا
15	يتم تدريب الافراد باستخدام ادوات اتصال حديثة من اجهزة الحاسوب وانترنت ووسائطه المتعددة.	3,78	1,121	1	غالبا

16	تستخدم خدمة المؤتمرات المرئية التفاعلية في العملية التدريبية.	3,06	1,266	5	احيانا
17	تتم التغذية العكسية (feed back) للفرد المكون الكترونيا.	2,91	1,370	10	احيانا
18	تعتمد مؤسستكم على انظمة الكترونية لتقييم اداء موظفيها.	3,15	1,273	4	احيانا
19	يتم الابلاغ عن نتائج تقييم الاداء عبر البريد الالكتروني.	3,02	1,405	6	احيانا
20	تقدم عروض العمل عبر الشبكة الداخلية للمؤسسة.	2,61	1,257	13	احيانا
21	يقدم موظفي المؤسسة طلب الترشح لمنصب ما عبر الانترنت او الشبكة الداخلية للمؤسسة.	2,75	1,373	12	احيانا
	الادارة الالكترونية للموارد البشرية	3,3000	0,73147		احيانا

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

نلاحظ من الجدول اعلاه ان المتوسط الحسابي لإجابات الافراد اتجاه تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية بلغ 3,3000، بانحراف معياري بلغ 0,73147، ووفقا لمقياس الدراسة فان اتجاهات اراء عينة البحث تشير الى "أحيانا" ما يفيد بأن تصورات الباحثين في المؤسسة ذات نسب ايجابية ازاء متغير الادارة الالكترونية للموارد البشرية، على اعتبار ان متوسطها الحسابي اكبر من المتوسط الفرضي (3)، لذا فان سلوكيات المؤسسة اتجاه تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية مقبولة. وقد جاءت ابعاد هذا المتغير مرتبة كما يلي:

✓ **المستوى التشغيلي:** نلاحظ من الجدول اعلاه ان بعد "المستوى التشغيلي" جاء بالترتيب الاول من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,8911)، بانحراف معياري (0,73347)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40-4,19) والذي يشير الى ان الآراء اتجهت نحو "غالبا"، ما يعني ان المؤسسة تطبق الادارة الالكترونية على مستوى الانشطة الادارية والتشغيلية لوظيفة الموارد البشرية بشكل جيد وتوليه اهمية كبيرة. كما نلاحظ ان اغلبية اجابات افراد عينة

البحث لهذا البعد اتجهت نحو "غالبا"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,67) و(4,12)، باستثناء العبارتين المتعلقةتين باعتماد المؤسسة على التسجيل الآلي للحضور والانصراف وكذا متابعة العطل والغيابات بشكل آلي، فقد اتجهت الآراء نحو "دائما" بمتوسطين حسابيين قدرتا ب (4,72) و (4,27) على التوالي ما يفيد حرص المؤسسة محل الدراسة استعمال الانظمة الالكترونية في متابعة العاملين ضمانا للتسيير الحسن للعمل، في حين اتجهت الآراء نحو "احيانا" للعبارتين المتعلقةتين بنشاط الاجور وتعيين التطورات الضريبية والتعاقدات الاجتماعية بشكل آلي، بمتوسطين حسابيين قدرتا ب (2,97) و (3,36)، على التوالي ما يعكس الاهتمام المتوسط في المؤسسة المبحوثة.

✓ **المستوى العلائقي:** نلاحظ من الجدول اعلاه ان بعد "المستوى العلائقي" جاء بالترتيب الثاني من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي للاجابات عن هذا البعد 3,0045، بانحراف معياري (0,80591)، وهو اكبر من المتوسط الفرضي كما يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,39-2,60) والذي يشير الى ان الآراء اتجهت نحو "احيانا"، ما يعني ذلك انه مازالت بعض الانشطة المتقدمة للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تمارس يدويا دون تدخل الانظمة المعلوماتية او ان تدخلها دون المستوى المطلوب كما جاء ذلك في عبارة اعتماد المؤسسة لانظمة التعلم عن بعد في مجال العمل، لمتوسط حسابي قدره (2,46)، في حين نجد ان التدريب احتل الاهمية الاولى حسب اجابات المبحوثين بحيث في الغالب ما يتم استخدام ادوات اتصال حديثة من اجهزة حاسوب وانترنت في العملية التدريبية. وعلى العموم، نلاحظ ان اغلب عبارات هذا البعد جاءت في فئة "احيانا" حيث تراوحت متوسطاته ما بين 2,61 و 3,25 وبانحرافات معيارية كبيرة تجاوزت القيمة 1، ما يعكس تشتت آراء المبحوثين وعدم اتفاقهم حول ممارسة هذا المستوى من الادارة الالكترونية للموارد البشرية.

### الفرع الثاني: متغير بناء الرأس المال البشري

الجدول رقم(16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابة افراد عينة الدراسة عن عبارات بناء الرأس المال البشري.

الرقم	ابعاد بناء الرأس المال البشري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
أ-استقطاب الرأس المال البشري		3,5062	1,20125	1	غالبا

غالباً	2	1,509	3,52	1 تولى مؤسستكم اهتماما كبيرا للبحث عن اصحاب المؤهلات وذوي الخبرة المميزة.
غالباً	1	1,241	3,56	2 تعتمد مؤسستكم على جذب الكفاءات بمختلف الوسائل.
غالباً	4	1,270	3,42	3 تقدم مؤسستكم كل التسهيلات اللازمة لتوظيف الافراد المبدعين فيها.
غالباً	3	1,302	3,51	4 تعتمد مؤسستكم على اصحاب الخبرة والكفاءات في شغل المناصب الهامة.
احياناً	2	1,12087	3,3006	ب-صناعة الرأس المال البشري
غالباً	1	1,221	3,53	5 تعمل مؤسستكم على تعزيز القدرات الذهنية للعاملين فيها.
احياناً	2	1,205	3,37	6 تعمل مؤسستكم على الاهتمام بأراء الموظفين الخاصة بتطوير العمل.
احياناً	5	1,389	3,06	7 تعمل مؤسستكم على تشجيع المنافسة بين الافراد المبدعين.
احياناً	3	1,314	3,36	8 تشجع مؤسستكم على التفكير الجماعي بين الافراد.
احياناً	4	1,280	3,17	9 تعمل مؤسستكم على تشجيع التعلم السريع من خلال التواصل بين مختلف الموظفين.
احياناً	3	1,24276	3,2031	ج-تنشيط الرأس المال البشري
احياناً	2	1,294	3,28	10 تعمل مؤسستكم على تشجيع الافراد على المشاركة في المؤتمرات والدورات المتخصصة.
احياناً	4	1,345	3,01	11 تعتمد مؤسستكم على اقامة الحلقات النقاشية بين الافراد لاستثمار طاقاتهم.
احياناً	1	1,351	3,35	12 تحث مؤسستكم على العمل والبحث الجاد عن كل ما هو جديد.
احياناً	3	1,427	3,16	13 تعمل مؤسستكم على اثارة القدرات الابداعية للموظفين.

د-المحافظة على الرأس المال البشري	2,9958	1,30076	4	احيانا
14 تحافظ مؤسستكم على المكانة الاجتماعية ذوي القدرات المتميزة مهما تكن مواقعهم.	3,07	1,300	2	احيانا
15 تمنح المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الابداع.	2,81	1,535	3	احيانا
16 تراعي مؤسستكم رغبة الافراد وقدراتهم عند توزيع الاعمال.	3,10	1,401	1	احيانا
بناء الرأس المال البشري	3,2708	1,11720		احيانا

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

نلاحظ من الجدول اعلاه ان المتوسط الحسابي لإجابات الافراد اتجاه بناء الرأس المال البشري بلغ ( 3,2708)، بانحراف معياري بلغ (1,11720)، ووفقا لمقياس الدراسة فان اتجاهات آراء عينة البحث تشير الى "احيانا" ما يدل على ان سلوكيات المؤسسة اتجاه تطبيق الممارسات التي تمكن من بناء الرأس المال البشري معمول بها ولكن بدرجات مختلفة حيث جاءت مرتبة على النحو التالي:

✓ **استقطاب الرأس المال البشري:** من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان بعد "استقطاب الرأس المال البشري" جاء بالترتيب الاول من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي له القيمة (3,5062) وبانحراف معياري قدره ( 1,20125)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40-4,19) الذي يشير الى ان الآراء اتجهت نحو "غالبا"، ما يشير الى الممارسة فوق المتوسطة لهذا البعد في المؤسسة محل الدراسة، لان متوسطها الحسابي يتجاوز المتوسط الفرضي (3). كما نلاحظ ان كل اجابات افراد عينة البحث جاءت ضمن اتجاه "غالبا"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,42) و (3,56)، وبانحرافات معيارية تفوق القيمة الواحد، ما يشير الى تشتت آراء المبحوثين وانقسامهم فيما يخص استقطاب الافراد ذوي الكفاءات والمعارف في مؤسستهم.

✓ **صناعة الرأس المال البشري:** من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان بعد "صناعة الرأس المال البشري" جاء بالترتيب الثاني من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي له القيمة (3,3006)، وبانحراف معياري قدره (1,12087)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2,60-3,39) الذي يشير الى ان الآراء في بعض الاحيان اتجهت نحو "احيانا"، ما يشير الى ان اغلب العينة يعتبرون

ان مؤسستهم تعمل على صناعة الرأس المال البشري. كما نلاحظ ان كل اجابات افراد عينة البحث جاءت ضمن اتجاه "احيانا"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,06) و (3,37)، باستثناء العبارة المتعلقة بعمل المؤسسة على تعزيز القدرات الذهنية للعاملين فيها فقد اتجهت الآراء نحو "غالبا" بمتوسط حسابي قدر ب (3,53)، فالمؤسسة تعمل على اقامة التحالفات المعرفية وتدعيم برامج البحث والتطوير بهدف توليد معارف جديدة.

#### ✓ تنشيط الرأس المال البشري: من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان بعد "تنشيط الرأس المال البشري" جاء بالترتيب

الثالث من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي له القيمة (3,2031)، وبالانحراف المعياري قدره (1,24276)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2,60-3,39) والذي يشير الى ان الآراء اتجهت نحو "احيانا"، ما يشير الى الممارسة فوق المتوسطة لهذا البعد في المؤسسة محل الدراسة، لان متوسطها الحسابي يتجاوز المتوسط الفرضي (3). وما يؤكد هذه النتيجة ان كل عباراته جاءت ضمن اتجاه "احيانا" حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,01) و (3,35). فالمؤسسة تولي اهمية مقبولة نوعا ما لزيادة رصيد المعرفي للأفراد من خلال اقامة الحلقات النقاشية، تشجيع الافراد على المشاركة في المؤتمرات والدورات المتخصصة، بالإضافة الى محاولة اثارة قدراتهم الابداعية.

#### ✓ المحافظة على الرأس المال البشري: من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان بعد "المحافظة على الرأس المال البشري" جاء

بالترتيب الرابع من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي له القيمة (2,9958)، وبالانحراف المعياري قدره (1,30076)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2,60-3,39) والذي يشير الى ان الآراء اتجهت نحو "احيانا". اما على مستوى عبارات هذا البعد، فنجد ان كلها جاءت ضمن اتجاه "احيانا" حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2,81) و (3,10)، ما يفيد ان ممارسة المحافظة على الرأس المال البشري في المؤسسة متوسطة خاصة وانها مؤسسة اقتصادية تعمل في محيط تنافسي يتطلب منها تحقيق ولاء الافراد من خلال مثلا الملائمة بين الاجور الممنوحة وبين مهاراتهم، الاعتراف بالأداء الجيد وغيرها.

#### المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

##### الفرع الاول: الاختبارات القبليّة

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات، نقوم باجراء بعض الاختبارات له وذلك من اجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل، وذلك على النحو التالي:

### 1- طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة

قبل دراسة الاثر بين متغيرات الدراسة حاولنا معرفة طبيعة الارتباط بينهم، من خلال الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون، وذلك لغرض تقديم دعم اولي لفرضيات الدراسة، والجدول التالي يبين نتائج التحليل الاحصائي لهذه العلاقات.

الجدول رقم(17): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

		محافظة	تنشيط	صناعة	استقطاب	بناء الرأس المال البشري
المستوى التشغيلي	معامل الارتباط	0,833	0,661	0,739	0,679	0,780
	مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
المستوى العلائقي	معامل الارتباط	0,793	0,687	0,746	0,623	0,765
	مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
الادارة الالكترونية للموارد البشرية	معامل الارتباط	0,861	0,726	0,795	0,685	0,823
	مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

\* ذات دلالة احصائية على مستوى الدلالة (0.05) \*\* ذات دلالة احصائية على مستوى الدلالة (0.01)

يظهر من الجدول اعلاه ان هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيري الدراسة وكذا كل بعد من أبعادها، حيث:

✓ بلغ معامل الارتباط بين الادارة الالكترونية للموارد البشرية وبناء الرأس المال البشري  $0,823^{**}$ ، عند مستوى

الدلالة 0,000، هذا يشير الى ارتباط موجب وكبير بينهما.

✓ بلغ معامل الارتباط بين المستوى التشغيلي وبناء الرأس المال البشري  $0,780^{**}$ ، عند مستوى الدلالة 0,000، وهذا

يشير الى ارتباط موجب وقوي بينهما.

✓ بلغ معامل الارتباط بين المستوى العلائقي وبناء الرأس المال البشري  $0,765^{**}$ ، عند مستوى الدلالة 0,000، وهذا

يشير الى ارتباط موجب بينهما.

## 2- اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح:

للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين متغيرات المستقلة قمنا باستخدام اختبار تضخم التباين (VIF Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح (Tolérance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين VIF للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolérance) أكبر من (0,05)، والجدول الموالي يوضح نتائج هذه الاختبارات

الجدول رقم(18): اختيار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات المستقلة	VIF	Tolérance
المستوى التشغيلي	2,019	0,495
المستوى العلائقي	2,019	0,495

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

يوضح الجدول اعلاه انه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، لان كل القيم كانت ضمن المجال المسموح به.

## 3- اختبار التوزيع الطبيعي:

يستخدم اختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من تمثيل العينة للمجتمع الاصلي باتباع طريقة التوزيع الطبيعي، حيث يتم تحديد توزيع العينة المختارة فاذا كان توزيع العينة طبيعيا فان ذلك يدل على ان العينة ممثلة لمجتمع الدراسة ككل.

ومن اجل ذلك يجب ان تكون قيمة Kurtosis، محصورة بين (10،-10) بينما قيمة Skewners تكون محصورة بين (-3،3).

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفلطح:

الجدول رقم(19): اختبار التوزيع الطبيعي بمعاملي Kurtosis و Skewners

Skewners		Kurtosis		الحد الاعلى	الحد الادنى	المتغيرات والابعاد
الخطأ المعياري	احصائيا	الخطأ المعياري	احصائيا	الاحصائيات	الاحصائيات	
0,269	-0,784	0,532	-0,249	5,00	2,00	المستوى التشغيلي
0,269	0,104	0,532	-0,527	4,64	1,43	المستوى العلائقي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

من خلال الجدول نلاحظ ان معاملات الالتواء (Skewners) كانت محصورة بين  $[-0,784, 0,104]$  ومعاملات التفلطح (Kurtosis) تراوحت ما بين  $[-0,527, -0,249]$ ، وهذا يعني ان متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

#### 4- اختبار صلاحية النموذج

تم استخدام تحليل التباين للانحدار Analysis of Variance للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، ونتائجها تظهر في الجدول التالي:

جدول رقم(20): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	66,769	1	66,769	163,597	0,000
الخطأ	31,834	78	0,408		
المجموع	98,603	79			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى حيث بلغت قيمة F المحسوبة (163,597) وبقيمة احتمالية (0,000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0,05).

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الاولى بفروعها المختلفة.

الفرع الثاني: اختبار الاثر والفروق الشخصية

اولا-اختبارات الاثر:

بناء على الاختبارات القبليّة، يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية وفرضيتها الفرعيتين من خلال معرفة اثر كل بعد من ابعاد المتغير المستقل على نحو مستقل في المتغير التابع وهو بناء الرأس المال البشري ثم اثر المتغير المستقل (كمتغير كلي) على المتغير التابع، لنصل بعد ذلك الى بناء افضل نموذج باستخدام طريقة الانحدار المتدرج.

جدول رقم(21):نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لأثر المتغير المستقل وأبعاده على بناء الرأس المال البشري

المتغير المستقل وأبعاده	R	R <sup>2</sup>	F	مستوى الدلالة	الثابت $\alpha$	B	T	مستوى الدلالة
المستوى التشغيلي	0,780	0,608	121,101	0,000	-1,352	1,188	11,005	0,000
المستوى العلائقي	0,765	0,586	110,357	0,000	0,083	1,061	10,505	0,000
الادارة الالكترونية للموارد البشرية	0,823	0,677	163,597	0,000	0,877	1,257	12,790	0,000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

تشير النتائج الاحصائية الواردة في الجدول اعلاه الى ما يلي:

- ✓ يرتبط بعدد المستوى التشغيلي ببناء الرأس المال البشري بمقدار (0,780) كما انه يستطيع ان يفسر 60,8% من التغير في بناء الرأس المال البشري. ويعد ذلك مقبولا احصائيا بالاعتماد على قيمة الاختبار T البالغة ب (11,005) بمستوى دلالة (0,000) وهو اقل من مستوى الدلالة 0,05، ما يدل على معنوية هذا البعد ويثبت

وجود اثر ذو دلالة معنوية للمستوى التشغيلي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية على بناء الرأس المال البشري. وعليه نقبل الفرضية الفرعية الاولى.

وما يؤكد ذلك ان النموذج الممثل للظاهرة المعنوي بقيمة الاختبار  $F$  البالغة ب 121,101 بمستوى دلالة اقل من المستوى المعتمد، لذا يمكن عرض معالم هذا النموذج في المعادلة التالية:

**بناء الرأس المال البشري = -1,188 + 1,352 المستوى التشغيلي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية**

✓ يرتبط بعد المستوى العلائقي ببناء الرأس المال البشري بمقدار 0,765 كما انه يستطيع ان يفسر 58,6% من التغير في بناء الرأس المال البشري. ويعد ذلك مقبولا احصائيا بالاعتماد على قيمة الاختبار  $T$  البالغة ب 10,505 بمستوى دلالة 0,000 وهو اقل من مستوى الدلالة 0,05، ما يدل على معنوية هذا البعد ويثبت وجود اثر ذو دلالة احصائية للمستوى العلائقي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية على بناء الرأس المال البشري. وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

✓ وما يؤكد ذلك ان النموذج الممثل للظاهرة المعنوي بقيمة الاختبار  $F$  البالغة ب 110,357 بمستوى دلالة اقل من المستوى المعتمد، لذا يمكن عرض معالم هذا النموذج في المعادلة التالية:

**بناء الرأس المال البشري = -0,083 + 1,061 المستوى العلائقي للإدارة الالكترونية للموارد**

✓ ترتبط الادارة الالكترونية للموارد البشرية ببناء الرأس المال البشري بمقدار 0,823، في حين انه يستطيع ان يفسر 67,7% من التغيرات التي تحدث في بناء الرأس المال البشري. وما يؤكد ذلك قيمة الاختبار  $T$  البالغة ب 12,790 وهي دالة احصائيا بمستوى دلالة اقل من المستوى المعتمد. وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص على وجود علاقة أثر ذو دلالة احصائية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية على بناء الرأس المال البشري.

كما ان قيمة الاختبار  $F$  والتي بلغت 163,597 هي دالة احصائيا بمستوى دلالة اقل من مستوى الدلالة المحدد، وبالتالي يمكن القول بان النموذج المقترح المعنوي، يعبر عنه من خلال المعادلة التالية:

$$\text{بناء الرأس المال البشري} = -0,877 + 1,257 \text{ الادارة الالكترونية للموارد البشرية}$$

بناء وتقييم افضل نموذج ممثل لأثر المتغير المستقل على المتغير التابع:

يظهر الجدول التالي معالم النماذج المفسرة لأثر الادارة الالكترونية للموارد البشرية على بناء الرأس المال البشري بالاعتماد على تحليل الانحدار المتدرج (stepwisere gression) كما يلي:

جدول رقم(22):تقدير معالم النماذج المفسرة لأثر المتغير المستقل على المتغير التابع

Modèle	Coefficients non Standardisés		T	Sig	F	Sig	R	R <sup>2</sup>
	A	Erreur standard						
1 (constante)	-1,352	0,427	-3,163	0,002				
المستوى التشغيلي	1,188	0,108	11,005	0,000	121,101	0,000	0,780	0,608
2 (constante)	-1,332	0,377	-3,531	0,001				
المستوى التشغيلي	0,726	0,135	5,362	0,000				
المستوى العلائقي	0,592	0,123	4,800	0,000	89,186	0,000	0,836	0,698

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

تشير معطيات الجدول اعلاه انه بتطبيق تحليل الانحدار المتعدد التدريجي ادى الى الاحتفاظ بكلا البعدين للادارة الالكترونية للموارد البشرية ، كما ان النموذج ( 2 ) يعد افضل من النموذج ( 1 ) فقد ثبت معنويته بوجود متغيري المستوى التشغيلي والمستوى العلائقي، علما ان الفضل الاكبر في هذا الارتباط الخطي يعود الى بعد المستوى التشغيلي لانه وحده يضمن ارتباط خطي بنسبة 78% مع المتغير التابع، ما يعني ذلك ان اهم ابعاد الادارة الالكترونية للموارد البشرية المؤثرة على بناء الرأس المال البشري تتمثل في مستويها الاثنان بحيث ان الزيادة بدرجة واحدة في مستوى العلائقي تؤثر بمقدار 0,592 على بناء الرأس المال البشري وايضا الزيادة بدرجة واحدة في المستوى التشغيلي تؤثر بمقدار 0,726 على بناء الرأس المال البشري، وبذلك يكون نموذج الانحدار المتعدد بالصيغة التالية:

$$\text{بناء الرأس المال البشري} = -1,332 + 0,726 \times \text{المستوى التشغيلي} + 0,592 \times \text{المستوى}$$

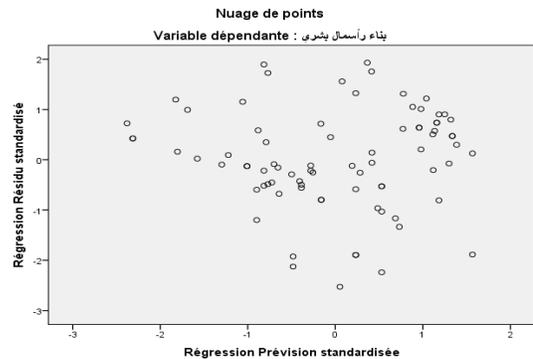
الجدول 11

والاختبارات التي تقودنا الى قبول النموذج كأفضل نموذج ممثل لأثر المتغير المستقل على بعد بناء الرأس المال البشري تتمثل في التالي:

**مستوى معنوية النموذج:** حيث يتبين من الجدول السابق ان قيمة (F) بلغت 89,186 بمستوى معنوية 0,000 وهو اقل من 0,05 كما ان القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت مرتفعة وفقا لقيمة  $R^2$  البالغة 0,698 وهذا يشير الى ان 69,8% من التباينات الكلية يفسرها نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

**اختبار تجانس الخطأ العشوائي:** نلاحظ من الشكل الموالي ان النقاط تتوزع بشكل عشوائي اي ان شكل الانتشار ليس له نمط معين، مما يعني ان التوزيعات كانت مبعثرة وبالتالي تجانس الاخطاء العشوائية.

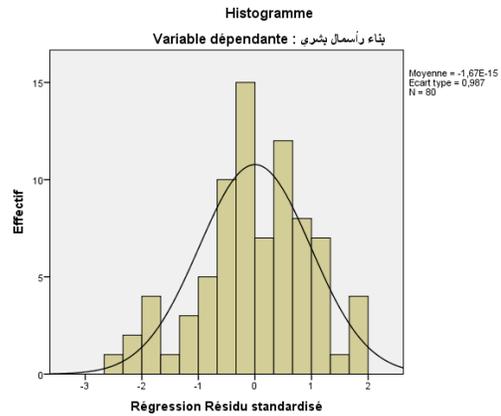
شكل رقم (16): التمثيل البياني للبواقي غير المعيارية مع التوقعات المعيارية



المصدر: مخرجات Spss.v20

اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية: يبين المدرج التكراري التالي ان اغلب النقاط تتوزع داخل المجال ( -2، 2) مما يبين ان الاخطاء موزعة حسب التوزيع الطبيعي.

شكل رقم(17): المدرج التكراري لتوزيع الاخطاء العشوائية



المصدر: مخرجات Spss.v20

### ثانيا-اختبارات الفروق الشخصية:

استكمالاً لاختبار فرضيات الدراسة، فأنا سنعمل على مستوى الفرضية الثانية والثالثة على الكشف عن مدى وجود اختلافات جوهرية وفروق معنوية من خلال استخدام اسلوب التباين الاحادي Anova one way

### 2-1: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول ممارسة الادارة الالكترونية للموارد البشرية، تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة وسيتم اختبار هذه الفرضية من الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الاولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول ممارسة الادارة الالكترونية للموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم(23): نتائج تحليل التباين T حسب متغير الجنس

المتغير المستقل	متغير الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	Sig
الادارة الالكترونية للموارد البشرية	ذكر	3,1622	0,68890	0,010	0,920
	انثى	3,8512	0,64778		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

من خلال نتائج الجدول اعلاه تبين ان اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0,05 حول ممارسة الادارة الالكترونية للموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس حيث بلغت قيمة F المحسوبة 0,010 ومستوى دلالة 0,920 وهو اكبر من المستوى المعتمد 0,05 وبذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول ممارسة الادارة الالكترونية للموارد البشرية تعزى لمتغير العمر.

جدول رقم(24): نتائج تحليل التباين (Anova) حسب متغير العمر

المتغير المستقل	متغير العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	Sig
الادارة الالكترونية للموارد البشرية	اقل من 30	3,5826	0,64977	3,202	0,018
	من 30 الى 34	3,1981	0,79035		
	من 35 الى 39	3,2585	0,62388		
	من 40 الى 49	2,9552	0,70076		
	50 فما فوق	3,8980	0,48983		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

من خلال نتائج الجدول اعلاه تبين ان اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0,05 حول ممارسة الادارة الالكترونية للموارد البشرية تعزى لمتغير العمر حيث بلغت قيمة F المحسوبة 3,202 ومستوى دلالة 0,018 وهذه الفروق ناتجة عن الفئة العمرية ( 50 سنة فما فوق) حيث بلغ متوسط الحسابي لهم 3,89 وبذلك نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول ممارسة الادارة الالكترونية للموارد البشرية تعزى لمتغير المستوى التعليمي

جدول رقم(25):نتائج تحليل التباين (Anova) حسب متغير المستوى التعليمي.

المتغير المستقل	متغير المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	Sig
الادارة الالكترونية للموارد البشرية	ثانوي فأقل	3,5154	0,73910	5,922	0,000
	ليسانس	3,7075	0,59138		
	ماستر	3,2730	0,44360		
	مهندس	2,9478	0,71061		
	ماجستير فأكثر	2,5635	0,84081		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

من خلال نتائج الجدول اعلاه تبين ان اختبار  $F$  يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0,05 حول ممارسة الادارة الالكترونية للموارد البشرية تعزى لمتغير المستوى التعليمي حيث بلغت قيمة  $F$  المحسوبة 5,922 ومستوى دلالة 0,000 وهذه الفروق ناتجة عن حاملي شهادة ليسانس حيث بلغ متوسط الحسابي لهم 3,70 وبذلك نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول ممارسة الادارة الالكترونية للموارد البشرية تعزى لمتغير الخبرة.

جدول رقم(26): نتائج تحليل التباين (Anova) حسب متغير الخبرة

المتغير المستقل	متغير الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	Sig
الادارة الالكترونية للموارد البشرية	اقل من 5	3,2397	0,72126	3,837	0,007
	من 5 الى 9	3,5823	0,70169		
	من 10 الى 14	2,4190	0,97439		
	من 15 الى 20	3,0390	0,40731		
	20 فما فوق	3,5397	0,61833		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

من خلال نتائج الجدول اعلاه تبين ان اختبار  $F$  يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0,05 حول ممارسة الادارة الالكترونية للموارد البشرية تعزى لمتغير الخبرة حيث بلغت قيمة  $F$  المحسوبة 3,837 ومستوى دلالة 0,007 وهذه الفروق ناتجة عن فئة ذات خبرة (من 5 الى 9 سنوات) حيث بلغ متوسط الحسابي لهم 3,58 وبذلك نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول ممارسة الادارة الالكترونية للموارد البشرية تعزى لمتغير الدورات التدريبية.

جدول رقم(27): نتائج تحليل التباين (Anova) حسب متغير الدورات التدريبية

المتغير المستقل	متغير الدورات التدريبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	Sig
الادارة الالكترونية للموارد البشرية	دورة فأقل	3,3302	0,80445	0,599	0,552
	من 2 الى 5	3,2827	0,45921		
	اكثر من 5	2,9167	0,30460		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

من خلال نتائج الجدول اعلاه تبين ان اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0,05 حول ممارسة الادارة الالكترونية للموارد البشرية تعزى لمتغير الدورات التدريبية حيث بلغت قيمة F المحسوبة 0,599 ومستوى دلالة 0,552 وهو اكبر من المستوى المعتمد 0,05 وبذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

## 2-2- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول ممارسة بناء الرأس المال البشري، تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية عند مستوى دلالة وسيتم اختبار هذه الفرضية من الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الاولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول بناء الرأس المال البشري تعزى لمتغير الجنس.
- جدول رقم(28): نتائج تحليل التباين Anova حسب متغير الجنس

المتغير التابع	متغير الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	Sig
بناء الرأس المال البشري	ذكر	3,0963	1,06130	0,019	0,892
	انثى	3,9688	1,09235		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Sps.v20

من خلال نتائج الجدول اعلاه تبين ان اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0,05 حول بناء الرأس المال البشري تعزى لمتغير الجنس حيث بلغت قيمة F المحسوبة 0,019 ومستوى دلالة 0,892 وهو اكبر من المستوى المعتمد 0,05 وبذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول بناء الرأس المال البشري تعزى لمتغير العمر.

جدول رقم(29): نتائج تحليل التباين (Anova) حسب متغير العمر

المتغير التابع	متغير العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	Sig
بناء الرأس المال	اقل من 30	3,5110	1,18054	2,657	0,039

		0,96469	3,1475	من 30 إلى 34	البشري
		0,88553	3,3661	من 35 إلى 39	
		1,19158	2,7485	من 40 إلى 49	
		1,21230	4,2054	50 فما فوق	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

من خلال نتائج الجدول اعلاه تبين ان اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0,05 حول بناء الرأس المال البشري تعزى لمتغير العمر حيث بلغت قيمة F المحسوبة 2,657 ومستوى دلالة 0,039 وهذه الفروق ناتجة عن الفئة العمرية (50 سنة فما فوق) حيث بلغ متوسط الحسابي لهم 4,20 وبذلك نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول بناء الرأس المال البشري تعزى لمتغير المستوى التعليمي

جدول رقم(30): نتائج تحليل التباين (Anova) حسب متغير المستوى التعليمي.

المتغير التابع	متغير المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	Sig
بناء الرأس المال البشري	ثانوي فأقل	3,2301	1,33787	1,541	0,199
	ليسانس	3,6458	1,15165		
	ماستر	3,3167	0,79109		
	مهندس	3,1310	1,11206		
	ماجستير فأكثر	2,4479	0,70091		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

من خلال نتائج الجدول اعلاه تبين ان اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0,05 حول بناء الرأس المال البشري تعزى لمتغير المستوى التعليمي حيث بلغت قيمة F المحسوبة 1,541 ومستوى دلالة 0,199 وهو اكبر من المستوى المعتمد 0,05 وبذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول بناء الرأس المال البشري تعزى لمتغير الخبرة.

جدول رقم(31): نتائج تحليل التباين (Anova) حسب متغير الخبرة

المتغير التابع	متغير الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	Sig
بناء الرأس المال البشري	اقل من 5	3,2583	1,06607	2,113	0,087
	من 5 الى 9	3,5540	1,01483		
	من 10 الى 14	2,5000	1,56187		
	من 15 الى 20	2,6932	0,97245		
	20 فما فوق	3,6333	1,16054		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

من خلال نتائج الجدول اعلاه تبين ان اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0,05 حول بناء الرأس المال البشري تعزى لمتغير الخبرة حيث بلغت قيمة F المحسوبة 2,113 ومستوى دلالة 0,087 وهو اكبر من المستوى المعتمد 0,05 وبذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول بناء الرأس المال البشري تعزى لمتغير الدورات التدريبية.

جدول رقم(32): نتائج تحليل التباين (Anova) حسب متغير الدورات التدريبية

المتغير التابع	متغير الدورات التدريبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	Sig
بناء الرأس المال البشري	دورة فأقل	3,2215	1,18927	1,464	0,238
	من 2 الى 5	3,6133	0,85550		
	اكثر من 5	2,6406	0,43414		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

من خلال نتائج الجدول اعلاه تبين ان اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0,05 حول بناء الرأس المال البشري تعزى لمتغير الدورات التدريبية حيث بلغت قيمة F المحسوبة 1,464 ومستوى دلالة 0,238 وهو اكبر من المستوى المعتمد 0,05 وبذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

### المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

بعد انتهاء مرحلة تحليل البيانات والتي تحصلنا من خلالها على مجموعة من النتائج، سنحاول في هذا المطلب الى مناقشة الاله منها بدءا بمتغيرات الدراسة وصولا الى نتائج اختبار الفرضيات.

### الفرع الاول: مناقشة نتائج الاستمارة

#### اولا: الادارة الالكترونية للموارد البشرية

بقراءة النتائج الاحصائية الواردة في الجدول رقم ( 15 ) يتبين لنا ان افراد العينة قد اعطوا الادراكات الدرجة للمستوى التشغيلي مقارنة بالمستوى العلائقي، ما يكشف بان الانظمة الالكترونية اقل استخداما على المستوى العلائقي، ما يوحي بعدم توافر فلسفة الدور الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية اي توافر ادارة الافراد بشكل اكبر وذلك بمفهومها الضيق القديم الذي يركز على الانشطة الروتينية دون التركيز على الممارسات الاستراتيجية. وللتفصيل نعرض كل مستوى على حدى:

#### ❖ تطبيقات المستوى التشغيلي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

##### ✓ تسجيل الالكتروني للحضور والانصراف:

تحصلت عبارات هذا النشاط على اعلى المتوسطات الحسائية بالنسبة لعبارات المستوى التشغيلي، ما يشير الى اهتمام المؤسسة بالمراقبة المستمرة لحركة الموظفين لديها للقضاء على جميع الظواهر التي تنتج عن التسبب كالتأخيرات المتكررة والغيابات او مغادرة مواقع العمل قبل انتهاء الوقت المحدد، حيث يتم تسجيل الحضور والانصراف بالمؤسسة عن طريق البصمة على آلة مخصصة للتعرف على الموظفين.

## ✓ نظام المرتبات الالكتروني:

تحصلت جل عبارات هذا النشاط على مدركات اعلى من قبل المبحوثين بعد نشاط الحضور والانصراف، ما يفسر الاهتمام الكبير لمؤسسة محل الدراسة بإخضاع نشاط الاجور الى الانظمة الالكترونية، حيث تطبق برنامج الاجور " les salaire"، وهذا البرنامج يكون متصل بالبرنامج الخاص بمراقبة حركة الموظفين وذلك لاستعمال المعلومات حول الحضور والغياب في حساب الاجور.

ويمكن هذا البرنامج من ان يكون الموظف على علم بمكونات اجره وأسباب الاقتطاعات او الزيادات ان وجدت، لكن المؤسسة لا تستغل جميع امكانيات هذا البرنامج فهي لم تقم بتفعيل تطبيقات تسمح لأي موظف بالإطلاع على موعد تسديد الاجور عن طريق الشبكة الداخلية للمؤسسة.

## ❖ تطبيقات المستوى العلائقي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

## ✓ التوظيف الالكتروني

تظهر نتائج الجدول ( 15) ان ممارسة هذا النشاط لا تتم بشكل دوري، وانما في بعض الاحيان تمارسه وليس على كافة مراحلها. بمعنى اخر ان الانظمة الالكترونية تستخدم بشكل متوسط الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وتوفير معلومات عن هذه الاخيرة وكذا استقبال طلبات التوظيف، في حين يكون استخدامها منخفضا على مستوى اجراء المقابلات والاختبارات وكذا الرد الالكتروني على طلبات التوظيف، والسبب يعود الى ان المؤسسة محل الدراسة ترتبط بمؤسسات خاصة ووكالات محلية (مكاتب في الجزائر العاصمة)، وعدم مصداقية الاختيارات الالكترونية حسب وجهة نظر اصحاب المؤسسة.

## ✓ التدريب الالكتروني:

تحصلت اغلب عبارات هذا النشاط على مدركات منخفضة لأفراد العينة، ما عدى على مستوى استخدام الحاسوب والانترنت في العملية التدريبية. وتفسر نتيجة عدم اهتمام المؤسسة محل البحث بهذا النوع الجديد من التدريب، الى تكاليفه المرتفعة مقارنة بالتدريب التقليدي، وهذا قد يكون ليس في صالح المؤسسة التي تبحث عن المحافظة على شهادة الايزو التي من مبادئها التدريب.

## ✓ تقييم الاداء الالكتروني:

بينت نتائج الدراسة ان التقييم الاداء الكترونيا يطبق بدرجة متوسطة بمؤسسة محل الدراسة،ويمكن تفسير ذلك برغبة المؤسسة الى تحقيق مستويات الاداء المطلوبة، وبالتالي الوصول لأهدافها المسطرة، لذلك فان كل موظف له مؤشرات خاصة بعمله يتم ارسالها له عبر البريد الالكتروني او ورقيا، ليقوم بالمقارنة بما تم انجازه مع المتوقع منه وتحديد اسباب الانحراف التي ادت الى عدم تحقيقه للنتائج المخططة، ثم يرسل الجدول الخاص بأدائه الى المسؤول عنه مباشرة لتقييم الاداء عبر مناقشة ما تم ادراجه في هذه الجداول،وتقوم المؤسسة بالتقييم الشهري.

## ثانيا: بناء الرأس المال البشري

تظهر نتائج الجدول(16) الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسة محل الدراسة بعملية الاستقطاب الرأس المال البشري بحيث يتم ممارستها في اغلب الاحيان، مقارنة بباقي عمليات بناء الرأس المال البشري اذ احيانا ما يتم ممارستها، ووفقا لآراء عينة البحث، وللتفصيل نعرض كل عملية على حدى:

## ✓ استقطاب الرأس المال البشري:

أكدت نتائج الدراسة ارتفاع مدركات الباحثين ازاء هذا البعد، ما يفسر ذلك بحرص الشديد للمؤسسة على الحصول على الموارد بشرية التي تمتلك المعارف والمهارات والقادرة على تقديم افكار متنوعة وجديدة تستفيد منها المؤسسة، وذلك لاعتبارات كثيرة منها المنافسة التي اصبحت حاليا تركز على الموارد اللامادية من جهة، ووجود المؤسسة في محيط تنافسي يفرض عليها التطوير والتجديد لمواكبة والتأقلم معه.

## ✓ صناعة الرأس المال البشري:

يبين المتوسط الحسابي لبعده صناعة الرأس المال البشري ان ممارسته في المؤسسة محل الدراسة يتم بشكل غير مستمر، ما يشير الى الاهتمام النسبي بتعزيز قدرات العاملين من خلال تشجيع على التفكير الجماعي، والاهتمام بأراء الموظفين الخاصة بتطوير العمل بالدرجة الاولى.

## ✓ تنشيط الرأس المال البشري:

تظهر نتائج الدراسة الممارسة المقبولة نسبيا لبعث تنشيط الرأس المال البشري، ولعل السبب يعود الى عدم تشجيع المؤسسة محل الدراسة على اقامة الحلقات النقاشية بين افرادها لاستثمار طاقاتهم الفكرية، وعدم تشجيع روح الابداع والابتكار لدى العاملين.

## ✓ المحافظة على الرأس المال البشري:

بالنسبة لبعث المحافظة على الرأس المال البشري فقد بينت الدراسة انها لا تلق الاهتمام الكافي مقارنة بالأبعاد السابقة، مما يعني ان مؤسسة محل الدراسة لا تركز على مستقبلها بالشكل المطلوب مما يستدعي الامر منها المحافظة على الموجودات البشرية من خلال تحفيزهم ماديا ومعنويا وبشكل مستمر، مراعاة رغبتهم وقدراتهم عند توزيع الاعمال وكذا المحافظة على المكانة الاجتماعية لذوي القدرات المتميزة.

## الفرع الثاني: مناقشة نتائج الفرضيات

يتم تفسير النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

## ❖ الفرضية الرئيسية الاولى:

تبين نتائج الفرضية الرئيسية الاولى وفرضياتها الفرعية بأن هناك اثر للإدارة الالكترونية للموارد البشرية على المستوى الكلي والجزئي في بناء رأس المال البشري، ما يدل ان الادارة الالكترونية للموارد البشرية تمثل احدى مسببات المتغير التابع بحيث الاهتمام بها في المؤسسة المبحوثة يؤدي تحقيق مستويات اعلى من بناء الرأس المال البشري. كما نجد ان كل من المستوى العلائقي والتشغيلي قد اثبتا معنويتهم ا في النموذج الافضل، إلا ان الفضل كان للمستوى التشغيلي بقدرة تفسيرية قدرها 60,8% وهذه نتيجة متوقعة لأنها تتوافق مع مدركات المبحوثين الذين اعطوا اعلى الدرجات لهذا المستوى، كما والسبب يعود الى حداثة استخدام الادارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية والمجتمع، فلا تزال تجبو في المراحل الاولى ولم تصل بعد الى مرحلة النضج.

## ❖ الفرضية الرئيسية الثانية:

بينت نتائج الدراسة الى عدم وجود فروقات شخصية لتطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية تعزى الى متغيري الجنس والدورات التدريبية، ما يعني ذلك ان افراد العينة يستخدمون نفس المعايير في تقييم الادارة الالكترونية للموارد البشرية، وهذه نتيجة غير متوقعة اذا كان من المرجح ان يكون هناك اثر لهاتين الخاصيتين حسب ما اشارت اليه دراسات هذا الموضوع، كما يكون الاثر الدورات التدريبية للفئة التي تحصلت على اكبر عدد من الدورات. ويمكن ارجاع ذلك الى اختلاف مزاج الباحثين من وقت لآخر، وبالتالي تتغير طريقة اجاباتهم على ابعاد الاستمارة، خاصة وإنما قد ذكرنا سابقا الى التشتت في الآراء كان كبيرا بحيث فاق الانحراف المعياري القيمة واحد على اغلب عبارات هذا المتغير.

كما اظهرت النتائج على مستوى هذه الفرضية وجود فروق شخصية تعزى لخصائص المؤهل العلمي، والخبرة، والعمر، بحيث كان الادراك الافضل الأول لليسانس، والإدراك الافضل الثانية لصالح فئة من 5 الى 9 سنوات، اما الثالثة فكانت لفئة 50 سنة فأقل. وهذه النتائج تشير الى ان هذه الفئات لديها استعداد اكبر لتطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية، مما يؤكد ان استخدام هذه الاخيرة وتوظيفها في المؤسسة لا يكفي اذ لابد من التأكد على جاهزية الافراد.

## ❖ الفرضية الرئيسية الثالثة:

بينت نتائج الدراسة الى عدم وجود فروقات شخصية حول بناء الرأس المال البشري تعزى الى خصائص الجنس، المؤهل التعليمي، الخبرة، الدورات التدريبية، ما يعني ان افراد العينة يستخدمون نفس معايير في تقييم بناء الرأس المال البشري. كما اظهرت النتائج على مستوى هذه الفرضية وجود فروق شخصية تعزى لخاصية العمر بحيث كان الادراك الافضل لصالح الفئة العمرية 50 فأقل. وقد يعود السبب الى ان هذه الفئة قد عاصرت مرحلتين، مرحلة ادارة الافراد ومرحلة ادارة رأس المال البشري كما سمح لهم بملاحظة الاختلاف بينهما.

## خلاصة الفصل الثالث

من خلال الدراسة التي قمنا بها على عينة من مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جينرال كابل بسكرة- تطرقنا الى تعريفها ونشاطها وهيكلها التنظيمي. كما اعتمدنا على الاستمارة في جمع المعلومات والتي تم توزيعها على الاطارات وذلك من اجل الاجابة على اشكالية دراستنا بتطبيقها على الواقع. وبعد جمع البيانات قمنا بتحليلها باستخدام بعض الاساليب الاحصائية، حيث توصلنا الى عدة نتائج من اهمها:

- ✓ وجود اثر للإدارة الالكترونية للموارد البشرية وبناء الرأس المال البشري عند مستوى الدلالة 0,05.
- ✓ استخدام المؤسسة محل الدراسة للإدارة الالكترونية للموارد البشرية بدرجة مقبولة وكذا ممارستها لبناء الرأس المال البشري بشكل مقبول نسبيا.
- ✓ عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول استخدام الادارة الالكترونية للموارد البشرية وبناء الرأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لبعض المتغيرات.

## تمهيد

كان الاعتقاد السائد الى وقت قريب ان الثروات تكون من الاصول الملموسة اذ لم يفكر احد في مدى تأثير العنصر البشري على تكوين تلك الثروات، ولكن بدخول عصر التكنولوجيا والمعرفة اصبح المورد البشري هو المؤثر الحقيقي في نجاح المؤسسات وان الاهتمام به يؤدي مع الاصول الرأسمالية الى زيادة قيمة الناتج النهائي عن طريق الاستثمار البشري. ما يعني ذلك، ان مسألة الاهتمام بالموجودات المعرفية وبنائها بشكل متقن اصبحت حتمية تفرضها متطلبات اقتصاد اليوم الذي اصبحت فيه القدرات المتميزة اهم الاسلحة التي تعتمد عليها المؤسسات في التميز وضمان الاستمرارية. وهذه الحتمية تحتاج الى توظيف منظومة الادارة الالكترونية للموارد البشرية على اعتبار انها تمثل الالية الاكثر قدرة على استقطاب الرأس المال البشري وكذا صناعته والمحافظة عليه، نتيجة لتنوع مكوناتها.

وبناء على ذلك، سيتم التطرق في هذا الفصل الى الرأس المال البشري ومساهمة الادارة الالكترونية للموارد البشرية في بنائه، من خلال تقسيمه الى ثلاثة مباحث:

**المبحث الاول:** مدخل الى الرأس المال البشري.

**المبحث الثاني:** استثمار، بناء وادارة الرأس المال البشري

**المبحث الثالث:** مساهمة الادارة الالكترونية للموارد البشرية في بناء الرأس المال البشري

## المبحث الأول: مدخل الى الرأس المال البشري

تحتاج المؤسسات على اختلافها الى رأس المال لإدارة نشاطاتها وعملياتها الانتاجية وخدماتها، حيث كان نجاحها في النصف الاول من القرن الماضي يعتمد بشكل اساسي على الرأس المال المادي لكن هذا الوضع بدأ يأخذ بالانحسار عندما اصبحت المعرفة تمثل عامل التميز والتفوق الذي يؤدي الى تحقيق القيمة المضافة لمنتجاتها وتعزيز مركزها التنافسي. وبالتالي نشأ ما يسمى بالرأس المال البشري المعبر عن مخزون المهارات والمعارف والسمات المتجسدة في القدرة على اداء العمل، فأصبح بذلك اثن ضروب الرأس المال لعدم خضوعه لقانون المنفعة المتناقصة. ولإحاطة بهذا النوع من الرأس مال سنتطرق اليه في هذا المبحث بعد تناول الرأس المال الفكري باعتباره المظلة التي تشتمل عليه.

## المطلب الاول: مفهوم ومكونات الرأس المال الفكري

## الفرع الاول: مفهوم الرأس المال الفكري

يعتبر حقل الرأس المال الفكري من الحقول الحديثة التي بدأ الاهتمام بها منذ تسعينات القرن الماضي فقط، فلم يتم الاتفاق بشكل واضح حول تحديد معناه، وأكثر من ذلك فان الكثيرين لا زالوا يعتقدون ان الرأس المال الفكري هو نفسه الرأس المال البشري، اذ لا يميزون بين المفهومين.

وعلى العموم، فقد وصفه Stewart بأنه "حزمة معرفية، وانه يتكون من: الرأس المال البشري، الرأس المال الهيكلي، والرأس المال الزبائني".<sup>1</sup> وعرفه Yaundet بأنه "قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الافراد العاملين في المؤسسة، والتي تمكنهم من تقديم اسهامات فكرية تمكن المؤسسة من زيادة انتاجيتها وتحقيق مستويات اداء عالية مقارنة بمؤسسات المماثلة".<sup>2</sup> كما يرى Vlrch بأنه "مجموعة المهارات المتوفرة في المؤسسة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المؤسسة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات العملاء"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ناصر محمد سعود جرادات، وآخرون، ادارة المعرفة، ص1، دار اثراء للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص225.

<sup>2</sup> -نجم عبود نجم، ادارة اللاملموسات ادارة مالا يقاس، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص125.

<sup>3</sup> -vlinch.d, A new manages for human resource, hard business review, January-fabrury, 1995.p2.

وبناء على التعاريف السابقة، يتضح لنا ان رأس المال الفكري يتمثل في القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الافكار المتعلقة بالتطوير للأنشطة والعمليات بما يضمن امتلاك ميزة تنافسية للمؤسسة.

### الفرع الثاني: مكونات الرأس المال الفكري

قدمت طروحات عديدة بشأن مكونات الرأس المال الفكري، إلا انه على ضوء مراجعة ادبيات الموضوع، فإننا نجد ان هناك اتفاق كبير بين الباحثين حول التصنيف الذي قدمه Stewart بعد دراسة مفصلة انتهت بوجود ثلاث مكونات اساسية والمتمثلة في:<sup>1</sup>

- **الرأس المال البشري:** هو مصدر الاساسي لتكوين وتشخيص الافراد الذين يمتلكون القدرة العقلية والمهارات والخبرات اللازمة لإيجاد الحلول العملية المناسبة لمتطلبات ورغبات العملاء، ولأنهم مصدر الابداع والابكار في المؤسسة.
- **الرأس المال الهيكلي:** ويتمثل بالمعرفة التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها بهياكل وأنظمة وإجراءات المؤسسة (قدرات المؤسسة التنظيمية) وهو ما يبقى في المؤسسة بعد اطفاء اصولها.
- **الرأس المال الزبوني:** ويتمثل بالمعرفة التي تشتق قيمة اكبر من الزبائن الراضين ذوي الولاء للموردين المعول عليهم ومن المصادر الخارجية الاخرى.

كما اقترح المعاني وزملاءه تصنيفا جديدا لرأس المال الفكري، يشتمل اربعة مكونات، هي:<sup>2</sup>

الرأس المال الهيكلي، الرأس المال البشري، الرأس المال الاجتماعي، الرأس المال النفسي. حيث اعتبروا ان الرأس المال الزبوني احد اجزاء الرأس المال الاجتماعي، فالنظرة اليه قد اخذت تتطور، وأصبح مفهومه يشمل أكثر مما يمكن حصره في علاقة مع الزبائن، حيث ظهر مفهوم الرأس المال الاجتماعي الذي يشمل العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وفي ضوء هذا المفهوم الجديد فان الرأس المال الزبوني(العلاقة مع الزبائن) يعتبر جزءا من علاقة المنظمة مع الاطراف الخارجية، والتي يضمها الزبائن.

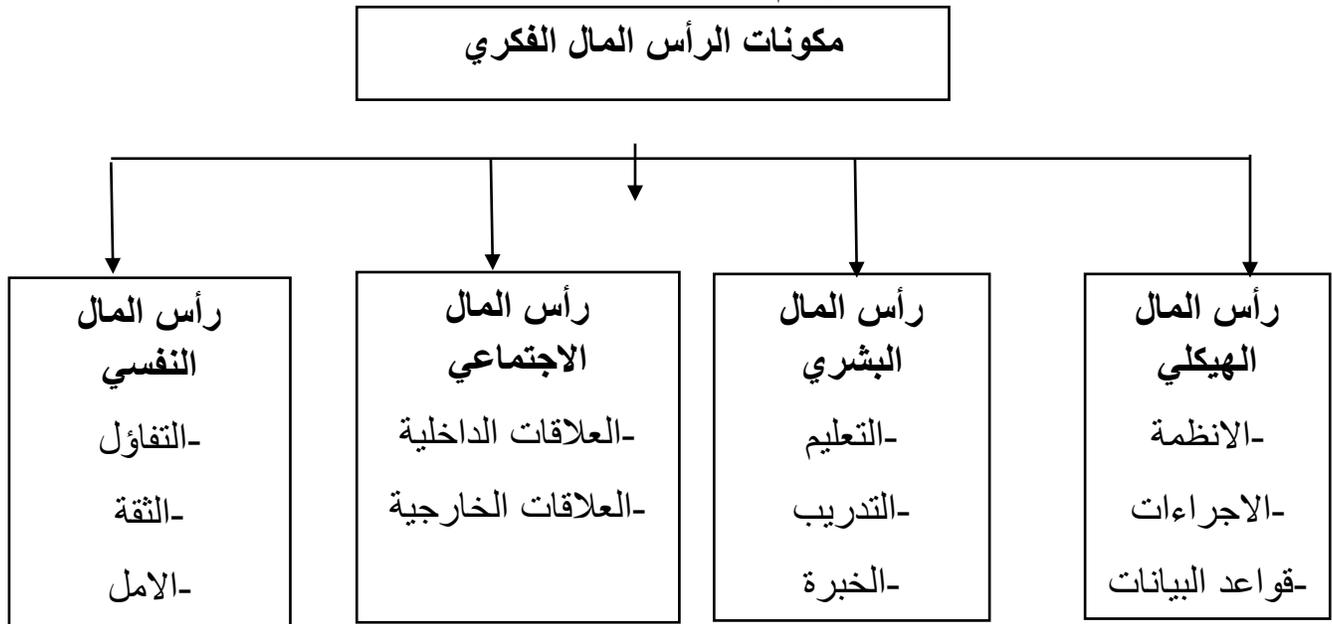
<sup>1</sup> -kwon, dae-bong, human capital and its measurment, korea, 2009, p4.

<sup>2</sup> -ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سابق، ص 229.

بالإضافة الى ما سبق، فقد بدأ يتطور مفهوم جديد يتعلق بالحالة النفسية للعاملين في المؤسسات، ويعتبره البعض جزءاً من رأس المال الفكري، وهو ما يطلق عليه رأس المال النفسي، والذي يتكون من: التفاؤل، الثقة، والأمل، والقدرة على المقاومة.

ويمكن تصور مكونات الرأس المال الفكري وفقاً لهذا التصنيف بيانياً كما يلي:

الشكل رقم(05): مكونات الرأس المال الفكري



المصدر: ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص230.

المطلب الثاني: الاهتمام التاريخي برأس المال البشري ومفهومه

الفرع الاول: الاهتمام التاريخي برأس المال البشري

كان الاهتمام برأس المال، تاريخياً، منصبا على "رأس المال التمويلي" الذي يشمل الاصول الملموسة، وكان الاهتمام العام بالتعليم والخبرات والقدرات التي يتمتع بها الافراد، بمثابة احدى خصائص قوة العمل، ولكن، ومع ثورة المعرفة، بدأ المختصون يتعاملون مع هذه القدرات باعتبارها "رأس مال" يمكن ان يقاس، وينمى، ويتم خسارته اذا ترك الافراد العمل، كما بدأ الاهتمام بالعلاقات التي يقيمها الافراد مع الاخرين، من زبائن ومنافسين وموردين وحكومة وغيرهم، باعتبارها من مكونات رأس مال الذي يجب قياسه، والاهتمام بالحفاظ عليه وتنميته،<sup>1</sup> لهذا اصبح مصطلح رأس المال

<sup>1</sup> -nabylah abo dehman, human capital,growth economics,sapienza universita, roma,2016,p8.

حديثا كما بين Fitz\_enz يتضمن الاصول الملموسة، والاصول غير ملموسة: ويتكون من: رأس المال البشري ، رأس المال الاجتماعي، ورأس المال النفسي، ورأس المال الهيكلي.<sup>1</sup>

تدرج الاهتمام بالعنصر البشري وفق مراحل متعددة، وصولا الى المرحلة التي اصبح بالإمكان التعامل معه كرأس مال يمكن ان يقاس، وتكون له قيمة مثل باقي الاصول الاخرى في المؤسسة، ويمكن استعراض تلك المراحل كما يلي:<sup>2</sup>

### ➤ بداية المرحلة الصناعية

ففي بداية المرحلة الصناعية في اوروبا، وظهر الآلات والمصانع الكبيرة، كان يتم اختيار العاملين بناءا على مهارات معينة تتوافر فيهم للقيام بالعمل المطلوب منهم القيام به.

### ➤ مرحلة ظهور الحركات العمالية

بعد ظهور الحركات العمالية بدأت النظرة الى الافراد العاملين تتحسن، وأصبح العنصر البشري ذا مكانة مهمة في المؤسسات، ومع ظهور مدرسة الادارة العلمية التي جاء بها فريدريك تايلور، نظمت العلاقة بين الادارة والعاملين على اساس الاختيار المناسب للعاملين وتدريبهم، وعليه، اصبح موضوع تدريب العاملين وتعليمهم من الامور التي بدأت المؤسسات توليها الاهتمام الكبير، كما جاء ذلك الاهتمام نتيجة ظهور حركة العلاقات الانسانية التي اعتبرت ان انتاجية الافراد تتأثر بالاهتمام بحاجاتهم المختلفة.

### ➤ مرحلة التحول من الثورة الصناعية الى الثورة المعلوماتية

بعد التحول من الثورة الصناعية الى الثورة المعلوماتية حظي موضوع تنمية وتطوير الموارد البشرية باهتمام كبير في عالم الاقتصاد العالمي، وبعدها اصبح الاهتمام بالمعرفة امرا ضروريا ومهما لتقدم وتطور المؤسسات، باعتبارها موردا مهما لأي مؤسسة ان لم تكن من اهم مواردها، وأصبح العنصر البشري يحتل اهتماما كبيرا في العهد الحديث، كما اصبح تطوير الموارد البشرية من الموضوعات المهمة للمؤسسات الحديثة، باعتبار ان ذلك يساعد الشركات الصغيرة على تحقيق النجاح.

<sup>1</sup> -jaison r.abel, tadd m.gabe, human capital and economic activity in urban america, faderal reserve bank,new york,2008,p2.

<sup>2</sup> -ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سابق،ص240.

### الفرع الثاني: مفهوم رأس المال البشري

يعد رأس المال البشري من المفاهيم المهمة التي بدأت المنظمات الاهتمام بها، مؤخرًا نتيجة ادراك ان العنصر البشري يمثل موردا ورأسمالا مهما يجب تقرير حجمه وخصائصه ضمن حساباتها وبمراجعة الادب النظري له، يلاحظ ان هناك الكثير من التعريفات له والتي يمكن توضيحها وفقا لمداخل مختلفة، من اهمها نذكر مايلي:<sup>1</sup>

#### ➤ من حيث اعتباره جزءا من عمل المؤسسة:

عرف Fappalo وKoulopowlos رأس المال البشري بأنه "القيمة المضافة للمعرفة المتوافرة للمؤسسة"، وجاء تعريف Fernandez وزملاءه مطابقا له، عندما عرفوه بأنه "مجموع المعارف التي تمتلكها المؤسسة وتكمن في عقول العاملين فيها"،<sup>2</sup> اما Weatherly فعرفه بأنه "المجموع التراكمي للمواقف والخبرة والمعرفة والإبداع والطاقة والحماس التي يديها الاشخاص لاستثمارها في أعمالهم".<sup>3</sup>

#### ➤ من حيث اعتباره يتضمن مجموعة من المكونات الاساسية التي تتوافر في الافراد:

اعتبرت منظمة التعاون الاوروي OECD ان رأس المال البشري يتضمن المعرفة والمهارات والقدرات المتجسدة في الافراد والمرتبطة بالنشاط الاقتصادي لهم،<sup>4</sup> وهذا لا يختلف كثيرا عن تعريف Schlutz وزملاءه الذين وصفوه بأنه "المعرفة والمهارات والقدرات للأفراد العاملين من اجل تزويد الحلول للزبائن"، وكذلك ما ذكره Xu وزملاءه بأنه "يشمل المعرفة والمهارة والقدرة المتجسدة لدى العاملين بالمؤسسة".

<sup>1</sup> -catherine resche, human capital:l'avens et le revers d'un terme metaphorique, published in LSP et professional communication, vol7,num2,université panthéon-Assas, paris2,France,2007,p24.

<sup>2</sup> -سناء جابر، دور رأس المال البشري في تحقيق الاداء المتميز الجامعي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017، ص22.

<sup>3</sup> -simon burgess, human capital and education: the state of the art in the economics of education,discussion paper no 9885, CMPO,university of bristol and IZA,germany,2016,p7.

<sup>4</sup> -نادية عديلة، اثر ادارة رأس المال البشري في التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية مؤسسة صناعة كوابل-فرع جنرال كابل-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017، ص23.

كما ذكر Rauch وزملاءه فإن "رأس المال البشري يشمل التعليم والخبرة والمهارة التي يمتلكها العاملون بالمؤسسة"، وكان هذا متوافقا مع تعريف Greve وزملاءه الذي بين بأنه "يتضمن ما يمتلكه الافراد من تعليم وخبرة ومهارة".<sup>1</sup>

➤ من حيث اعتباره يرتبط مباشرة بالعمل:

اعتبره Reinhardt بأنه "مجموعة قوى العمل ومعارفهم التي تشمل مجموعة من العناصر مثل: الجدارات والمهارات والاتجاهات نحو العمل وسرعة البديهة والتحفيز"، وأضاف إلى ذلك، العلي وآخرون بأن رأس المال البشري يعني "مجموعة الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في الشركة ويستثمرونها في العمل"،<sup>2</sup> في حين اشار اليه Fitzenz بأنه "يمثل الخبرات والمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد ويستخدمونها في عمليات الإنتاج، والتي يمكن قياسها من خلال التدريب وتطوير ونظام الحوافز"، اما تعريف ياسين فقد جاء مؤكدا على ما سبق، بحيث اعتبره توليفة المعرفة والتعليم والجدارة والكفاءات الجوهرية للإفراد العاملين من اجل تحقيق الأهداف والبرامج والمهام الوظيفية المناطة بهم.

ومن خلال التعاريف السابقة، يمكن القول ان الرأس المال البشري يتمثل في جميع الموارد البشرية ذات الامكانيات المتميزة والتي لديها القدرات الابداعية والابتكارية وتشمل على معارف العامل المتطورة وخبراتهم المتراكمة ومهاراتهم وتماسكهم كفريق عمل متكامل.

المطلب الثالث: خصائص وأصناف الرأس المال البشري

الفرع الاول: خصائص رأس المال البشري

اقترح Crawford ان لرأس المال البشري خصائص تتضمن القابلية للتوسع، التوليد الذاتي وقابلية النقل والمشاركة، حيث ترتبط ارتباطا وثيقا بإمكانية ان ترفع رصيد المعارف من الرأس المال البشري للأفراد. بالإضافة الى ذلك، فان الرأس المال البشري يتمتع ببعض الخصائص الأخرى، نذكر منها:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - جابر محمد سعود جرادات، مرجع سابق، ص241.

<sup>2</sup> - نور محمد يحيى، رعد محمد يحيى، دور بعض ابعاد ادارة الموهبة في تنمية رأس المال البشري دراسة استطلاعية لعينة من التدريسيين في جامعة الموصل، المجلد 1، العدد 41، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، 2018، العراق، ص316.

<sup>3</sup> - نادية عديلة، مرجع سابق، ص24.

- ✓ يتصف بخاصية هامة وهي ان المؤسسة تحصل على مساهمته في العمل بدون ان تمتلكه بشكل مباشر، مما يضيف درجة من عدم التأكد بالنسبة لاستخدامه.
- ✓ يعتبر من الاصول غير ملموسة.
- ✓ يعتبر احد العناصر الاساسية لتحديد القيمة الحقيقية للمؤسسة.
- ✓ يعتبر من اهم المزايا التنافسية للمؤسسة.
- ✓ يتكون الرأس المال البشري من مكون فطري ومكون مكتسب.
- ✓ غير قابل للتداول، سواء المكونات الفطرية والمكتسبة، والمهارات والمعارف مترسخة في الافراد.
- ✓ يمكن اكتساب الرأس المال البشري بشكل رسمي او غير رسمي.
- ✓ الرأس المال البشري له جوانب نوعية وجوانب كمية.
- ✓ يمكن ان يكون عام كما يمكن ان يكون خاص.
- ✓ المعارف والقدرات المخزنة في كل فرد قد لا يتم استخدامها بشكل كامل.
- ✓ عمره المعنوي والاعتباري يتجدد مع تغييرات العصر ومستجداته البيئية.<sup>1</sup>
- ✓ لا يندثر إلا بتوقف عمر الزمني.
- ✓ منحى انتاجيته يتصاعد بنفس اتجاه منحى قابليته ومعارفه ومهاراته.

### الفرع الثاني: اصناف الرأس المال البشري

اذا كان من الاكيد ان القدرات والخبرات والمهارات المكونة للرأس المال البشري غير متساوية بين الأفراد، فمنهم من يتمتع بالمكونات المذكورة بشكل يفوق الآخرين تنعكس ايجابا على المؤسسة وخدماتها، فقد قام كل من Flonor و Callahn بوضع نموذج يمكن تجزئة الرأس المال البشري الى فئات حسب مستويات الاداء يظهر في الشكل التالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- احمد محمد الفيومي، اثر الاصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير ادارة الجودة الشاملة: دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الاردنية الرسمية والخاصة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2010، ص23.

<sup>2</sup>-لرهر طرودي، مرجع سابق، ص25.

الشكل رقم(06): فئات الرأس المال البشري في المؤسسة

1- النجوم والعقول: يشكلون نسبة 75% من اجمالي العاملين.	2- المتعلمون الجدد: ويشكلون نسبة 2.5% من اجمالي العاملين.
3- العاملون الطبيعيون: يشكلون نسبة 20% من اجمالي العاملين.	4- العاملون المعرقلون: ويشكلون نسبة 2.5% من اجمالي العاملين.

المصدر: لهر طرودي، نظم معلومات الموارد البشرية كأداة لبناء الرأس المال البشري، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جينرال كابل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014، ص24.

من الشكل اعلاه يتضح مايلي:

1- النجوم والعقول: يمثل المربع الاول فئة العاملون الذين يتمتعون بالقابليات والمعارف والمهارات المتنوعة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المؤسسة والتي يصعب ايجاد بديل لهم بسهولة، فضلا عن حركتهم الدائمة وفعالهم النشط في الوصول الى الاداء المتميز كما يفترض ان تكون نسبتهم 75% من اجمالي العاملين.

2- المتعلمون الجدد: يمثل المربع الثاني فئة العاملون الجدد الداخلين للمؤسسة والذين هم في طور التعلم لاكتساب المعارف والخبرات بفعل نقلهم او ترفيتهم الى وظائف جديدة، والذين عادة ما لم يصل ادائهم للمستوى المرغوب له بسبب ضعف مواقف الاندماج والتكيف مع ثقافتها وبيئتها، كما يفترض ان تكون نسبتهم 2.5% من اجمالي العاملين.

3- العاملون الطبيعيون: يمثل المربع الثالث فئة العاملون العاديون الذين يتمتعون بقوة انتمائهم للمؤسسة، والذين لا يمكن الاستغناء عنهم بل يفترض ان يسعى المديرون لتحويلهم الى نجوم لامعة وعقول مدبرة لصالح المؤسسة، كما يفترض ان نسبتهم 20% من اجمالي العاملين.

4- العاملون المعرقلون: يمثل المربع الرابع فئة العاملون الذي يصعب التعامل معهم كونهم اصحاب مشاكل في العمل، ولهم تأثير سلبي في الانتاجية، ويفترض بالمؤسسة الاستغناء عنهم كونهم حجر عثرة امام تطويرها وارتفاع تكلفتهم المؤثرة على استثمار في الرأس المال البشري، كما يفترض ان تكون نسبتهم 2.5% من اجمالي العاملين.

### المطلب الرابع: أهمية ومكونات رأس المال البشري

#### الفرع الأول: أهمية رأس المال البشري

إن إدارة رأس المال البشري توجد أين يوجد العمال، وان كانت بعض المؤسسات تكون أكثر أهمية مقارنة بغيرها، وهذا يعود لعدة عوامل:<sup>1</sup>

- رأس المال البشري الابتكاري: إن المؤسسات الابتكارية بحاجة إلى سبيل متواصل من المفاهيم والأفكار الجديدة القابلة لتحويل إلى تكنولوجيات ومنتجات جديدة.

- المؤسسات كثيفة المعرفة في بعديها التخصصي والإنساني: تزايد مؤسسات التكنولوجيا العالية يتطلب افراد معرفة مهنيين قادرين على التعامل مع المفاهيم المعقدة الاكثر تعقيدا (من الناحية الفنية)، وهذا ما لم يعد كافيا في ظل المنافسة التي يمكن ان تقدم نفس المعرفة المتخصصة، وما يميز بعضها عن بعض هو الذكاء العاطفي الذي يتمثل في القدرة على ادارة العلاقات والتفاعلات الانسانية داخل المؤسسة مع العمال الاخرين، ومع الزبائن خارج المؤسسة.

- المؤسسات الكثيفة بالصلات الانسانية: ان المصارف والفنادق الكبرى تتميز بهذا النمط من الصلات والعلاقات الكثيفة مع الزبائن، مما يتطلب افراد يتميزون بالقدرة على التعاطف والتقمص العاطفي، وادارة العلاقات في فترات الذروة والطلبات غير المألوفة للزبائن المهمين.

وقد اشار Sullivan بأن رأس المال البشري هو الاساس في خلق القيمة باعتباره العامل القادر على التحكم في مدى تهيأت الجوانب الهيكلية والبعد الخاص بالعلاقات وذلك من منظور التكامل بينهم. ومن اهم الاسباب التي تجعل من رأس المال البشري في غاية الأهمية نذكر مايلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص140.

<sup>2</sup>- سندس جاسم شعيبث، شذى سالم دلي، رأس المال البشري ودوره في تعزيز مؤشرات اقتصاد المعرفة وتلبية احتياجات سوق العمل في العراق، العدد2، مجلة جامعة جبهان-اربيل العلمية، قسم الاقتصاد، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، فلسطين، 2018، ص496.

- ✓ يعتبر من المصادر الحرجة والفريدة التي تؤثر على الأداء، لان ما يمتلكه الأفراد من معارف، مهارات وخبرات وتعليم وقدرات وجدارات، وغير ذلك، تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسات، يفعل ما سيضيفه الأفراد من إبداعات وابتكارات جديدة.
- ✓ يساعد في خلق ابتكارا وإنشاء معارف جديدة، يتم استخدامها وتوظيفها في تطوير عمل المؤسسة.
- ✓ مورد نادر يصعب على الآخرين تقليده أو محاكاته، وهذا يتطلب من المؤسسة الحفاظ عليه وتطويره والاهتمام به وعدم السماح بخسارته.
- ✓ يساعد في تحقيق الميزة التنافسية، فالتنافس الحالي بين المؤسسات يقوم على أساس الابتكار وتقديم المنتجات الجديدة وبالسرعة الممكنة، وهذا لا يمكن تحقيقه بدون طواقم بشرية ذات رأس المال البشري ليتمكنوا من تعزيز وتطوير الميزة التنافسية لمؤسساتهم.
- ✓ يساعد في زيادة كفاءة استخدام الاصول ويحقق انتاجية أعلى، فالشخص الذي يمتلك تدريباً وتأهيلاً، سيكون أكثر قدرة على استخدام اصول المؤسسة المختلفة بكفاءة عالية.<sup>1</sup>
- ✓ له تأثير مباشر على قدرة الرياديين وأصحاب الافكار الجديدة على تأمين رأس التمويل اللازم لبدأ مشاريع جديدة.
- ✓ ان تراكم رأس المال البشري يساعد في التطور التكنولوجي، كما يعد مصدرا من مصادر التنمية المستدامة.
- ✓ يعتبر أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين في ظل اقتصاد المعرفة لأنه قوى علمية قادرة على التعديلات الجوهرية على كل شيء في اعمال مؤسساتهم فضلا عن ابتكاراتهم المتلاحقة.
- ✓ يعتبر الاساس في توليد رؤوس الاموال الهيكلية والعلائقية، فأهمية رأس المال البشري تكمن في مدخلاته أكثر من مخرجاته، ومخرجاته تتجسد في رأس المال الهيكلي للمؤسسة من خلال التطبيق الفعلي للإبداعات ومعارف وأفكار رأس المال البشري والتي تظهر في شكلها التنظيمي، مما يؤدي الى تحقيق السمعة الجيدة وتحسين العلاقة مع الزبون وهو ما يعرف برأس المال العلائقي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-سناء جابر، مرجع سابق، ص24.

<sup>2</sup>-نادية عديلة، مرجع سابق، ص28.

الفرع الثاني: مكونات رأس المال البشري

اختلف الكتاب والباحثين في تحديد مكونات رأس المال البشري حيث نوضح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم(08):مكونات الرأس المال البشري لدى بعض الباحثين

المكونات	الباحثين/السنة
المعرفة والمهارات والقدرات العمل ضمن فريق.	Bontis(1998)
الابتكار، المقدرة (الكفاءة التخصصية)، المقدرة الاجتماعية.	Lothgren(2005)
كفاءات، التجارب والخبرات، المعارف والمؤهلات.	حسيينة(2009)
رأس المال المعارف، رأس المال الكفاءات، رأس المال التحفيز، رأس المال طرق العمل.	سماح صولح ومراد محبوب(2012)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على محمد طلال أبو الروس، دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة:دراسة حالة المنظمات الأهلية في محافظة الوسطى، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة،2015،ص34.  
بالنظر إلى ما سبق من الأدبيات التي تحدثت عن مكونات رأس المال البشري، فإنه يمكن القول بأنه يتكون من جملة من العناصر الأساسية، من أهمها: المعارف والمهارات والقدرات والخبرات والمؤهلات والإبداع والابتكار والعمل ضمن فريق.

➤ **المعرفة:** ينظر للمعرفة بأنها "مجموعة من الأفكار والآراء والمفاهيم والتصورات الفكرية التي تكونت لدى

الإنسان نتيجة محولاته المتكررة لفهم الظواهر الموجودة في البيئة المحيطة وتفاعله معها"<sup>1</sup>

➤ **المهارات والقدرات:** تشير القدرة الى أنها "طاقة واستعداد عام يتكون عند الإنسان نتيجة عوامل داخلية

أخرى خارجية تهيئ له اكتساب تلك المقدرة"، إما المهارة فهي تمثل "استعداد خاص اقل تحديدا من

<sup>1</sup>-محمد طلال ابو روس، مرجع سابق،ص34.

القدرة، يتكون عند الإنسان نتيجة تدريبات متكررة ومتدرجة ومتصلة، تصل إلى درجة السرعة والإتقان في العمل، أو استعداد لاكتساب شيء معين، فالمهارة استعداد أو طاقة تساعد في امتلاك القدرة".<sup>1</sup>

➤ **الخبرات:** تعد مجموعة من التجارب التي يمر بها الانسان خلال مراحل حياته كما تقسم الى نوعين، خبرة في أمور العمل وخبرة في أمور الحياة بشكل عام، وكلاهما ذو أهمية كبيرة، وعلى الانسان ان يوازن الامور بينهما، وكلما كانت تجارب الشخص كثيرة كانت خبراته كبيرة.<sup>2</sup>

➤ **المؤهلات:** هي عبارة عن استعدادات طبيعية او مكتسبة تجعل المرء اهلا لممارسة العمل، وتؤخذ بشكل رسمي كشهادات معتمدة من المدارس والجامعات والمراكز التعليمية المختصة ويطلق عليها مؤهلات علمية او من المراكز المهنية والجامعات المتخصصة ويطلق عليها مؤهلات مهنية، وبموجب الشهادة تقر بتوافر جملة من المعارف والمهارات والقدرات اكتسبت من قبل حاملها على ايدي معلمين ومدرسين أكفاء.<sup>3</sup>

➤ **الابداع والابتكار:** يعرف الابداع على أنه "مجموعة العمليات التي يستخدمها الانسان بما هو متوفر لديه من قدرات عقلية وفكرية وما يحيط به من مؤثرات بيئية في ان يتواصل الى فكرة او اسلوب او نظرية.. بحيث يحقق النفع للمجتمع او المؤسسة التي يعمل فيها"،<sup>4</sup> بينما يعرف الابتكار على انه "فكرة ابداعية تتضمن التنفيذ وتختلف عن الاختراع، وهو عملية تصور وتنفيذ لطريقة جديدة لتحقيق نتيجة او اداء عمل ويمكن ان يشمل الابتكار ادخال عناصر جديدة، او مزيجا جديدا من العناصر الموجودة، او تغييرا مهما في اسلوب عمل تقليدي او عدولا عنه"<sup>5</sup>

➤ **التعاون والعمل في فريق:** يمثل فريق العمل جماعة تملك اعضاؤها مهارات مكملة لبعضها البعض ويلتزمون بغاية مشتركة او بعدد من اهداف الاداء، وهم يعتبرون انفسهم مسؤولين مسؤولية جماعية عن

<sup>1</sup> -شان عصمت محمد، اسهامات رأس المال البشري في الابداع التقني دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوي، مجلد10، العدد31، مجلة تريكت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، 2014، ص174.

<sup>2</sup> -فريد حميلي، اثر تنشيط رأس المال البشري على تنمية القدرات الابداعية، دراسة حالة شركات التأمين بولاية طارف في الجزائر، العدد51، مجلة الدراسات العربية والدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ام البواقي، الجزائر، 2010، ص347.

<sup>3</sup> -سعد العنزي، دور رأس المال البشري في قوة المنظمات الاعمال، العدد8، مجلة الدنانير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2012، ص391.

<sup>4</sup> -سعد العنزي، الاطار مفاهيمي للعلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، مجلد21، العدد84، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2015، ص9.

<sup>5</sup> -عابدي محمد السعيد، رأس المال البشري والابتكار في المؤسسة الجزائرية، المجلد4، العدد10، مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2014، ص266.

تحقيقها" كما يستمد اهميته في المؤسسة من خلال تكاملية سماته، بوصفها قوة ادائية وحركة تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية، تسهم في دفع المؤسسة نحو استيعاب التغيرات والتعامل مع التقنية وتطوير اساليب الاداء، والتخلص من العوائق التي تتخلل أنشطة عملياتها ، وتتيح لها التحول الى المنظور الاستراتيجي في التخطيط والتنفيذ، وتبني طرائق الجودة في الاداء على صعيد النوع قبل الكم.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: استثمار، بناء وإدارة الرأس المال البشري

مع الاهمية المتزايدة التي يحتلها رأس المال البشري اصبح لزاما على المؤسسة التركيز على اساليب ادارية تقدر قيمته وتنجح في استقطابه وتوظيفه. ما يعني ذلك ان الاستثمار وبناء الرأس المال البشري اصبح ضرورة استراتيجية تتوافق مع متطلبات التحول نحو الاقتصاد المبني على المعرفة. وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث الى استثمار وبناء الرأس المال البشري بالإضافة الى ادارته وقياسه.

#### المطلب الاول: مفهوم ونظرية استثمار الرأس المال البشري

##### الفرع الاول: مفهوم استثمار الرأس المال البشري

ادى الالتفات الى اهمية "رأس المال البشري" الى اعطاء اولوية متقدمة للاستثمار فيه، كما وكيفا وعمقا، وفي ضل التقدم التكنولوجي الذي يقلل من قيمة الوظائف التي لا تحتاج الى مهارات عالية، ويخلق في المقابل ذلك وضائف جديدة تركز على المعرفة،<sup>2</sup> باعتباره الوسيلة الاحسن لإعداد وتنمية الطاقات والمهارات المتميزة. فقد عرفه Todaro بأنه "الاستثمارات الانتاجية التي تحتوي عليها الفرد نفسه وهي تشمل على المهارات والقدرات والقيم والصحة وغيرها من الامور التي ينتجها الانفاق على التعليم"،<sup>3</sup> كما يشير اليه البعض الاخر على انه "الاعتماد على مدخرات المجتمع

<sup>1</sup> - امل اسمر زبون، الاستثمار في رأس المال البشري وعلاقته بالتعليم والتشغيل في العراق، العدد21، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة واسط،العراق، 2016، ص264.

<sup>2</sup> - لبنى بابا سعيد، دور الاستثمار في الرأس المال البشري في النمو الاقتصادي بالجزائر خلال فترة 2005-2013، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2014-2015، ص16.

<sup>3</sup> - عبد اللطيف مصطفى، دور الرأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مركز الجامعي غرداية، العدد7، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، غرداية، الجزائر، 2009، ص25.

او الافراد في تنمية وتطوير قدرات ومهارات والمعلومات وسلوكيات الفرد بهدف زيادة انتاجيته، مما يساهم في زيادة انتاجية المجتمع ككل، وبالتالي تحقيق الرفاهية وضمن ان يكون مواطنا صالحا في مجتمعه"<sup>1</sup>، ويصفه البعض الاخر بأنه "مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة والمهارات والخبرات وعناصر الاداء من جهة ثانية والاتجاهات والسلوكيات والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الانسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير نظامية، والتي تساهم في تحسين انتاجية وتزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله"<sup>2</sup> او انه "عبارة عن الانفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الانسان على نحو يمكنه من زيادة انتاجيته"<sup>3</sup>

وعلى العموم، يمكن القول بان الاستثمار في الرأس المال البشري يمثل مجموع الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية، بمعنى اخر هو الاستغلال الامثل لطاقات الافراد ومهاراتهم ومعارفهم الناتجة عن التعليم والخبرة من اجل زيادة الانتاجية والأرباح.

### الفرع الثاني: نظرية استثمار الرأس المال البشري

موضوع رأس المال البشري والاستثمار فيه لم يكن حديث النشأة، ففي عام 1890 كان Alfred Marshall من الاوائل الذين ركزوا على اهمية الاستثمار في الافراد بقوله "ان اثنى انواع رأس المال البشري هو ما يستثمر في البشري"، وكون رأس المال البشري يتميز بسمة تميزه عن غيره من رؤوس الاموال وهي ان انتاجيته تتصاعد بتزايد مهاراته ومعارفه، وان عمره المعنوي يتحدد مع تغيرات العصر ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني، ومعنى ذلك انه لا يخضع لقانون القلة المتناقصة، وفي عام 1906 ظهر الاساس الفعلي لنظرية الاستثمار رأس المال البشري على يد الاقتصادي Fisher عندما ادخل رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام.<sup>4</sup>

وبالرغم من البدايات التي شهدتها نظرية الاستثمار في الرأس المال البشري، إلا ان بعض الكتاب والباحثين من يرى ان هذه النظرية لها جذور اخرى كما هي موضحة في الجدول التالي:

<sup>1</sup> -ريحة قوادرية، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية،رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص60.

<sup>2</sup> -لبنى بابا سعيد، مرجع سابق، ص17.

<sup>3</sup> -نادية عديلة، مرجع سابق، ص32.

<sup>4</sup> -مدفوني هندا، رأس المال البشري في الجامعة بين آليات الاستثمار فيه واشكالية قياس ادائه-نموذج مقترح وفقا لمؤشرات التصنيف العالمي للجامعات وابعاد بطاقة التقييم المتوازن، العدد6، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة ام البواقي، 2016، ص132.

جدول رقم(09): جذور نظرية الاستثمار في الرأس المال البشري

الموضوع	الباحث	السنة
جذب الانتباه الى العنصر البشري	Farr	1853
	Engel	1883
تقدير قيمة رأس المال البشري لتحديد مقدار الاهمية الاقتصادية لمخزون الموارد البشرية، وتحديد القيمة الاقتصادية للأفراد بالنسبة للمجتمع	Huebner	1914
	Wood & Metzger	1972
تحديد ماهية الاستثمار البشري وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته، مع التركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات وإنتاجية العنصر البشري	Senior	1939
	Walras	1972
ادخال مفهوم الخسارة في الرأس المال البشري والتي تنتج عن عجز الافراد.	Guyot	1914
	Boag	1916

المصدر: ربيحة قوادرية، مرجع سابق، ص62.

رغم جميع المحاولات والمبادرات التي ابدتها الكتاب والباحثين كما تبين سابقا إلا ان نظرية الاستثمار في رأس المال البشري تطورت بشكل فعال من خلال اعمال Schultz، Becker، Muncer، ومن خلال هذه النظرية جاء التركيز على اهمية الافراد من خلال اكتشاف دور مؤشرات رأس المال البشري (المعرفة، المهارات، الخبرات) في زيادة الانتاجية، وهو ما اصبح يعرف برأس المال البشري.<sup>1</sup>

### ❖ مبادرات Schultz

يعتبر Schultz من اهم المساهمين الذين طور هذه النظرية، حيث افترض ان الانفاق على الافراد ليس بتكلفة، وإنما هو استثمار لرأس المال البشري، وأكد ان مهارات الافراد ومعارفهم التي تعد من خصائص رأس المال البشري والتي

<sup>1</sup> - منى جاسم الزايد، الاستثمار في الرأس المال البشري: نموذج مقترح، مؤتمر الثاني لمعهد الادارة العامة والتنمية الادارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، مملكة البحرين، 2010، ص932.

يمكن ان تستثمر فيها، كما ركز على دورها في زيادة الانتاجية، وهو ما سماه برأس المال البشري، بالإضافة الى ذلك فقد قام Schultz بوضع مجموع من الافتراضات اهمها ان الارتفاع في النمو الاقتصادي الذي لم يكن نتيجة لرأس المال المادي يمكن ان يكون نتيجة لرأس المال البشري، كما ان الارتفاع في المداخيل يرجع الى الاستثمار في رأس المال البشري.

وقام Schultz بوضع مجموعة من المجالات للاستثمار في رأس المال البشري ذلك من خلال الانفاق على التعليم الرسمي، التدريب اثناء العمل، الخدمات الصحية، تعليم الكبار، والهجرة والتنقل من اجل الاستفادة من فرص عمل افضل، الا انه ركز اهتمامه على التعليم باعتباره استثمارا مربحا، والذي يؤثر بشكل كبير في زيادة النمو الاقتصادي للمجتمع، فالتعليم يساعد في تزويد العاملين بالمهارات المنتجة والقدرة على تعديل الروتينات، بالإضافة الى سرعة الرد على التغيرات التي تحدث في المحيط.<sup>1</sup>

### ❖ مبادرات Becker

يعد Becker من بين المساهمين ايضا في نظرية الاستثمار رأس المال البشري، فقد اشار الى ان التعليم والتدريب هي من اهم الاستثمارات في البشر، حيث اعتبر ان المدارس الثانوية والتعليم الجامعي في الولايات المتحدة ساهمت في رفع الى حد كبير دخل الافراد، حتى بعد استثناء التكاليف المباشرة وغير مباشرة للتعليم، كما ساهمت في رفع من قدرات الافراد، واصبحوا اكثر تعليما.<sup>2</sup>

بالإضافة الى ذلك فقد اضاف Becker مجال اخر للاستثمار في رأس المال البشري، وهو الاستثمار في الصحة، كما ركز على الاستثمار في التدريب، خاصة التدريب اثناء العمل اذ اعتبره أكثر اهمية من الانواع الاخرى للاستثمار في رأس المال البشري، اذ يتم من خلاله تعلم مهارات جديدة وإتقان المهارات القديمة اثناء العمل، كما وضح تأثير الاستثمار في رأس المال البشري على زيادة الانتاجية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - Theodore W Schultz, investment in human capital, vol 51, No.1, the American Economic review, USA, 1961, p8.

<sup>2</sup> - Ibid, P9.

<sup>3</sup> - Gary S Becker, Human Capital A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, Third Edition, The National Bureau of Economic Research, USA, 1993, p 17.

وفرق Becker بين نوعين من التدريب:<sup>1</sup>

- **التدريب العام:** ان التدريب العام مفيد للمؤسسات، وهذا النوع من التدريب يزيد من انتاجية العامل، سواء للمؤسسة التي يعمل بها والتي تقدم له التدريب او المؤسسات الاخرى التي من الممكن ان يعمل بها، اي ان هذا النوع من التدريب تقوم به كافة المؤسسات، وليس حكرا على مؤسسة واحدة.
- **التدريب الخاص:** هذا النوع من التدريب يزيد من انتاجية العامل للمؤسسة التي يعمل بها، والتي تقدم له هذا النوع من التدريب اكثر من اي مؤسسة اخرى، ويكون الاجر الذي يقدم للعامل الذي يمنح له تدريبا خاصا اعلى من الاجر الذي تمنحه اي مؤسسة اخرى نظرا لكونه خاص بمؤسسة معينة، ولا تقوم به كافة المؤسسات، ويكون العائد المحتمل لمثل هذا النوع من التدريب عال من خلال ما اكتسبه العامل من مهارات متخصصة مما يساهم في زيادة انتاجيته.

#### ❖ مبادرات Muncer:

من بين الباحثين ايضا الذين طوروا نظرية الاستثمار في رأس المال البشري نجد Muncer، واعتمد على مفهوم رأس المال البشري لتفسير الانحرافات في توزيع الايرادات، وافترض ان الاختيار الجيد لوظيفة معينة يتضمن مساواة قيمة الايرادات الحالية مع مدى حياة الفرد المتوقعة في الزمن الذي قام به بهذا الاختيار، ويرجع الاختلاف في الوظائف المختلفة، اما للاختلاف الذي يكون في الوظيفة واحدة يرجع الى نمو وتحسين الخبرة الانتاجية بتقدم عمر الفرد، وذلك ان الزيادة في الانتاجية ترجع الى الاعمال التي تتطلب درجة كبيرة من التدريب.<sup>2</sup>

حاول Muncer قياس التكلفة والعائد المترتبة عن الاستثمار في التدريب، وقام من خلال ابحاثه بوضع مجموعة من الاهداف التي ينبغي تحقيقها تتمثل في:<sup>3</sup>

- تحديد حجم التكلفة المخصصة للتدريب.

<sup>1</sup>- عائشة بنت سالم بن صالح الرقيشية، ابعاد التعلم التنظيمي وعلاقتها بتنمية رأس المال البشري لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الاساسي بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في التربية تخصص ادارة تعليمية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، عمان، الاردن، 2015، ص74.

<sup>2</sup>- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005، ص75.

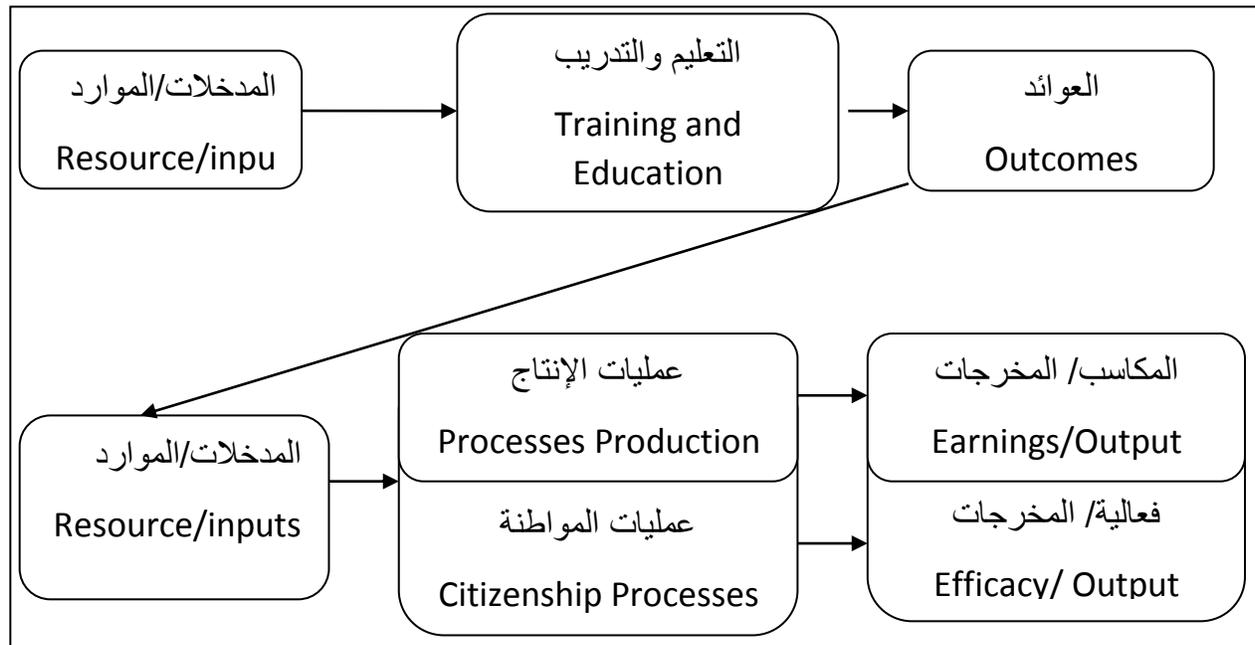
<sup>3</sup>- المرجع نفسه، ص75-76.

- تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب.
- تحديد المنفعة التي يمكن تحقيقها من خلال تحديد التكلفة والعائد من التدريب، وذلك من اجل تفسير بعض خصائص سلوك الافراد.

توصل Muncer الى عدة استنتاجات فيما يتعلق بدراسة اثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الافراد اهمها:

- ان زيادة في مستوى تعليم الفرد يزيد من احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في مجال العمل.
  - ان الزيادة في معدل دوران العامل يؤدي الى زيادة في تكلفة الاستثمار في التدريب.
  - ان زيادة الاستثمار في التدريب خاصة المتخصص يزيد من احتمالات بقاء الفرد في المؤسسة.<sup>1</sup>
- وبالتالي فان نظرية الاستثمار في رأس المال البشري برهنت ان زيادة الانتاجية ترتبط بما يتلقاه الفرد من استثمار، من خلال المجالات التي اعتبرت هذه النظرية انفاق استثماري والتي تتمثل في التعليم والتدريب والرعاية الصحية.
- كما شكلت نظرية الاستثمار في رأس المال البشري مجموعة من العلاقات كما هي موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم(07): العلاقات التي شكلتها نظرية الاستثمار في الرأس المال البشري



<sup>1</sup>-سمالي يحيى، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات والميزة التنافسية (مدخل الجودة والمعرفة) ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص115.

المصدر: ربيحة قوادرية، مرجع سابق، ص 65.

ان الشكل السابق يقدم العلاقات الرئيسية التي شكلتها نظرية الاستثمار في الرأس المال البشري والفرضيات التي تقع تحت هذه العلاقات:<sup>1</sup>

- ✓ العلاقة 1: تتمثل هذه العلاقة مفهوم وظائف الانتاج كما قدمت آلية التعليم والتدريب، مفتاح الفرضية التي تقع تحت هذه العلاقة ان الاستثمار في التعليم والتدريب يؤديان الى زيادة التعليم.
- ✓ العلاقة 2: تقدم رأس المال من خلال العلاقة التي تربط التعلم بزيادة الانتاجية، مفتاح الفرضية التي تقع تحت هذه العلاقة بأن التعلم المتزايد يعمل في الحقيقة على زيادة معدل الانتاج.
- ✓ العلاقة 3: تقدم رأس المال البشري وعلاقته بزيادة الانتاجية وزيادة الاجور ومداحيل العمل، مفتاح الفرضية التي تقع تحت هذه العلاقة بأن معدل الانتاج الاعظم في الحقيقة يعمل على زيادة الاجر الاعلى للأفراد والأعمال التجارية.

وكخاتمة لهذه العلاقات نجد ان رأس المال البشري يعمل على المساهمة في تحقيق الفوائد للمؤسسات، من خلال مايلي:<sup>2</sup>

- تأثير رأس المال البشري في العمل ومساهمته في تحقيق القيمة للمؤسسة.
- بينت ان ممارسات الموارد البشرية تنتج قيمة مالية مثلاً عائد الاستثمار.
- ساهمت نظرية الاستثمار في رأس المال البشري في تصميم استراتيجيات عمل فعالة لتحسين مساهمة الموارد البشرية في المؤسسة.

بالإضافة الى المبادرات السابقة حول نظرية الاستثمار في رأس المال البشري ظهرت مبادرات حديثة حول هذه النظرية وتتمثل هذه المبادرات في:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - ربيحة قوادرية، مرجع سابق، ص 65.

<sup>2</sup> - سمير عبد الصاحب ياره، دور الرأس المال البشري في تعظيم قيمة العائد على الموجودات، دراسة تحليلية في عينة من المصارف العراقية الخاصة، المجلد 41، العدد 117، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، 2018، ص 128.

<sup>3</sup> - ربيحة قوادرية، مرجع سابق، ص 66.

## ❖ مبادرات Oudyourne

قام Oudyourne بمحاولة لبناء مصفوفة او محفظة الموارد البشرية كأداة للتحليل الإستراتيجي، حيث استند على فكرة مصفوفة الحصص النمو لمجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)، ومفاهيم نظرية الاستثمار البشري، فكما يهدف المستثمر المالي من تجميع التوليفة المتميزة من الاسهم والسندات في محفظة الاوراق المالية لتحقيق أكبر عائد ممكن من استثماره مع تقليل درجة المخاطرة الى ادنى حد في المؤسسة، ايضا تهدف هذه المصفوفة الى محاولة تجميع التوليفة المثلى من الموارد البشرية ذات الخصائص المتميزة لتحقيق اقصى عائد ممكن من استثمارها في هذه الموارد، ومن بين الخصائص المتميزة التي تهدف المؤسسة الى تجميعها في توليفة اصولها البشرية هو مستوى عال من الاداء وفقا لأهداف المؤسسة، واحتمال عال للنمو على المستوى الفردي.<sup>1</sup>

## ❖ مبادرات Fisher

توصلت الدراسة التي قام بها Fisher عام 1994 الى:

- ان الاختلافات في مستويات الكسب المرتبطة بمستوى التعليم الشخصي كثيرة.
- يتأثر مستوى الكسب المرتبط على المستوى التعليمي بعدة عوامل مثل المستوى الاجتماعي والجنس والعرق.. الخ
- ينبغي اضافة سن العامل ومدة العمل لتفسير جزء من الاختلافات في مستوى الكسب، اذ ان الاستثمار في التعليم طويل المدى لا يحقق مردوده إلا بعد فترة من الزمن وكلما زاد عمر الانسان قل الانفاق على التعليم.

## ❖ مبادرات Gents

تمثلت اسهامات Gents في نظرية المواقف، والتي تنص على ان المدرسة تحسن من انتاجية الفرد ليس بما تقدمه من معرفة، بل بما تنمي من سلوك ومواقف تحضى بتقدير المؤسسات الانتاجية، وتتمثل هذه المواقف الامتثال والطاعة والقبول والعمل داخل مجموعة خاضعة للنظام التسلسلي حيث يجد فيه كل فرد مكانه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-راوية حسن، مرجع سابق، ص ص 99-101.

<sup>2</sup>-ليلي بوحديد، الهام بجاوي، قياس عائد الاستثمار في تدريب الرأس المال البشري في ضل اقتصاد المعرفة، العدد10، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2013، ص 37.

## المطلب الثاني: متطلبات وأبعاد بناء الرأس المال البشري

### الفرع الاول: متطلبات بناء الرأس المال البشري

تواجه عملية بناء الرأس المال البشري في المؤسسات مجموعة من المشاكل، بعضها يرتبط بجوانب علمية تكنولوجية والبعض الآخر يرتبط بعوامل ثقافية واجتماعية وسياسية. وبغرض التركيز على المهم منها، فان بناء الرأس المال البشري يتطلب ما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ خلق محيط معرفي من خلال تهيئة الارضية المناسبة في تكنولوجيا المعلومات وإعادة النظر في الاجراءات والقوانين السائدة في المؤسسة لتأخذ بالاعتبار متطلبات تكوين هذه الاقطاب المعرفية.
- ✓ التركيز على الكفاءات الاستراتيجية للرأس المال البشري الموجود في المؤسسة، فكل مؤسسة لديها كفاءتها الاستراتيجية المتجذرة في ثقافة المؤسسة، وتصبح محاكاتها من قبل المنافسين.
- ✓ التركيز على الكفاءات الاستراتيجية للرأس المال البشري الموجود في المؤسسة، فكل مؤسسة لديها كفاءتها الاستراتيجية المتجذرة في ثقافة المؤسسة محاكاتها من قبل المنافسين.
- ✓ التركيز على حسن تسيير مخزون الرأس المال البشري والمتمثل في الكفاءات والمعارف الموجودة قبل استقطاب كفاءات جديدة وأصول معرفية اضافية.
- ✓ بذل جهود كبيرة لخلق المعرفة الذاتية للمؤسسة والتي يتميز بها رأسمالها البشري وتحويله في قاعدة بيانات المؤسسة ليتكمن من الوصول اليها والاستفادة منها في توليد معارف جديدة.
- ✓ تنمية قدرة تشخيص هوية الاصول المعرفية الحقيقية، حيث ان هناك مشكلة فبعض المؤسسات تعتقد ان الادارة العليا وحدها القادرة على ذلك.
- ✓ توفير سبل التعليم والتعلم والتدريب والتطوير الرأس المال البشري لان هذه السبل كفيلة برفع جودة مخزونه وبالتالي زيادة قدرة المؤسسة على التعلم وتحقيق التفوق والتميز.

<sup>1</sup>-بوغرارة جهيدة، مرجع سابق، ص ص61-62.

## الفرع الثاني: ابعاد بناء الرأس المال البشري

لقد اختلفت ابعاد رأس المال البشري وتعددت باختلاف الباحثين حيث يوجد ابعاد كثيرة،<sup>1</sup> ولقد اتفق كثير من الباحثين امثال Endres, Quinn, Yogesh, Kelley, على ان الابعاد الرئيسية للرأس المال البشري تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

### ➤ استقطاب رأس المال البشري

يركز على البحث عن الخبرات المتقدمة، وجذب المهارات التقنية العالية بالاعتماد على نظام معلومات يسهل مهمة الجذب والاستقطاب، فهو يهدف الى:

- الهدف الرئيسي من هذه العملية في جذب المواهب والخبرات في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة
- المساهمة في زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال جذب الافراد المناسبين.
- المساهمة في زيادة استقرار الموارد البشرية في المؤسسة، والاحتفاظ بالأفراد المرغوب فيهم.
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية للمؤسسة.<sup>3</sup>

كما يمكن التمييز بين نوعين من مصادر استقطاب الموارد البشرية، وهما:

- ✓ **المصادر الداخلية:** العديد من المؤسسات على شغل الوظائف الشاغرة بها عن طريق الافراد لديها، اما من خلال الترقية او من خلال النقل والانتداب في بعض الاحيان ويعبر عن هذه العملية بمفهوم البحث الداخلي، والذي يعكس جهود انتقاء الافراد بين العاملين الحاليين الذين تقدموا اراديا لشغل الوظيفة، او تم ترشيحهم بواسطة ادارة الموارد البشرية، او تم تركيزهم بواسطة بعض المسؤولين في التنظيم.
- ✓ **المصادر الخارجية:** تتنوع مصادر استقطاب الموارد البشرية من خلال المؤسسة ويرتبط اختيار المؤسسة لمصدر من المصادر على عملي الحاجة والسوق، اذ تفرض الحاجة الى موارد بشرية متنوعة المواهب

<sup>1</sup> - معمر ربيحة، رأس المال البشري ودوره في تحقيق الابتكار التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015، ص5.

<sup>2</sup> - صولح سماح، دور تسيير الأعمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013، ص53.

<sup>3</sup> - نادية عديلة، مرجع سابق، ص48.

- والكفاءات وغير متوفرة داخل المؤسسة اللجوء الى المصادر الخارجية التي تتمثل في سوق العمل سواء كان المحلي او الدولي، اضافة الى نوع واهمية الوظيفة المطلوب شغلها وسياسة المؤسسة ورأي المدراء، والحاجة الى التوظيف السريع وغيرها، واهم مصادر الاستقطاب الخارجي مايلي:<sup>1</sup>
- وسائل الاعلام المختلفة من راديو وتلفزيون، صحافة ولوحات اعلان او بعض هذه الوسائل حسب نوع جهة العمل ودرجة ندرة الكفاءة المطلوبة.
  - وكالات الاستخدام وقد تكون مؤسسات توظيف حكومية وخاصة.
  - الاتصال بالجامعات والمعاهد العلمية العليا.
  - المؤسسات المهنية كالتقانات والاتحادات.

والجدول التالي يلخص ابرز المزايا والعيوب استخدام المصادر الداخلية والخارجية:

جدول رقم(10): مزايا وعيوب المصادر الداخلية والخارجية لاستقطاب رأس المال البشري

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> <li>- معرفة الافراد للمؤسسة.</li> <li>- تكلفة استقطاب وتدريب متدنية.</li> <li>- ارتفاع في معنويات ودوافع الافراد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الصراع حول الترقية.</li> <li>- فشل الاستقطاب الداخلي في حالة عدم دعم الادارة العليا للبرمجة.</li> <li>- شعور الافراد بالعزلة في حال حرمانهم من الترقية.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- افكار جيدة وجديد.</li> <li>- التكيف السريع للأفراد.</li> <li>- مهارات ومعارف جديدة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم التناسب بين الافراد والمؤسسة.</li> <li>- قبول مشكك به من قبل الافراد.</li> <li>- تكاليف مرتفعة ومدة تأقلم طويلة.</li> </ul>

المصدر: معمر ربيحة، مرجع سابق، ص6.

<sup>1</sup>-claudia goldin, human capital,departement of economics, harvard university and national bureau of economic research, massachusetts, united states, 2016,p17.

### ➤ صناعة رأس المال البشري

تقوم هذه المرحلة على تعزيز الكفاءات البشرية وتقليل معارضتها مع خلق الانسجام الضروري بينها، من اهم استراتيجياتها:<sup>1</sup>

- **خريطة المعرفة:** تعرف خريطة المعرفة على انها تقديم عرض مرئي لمعرفة الحيوية المؤدية الى تحقيق أهداف، ومن ثم تركز على نوعها التي تؤمن بمشاركتها ومع من وأين يمكن ان نجدها، وعلى اساس فان بناء خرائط المعرفة التي تصف المسارات المؤدية للمعرفة في المؤسسة وسهولة الوصول إليها، يساعد في تحديد المركز المعرفي للمؤسسة مقارنة للمؤسسات المنافسة، وفي نفس الوقت يساعد على تحديد فجوات المعرفة التي تمثل النقص او الضعف فيها من اجل العمل على خلق الفجوات بصناعة المطلوب منها، سواء من خلال تعزيز قابليات الافراد في مجال حل المشكلات او تمكينهم من العمل مع ذوي القدرات العلمية العالية.
- **بناء الانسجة الفكرية:** تمثل تشكيل فرقي يشبه نشيج العنكبوت، تشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعض، ثم تنحل عند انتهاء المشروع المحدد ليشكل مشروع اخر لمجموعة ابتكارية جديدة وتعلم جديد اخر. وتأكيد رؤية استراتيجية لأنسجة الفكرية ان توفير الاستقلالية والمرونة والتفاعلات المتنوعة بين مختلف المهنيين الابتكارين، تؤدي الى التعلم السريع وزيادة الرافعة المعرفية وتحقيق الثوب السريع.
- **القيادة الذكية:** يتطلب صنع المعرفة والتعامل مع الناس الاذكاء الى قيادة ذكية، الان المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم المنظمي، ويكون مساعدا للتعلم اكثر مما يكون مشرف وأكثر مما يكون معطيا للأوامر فضلا عما تقدم فالمدير الذكي هو قادر على ممارسة اسس التقدير الفعال والتي من ابرزها الاستقرار والفورية في تقدير موظفيه، لأنه يعرف ان التقدير يدفع الى التفوق.

### ➤ تنشيط الرأس المال البشري:

تهدف هذه المرحلة الى تنشيط الذهن وتفعيل المشاركة الجماعية وتشجيع المصارحة بين الادارة والعاملين والاهتمام بآراء العاملين. ومن بين استراتيجياتها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-بوغرارة جهيدة، مرجع سابق، ص65.

<sup>2</sup>-نفس المرجع، ص66.

○ الوصف الذهني:

وهو اثاره القدرة الابداعية للأفراد لتوليد أكبر عدد من الافكار والحلول الابداعية، بهدف اخراج الفرد من حدود التفكير المعتاد، والسبب في ذلك ان استخدام الذكاء المعرفي الشخصي بمفرده لا يكفي، لذا فان تكوين المجموعة سيجعل العقل المفكر ينظر للأمور من زوايا متعددة.

○ حلقات السيطرة النوعية:

تمثل مجموعة من الافراد في اختصاصات متشابهة يعملون طواعية ويلتقون ساعة في الاسبوع لمناقشة مشكلات العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها، ويهدف الى تحقيق الكفاءة الانتاجية من خلال الوصول الى صيغ مثلى وأفكار ايجابية في تطوير النوعية وتحسينها من خلال تشجيع الفرد المبدع.

○ الادارة على المكشوف:

وهو عبارة عن استخدام المعلومات الموجودة في اذهان الافراد أولاً وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم بتوفير الجو الملائم لتوليد الافكار من خلال اجتماعات ولقاءات تتضمن المصارحة، وهذا ما تهدف اليه تلك الطريقة ايضاً.

○ الجماعات الحماسية:

وهي مجموعات صغيرة من الافراد تكون نشطة وتحب الانجازات العالية في العمل والمخاطرة والمغامرة والمهام الصعبة، تهدف هذه الطريقة الى توليد الاثارة والمتعة في المناقشة بالشكل الذي يجعل المشتركين من الافراد في هذه الجماعات يشعرون بالحيوية والتفاؤل ويزيدون من استخدام افكارهم أكثر من سلوكهم.

وإجراءات ذلك تكون بإشراك العاملين وجها لوجه مع اصحاب الخبرة في مجال تخصص المؤسسة وتسهيل المحاورات مع ذوي الخبرة باستخدام تقنيات المعلومات كالمؤثرات الصوتية والبريد الالكتروني وشبكات الحاسوب.

➤ المحافظة على رأس المال البشري

تشير المحافظة على رأس المال البشري الى "العملية التي تركز بشكل استراتيجي على ابقاء الموهبة داخل المؤسسة، من خلال تشجيع الاستثمار في الافراد العاملين وبشكل مستمر"، اي انها تلك الانشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة

من اجل تحفيز رأس المال البشري وتوفير الشروط والبيئة الملائمة من اجل ابقائه في المؤسسة.<sup>1</sup> وتستطيع المؤسسة ضمان الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين لديها اذا اخذت بعين الاعتبار الانشطة التالية:<sup>2</sup>

- تعيين وتطوير الافراد الذين يشتركون بنفس القيم والاتجاهات والاعتقادات.
- تطوير الافراد الذين لديهم التزام حقيقي وإحساس بالانتماء للمؤسسة.
- ضمان احساس الافراد الموهوبين بالانجاز في مجال وظائفهم تطوير العلاقات عن طريق التعليم والتدريب وتشجيع التعاون بين كافة اقسام العمل.

وقد حددت ثلاثة عوامل من الممكن ان تؤثر في قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالموهبة وهي:

- وجود فرص التقدم للأفراد في وظائفهم.
  - تقديم الاهتمام الكافي لهم للحصول على رضائهم وضمن فرص التدريب والتطوير لهم.
  - ضمان نجاح المؤسسة يجب تركيز على الاحتفاظ بالموهبة وتجهيزها في نفس الوقت.
- وتعد المحافظة على رأس المال البشري من اكبر التحديات التي تواجه المؤسسات القائمة على المعرفة، اما اسباب المحافظة عليه فنذكر منها مايلي:<sup>3</sup>

- قد يهاجر رأس المال البشري الى مؤسسات او دول اخرى دون رجعة، وذلك لعدم تمكن مؤسسة من تشجيعه واستثماره، وخطورة ذلك تكمن في امكانية نقل الافكار والمهارات الى المنافسين.
- قد يعرقل رأس المال البشري خطط المؤسسة خاصة اذا فشلت في معرفة رغباته وحاجاته ومتطلباته.

<sup>1</sup> -خالد عبد الله ابراهيم، العلاقة بين الرأس المال البشري وادارة الجودة، دراسة نظرية، المجلد35، العدد91، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة الانبار، العراق، 2010، ص235.

<sup>2</sup> -عمار ابراهيم، تنمية رأس المال البشري واثره على كفاءة المنشأة: دراسة ميدانية في الساحل السوري، رسالة ماجستير في السكان والتنمية، قسم الاحصاء والبرمجة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2014، ص13.

<sup>3</sup> -سعيد ابو لبد، هاشم عيسى، الاستثمار في رأس المال الفكري في منظمات المتعلمة: دراسة تطبيقية في مجموعة الاتصالات الاردنية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية المال والاعمال، جامعة ال البيت، الاردن، 2008، ص75-76.

- التصدي للتقادم التنظيمي: يقصد بالتقادم عجز الفرد عن تطوير مهاراته وخبراته باستمرار وعدم التحديد في مجال اختصاصه، اما التصدي للتقادم فيشمل جميع الاجراءات والوسائل من اجل تجديد وتطوير قدرات وإمكانيات وخبرات ومهارات الافراد باستمرار لمواكبة التغيرات الحاصلة في المحيط.<sup>1</sup>
- مواجهة الاحباط التنظيمي: الاحباط التنظيمي حالة نفسية تنشأ من جراء فشل الفرد في انجاز او تحقيق اهداف معينة، لوجود عوائق لا يمكن مواجهتها والسيطرة عليها، اما المورد البشري الذي يمتلك رأس المال البشري فهو الاكثر احساسا بالاغتراب فهو يسعى لاكتشاف او ابتكار مبادئ وآراء جديدة غالبا ما تتعارض مع المعايير السائدة.
- تعزيز التميز التنظيمي: ويتضمن جميع الوسائل والأساليب التي من خلالها يتم توليد المعارف والأفكار الجديدة وذلك عن طريق تشجيع الابداع والابتكار والعمل بروح الفريق، مما يؤدي الى زيادة عدد المتميزين وتحقيق القوة والبقاء للمؤسسة.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: ادارة وقياس رأس المال البشري

#### الفرع الاول: ادارة رأس المال البشري

تساعد الادارة الفاعلة لرأس المال البشري المؤسسات في تنفيذ خططها الاستراتيجية، يتحدث Fitzenz بذلك الصدد قائلاً "ابداً بالمؤسسة كلها، منتقلاً الى اقسام العمل والوظائف، في حين يمثل رأس المال البشري موجهها للاستراتيجية والنجاح في نهاية المطاف"<sup>3</sup> لذا فان اي معرفة وأي خبرة للأفراد لن تبقى داخل المؤسسات عندما يتقاعد الافراد او ينتقلون من المؤسسة، مما يعني ان من الضروري وضع استراتيجية خاصة بإدارة رأس المال البشري، كما ان المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الافراد والتي تخلق قيمة، تكون سببا في ان التركيز يجب ان يكون على وسائل جذب، حفاظ، تطوير وصيانة رأس المال البشري الذي يمثلونه. وبالتالي فقد عرف Armstrong وBaron ادارة رأس المال البشري بأنها "مقاربة استراتيجية لإدارة الافراد تركز على المعارف، المهارات، الامكانيات والقدرة على

<sup>1</sup> - مها مصطفى جانكيريك، الاستثمار في الرأس المال البشري مدخل للتميز: دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في مدينة الموصل، المجلد 38، العدد 118، مجلة تنمية الرافدين، كلية الاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2018، ص 130.

<sup>2</sup> - سعيد ابو لبة، مرجع سابق، ص 72-73.

<sup>3</sup> - كلية هارفرد لادارة الاعمال، استبقاء افضل موظفيك. (ترجمة) ايهم الصباغ، مكتبة عبيكان، الرياض، السعودية، 2011، ص 49.

التطوير والابتكار التي يمتلكها الافراد في المؤسسة" ،<sup>1</sup> كما وصفت من قبل بعض بأنها "نظام لتحسين اداء هؤلاء الذين لهم ادوار حرجة، الذين لهم الاثر الاكبر في الكفاءات الاساسية للمؤسسة"،<sup>2</sup> و بأنها تتضمن العمليات، الممارسات والنظم التي يستخدمها الافراد العاملون لتمكين الوصول الى المعرفة.<sup>3</sup> وفي اطار الاعتماد على مفهوم رأس المال البشري كأصل منتج، فقد وصفت ادارة رأس المال البشري بأنها " اطار لإدارة الاصول من اجل تأمين، ادارة، تحفيز القوى العاملة القادرة على تحقيق اهداف الأعمال".

من خلال ما سبق، فان ادارة رأس المال البشري عبارة عن المقاربة المخططة والإستراتيجية التي تعنى باستقطاب، تطوير رأس المال البشري والمحافظة عليه.<sup>4</sup>

وقد بين Armstrong، عددا من الاهداف التي تسعى لتحقيقها ادارة رأس المال البشري:<sup>5</sup>

- تحديد تأثير الاشخاص على العمل ومساهماتهم في القيمة.
- اثبات ان ممارسات الموارد البشرية تنتج القيمة (كعائد للاستثمار).
- تقديم التوجيهات بشأن الموارد البشرية في المستقبل واستراتيجيات الاعمال.
- الحصول على الاشخاص المناسبين، بالمهارات والموقع والوقت المناسب، ومكافئتهم بالحوافز المناسبة، لأداء الوظيفة المناسبة، في البيئة المناسبة، لأداء عمل المؤسسة بفعالية أكثر، فضلا عن تدريب وتطوير رأس المال، وتحسين إنتاجيته.

وقد تم وضع نموذج يصف مستوى القيمة المرتبطة بالأعمال وبأنشطة ادارة الافراد ومخرجات هذه العمليات، المهم هو ان تفكر المؤسسات كيف يمكن ان تزيد باستمرار من مستوى المواءمة والقيمة في الأصول اللاملموسة التي تتطور، ويعرف هذا النموذج بمثلث قيمة ادارة الرأس المال البشري

<sup>1</sup>-رييحة قوادرية، مرجع سابق، ص52.

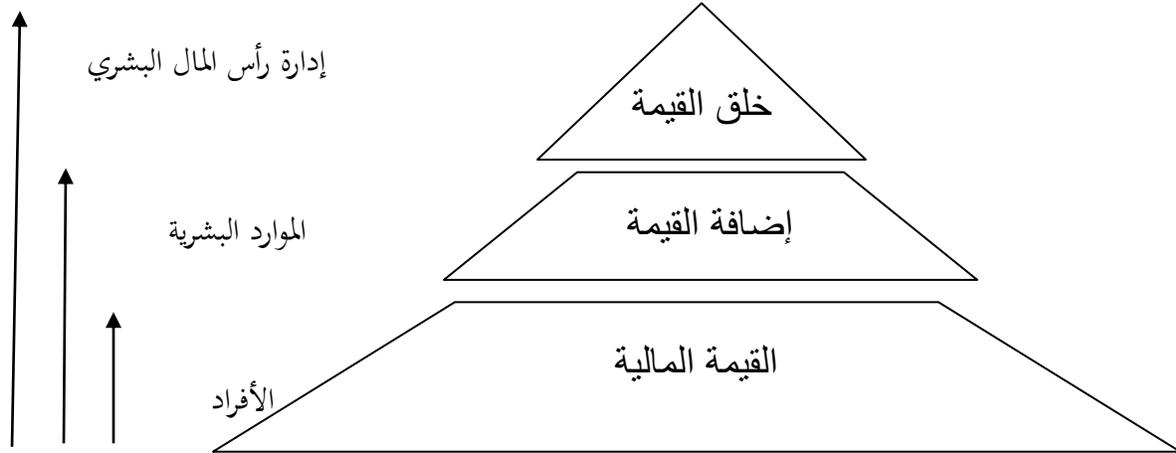
<sup>2</sup>-عبد الله علي القرشي، الاستثمار في الرأس المال البشري من المنظور المالي، مجلد 5، العدد10، مجلة الاندلس للعلوم الاجتماعية والتطبيقية، جامعة الاندلس، سوريا، 2003، ص475.

<sup>3</sup>- jhon dawson, Investment in human capital assising the efficiency of public spending on Education, Technical note prepared by european commission staff for eurogroup of 6 november 2017, p5.

<sup>4</sup>-لبنى بابا سعيد، مرجع سابق، ص24.

<sup>5</sup>-jon ingham, strategic human capital management: creating value through people, elsevier, holland, 2007, p175.

الشكل رقم(08): مثلث قيمة ادارة الرأس المال البشري



المصدر:نادية عديلة، مرجع سابق، ص47.

وبناء على الشكل السابق نستنتج مايلي:

- ✓ ادارة عمليات الموارد البشرية
- ✓ ضمان الفعالية والكفاءة.
- ✓ خلق كفاءات لأداء العمل.
- ✓ تركيز المورد البشري على استراتيجية الاعمال.
- ✓ الاستفادة من ميزة الفرص الاستثنائية
- ✓ قيادة وزيادة سرعة استراتيجية الاعمال.
- ✓ بناء كفاءات من اجل المستقبل.

الفرع الثاني: قياس الرأس المال البشري

يحظى موضوع قياس رأس المال البشري بأهمية كبيرة، حيث تحتاج المؤسسات الى معرفة رصيدها البشري، لما ذلك من اهمية على مختلف أنشطة العمل لديها، كما ان تحديد لما يمتلكه افرادها من رأس المال البشري يساعدها في عمليات التخطيط للمستقبل، كذلك فان المؤسسة التي تسعى الى التغيير والتطوير التنظيمي تحتاج ان تغير نظرتها في مقاييس

الحسابات البشرية، وان تعبر الانسان بما يمتلكه من رأس المال البشري المورد الأهم، ولهذا تحتاج ان تباشر بتطوير وتغيير انظمتها المحاسبية، وطريقة احتساب قيمة اصولها، لتأخذ بعين الاعتبار المورد الانساني المهم.<sup>1</sup>

ويمكن القول ان قياس رأس المال البشري يعني بإعطاء قيمة كمية لرأس المال البشري وتقديمها في شكل قوائم او تقارير الى الجهات المعنية لاستخدامها في تحقيق اهداف المؤسسة<sup>2</sup>

ان الاهمية المعترف بها لتحقيق ميزة رأس المال البشري، قد ادت الى الاهتمام بتطوير طرق قياس قيمة واثر رأس المال البشري، ومن بين الاسباب التي ادت للاهتمام بالقياس نجد:

- يضيف رأس المال البشري قيمة للمؤسسة.
- يعتبر القياس مراقبة وتقييم لممارسات تسيير الموارد البشرية.
- لا يمكن التسيير بدون اجراء قياس للتأكيد من تحقيق الاهداف.
- مالا يمكن قياسه تصعب ادارته.<sup>3</sup>

في المقابل، نجد ان هناك العديد من المشكلات التي تقف عائقا يحول دون قياس المورد البشري، بحيث تعود تلك المشكلات الى سببين رئيسيين هما:<sup>4</sup>

✓ ان الانظمة التقليدية الخاصة بالقياس والشائعة تقيس الاصول المادية، وقد تتناول بعض المؤشرات البسيطة حول العاملين ومؤهلاتهم والاستثمار في التدريب، ولا تزال المقاييس للموارد غير الملموسة جديدة وقيد التطوير.

✓ مشكلات خاصة برأس المال البشري، والتي حددها Tuijman بخمس مشكلات:

- مشكلة صعوبة قياس الابداع في التعليم النظامي.
- مشكلة صعوبة قياس التعلم مدى الحياة.

<sup>1</sup> -Michal Armstrong, Armstrong's essential human resource management practice: Aguide to people management, kogan page, london ,2010,p75.

<sup>2</sup> -نادية عديلة، مرجع سابق، ص34.

<sup>3</sup> -رييحة قوادرية، مرجع سابق، ص53.

<sup>4</sup> -ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سابق، ص248.

- مشكلة صعوبة قياس التراكم في التعلم المتحقق مدى الحياة.
- مشكلة صعوبة قياس الجدارات والمهارات بشكل مباشر.
- مشكلة صعوبة قياس مهارات الافراد في شركاتهم.

لذا اجتهد بعض الباحثين في العلوم الادارية بوضع مقاييس مختلفة، سنورد فيما يلي البعض منها:<sup>1</sup>

### ❖ مقياس Phillips

صنف Phillips المقاييس المستخدمة في قياس الموارد البشرية الى مستويين:

- ✓ **المستوى الاول:** الاكثر شيوعا، ويقصد به قياس الاثر المباشر الذي يحدثه العاملون في المؤسسة من خلال ما يمتلكونه من خصائص ويشمل: الابداع، واتجاهات الوظيفة، دوران العمل، استثمار في الموارد البشرية، الخبرة والتعليم، الجدارات، المستوى الأكاديمي، القيادة والإنتاجية.
- ✓ **المستوى الثاني:** الاقل شيوعا، ويشمل: فوائد قوة العمل، دورة حياة العمل، مجموعة تكاليف التشغيل، مجموع عوائد الموظفين، خلق الوظيفة، عوامل النجاح، السلامة والأمن، علاقات العاملين الإدارية، امتلاك الموظف، اعمار العاملين.

### ❖ مقياس Kravets

صنف Kravets مقاييس الموارد البشرية الى مقاييس كلية ومقاييس جزئية:

- ✓ **المقاييس الجزئية:**
  - مقاييس الموارد البشرية التقليدية.
  - مقاييس الموارد البشرية الفكرية.
  - مقاييس النماذج الكفوة.
  - مقاييس تحويل النماذج الكفوة الى نقود.
  - مقاييس حساب الربح الذي تحققه الموارد البشرية.

<sup>1</sup> - ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سابق، ص ص252،250.

بينما تشمل المقاييس الكلية مايلي:

- مقاييس التنظيمية التقليدية.
- مقاييس ممارسات ادارة الافراد.
- مقاييس تجميع البيانات المالية.
- مقاييس ادارة الافراد والأموال.
- مقاييس التغيير في قيمة العمالة.
- مقاييس التحديات الخارجية للمؤسسة.

### ❖ مقاييس Oliver و Marshal

بين Oliver و Marshal ان قياس رأس المال البشري يشمل مايلي:

- قياس المعرفة التي يمتلكها الافراد في مجال محدد، وتحديد مدى مساهمتها في اضافة قيمة للعمل الذي يؤديه من يمتلكون تلك المعرفة.
- قياس المهارة التي يتمتع بها الشخص، والتي تؤهله لانجاز اعماله بدقة عالية، وفي وقت اقل من ذلك الذي يقضيه اخر لا يمتلك مثل تلك المهارة، وهنا يتم قياس مدى مساهمة المهارة في تحسين صيغ العمل او وسائل الانتاج، وغيرها، وبالتالي قياس القيمة الاضافية التي اضافتها المهارة.
- قياس تأثير السلوك الذي يسلكه العاملون في المؤسسة، فهناك سلوكيات ايجابية مثل احترام الوقت والوصول الى مكان العمل في الوقت المحدد، والمغادرة في الوقت المحدد ايضا، والسلوكيات المرتبطة بالتعاون البناء بين العاملين، وغيرها.

### المبحث الثالث: مساهمة الادارة الالكترونية للموارد البشرية في بناء الرأس المال البشري

اصبح من الملموس اليوم لا يقبل الشك، بأن بناء الرأس المال البشري يمثل احد التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الادارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص بسبب تلاؤمها مع المتغيرات المتسارعة في عالم الاعمال، حيث اصبح من غير الممكن على المؤسسات ان تكتسب ميزة تنافسية عن طريق مواردها الملموسة فقط لا سيما بعد ظهور اقتصاد المعارف الذي يركز على الموارد غير الملموسة والمعبرة عنها بالرأس المال البشري. ولغرض عدم اضاءة الفرصة

على المؤسسة وجعلها تستفيد من هذا النوع من الرأسمال، يتطلب الامر تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية على اعتبار انها لا تمثل فقط منهجا قويا لعصرنة وظيفة الموارد البشرية من خلال قدرته على خلق وادارة المعلومات بشكل فوري، وانما تعد الآلية الاكثر قدرة على استقطاب وصناعة وتنشيط ومحافظه الموجودات البشرية نتيجة لتنوع مجالات استخدامه. وعليه سنحاول في هذا المبحث ابراز مساهمة الادارة الالكترونية للموارد البشرية في بناء الرأس المال البشري من خلال تطبيقات مستويها التشغيلي والعلائقي، في حين تم الغاء المستوى التحويلي باعتباره المستوى الاكثر تعقيدا وتطويرا والذي يخص المؤسسات المستخدمة بشكل كثيف للتكنولوجيا.

### المطلب الاول: مستويات الادارة الالكترونية للموارد البشرية

تؤكد معظم ادبيات موضوع الادارة الالكترونية للموارد البشرية ان هذه الاخيرة تطورت ونشأت عبر ثلاث مراحل تمثلت في نشر المعلومات ثم اتمتة المعلومات وتغيير اسلوب انجاز وظائف ادارة الموارد البشرية، والتي استدل منها المستويات الثلاثة لها،<sup>1</sup> التي اجمع اغلب الباحثين على انها تساهم في تحويل وظيفة الموارد البشرية والمحافظة على مكانة جوهرية في ظل اقتصاد المعارف، وذلك بلعب اربعة ادوار اساسية والمتمثلة في:<sup>2</sup>

-وكيل اعمال او مسير الرأس المال البشري

-مسهل للمعرفة سواء في شق بناءها او تبادلها

-خالقا للروابط سواء داخل المؤسسة او بين المؤسسات

-اخصائي للنشر السريع من خلال تطوير رأس المال البشري في اتجاهات مرونة التأقلم والقدرة على التعلم

وسيتم فيما يلي شرح المستويين الاول والثاني لاقتصار دراسة العلاقة بين متغيرين البحث عليهما فقط

### الفرع الاول: المستوى التشغيلي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

تعرف ادارة الموارد البشرية الالكترونية التشغيلية بأنها الانشطة الاساسية في الموارد البشرية والتي تتضمن الجانب الاداري كادارة الرواتب وادارة المعلومات الشخصية وكذا ادارة الوقت.

<sup>1</sup>-حسين وليد حسين،مرجع سابق،ص320.

<sup>2</sup>-جبيرات سناء،مرجع سابق،ص283،284.

ويذكر Minzaei و Sanayei ان في هذا المستوى يكون الخيار بين ان يطلب من الموظفين تعديل وتحديث بياناتهم الشخصية بأنفسهم اولا بأول من خلال الموقع الالكتروني لإدارة الموارد البشرية، وان يقوم الموظف الاداري المسئول بهذه العملية بالنيابة عنهم، والميزة الاساسية التي تحصل عليها المؤسسة من خلال تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية في هذا المستوى هي تخفيض النفقات.<sup>1</sup>

اما اهدافها تتمثل في:<sup>2</sup>

- ✓ تقليص تكاليف والعبء الاداري على ممارسي الموارد البشرية.
- ✓ سرعة في اجراء المعاملات المتعلقة بالموظفين كعمليات الرواتب.
- ✓ زيادة مرونة الاجراءات والممارسات.
- ✓ تجميع وتخزين ونشر المعلومات عن الافراد العاملين في المنظمة.
- ✓ محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية.
- ✓ توفير وقت وجهد موظفي الموارد البشرية

### الفرع الثاني: المستوى العلائقي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

تتضمن ادارة الموارد البشرية العلائقية الانشطة المتقدمة في الموارد البشرية، والتركيز في هذه الانشطة ليس على الجانب الاداري ولكن على ادوات الموارد البشرية التي تدعم عمليات المؤسسة الاساسية مثل الاستقطاب والتوظيف والتدريب وتقييم الاداء وتسيير المسار المهني، ويكون الخيار في هذا المستوى بين ان يتم دعم وظائف ادارة الموارد البشرية باستخدام تطبيقات تكنولوجيا الويب وبين استخدام النماذج الورقية لهذا الغرض. والميزة الاساسية التي يحققها نظام الادارة الالكترونية للموارد البشرية في هذا المستوى هو تحسين خدمات الموارد البشرية.<sup>3</sup>

اما اهدافها فتشمل:<sup>4</sup>

<sup>1</sup>-رهام اكرم عمار، مرجع سابق، ص38.

<sup>2</sup>-Emma parry, shaun tyson, desired goals and actual outcomes of E\_HRM, vol21, num3, human resource management journal, cranfield school of management, 2011, p7.

<sup>3</sup>-رهام اكرم عمار، مرجع سابق، ص39.

<sup>4</sup>-Emma parry, shaun tyson, op. cit, p8.

- ✓ توفير المعلومات وزيادة القدرة على التواصل مع اجزاء اخرى من الشركة والمؤسسات الخارجية.
- ✓ تغيير القوى العاملة المطلوبة.
- ✓ تسهيل وظائف ادارة الموارد البشرية.
- ✓ رفع معدلات الاداء والإنتاجية في المنظمة.
- ✓ توفير فرص اكبر للمشاركة والتدريب.
- ✓ تنفيذ التدريب بشكل اسرع وتطبيق المهارات على نحو فعال.
- ✓ اكتساب قدرات متميزة.
- ✓ المرونة والاستجابة الافضل لمتغيرات السوق.

### المطلب الثاني: مساهمة المستوى التشغيلي في بناء الرأس المال البشري

#### الفرع الاول: نظام التعويضات الالكتروني وبناء الرأس المال البشري

في المحافظة على الرأس المال البشري التي تعكس قدرة المؤسسة على الاهتمام بالطاقات المعرفية والنجوم اللامعة من العاملين القادرين على انتاج افكار جديدة او تطوير افكار قديمة تخدم المؤسسة، فكما هو معلوم، فان الحوافز والمرتبات تستعمل على رفع مستوى رضا الافراد وخلق علاقات اجتماعية قائمة على الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، كما تعمل على اشباع حاجات الفرد سواء كانت مادية ومعنوية، لذا فان انظمة الاجور والتعويضات الالكترونية تقدم لإدارة رأس المال البشري المعلومات الملائمة والمتعلقة ب:<sup>1</sup>

- ✓ معلومات عن الزيادات.
- ✓ معلومات الاستحقاقات والرواتب والعلاوات.
- ✓ معلومات عن الموارد المادية والبشرية اللازمة لعملية التدريب.
- ✓ معلومات عن الفئات التي تحتاج لعملية التدريب وكذا الترتيبات.

لذا فهي ذو اهمية لبناء الرأس المال البشري للأسباب التالية:

<sup>1</sup> - حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين اداء الموارد البشرية بالمنظمة، دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية بالجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2017-2018، ص ص 24، 25.

- ✓ التحكم الرئيسي في انتاجية رأس المال البشري.
- ✓ ربط نظام التعويضات بالكفاءة يجعل الموارد البشرية اكثر اقبالا على تنمية كفاءتها.
- ✓ احد محددات السلوك لرأس المال البشري داخل المؤسسات، فهي عامل رئيسي لتحقيق استقرار الوظيفي والمحافظة عليه.
- ✓ التعويضات بمثابة استثمار في الرأس المال البشري يعود بالفائدة على المؤسسات.
- ✓ التعويضات تعزز المكانة التنافسية للمؤسسة في سوق العمل، ومن خلالها يمكن المحافظة على الرأس المال البشري الحالي في المؤسسة واستقطابه من الخارج.<sup>1</sup>
- ✓ تمثل التعويضات بمثابة عروض مغرية في المحافظة على الرأس المال البشري.

### الفرع الثاني: الحضور والانصراف الالكتروني وبناء الرأس المال البشري

يضمن نظام الحضور والانصراف الالكتروني الخدمة الذاتية لمختلف شؤون رأس المال البشري بالمؤسسة، بإثبات ساعات العمل الفعلي الذي يساهم في اقرار السياسات التي تزيد من الكفاءة والإنتاجية. اما اهميته بالنسبة لبناء الرأس المال البشري فيمكن حصرها في النقاط التالية:

- ✓ تمكن انظمة الحضور والانصراف الالكتروني من دعم المؤسسة في الحصول على المعلومات اللازمة في تعزيز عملية التخطيط للاحتياجات الحالية والمستقبلية من اجل استقطاب داخليا للرأس المال البشري.
- ✓ يمكن المؤسسة من اتخاذ الاجراءات والقرارات المناسبة من حيث تحديد افضل الممارسات للعمل على تنشيط الرأس المال البشري.
- ✓ تضمن المراقبة المستمرة للرأس المال البشري والمساهمة في المحافظة عليه.
- ✓ يعمل نظام الحضور والانصراف على تقديم قوائم تقوم بتغذية نظم المرتبات والأجور بالمعلومات الكافية التي تسمح للمؤسسة بتقديم الحوافز المادية التي تساهم في تنشيط الرأس المال البشري والمحافظة عليه.
- ✓ تقليل ساعات العمل الضائعة واستغلالها في تنشيط اداء الرأس المال البشري.
- ✓ يساهم في رسم المسار المهني للرأس المال البشري ووضع برامج للأجور العادلة للمحافظة عليه.

<sup>1</sup> -Nnema eme u kandu, influence of E\_HRM in decision making in selected tertiary institutions in south africa, vol12,nem4,journal problems and perspective in management,2014,p339.

- ✓ الاستغلال الامثل للوقت من خلال سرعة ودقة تجميع المعلومات المتعلقة بالرأس المال البشري حتى تتمكن المؤسسة من اتخاذ اجراءات المناسبة لتنشيطه.<sup>1</sup>
- ✓ يساهم نظام تسجيل الحضور والانصراف في تحديد مدى دافعية الرأس المال البشري نحو اداء عمله والتزامه به، وبالتالي تغيير طرق وأساليب اداء الاعمال مما يساعد في تنشيطه وتحفيزه.
- ✓ يعتبر وسيلة مساعدة لمتخذ القرار عند تشكيل فرق العمل التي تساهم في ابراز وصناعة الرأس المال البشري وتنشيط البعض الاخر.
- ✓ يوفر المعلومات التي تسهل عملية البحث الداخلية لاستقطاب الرأس المال البشري المتواجد داخل المؤسسة لوضعه في المناصب الهامة.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: مساهمة المستوى العلائقي في بناء الرأس المال البشري

#### الفرع الاول: التوظيف الالكتروني وبناء الرأس المال البشري

يعتبر نظام التوظيف الالكتروني من اكثر الانظمة نجاعة في استقطاب الرأس المال البشري في المؤسسة لأنه يساعد على متابعة الكفاءات المتوفرة في البيئة الخارجية وعمل الابحاث الداخلية لإيجاد مرشحين للعمل بالمؤسسة، وذلك بالاعتماد على الموارد الالكترونية خاصة الانترنت، اللوحات الاعلانية، محركات البحث، قواعد البيانات لتسريع عملية الترشح بالنسبة لطالبي العمل، كذا تحسين معايير المطابقة للوظائف الشاغرة بالنسبة للمؤسسة حيث يمكن شغل الوظائف بطريقة اكثر كفاءة وأسرع وبشكل مريح

كما ان المؤسسات تسعى الى الحصول على الرأس المال البشري الاكثر فعالية، من خلال ادماج جهودها للتوظيف الداخلي والخارجي باعتماد برامج التوظيف الإلكتروني، والتي تسعى الى تحسين العمليات الاساسية في ادارة الرأس المال البشري.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-لزهر طرودي، مرجع سابق، ص54،55.

<sup>2</sup>-بوغرارة جهيدة، مرجع سابق، ص76.

<sup>3</sup>-Tanya bandrouk ,Huub Ruel ,and al ,E\_transformation and humane ressource technologes:organizational outcomes and challenges ,April ,2009,p17.

لذا فهي تعتمد على مصدرين اساسيين هما:<sup>1</sup>

- ❖ **المصادر الداخلية :** يمكن للمؤسسة ان تعتمد على مصادرها الداخلية لاستقطاب الرأس المال البشري المؤهل ،اي من داخل المؤسسة ،ويكون ذلك اما بالترقية او النقل من وظيفة الى اخرى في نفس المستوى ،او نقله الى اعلى مستوى ،لكن هذه المصادر تبقى غير كافية ،لذا تلجأ المؤسسة الى مصادر خارجية .
- ❖ **المصادر الخارجية :** هناك العديد من المصادر الخارجية تحت تصرف المؤسسة لاستقطاب الرأس المال البشري المؤهل ،وتتمثل هذه المصادر في خريجي الجامعات والمعاهد ،او استقطابه من المؤسسات الاخرى اما عن طريق الاعارة او تشغيله بعد تخليه عن العمل فيها ،او تخلي المؤسسة عنه ،ومن اهم مزايا هذا المصدر هو كبر وعاء المهارات والمؤهلات ،واستقطاب الرأس المال البشري من خارج المؤسسة قد يأتي بأفكار جديدة تفيد المؤسسة وحتى من حيث التكلفة ،فالاعتماد على المصادر الخارجية اقل تكلفة عكس المصادر الداخلية بعد ان تكون المؤسسة على علم بالمصادر التي تريد الحصول عن طريقها على الرأس المال البشري المطلوب ،وبدورها تستخدم مجموعة من الطرق لاستقطابه .

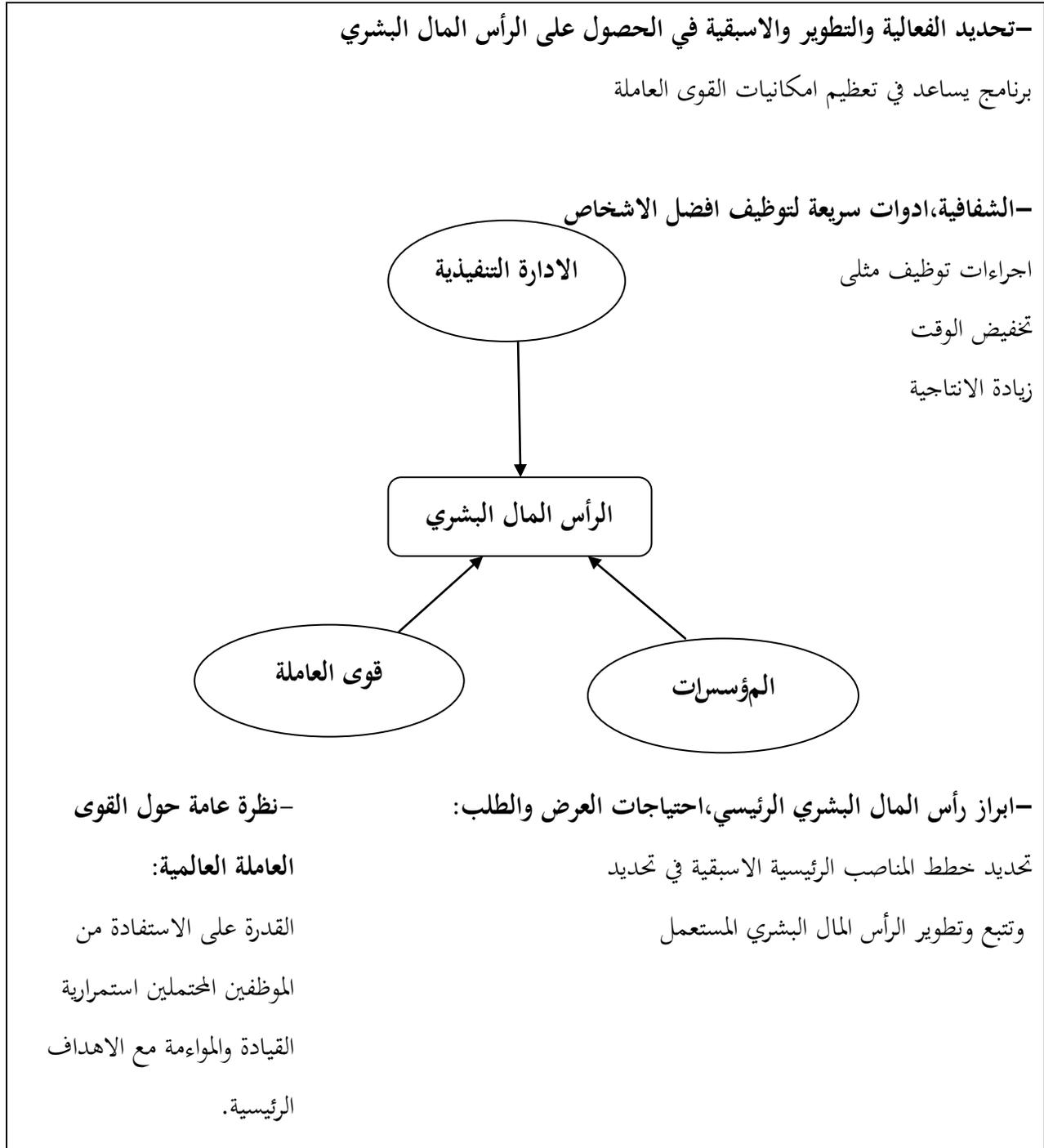
وبالتالي يوفر:

✓ توسيع قاعدة المترشحين من الافراد ذوي كفاءات .

وخلاصة ما سبق، يمكن القول ان التوظيف الالكتروني يعتبر من افضل الممارسات للحصول على الرأس المال البشري المتميز، حيث نلخص ذلك من خلال الشكل الموالي:

<sup>1</sup>- فريد خميلي، اثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة ،مجلة مركز دراسات كوفة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة العربي بن مهدي ،ام البواقي ،الجزائر ،ص148 .

شكل رقم(9): تأثير التوظيف الالكتروني على ادارة الرأس المال البشري



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد: [www.fr.scribd.com/doc/integration-sap-e-erecruiting](http://www.fr.scribd.com/doc/integration-sap-e-erecruiting), 2011, p2, from: press inc, sap-e-recruiting boston(MA),

Com/doc/integration-sap-e-erecruiting.

يوضح الشكل اعلاه:

يلخص الشكل رقم(9)العناصر الثلاثة التي تساهم في استقطاب الرأس المال البشري والتي يمكن شرحها فيما يلي:

❖ **الادارة التنفيذية:** تساهم الادارة التنفيذية في الحصول على الرأس المال البشري باستخدام الوسائل ذات شفافية وسرعة ، كذا تخفيض الوقت اللازم لإجراءات التوظيف المثلى لاستقطاب افضل الكفاءات التي تعمل على زيادة انتاجية المؤسسة.

❖ **المؤسسات الاخرى:** تعمل المؤسسة من خلال التوظيف الالكتروني على متابعة احتياجات السوق من العرض والطلب ،وتتبع الكفاءات الاسبقية واستقطابها من المؤسسات الاخرى بتقديم كل المغريات المادية والمعنوية.

❖ **القوى العاملة العالمية:** يساهم التوظيف الالكتروني على تقديم نظرة عامة حول الرأس المال البشري العالمي المحتمل الحصول عليه والعمل على استقطابه والقدرة على الاستفادة منه ومواءمته بالأهداف الرئيسية للمؤسسة

### الفرع الثاني:التدريب الالكتروني وبناء الرأس المال البشري

يعد التدريب الالكتروني النشاط الذي توليه المؤسسة اهتماما كبيرا لقدرته على تنشيط والمحافظة على الرأس المال البشري من خلال منحهم فرصة فريدة من نوعها لمراقبة وتطوير كفاءاتهم ولإدارة حياتهم الوظيفية داخل المؤسسة ،ونقاط القوة لأنظمة التدريب تكمن في المنهج الجديد والموقف الذي سيكون من خلال التشجيع والإلهام في عقول الافراد داخل المؤسسة ،وهو واضح للغاية ومنظم ،ويمكن للأفراد ان يكونوا خلاقين في ادارة التعلم والتطوير الفردي لكفاءاتهم وتحمل المسؤولية في تحسين معرفتهم فطبيعة التغيرات التي تعيشها المؤسسات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية او تنظيمية اصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الرأس المال البشري مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبو اليه المؤسسات ،وأصبح لزاما عليها ان تبحث عن البرامج التدريبية المناسبة لرأس المال البشري في مراكز التدريب المختلفة.

كما ينظر الى وظيفة التدريب الالكتروني على انها وظيفة المكملة للتعين،فلا يكفي ان تقوم المؤسسات باستقطاب الرأس المال البشري وتعينه ، وإنما يجب اعداده هو تنمية قدراته على اداء الاعمال المستندة اليه، ومساعدته في

اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويده بالأساليب الجديدة وصقل مهارته. وللتدريب الالكتروني تأثيرات متعددة على الرأس المال البشري من أهمها:

- ✓ رفع مستوى الاداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- ✓ تقوية العلاقات بين الرأس المال البشري والإدارة العليا.
- ✓ تنمية شعور بالانتماء والولاء للمنظمة.
- ✓ تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.
- ✓ توعية الرأس المال البشري بأهمية التدريب، واكتسابه القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.
- ✓ تحسين انتاجية الرأس المال البشري ورضاه الوظيفي والتزامه.
- ✓ الاستثمار في الرأس المال البشري من خلال التدريب الالكتروني وتطويره كإستراتيجية وليس كتكلفة.
- ✓ تدعيم الرأس المال البشري بالمهارات الجديدة.

### الفرع الثالث: تقييم الاداء الالكتروني وبناء الرأس المال البشري

يلعب نظام تقييم الاداء الالكتروني دور كبير في بناء الرأس المال البشري في المؤسسة، وذلك من خلال النقاط التالية:<sup>1</sup>

- ✓ تحديد نقاط القوة والضعف للرأس المال البشري الذي يسمح بصياغة البرامج التطويرية والتدريبية المناسبة لتحسين اداءه وتنشيطه في عمله الحالي.
- ✓ تحسين اداء الرأس المال البشري والاعتراف بجودته وإرشاده في حالة تميزه مما يزيد من تنشيط دافعيته للوصول الى مستويات اعلى للأداء.
- ✓ تطوير الرأس المال البشري، بزيادة الاهتمام بتطوير البرامج التدريبية التي تعمل على تحسين كفاءاتهم.

<sup>1</sup> -على عبد المنعم مهدي، نظام تقييم الاداء الالكتروني ودوره في تحفيز الكادر التدريسي على انجاز العلمي المتميز، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة واسط، العراق، 2012، ص394.

✓ إيجاد المناخ الملائم وتحسين المحيط الاجتماعي للعمل، والتعامل الاخلاقي يساهم في المحافظة على الرأس المال البشري بالمؤسسة.

✓ يعد من اهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة لمعرفة مدى الدافعية ودرجة الرضا الوظيفي، وهذا لتطويرها للمحافظة على الرأس المال البشري برفع روحهم المعنوية.

✓ عملية تمكن من معرفة احتياجات المؤسسة لاستقطاب الرأس المال البشري، ووضع الاسس الاستراتيجية لذلك.<sup>1</sup>

وقد تستخدم نتائج تقييم الرأس المال البشري بالمؤسسة لغرضين، هم:<sup>2</sup>

❖ **الغرض الإداري:** استخدام نتائج التقييم الالكتروني كأساس لاتخاذ بعض القرارات الادارية بالمؤسسة من ترقية ونقل ومكافآت وتعويضات تساهم في المحافظة على الرأس المال البشري.

❖ **الغرض التطويري:** نعي به استخدام نتائج التقييم من اجل تنمية وتنشيط الرأس المال البشري، والقضاء على نقاط الضعف في اداءه وبالتالي تحسين الاداء وتطويره باستمرار.

<sup>1</sup>- بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الجرات الفلاحية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011-2012، ص60.

<sup>2</sup>- حمود حيمر، مرجع سابق، صص 105، 107.

## خلاصة الفصل الثاني

مع ظهور اقتصاد المعرفة وتزايد الاهتمام بالمعلومات، فان اكتشاف اخر اخذ طريقه الى مركز الاهتمام والحديث عنه على نحو متزايد إلا وهو رأس المال البشري الذي يعتبر اليوم قاعدة الثورة وهو التدفق الحيوي للقيمة وللأفكار والمنتجات والخدمات الجديدة. ان ادارة رأس المال البشري امر بالغ الاهمية والقدرة على تطوير والاحتفاظ بالموظفين، يشكل تحديا كبيرا لخبراء الموارد البشرية، وهذا التحدي فرض على ادارة الموارد البشرية مهمات جديدة لعل اهمها وأكثرها حرجا هو جذب واستقطاب نوعية جديدة من الموارد البشرية تتميز بدراية ومعرفة عالية، وقدرة متميزة، والذي لن يتم إلا من خلال توجه الكتروني لإدارة الموارد البشرية التي تقدم حلول تقنية تغطي المهام المتعددة لوظيفة الموارد البشرية.

ولهذه الاهمية، سوف نحاول في الفصل الموالي معرفة اثر الادارة الالكترونية للموارد البشرية على بناء الرأس المال البشري لعينة من اطارات مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جينرال كابل-بيسكرة.

## تمهيد

كان الاعتقاد السائد الى وقت قريب ان الثروات تكون من الاصول الملموسة اذ لم يفكر احد في مدى تأثير العنصر البشري على تكوين تلك الثروات، ولكن بدخول عصر التكنولوجيا والمعرفة اصبح المورد البشري هو المؤثر الحقيقي في نجاح المؤسسات وان الاهتمام به يؤدي مع الاصول الرأسمالية الى زيادة قيمة الناتج النهائي عن طريق الاستثمار البشري. ما يعني ذلك، ان مسألة الاهتمام بالموجودات المعرفية وبنائها بشكل متقن اصبحت حتمية تفرضها متطلبات اقتصاد اليوم الذي اصبحت فيه القدرات المتميزة اهم الاسلحة التي تعتمد عليها المؤسسات في التميز وضمان الاستمرارية. وهذه الحتمية تحتاج الى توظيف منظومة الادارة الالكترونية للموارد البشرية على اعتبار انها تمثل الالية الاكثر قدرة على استقطاب الرأس المال البشري وكذا صناعته والمحافظة عليه، نتيجة لتنوع مكوناتها.

وبناء على ذلك، سيتم التطرق في هذا الفصل الى الرأس المال البشري ومساهمة الادارة الالكترونية للموارد البشرية في بنائه، من خلال تقسيمه الى ثلاثة مباحث:

**المبحث الاول:** مدخل الى الرأس المال البشري.

**المبحث الثاني:** استثمار، بناء وادارة الرأس المال البشري

**المبحث الثالث:** مساهمة الادارة الالكترونية للموارد البشرية في بناء الرأس المال البشري

## المبحث الأول: مدخل الى الرأس المال البشري

تحتاج المؤسسات على اختلافها الى رأس المال لإدارة نشاطاتها وعملياتها الانتاجية وخدماتها، حيث كان نجاحها في النصف الاول من القرن الماضي يعتمد بشكل اساسي على الرأس المال المادي لكن هذا الوضع بدأ يأخذ بالانحسار عندما اصبحت المعرفة تمثل عامل التميز والتفوق الذي يؤدي الى تحقيق القيمة المضافة لمنتجاتها وتعزيز مركزها التنافسي. وبالتالي نشأ ما يسمى بالرأس المال البشري المعبر عن مخزون المهارات والمعارف والسمات المتجسدة في القدرة على اداء العمل، فأصبح بذلك اثن ضروب الرأس المال لعدم خضوعه لقانون المنفعة المتناقصة. ولإحاطة بهذا النوع من الرأس مال سنتطرق اليه في هذا المبحث بعد تناول الرأس المال الفكري باعتباره المظلة التي تشتمل عليه.

## المطلب الاول: مفهوم ومكونات الرأس المال الفكري

## الفرع الاول: مفهوم الرأس المال الفكري

يعتبر حقل الرأس المال الفكري من الحقول الحديثة التي بدأ الاهتمام بها منذ تسعينات القرن الماضي فقط، فلم يتم الاتفاق بشكل واضح حول تحديد معناه، وأكثر من ذلك فان الكثيرين لا زالوا يعتقدون ان الرأس المال الفكري هو نفسه الرأس المال البشري، اذ لا يميزون بين المفهومين.

وعلى العموم، فقد وصفه Stewart بأنه "حزمة معرفية، وانه يتكون من: الرأس المال البشري، الرأس المال الهيكلي، والرأس المال الزبائني".<sup>1</sup> وعرفه Yaundet بأنه "قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الافراد العاملين في المؤسسة، والتي تمكنهم من تقديم اسهامات فكرية تمكن المؤسسة من زيادة انتاجيتها وتحقيق مستويات اداء عالية مقارنة بمؤسسات المماثلة".<sup>2</sup> كما يرى Vlrch بأنه "مجموعة المهارات المتوفرة في المؤسسة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المؤسسة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات العملاء"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ناصر محمد سعود جرادات، وآخرون، ادارة المعرفة، ص1، دار اثراء للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص225.

<sup>2</sup> -نجم عبود نجم، ادارة اللاملموسات ادارة مالا يقاس، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص125.

<sup>3</sup> -vlinch.d, A new manages for human resource, hard business review, January-fabrury, 1995.p2.

وبناء على التعاريف السابقة، يتضح لنا ان رأس المال الفكري يتمثل في القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الافكار المتعلقة بالتطوير للأنشطة والعمليات بما يضمن امتلاك ميزة تنافسية للمؤسسة.

### الفرع الثاني: مكونات الرأس المال الفكري

قدمت طروحات عديدة بشأن مكونات الرأس المال الفكري، إلا انه على ضوء مراجعة ادبيات الموضوع، فإننا نجد ان هناك اتفاق كبير بين الباحثين حول التصنيف الذي قدمه Stewart بعد دراسة مفصلة انتهت بوجود ثلاث مكونات اساسية والمتمثلة في:<sup>1</sup>

- **الرأس المال البشري:** هو مصدر الاساسي لتكوين وتشخيص الافراد الذين يمتلكون القدرة العقلية والمهارات والخبرات اللازمة لإيجاد الحلول العملية المناسبة لمتطلبات ورغبات العملاء، ولأنهم مصدر الابداع والابكار في المؤسسة.
- **الرأس المال الهيكلي:** ويتمثل بالمعرفة التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها بهياكل وأنظمة وإجراءات المؤسسة (قدرات المؤسسة التنظيمية) وهو ما يبقى في المؤسسة بعد اطفاء اصولها.
- **الرأس المال الزبوني:** ويتمثل بالمعرفة التي تشتق قيمة اكبر من الزبائن الراضين ذوي الولاء للموردين المعول عليهم ومن المصادر الخارجية الاخرى.

كما اقترح المعاني وزملاءه تصنيفا جديدا لرأس المال الفكري، يشتمل اربعة مكونات، هي:<sup>2</sup>

الرأس المال الهيكلي، الرأس المال البشري، الرأس المال الاجتماعي، الرأس المال النفسي. حيث اعتبروا ان الرأس المال الزبوني احد اجزاء الرأس المال الاجتماعي، فالنظرة اليه قد اخذت تتطور، وأصبح مفهومه يشمل أكثر مما يمكن حصره في علاقة مع الزبائن، حيث ظهر مفهوم الرأس المال الاجتماعي الذي يشمل العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وفي ضوء هذا المفهوم الجديد فان الرأس المال الزبوني(العلاقة مع الزبائن) يعتبر جزءا من علاقة المنظمة مع الاطراف الخارجية، والتي يضمها الزبائن.

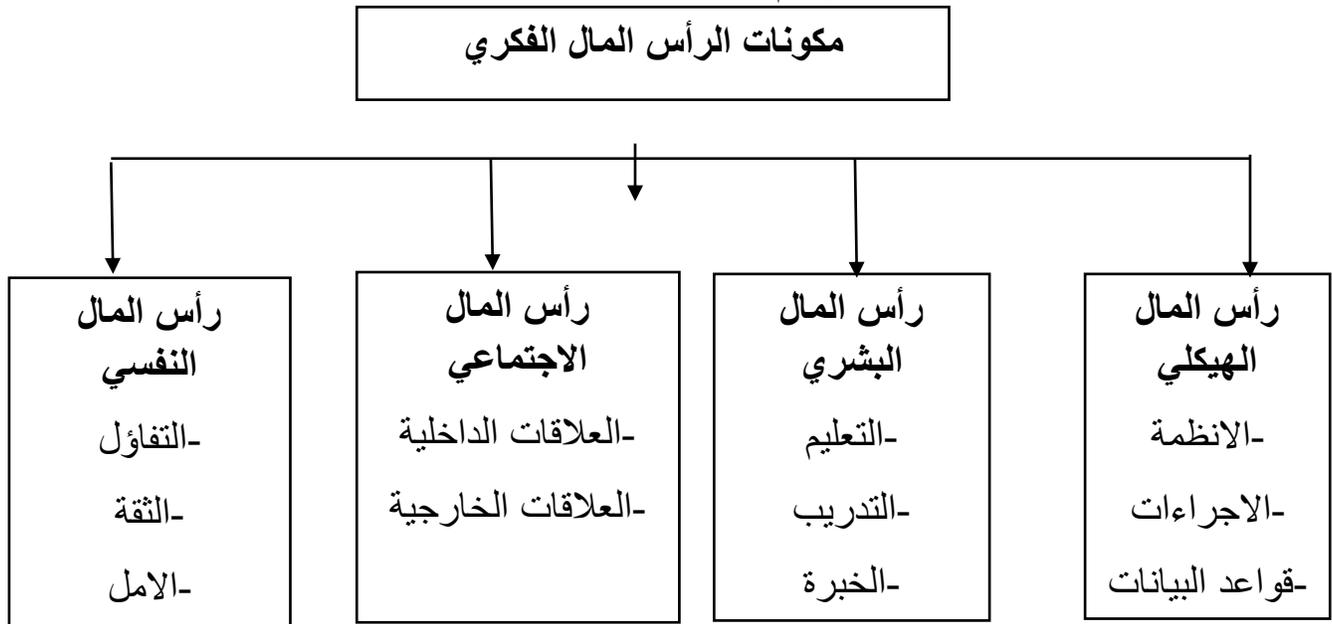
<sup>1</sup> -kwon, dae-bong, human capital and its measurment, korea, 2009, p4.

<sup>2</sup> -ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سابق، ص 229.

بالإضافة الى ما سبق، فقد بدأ يتطور مفهوم جديد يتعلق بالحالة النفسية للعاملين في المؤسسات، ويعتبره البعض جزءاً من رأس المال الفكري، وهو ما يطلق عليه رأس المال النفسي، والذي يتكون من: التفاؤل، الثقة، والأمل، والقدرة على المقاومة.

ويمكن تصور مكونات الرأس المال الفكري وفقاً لهذا التصنيف بيانياً كما يلي:

الشكل رقم(05): مكونات الرأس المال الفكري



المصدر: ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص230.

المطلب الثاني: الاهتمام التاريخي برأس المال البشري ومفهومه

الفرع الاول: الاهتمام التاريخي برأس المال البشري

كان الاهتمام برأس المال، تاريخياً، منصبا على "رأس المال التمويلي" الذي يشمل الاصول الملموسة، وكان الاهتمام العام بالتعليم والخبرات والقدرات التي يتمتع بها الافراد، بمثابة احدى خصائص قوة العمل، ولكن، ومع ثورة المعرفة، بدأ المختصون يتعاملون مع هذه القدرات باعتبارها "رأس مال" يمكن ان يقاس، وينمى، ويتم خسارته اذا ترك الافراد العمل، كما بدأ الاهتمام بالعلاقات التي يقيمها الافراد مع الاخرين، من زبائن ومنافسين وموردين وحكومة وغيرهم، باعتبارها من مكونات رأس مال الذي يجب قياسه، والاهتمام بالحفاظ عليه وتنميته،<sup>1</sup> لهذا اصبح مصطلح رأس المال

<sup>1</sup> -nabylah abo dehman, human capital,growth economics,sapienza universita, roma,2016,p8.

حديثا كما بين Fitz\_enz يتضمن الاصول الملموسة، والاصول غير ملموسة: ويتكون من: رأس المال البشري ، رأس المال الاجتماعي، ورأس المال النفسي، ورأس المال الهيكلي.<sup>1</sup>

تدرج الاهتمام بالعنصر البشري وفق مراحل متعددة، وصولا الى المرحلة التي اصبح بالإمكان التعامل معه كرأس مال يمكن ان يقاس، وتكون له قيمة مثل باقي الاصول الاخرى في المؤسسة، ويمكن استعراض تلك المراحل كما يلي:<sup>2</sup>

### ➤ بداية المرحلة الصناعية

ففي بداية المرحلة الصناعية في اوروبا، وظهر الآلات والمصانع الكبيرة، كان يتم اختيار العاملين بناءا على مهارات معينة تتوافر فيهم للقيام بالعمل المطلوب منهم القيام به.

### ➤ مرحلة ظهور الحركات العمالية

بعد ظهور الحركات العمالية بدأت النظرة الى الافراد العاملين تتحسن، وأصبح العنصر البشري ذا مكانة مهمة في المؤسسات، ومع ظهور مدرسة الادارة العلمية التي جاء بها فريدريك تايلور، نظمت العلاقة بين الادارة والعاملين على اساس الاختيار المناسب للعاملين وتدريبهم، وعليه، اصبح موضوع تدريب العاملين وتعليمهم من الامور التي بدأت المؤسسات توليها الاهتمام الكبير، كما جاء ذلك الاهتمام نتيجة ظهور حركة العلاقات الانسانية التي اعتبرت ان انتاجية الافراد تتأثر بالاهتمام بحاجاتهم المختلفة.

### ➤ مرحلة التحول من الثورة الصناعية الى الثورة المعلوماتية

بعد التحول من الثورة الصناعية الى الثورة المعلوماتية حظي موضوع تنمية وتطوير الموارد البشرية باهتمام كبير في عالم الاقتصاد العالمي، وبعدها اصبح الاهتمام بالمعرفة امرا ضروريا ومهما لتقدم وتطور المؤسسات، باعتبارها موردا مهما لأي مؤسسة ان لم تكن من اهم مواردها، وأصبح العنصر البشري يحتل اهتماما كبيرا في العهد الحديث، كما اصبح تطوير الموارد البشرية من الموضوعات المهمة للمؤسسات الحديثة، باعتبار ان ذلك يساعد الشركات الصغيرة على تحقيق النجاح.

<sup>1</sup> -jaison r.abel, tadd m.gabe, human capital and economic activity in urban america, faderal reserve bank,new york,2008,p2.

<sup>2</sup> -ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سابق،ص240.

### الفرع الثاني: مفهوم رأس المال البشري

يعد رأس المال البشري من المفاهيم المهمة التي بدأت المنظمات الاهتمام بها، مؤخرًا نتيجة ادراك ان العنصر البشري يمثل موردا ورأسمالا مهما يجب تقرير حجمه وخصائصه ضمن حساباتها وبمراجعة الادب النظري له، يلاحظ ان هناك الكثير من التعريفات له والتي يمكن توضيحها وفقا لمداخل مختلفة، من اهمها نذكر مايلي:<sup>1</sup>

#### ➤ من حيث اعتباره جزءا من عمل المؤسسة:

عرف Fappaolo وKoulopowlos رأس المال البشري بأنه "القيمة المجمعدة للمعرفة المتوافرة للمؤسسة"، وجاء تعريف Fernandez وزملاءه مطابقا له، عندما عرفوه بأنه "مجموع المعارف التي تمتلكها المؤسسة وتكمن في عقول العاملين فيها"،<sup>2</sup> اما Weatherly فعرفه بأنه "المجموع التراكمي للمواقف والخبرة والمعرفة والإبداع والطاقة والحماس التي يديها الاشخاص لاستثمارها في أعمالهم".<sup>3</sup>

#### ➤ من حيث اعتباره يتضمن مجموعة من المكونات الاساسية التي تتوافر في الافراد:

اعتبرت منظمة التعاون الاوروي OECD ان رأس المال البشري يتضمن المعرفة والمهارات والقدرات المتجسدة في الافراد والمرتبطة بالنشاط الاقتصادي لهم،<sup>4</sup> وهذا لا يختلف كثيرا عن تعريف Schlutz وزملاءه الذين وصفوه بأنه "المعرفة والمهارات والقدرات للأفراد العاملين من اجل تزويد الحلول للزبائن"، وكذلك ما ذكره Xu وزملاءه بأنه "يشمل المعرفة والمهارة والقدرة المتجسدة لدى العاملين بالمؤسسة".

<sup>1</sup>-catherine resche, human capital:l'avens et le revers d'un terme metaphorique, published in LSP et professional communication, vol7,num2,université panthéon-Assas, paris2,France,2007,p24.

<sup>2</sup>-سناء جابر، دور رأس المال البشري في تحقيق الاداء المتميز الجامعي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017،ص22.

<sup>3</sup>-simon burgess, human capital and education: the state of the art in the economics of education,discussion paper no 9885, CMPO,university of bristol and IZA,germany,2016,p7.

<sup>4</sup>-نادية عديلة، اثر ادارة رأس المال البشري في التغيير التنظيمي:دراسة ميدانية مؤسسة صناعة كوابل-فرع جنرال كابل-،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017،ص23.

كما ذكر Rauch وزملاءه فإن " رأس المال البشري يشمل التعليم والخبرة والمهارة التي يمتلكها العاملون بالمؤسسة"، وكان هذا متوافقا مع تعريف Greve وزملاءه الذي بين بأنه "يتضمن ما يمتلكه الافراد من تعليم وخبرة ومهارة".<sup>1</sup>

➤ من حيث اعتباره يرتبط مباشرة بالعمل:

اعتبره Reinhardt بأنه "مجموعة قوى العمل ومعارفهم التي تشمل مجموعة من العناصر مثل: الجدارات والمهارات والاتجاهات نحو العمل وسرعة البديهة والتحفيز"، وأضاف إلى ذلك، العلي وآخرون بأن رأس المال البشري يعني "مجموعة الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في الشركة ويستثمرونها في العمل"،<sup>2</sup> في حين اشار اليه Fitzenz بأنه "يمثل الخبرات والمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد ويستخدمونها في عمليات الإنتاج، والتي يمكن قياسها من خلال التدريب وتطوير ونظام الحوافز"، اما تعريف ياسين فقد جاء مؤكدا على ما سبق، بحيث اعتبره توليفة المعرفة والتعليم والجدارة والكفاءات الجوهرية للإفراد العاملين من اجل تحقيق الأهداف والبرامج والمهام الوظيفية المناطة بهم.

ومن خلال التعاريف السابقة، يمكن القول ان الرأس المال البشري يتمثل في جميع الموارد البشرية ذات الامكانيات المتميزة والتي لديها القدرات الابداعية والابتكارية وتشمل على معارف العامل المتطورة وخبراتهم المتراكمة ومهاراتهم وتماسكهم كفريق عمل متكامل.

المطلب الثالث: خصائص وأصناف الرأس المال البشري

الفرع الاول: خصائص رأس المال البشري

اقترح Crawford ان لرأس المال البشري خصائص تتضمن القابلية للتوسع، التوليد الذاتي وقابلية النقل والمشاركة، حيث ترتبط ارتباطا وثيقا بإمكانية ان ترفع رصيد المعارف من الرأس المال البشري للأفراد. بالإضافة الى ذلك، فان الرأس المال البشري يتمتع ببعض الخصائص الأخرى، نذكر منها:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - جابر محمد سعود جرادات، مرجع سابق، ص 241.

<sup>2</sup> - نور محمد يحيى، رعد محمد يحيى، دور بعض ابعاد ادارة الموهبة في تنمية رأس المال البشري دراسة استطلاعية لعينة من التدريسيين في جامعة الموصل، المجلد 1، العدد 41، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، 2018، العراق، ص 316.

<sup>3</sup> - نادية عديلة، مرجع سابق، ص 24.

- ✓ يتصف بخاصية هامة وهي ان المؤسسة تحصل على مساهمته في العمل بدون ان تمتلكه بشكل مباشر، مما يضيف درجة من عدم التأكد بالنسبة لاستخدامه.
- ✓ يعتبر من الاصول غير ملموسة.
- ✓ يعتبر احد العناصر الاساسية لتحديد القيمة الحقيقية للمؤسسة.
- ✓ يعتبر من اهم المزايا التنافسية للمؤسسة.
- ✓ يتكون الرأس المال البشري من مكون فطري ومكون مكتسب.
- ✓ غير قابل للتداول، سواء المكونات الفطرية والمكتسبة، والمهارات والمعارف مترسخة في الافراد.
- ✓ يمكن اكتساب الرأس المال البشري بشكل رسمي او غير رسمي.
- ✓ الرأس المال البشري له جوانب نوعية وجوانب كمية.
- ✓ يمكن ان يكون عام كما يمكن ان يكون خاص.
- ✓ المعارف والقدرات المخزنة في كل فرد قد لا يتم استخدامها بشكل كامل.
- ✓ عمره المعنوي والاعتباري يتجدد مع تغييرات العصر ومستجداته البيئية.<sup>1</sup>
- ✓ لا يندثر إلا بتوقف عمر الزمني.
- ✓ منحى انتاجيته يتصاعد بنفس اتجاه منحى قابليته ومعارفه ومهاراته.

### الفرع الثاني: اصناف الرأس المال البشري

اذا كان من الاكيد ان القدرات والخبرات والمهارات المكونة للرأس المال البشري غير متساوية بين الأفراد، فمنهم من يتمتع بالمكونات المذكورة بشكل يفوق الآخرين تنعكس ايجابا على المؤسسة وخدماتها، فقد قام كل من Flonor و Callahn بوضع نموذج يمكن تجزئة الرأس المال البشري الى فئات حسب مستويات الاداء يظهر في الشكل التالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- احمد محمد الفيومي، اثر الاصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير ادارة الجودة الشاملة: دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الاردنية الرسمية والخاصة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2010، ص23.

<sup>2</sup>-لرهر طرودي، مرجع سابق، ص25.

الشكل رقم(06): فئات الرأس المال البشري في المؤسسة

1- النجوم والعقول: يشكلون نسبة 75% من اجمالي العاملين.	2- المتعلمون الجدد: ويشكلون نسبة 2.5% من اجمالي العاملين.
3- العاملون الطبيعيون: يشكلون نسبة 20% من اجمالي العاملين.	4- العاملون المعرقلون: ويشكلون نسبة 2.5% من اجمالي العاملين.

المصدر: لهر طرودي، نظم معلومات الموارد البشرية كأداة لبناء الرأس المال البشري، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جينرال كابل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014، ص24.

من الشكل اعلاه يتضح مايلي:

1- النجوم والعقول: يمثل المربع الاول فئة العاملون الذين يتمتعون بالقابليات والمعارف والمهارات المتنوعة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المؤسسة والتي يصعب ايجاد بديل لهم بسهولة، فضلا عن حركتهم الدائمة وفعالهم النشط في الوصول الى الاداء المتميز كما يفترض ان تكون نسبتهم 75% من اجمالي العاملين.

2- المتعلمون الجدد: يمثل المربع الثاني فئة العاملون الجدد الداخلين للمؤسسة والذين هم في طور التعلم لاكتساب المعارف والخبرات بفعل نقلهم او ترفيتهم الى وظائف جديدة، والذين عادة ما لم يصل ادائهم للمستوى المرغوب له بسبب ضعف مواقف الاندماج والتكيف مع ثقافتها وبيئتها، كما يفترض ان تكون نسبتهم 2.5% من اجمالي العاملين.

3- العاملون الطبيعيون: يمثل المربع الثالث فئة العاملون العاديون الذين يتمتعون بقوة انتمائهم للمؤسسة، والذين لا يمكن الاستغناء عنهم بل يفترض ان يسعى المديرين لتحويلهم الى نجوم لامعة وعقول مدبرة لصالح المؤسسة، كما يفترض ان نسبتهم 20% من اجمالي العاملين.

4- العاملون المعرقلون: يمثل المربع الرابع فئة العاملون الذي يصعب التعامل معهم كونهم اصحاب مشاكل في العمل، ولهم تأثير سلبي في الانتاجية، ويفترض بالمؤسسة الاستغناء عنهم كونهم حجر عثرة امام تطويرها وارتفاع تكلفتهم المؤثرة على استثمار في الرأس المال البشري، كما يفترض ان تكون نسبتهم 2.5% من اجمالي العاملين.

### المطلب الرابع: أهمية ومكونات رأس المال البشري

#### الفرع الأول: أهمية رأس المال البشري

إن إدارة رأس المال البشري توجد أين يوجد العمال، وان كانت بعض المؤسسات تكون أكثر أهمية مقارنة بغيرها، وهذا يعود لعدة عوامل:<sup>1</sup>

- رأس المال البشري الابتكاري: إن المؤسسات الابتكارية بحاجة إلى سبيل متواصل من المفاهيم والأفكار الجديدة القابلة لتحويل إلى تكنولوجيات ومنتجات جديدة.
  - المؤسسات كثيفة المعرفة في بعديها التخصصي والإنساني: تزايد مؤسسات التكنولوجيا العالية يتطلب افراد معرفة مهنيين قادرين على التعامل مع المفاهيم المعقدة الاكثر تعقيدا (من الناحية الفنية)، وهذا ما لم يعد كافيا في ظل المنافسة التي يمكن ان تقدم نفس المعرفة المتخصصة، وما يميز بعضها عن بعض هو الذكاء العاطفي الذي يتمثل في القدرة على ادارة العلاقات والتفاعلات الانسانية داخل المؤسسة مع العمال الاخرين، ومع الزبائن خارج المؤسسة.
  - المؤسسات الكثيفة بالصلات الانسانية: ان المصارف والفنادق الكبرى تتميز بهذا النمط من الصلات والعلاقات الكثيفة مع الزبائن، مما يتطلب افراد يتميزون بالقدرة على التعاطف والتقمص العاطفي، وادارة العلاقات في فترات الذروة والطلبات غير المألوفة للزبائن المهمين.
- وقد اشار Sullivan بأن رأس المال البشري هو الاساس في خلق القيمة باعتباره العامل القادر على التحكم في مدى تهيأت الجوانب الهيكلية والبعد الخاص بالعلاقات وذلك من منظور التكامل بينهم. ومن اهم الاسباب التي تجعل من رأس المال البشري في غاية الأهمية نذكر مايلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص140.

<sup>2</sup>- سندس جاسم شعيبث، شذى سالم دلي، رأس المال البشري ودوره في تعزيز مؤشرات اقتصاد المعرفة وتلبية احتياجات سوق العمل في العراق، العدد2، مجلة جامعة جبهان-اربيل العلمية، قسم الاقتصاد، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، فلسطين، 2018، ص496.

- ✓ يعتبر من المصادر الحرجة والفريدة التي تؤثر على الأداء، لان ما يمتلكه الأفراد من معارف، مهارات وخبرات وتعليم وقدرات وجدارات، وغير ذلك، تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسات، يفعل ما سيضيفه الأفراد من إبداعات وابتكارات جديدة.
- ✓ يساعد في خلق ابتكارا وإنشاء معارف جديدة، يتم استخدامها وتوظيفها في تطوير عمل المؤسسة.
- ✓ مورد نادر يصعب على الآخرين تقليده أو محاكاته، وهذا يتطلب من المؤسسة الحفاظ عليه وتطويره والاهتمام به وعدم السماح بخسارته.
- ✓ يساعد في تحقيق الميزة التنافسية، فالتنافس الحالي بين المؤسسات يقوم على أساس الابتكار وتقديم المنتجات الجديدة وبالسرعة الممكنة، وهذا لا يمكن تحقيقه بدون طواقم بشرية ذات رأس المال البشري ليتمكنوا من تعزيز وتطوير الميزة التنافسية لمؤسساتهم.
- ✓ يساعد في زيادة كفاءة استخدام الاصول ويحقق انتاجية أعلى، فالشخص الذي يمتلك تدريباً وتأهيلاً، سيكون أكثر قدرة على استخدام اصول المؤسسة المختلفة بكفاءة عالية.<sup>1</sup>
- ✓ له تأثير مباشر على قدرة الرياديين وأصحاب الافكار الجديدة على تأمين رأس التمويل اللازم لبدأ مشاريع جديدة.
- ✓ ان تراكم رأس المال البشري يساعد في التطور التكنولوجي، كما يعد مصدراً من مصادر التنمية المستدامة.
- ✓ يعتبر أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين في ظل اقتصاد المعرفة لأنه قوى علمية قادرة على التعديلات الجوهرية على كل شيء في اعمال مؤسساتهم فضلا عن ابتكاراتهم المتلاحقة.
- ✓ يعتبر الاساس في توليد رؤوس الاموال الهيكلية والعلائقية، فأهمية رأس المال البشري تكمن في مدخلاته أكثر من مخرجاته، ومخرجاته تتجسد في رأس المال الهيكلي للمؤسسة من خلال التطبيق الفعلي للإبداعات ومعارف وأفكار رأس المال البشري والتي تظهر في شكلها التنظيمي، مما يؤدي الى تحقيق السمعة الجيدة وتحسين العلاقة مع الزبون وهو ما يعرف برأس المال العلائقي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-سناء جابر، مرجع سابق، ص24.

<sup>2</sup>-نادية عديلة، مرجع سابق، ص28.

الفرع الثاني: مكونات رأس المال البشري

اختلف الكتاب والباحثين في تحديد مكونات رأس المال البشري حيث نوضح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم(08):مكونات الرأس المال البشري لدى بعض الباحثين

المكونات	الباحثين/السنة
المعرفة والمهارات والقدرات العمل ضمن فريق.	Bontis(1998)
الابتكار، المقدرة (الكفاءة التخصصية)، المقدرة الاجتماعية.	Lothgren(2005)
كفاءات، التجارب والخبرات، المعارف والمؤهلات.	حسيينة(2009)
رأس المال المعارف، رأس المال الكفاءات، رأس المال التحفيز، رأس المال طرق العمل.	سماح صولح ومراد محبوب(2012)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على محمد طلال أبو الروس، دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة:دراسة حالة المنظمات الأهلية في محافظة الوسطى، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص34.

بالنظر إلى ما سبق من الأدبيات التي تحدثت عن مكونات رأس المال البشري، فإنه يمكن القول بأنه يتكون من جملة من العناصر الأساسية، من أهمها: المعارف والمهارات والقدرات والخبرات والمؤهلات والإبداع والابتكار والعمل ضمن فريق.

➤ **المعرفة:** ينظر للمعرفة بأنها "مجموعة من الأفكار والآراء والمفاهيم والتصورات الفكرية التي تكونت لدى

الإنسان نتيجة محولاته المتكررة لفهم الظواهر الموجودة في البيئة المحيطة وتفاعله معها"<sup>1</sup>

➤ **المهارات والقدرات:** تشير القدرة الى أنها "طاقة واستعداد عام يتكون عند الإنسان نتيجة عوامل داخلية

أخرى خارجية تهيئ له اكتساب تلك المقدرة"، إما المهارة فهي تمثل "استعداد خاص اقل تحديدا من

<sup>1</sup> -محمد طلال ابو روس، مرجع سابق، ص34.

القدرة، يتكون عند الإنسان نتيجة تدريبات متكررة ومتدرجة ومتصلة، تصل إلى درجة السرعة والإتقان في العمل، أو استعداد لاكتساب شيء معين، فالمهارة استعداد أو طاقة تساعد في امتلاك القدرة".<sup>1</sup>

➤ **الخبرات:** تعد مجموعة من التجارب التي يمر بها الانسان خلال مراحل حياته كما تقسم الى نوعين، خبرة في أمور العمل وخبرة في أمور الحياة بشكل عام، وكلاهما ذو أهمية كبيرة، وعلى الانسان ان يوازن الامور بينهما، وكلما كانت تجارب الشخص كثيرة كانت خبراته كبيرة.<sup>2</sup>

➤ **المؤهلات:** هي عبارة عن استعدادات طبيعية او مكتسبة تجعل المرء اهلا لممارسة العمل، وتؤخذ بشكل رسمي كشهادات معتمدة من المدارس والجامعات والمراكز التعليمية المختصة ويطلق عليها مؤهلات علمية او من المراكز المهنية والجامعات المتخصصة ويطلق عليها مؤهلات مهنية، وبموجب الشهادة تقر بتوافر جملة من المعارف والمهارات والقدرات اكتسبت من قبل حاملها على ايدي معلمين ومدرسين أكفاء.<sup>3</sup>

➤ **الابداع والابتكار:** يعرف الابداع على أنه "مجموعة العمليات التي يستخدمها الانسان بما هو متوفر لديه من قدرات عقلية وفكرية وما يحيط به من مؤثرات بيئية في ان يتواصل الى فكرة او اسلوب او نظرية.. بحيث يحقق النفع للمجتمع او المؤسسة التي يعمل فيها"،<sup>4</sup> بينما يعرف الابتكار على انه "فكرة ابداعية تتضمن التنفيذ وتختلف عن الاختراع، وهو عملية تصور وتنفيذ لطريقة جديدة لتحقيق نتيجة او اداء عمل ويمكن ان يشمل الابتكار ادخال عناصر جديدة، او مزيجا جديدا من العناصر الموجودة، او تغييرا مهما في اسلوب عمل تقليدي او عدولا عنه"<sup>5</sup>

➤ **التعاون والعمل في فريق:** يمثل فريق العمل جماعة تملك اعضاؤها مهارات مكملة لبعضها البعض ويلتزمون بغاية مشتركة او بعدد من اهداف الاداء، وهم يعتبرون انفسهم مسؤولين مسؤولية جماعية عن

<sup>1</sup> -شان عصمت محمد، اسهامات رأس المال البشري في الابداع التقني دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوي، مجلد10، العدد31، مجلة تريكت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، 2014، ص174.

<sup>2</sup> -فريد حميلي، اثر تنشيط رأس المال البشري على تنمية القدرات الابداعية، دراسة حالة شركات التأمين بولاية طارف في الجزائر، العدد51، مجلة الدراسات العربية والدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ام البواقي، الجزائر، 2010، ص347.

<sup>3</sup> -سعد العنزي، دور رأس المال البشري في قوة المنظمات الاعمال، العدد8، مجلة الدنانير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2012، ص391.

<sup>4</sup> -سعد العنزي، الاطار مفاهيمي للعلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، مجلد21، العدد84، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2015، ص9.

<sup>5</sup> -عابدي محمد السعيد، رأس المال البشري والابتكار في المؤسسة الجزائرية، المجلد4، العدد10، مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2014، ص266.

تحقيقها" كما يستمد اهميته في المؤسسة من خلال تكاملية سماته، بوصفها قوة ادائية وحركة تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية، تسهم في دفع المؤسسة نحو استيعاب التغيرات والتعامل مع التقنية وتطوير اساليب الاداء، والتخلص من العوائق التي تتخلل أنشطة عملياتها ، وتتيح لها التحول الى المنظور الاستراتيجي في التخطيط والتنفيذ، وتبني طرائق الجودة في الاداء على صعيد النوع قبل الكم.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: استثمار، بناء وإدارة الرأس المال البشري

مع الاهمية المتزايدة التي يحتلها رأس المال البشري اصبح لزاما على المؤسسة التركيز على اساليب ادارية تقدر قيمته وتنجح في استقطابه وتوظيفه. ما يعني ذلك ان الاستثمار وبناء الرأس المال البشري اصبح ضرورة استراتيجية تتوافق مع متطلبات التحول نحو الاقتصاد المبني على المعرفة. وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث الى استثمار وبناء الرأس المال البشري بالإضافة الى ادارته وقياسه.

#### المطلب الاول: مفهوم ونظرية استثمار الرأس المال البشري

##### الفرع الاول: مفهوم استثمار الرأس المال البشري

ادى الالتفات الى اهمية "رأس المال البشري" الى اعطاء اولوية متقدمة للاستثمار فيه، كما وكيفا وعمقا، وفي ضل التقدم التكنولوجي الذي يقلل من قيمة الوظائف التي لا تحتاج الى مهارات عالية، ويخلق في المقابل ذلك وضائف جديدة تركز على المعرفة،<sup>2</sup> باعتباره الوسيلة الاحسن لإعداد وتنمية الطاقات والمهارات المتميزة. فقد عرفه Todaro بأنه "الاستثمارات الانتاجية التي تحتوي عليها الفرد نفسه وهي تشمل على المهارات والقدرات والقيم والصحة وغيرها من الامور التي ينتجها الانفاق على التعليم"،<sup>3</sup> كما يشير اليه البعض الاخر على انه "الاعتماد على مدخرات المجتمع

<sup>1</sup> - امل اسمر زبون، الاستثمار في رأس المال البشري وعلاقته بالتعليم والتشغيل في العراق، العدد21، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة واسط،العراق، 2016، ص264.

<sup>2</sup> - لبنى بابا سعيد، دور الاستثمار في الرأس المال البشري في النمو الاقتصادي بالجزائر خلال فترة 2005-2013، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادى، الجزائر، 2014-2015، ص16.

<sup>3</sup> - عبد اللطيف مصطفى، دور الرأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مركز الجامعي غرداية، العدد7، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، غرداية، الجزائر، 2009، ص25.

او الافراد في تنمية وتطوير قدرات ومهارات والمعلومات وسلوكيات الفرد بهدف زيادة انتاجيته، مما يساهم في زيادة انتاجية المجتمع ككل، وبالتالي تحقيق الرفاهية وضمن ان يكون مواطنا صالحا في مجتمعه" <sup>1</sup> ويصفه البعض الاخر بأنه "مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة والمهارات والخبرات وعناصر الاداء من جهة ثانية والاتجاهات والسلوكيات والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الانسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير نظامية، والتي تساهم في تحسين انتاجية وتزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله" <sup>2</sup> او انه "عبارة عن الانفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الانسان على نحو يمكنه من زيادة انتاجيته" <sup>3</sup>

وعلى العموم، يمكن القول بان الاستثمار في الرأس المال البشري يمثل مجموع الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية، بمعنى اخر هو الاستغلال الامثل لطاقات الافراد ومهاراتهم ومعارفهم الناتجة عن التعليم والخبرة من اجل زيادة الانتاجية والأرباح.

### الفرع الثاني: نظرية استثمار الرأس المال البشري

موضوع رأس المال البشري والاستثمار فيه لم يكن حديث النشأة، ففي عام 1890 كان Alfred Marshall من الاوائل الذين ركزوا على اهمية الاستثمار في الافراد بقوله " ان اثنان انواع رأس المال البشري هو ما يستثمر في البشري"، وكون رأس المال البشري يتميز بسمة تميزه عن غيره من رؤوس الاموال وهي ان انتاجيته تتصاعد بتزايد مهاراته ومعارفه، وان عمره المعنوي يتحدد مع تغيرات العصر ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني، ومعنى ذلك انه لا يخضع لقانون القلة المتناقصة، وفي عام 1906 ظهر الاساس الفعلي لنظرية الاستثمار رأس المال البشري على يد الاقتصادي Fisher عندما ادخل رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام. <sup>4</sup>

وبالرغم من البدايات التي شهدتها نظرية الاستثمار في الرأس المال البشري، إلا ان بعض الكتاب والباحثين من يرى ان هذه النظرية لها جذور اخرى كما هي موضحة في الجدول التالي:

<sup>1</sup> -ريحة قوادرية، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص60.

<sup>2</sup> -لبنى بابا سعيد، مرجع سابق، ص17.

<sup>3</sup> -نادية عديلة، مرجع سابق، ص32.

<sup>4</sup> -مدفوني هندا، رأس المال البشري في الجامعة بين آليات الاستثمار فيه واشكالية قياس ادائه-نموذج مقترح وفقا لمؤشرات التصنيف العالمي للجامعات وابعاد بطاقة التقييم المتوازن، العدد6، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة ام البواقي، 2016، ص132.

جدول رقم(09): جذور نظرية الاستثمار في الرأس المال البشري

الموضوع	الباحث	السنة
جذب الانتباه الى العنصر البشري	Farr	1853
	Engel	1883
تقدير قيمة رأس المال البشري لتحديد مقدار الاهمية الاقتصادية لمخزون الموارد البشرية، وتحديد القيمة الاقتصادية للأفراد بالنسبة للمجتمع	Huebner	1914
	Wood & Metzger	1972
تحديد ماهية الاستثمار البشري وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته، مع التركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات وإنتاجية العنصر البشري	Senior	1939
	Walras	1972
ادخال مفهوم الخسارة في الرأس المال البشري والتي تنتج عن عجز الافراد.	Guyot	1914
	Boag	1916

المصدر: ربيحة قوادرية، مرجع سابق، ص62.

رغم جميع المحاولات والمبادرات التي ابدتها الكتاب والباحثين كما تبين سابقا إلا ان نظرية الاستثمار في رأس المال البشري تطورت بشكل فعال من خلال اعمال Schultz، Becker، Muncer، ومن خلال هذه النظرية جاء التركيز على اهمية الافراد من خلال اكتشاف دور مؤشرات رأس المال البشري (المعرفة، المهارات، الخبرات) في زيادة الانتاجية، وهو ما اصبح يعرف برأس المال البشري.<sup>1</sup>

### ❖ مبادرات Schultz

يعتبر Schultz من اهم المساهمين الذين طور هذه النظرية، حيث افترض ان الانفاق على الافراد ليس بتكلفة، وإنما هو استثمار لرأس المال البشري، وأكد ان مهارات الافراد ومعارفهم التي تعد من خصائص رأس المال البشري والتي

<sup>1</sup> - منى جاسم الزايد، الاستثمار في الرأس المال البشري: نموذج مقترح، مؤتمر الثاني لمعهد الادارة العامة والتنمية الادارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، مملكة البحرين، 2010، ص932.

يمكن ان تستثمر فيها، كما ركز على دورها في زيادة الانتاجية، وهو ما سماه برأس المال البشري، بالإضافة الى ذلك فقد قام Schultz بوضع مجموع من الافتراضات اهمها ان الارتفاع في النمو الاقتصادي الذي لم يكن نتيجة لرأس المال المادي يمكن ان يكون نتيجة لرأس المال البشري، كما ان الارتفاع في المداخيل يرجع الى الاستثمار في رأس المال البشري.

وقام Schultz بوضع مجموعة من المجالات للاستثمار في رأس المال البشري ذلك من خلال الانفاق على التعليم الرسمي، التدريب اثناء العمل، الخدمات الصحية، تعليم الكبار، والهجرة والتنقل من اجل الاستفادة من فرص عمل افضل، الا انه ركز اهتمامه على التعليم باعتباره استثمارا مربحا، والذي يؤثر بشكل كبير في زيادة النمو الاقتصادي للمجتمع، فالتعليم يساعد في تزويد العاملين بالمهارات المنتجة والقدرة على تعديل الروتينات، بالإضافة الى سرعة الرد على التغيرات التي تحدث في المحيط.<sup>1</sup>

### ❖ مبادرات Becker

يعد Becker من بين المساهمين ايضا في نظرية الاستثمار رأس المال البشري، فقد اشار الى ان التعليم والتدريب هي من اهم الاستثمارات في البشر، حيث اعتبر ان المدارس الثانوية والتعليم الجامعي في الولايات المتحدة ساهمت في رفع الى حد كبير دخل الافراد، حتى بعد استثناء التكاليف المباشرة وغير مباشرة للتعليم، كما ساهمت في رفع من قدرات الافراد، واصبحوا اكثر تعليما.<sup>2</sup>

بالإضافة الى ذلك فقد اضاف Becker مجال اخر للاستثمار في رأس المال البشري، وهو الاستثمار في الصحة، كما ركز على الاستثمار في التدريب، خاصة التدريب اثناء العمل اذ اعتبره أكثر اهمية من الانواع الاخرى للاستثمار في رأس المال البشري، اذ يتم من خلاله تعلم مهارات جديدة وإتقان المهارات القديمة اثناء العمل، كما وضح تأثير الاستثمار في رأس المال البشري على زيادة الانتاجية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - Theodore W Schultz, investment in human capital, vol 51, No.1, the American Economic review, USA, 1961, p8.

<sup>2</sup> - Ibid, P9.

<sup>3</sup> - Gary S Becker, Human Capital A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, Third Edition, The National Bureau of Economic Research, USA, 1993, p 17.

وفرق Becker بين نوعين من التدريب:<sup>1</sup>

- **التدريب العام:** ان التدريب العام مفيد للمؤسسات، وهذا النوع من التدريب يزيد من انتاجية العامل، سواء للمؤسسة التي يعمل بها والتي تقدم له التدريب او المؤسسات الاخرى التي من الممكن ان يعمل بها، اي ان هذا النوع من التدريب تقوم به كافة المؤسسات، وليس حكرا على مؤسسة واحدة.
- **التدريب الخاص:** هذا النوع من التدريب يزيد من انتاجية العامل للمؤسسة التي يعمل بها، والتي تقدم له هذا النوع من التدريب اكثر من اي مؤسسة اخرى، ويكون الاجر الذي يقدم للعامل الذي يمنح له تدريبا خاصا اعلى من الاجر الذي تمنحه اي مؤسسة اخرى نظرا لكونه خاص بمؤسسة معينة، ولا تقوم به كافة المؤسسات، ويكون العائد المحتمل لمثل هذا النوع من التدريب عال من خلال ما اكتسبه العامل من مهارات متخصصة مما يساهم في زيادة انتاجيته.

#### ❖ مبادرات Muncer:

من بين الباحثين ايضا الذين طوروا نظرية الاستثمار في رأس المال البشري نجد Muncer، واعتمد على مفهوم رأس المال البشري لتفسير الانحرافات في توزيع الايرادات، وافترض ان الاختيار الجيد لوظيفة معينة يتضمن مساواة قيمة الايرادات الحالية مع مدى حياة الفرد المتوقعة في الزمن الذي قام به بهذا الاختيار، ويرجع الاختلاف في الوظائف المختلفة، اما للاختلاف الذي يكون في الوظيفة واحدة يرجع الى نمو وتحسين الخبرة الانتاجية بتقدم عمر الفرد، وذلك ان الزيادة في الانتاجية ترجع الى الاعمال التي تتطلب درجة كبيرة من التدريب.<sup>2</sup>

حاول Muncer قياس التكلفة والعائد المترتبة عن الاستثمار في التدريب، وقام من خلال ابحاثه بوضع مجموعة من الاهداف التي ينبغي تحقيقها تتمثل في:<sup>3</sup>

- تحديد حجم التكلفة المخصصة للتدريب.

<sup>1</sup>- عائشة بنت سالم بن صالح الرقيشية، ابعاد التعلم التنظيمي وعلاقتها بتنمية رأس المال البشري لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الاساسي بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في التربية تخصص ادارة تعليمية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، عمان، الاردن، 2015، ص74.

<sup>2</sup>- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005، ص75.

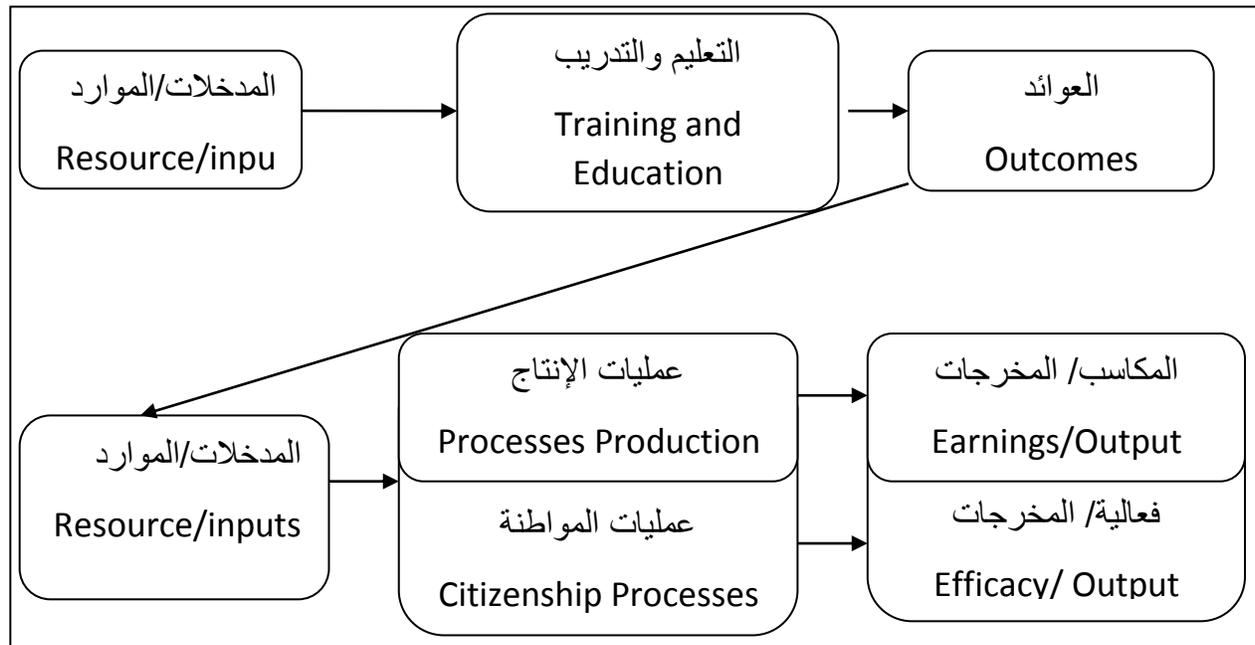
<sup>3</sup>- المرجع نفسه، ص75-76.

- تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب.
- تحديد المنفعة التي يمكن تحقيقها من خلال تحديد التكلفة والعائد من التدريب، وذلك من اجل تفسير بعض خصائص سلوك الافراد.

توصل Muncer الى عدة استنتاجات فيما يتعلق بدراسة اثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الافراد اهمها:

- ان زيادة في مستوى تعليم الفرد يزيد من احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في مجال العمل.
  - ان الزيادة في معدل دوران العامل يؤدي الى زيادة في تكلفة الاستثمار في التدريب.
  - ان زيادة الاستثمار في التدريب خاصة المتخصص يزيد من احتمالات بقاء الفرد في المؤسسة.<sup>1</sup>
- وبالتالي فان نظرية الاستثمار في رأس المال البشري برهنت ان زيادة الانتاجية ترتبط بما يتلقاه الفرد من استثمار، من خلال المجالات التي اعتبرت هذه النظرية انفاق استثماري والتي تتمثل في التعليم والتدريب والرعاية الصحية.
- كما شكلت نظرية الاستثمار في رأس المال البشري مجموعة من العلاقات كما هي موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم(07): العلاقات التي شكلتها نظرية الاستثمار في الرأس المال البشري



<sup>1</sup>-سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات والميزة التنافسية (مدخل الجودة والمعرفة) ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص115.

المصدر: ربيحة قوادرية، مرجع سابق، ص65.

ان الشكل السابق يقدم العلاقات الرئيسية التي شكلتها نظرية الاستثمار في الرأس المال البشري والفرضيات التي تقع تحت هذه العلاقات:<sup>1</sup>

- ✓ العلاقة 1: تتمثل هذه العلاقة مفهوم وظائف الانتاج كما قدمت آلية التعليم والتدريب، مفتاح الفرضية التي تقع تحت هذه العلاقة ان الاستثمار في التعليم والتدريب يؤديان الى زيادة التعليم.
- ✓ العلاقة 2: تقدم رأس المال من خلال العلاقة التي تربط التعلم بزيادة الانتاجية، مفتاح الفرضية التي تقع تحت هذه العلاقة بأن التعلم المتزايد يعمل في الحقيقة على زيادة معدل الانتاج.
- ✓ العلاقة 3: تقدم رأس المال البشري وعلاقته بزيادة الانتاجية وزيادة الاجور ومداحيل العمل، مفتاح الفرضية التي تقع تحت هذه العلاقة بأن معدل الانتاج الاعظم في الحقيقة يعمل على زيادة الاجر الاعلى للأفراد والأعمال التجارية.

وكخاتمة لهذه العلاقات نجد ان رأس المال البشري يعمل على المساهمة في تحقيق الفوائد للمؤسسات، من خلال مايلي:<sup>2</sup>

- تأثير رأس المال البشري في العمل ومساهمته في تحقيق القيمة للمؤسسة.
- بينت ان ممارسات الموارد البشرية تنتج قيمة مالية مثلاً عائد الاستثمار.
- ساهمت نظرية الاستثمار في رأس المال البشري في تصميم استراتيجيات عمل فعالة لتحسين مساهمة الموارد البشرية في المؤسسة.

بالإضافة الى المبادرات السابقة حول نظرية الاستثمار في رأس المال البشري ظهرت مبادرات حديثة حول هذه النظرية وتتمثل هذه المبادرات في:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - ربيحة قوادرية، مرجع سابق، ص65.

<sup>2</sup> - سمير عبد الصاحب ياره، دور الرأس المال البشري في تعظيم قيمة العائد على الموجودات، دراسة تحليلية في عينة من المصارف العراقية الخاصة، المجلد 41، العدد 117، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، 2018، ص128.

<sup>3</sup> - ربيحة قوادرية، مرجع سابق، ص66.

## ❖ مبادرات Oudyourne

قام Oudyourne بمحاولة لبناء مصفوفة او محفظة الموارد البشرية كأداة للتحليل الإستراتيجي، حيث استند على فكرة مصفوفة الحصص النمو لمجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)، ومفاهيم نظرية الاستثمار البشري، فكما يهدف المستثمر المالي من تجميع التوليفة المتميزة من الاسهم والسندات في محفظة الاوراق المالية لتحقيق أكبر عائد ممكن من استثماره مع تقليل درجة المخاطرة الى ادنى حد في المؤسسة، ايضا تهدف هذه المصفوفة الى محاولة تجميع التوليفة المثلى من الموارد البشرية ذات الخصائص المتميزة لتحقيق اقصى عائد ممكن من استثمارها في هذه الموارد، ومن بين الخصائص المتميزة التي تهدف المؤسسة الى تجميعها في توليفة اصولها البشرية هو مستوى عال من الاداء وفقا لأهداف المؤسسة، واحتمال عال للنمو على المستوى الفردي.<sup>1</sup>

## ❖ مبادرات Fisher

توصلت الدراسة التي قام بها Fisher عام 1994 الى:

- ان الاختلافات في مستويات الكسب المرتبطة بمستوى التعليم الشخصي كثيرة.
- يتأثر مستوى الكسب المرتبط على المستوى التعليمي بعدة عوامل مثل المستوى الاجتماعي والجنس والعرق.. الخ
- ينبغي اضافة سن العامل ومدة العمل لتفسير جزء من الاختلافات في مستوى الكسب، اذ ان الاستثمار في التعليم طويل المدى لا يحقق مردوده إلا بعد فترة من الزمن وكلما زاد عمر الانسان قل الانفاق على التعليم.

## ❖ مبادرات Gents

تمثلت اسهامات Gents في نظرية المواقف، والتي تنص على ان المدرسة تحسن من انتاجية الفرد ليس بما تقدمه من معرفة، بل بما تنمي من سلوك ومواقف تحضى بتقدير المؤسسات الانتاجية، وتتمثل هذه المواقف الامتثال والطاعة والقبول والعمل داخل مجموعة خاضعة للنظام التسلسلي حيث يجد فيه كل فرد مكانه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-راوية حسن، مرجع سابق، ص ص 99-101.

<sup>2</sup>-ليلي بوحديد، الهام بجاوي، قياس عائد الاستثمار في تدريب الرأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، العدد 10، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2013، ص 37.

## المطلب الثاني: متطلبات وأبعاد بناء الرأس المال البشري

### الفرع الاول: متطلبات بناء الرأس المال البشري

تواجه عملية بناء الرأس المال البشري في المؤسسات مجموعة من المشاكل، بعضها يرتبط بجوانب علمية تكنولوجية والبعض الآخر يرتبط بعوامل ثقافية واجتماعية وسياسية. وبغرض التركيز على المهم منها، فان بناء الرأس المال البشري يتطلب ما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ خلق محيط معرفي من خلال تهيئة الارضية المناسبة في تكنولوجيا المعلومات وإعادة النظر في الاجراءات والقوانين السائدة في المؤسسة لتأخذ بالاعتبار متطلبات تكوين هذه الاقطاب المعرفية.
- ✓ التركيز على الكفاءات الاستراتيجية للرأس المال البشري الموجود في المؤسسة، فكل مؤسسة لديها كفاءتها الاستراتيجية المتجذرة في ثقافة المؤسسة، وتصبح محاكاتها من قبل المنافسين.
- ✓ التركيز على الكفاءات الاستراتيجية للرأس المال البشري الموجود في المؤسسة، فكل مؤسسة لديها كفاءتها الاستراتيجية المتجذرة في ثقافة المؤسسة محاكاتها من قبل المنافسين.
- ✓ التركيز على حسن تسيير مخزون الرأس المال البشري والمتمثل في الكفاءات والمعارف الموجودة قبل استقطاب كفاءات جديدة وأصول معرفية اضافية.
- ✓ بذل جهود كبيرة لخلق المعرفة الذاتية للمؤسسة والتي يتميز بها رأسمالها البشري وتحويله في قاعدة بيانات المؤسسة ليتكمن من الوصول اليها والاستفادة منها في توليد معارف جديدة.
- ✓ تنمية قدرة تشخيص هوية الاصول المعرفية الحقيقية، حيث ان هناك مشكلة فبعض المؤسسات تعتقد ان الادارة العليا وحدها القادرة على ذلك.
- ✓ توفير سبل التعليم والتعلم والتدريب والتطوير الرأس المال البشري لان هذه السبل كفيلة برفع جودة مخزونه وبالتالي زيادة قدرة المؤسسة على التعلم وتحقيق التفوق والتميز.

<sup>1</sup>-بوغرارة جهيدة، مرجع سابق، ص ص61-62.

## الفرع الثاني: ابعاد بناء الرأس المال البشري

لقد اختلفت ابعاد رأس المال البشري وتعددت باختلاف الباحثين حيث يوجد ابعاد كثيرة،<sup>1</sup> ولقد اتفق كثير من الباحثين امثال Endres, Quinn, Yogesh, Kelley, على ان الابعاد الرئيسية للرأس المال البشري تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

### ➤ استقطاب رأس المال البشري

يركز على البحث عن الخبرات المتقدمة، وجذب المهارات التقنية العالية بالاعتماد على نظام معلومات يسهل مهمة الجذب والاستقطاب، فهو يهدف الى:

- الهدف الرئيسي من هذه العملية في جذب المواهب والخبرات في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة
- المساهمة في زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال جذب الافراد المناسبين.
- المساهمة في زيادة استقرار الموارد البشرية في المؤسسة، والاحتفاظ بالأفراد المرغوب فيهم.
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية للمؤسسة.<sup>3</sup>

كما يمكن التمييز بين نوعين من مصادر استقطاب الموارد البشرية، وهما:

- ✓ **المصادر الداخلية:** العديد من المؤسسات على شغل الوظائف الشاغرة بما عن طريق الافراد لديها، اما من خلال الترقية او من خلال النقل والانتداب في بعض الاحيان ويعبر عن هذه العملية بمفهوم البحث الداخلي، والذي يعكس جهود انتقاء الافراد بين العاملين الحاليين الذين تقدموا اراديا لشغل الوظيفة، او تم ترشيحهم بواسطة ادارة الموارد البشرية، او تم تركيزهم بواسطة بعض المسؤولين في التنظيم.
- ✓ **المصادر الخارجية:** تتنوع مصادر استقطاب الموارد البشرية من خلال المؤسسة ويرتبط اختيار المؤسسة لمصدر من المصادر على عملي الحاجة والسوق، اذ تفرض الحاجة الى موارد بشرية متنوعة المواهب

<sup>1</sup> - معمر ربيحة، رأس المال البشري ودوره في تحقيق الابتكار التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015، ص5.

<sup>2</sup> - صولح سماح، دور تسيير الأعمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013، ص53.

<sup>3</sup> - نادية عديلة، مرجع سابق، ص48.

- والكفاءات وغير متوفرة داخل المؤسسة اللجوء الى المصادر الخارجية التي تتمثل في سوق العمل سواء كان المحلي او الدولي، اضافة الى نوع واهمية الوظيفة المطلوب شغلها وسياسة المؤسسة ورأي المدراء، والحاجة الى التوظيف السريع وغيرها، واهم مصادر الاستقطاب الخارجي مايلي:<sup>1</sup>
- وسائل الاعلام المختلفة من راديو وتلفزيون، صحافة ولوحات اعلان او بعض هذه الوسائل حسب نوع جهة العمل ودرجة ندرة الكفاءة المطلوبة.
  - وكالات الاستخدام وقد تكون مؤسسات توظيف حكومية وخاصة.
  - الاتصال بالجامعات والمعاهد العلمية العليا.
  - المؤسسات المهنية كالتقانات والاتحادات.

والجدول التالي يلخص ابرز المزايا والعيوب استخدام المصادر الداخلية والخارجية:

جدول رقم(10): مزايا وعيوب المصادر الداخلية والخارجية لاستقطاب رأس المال البشري

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> <li>- معرفة الافراد للمؤسسة.</li> <li>- تكلفة استقطاب وتدريب متدنية.</li> <li>- ارتفاع في معنويات ودوافع الافراد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الصراع حول الترقية.</li> <li>- فشل الاستقطاب الداخلي في حالة عدم دعم الادارة العليا للبرمجة.</li> <li>- شعور الافراد بالعزلة في حال حرمانهم من الترقية.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- افكار جيدة وجديد.</li> <li>- التكيف السريع للأفراد.</li> <li>- مهارات ومعارف جديدة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم التناسب بين الافراد والمؤسسة.</li> <li>- قبول مشكك به من قبل الافراد.</li> <li>- تكاليف مرتفعة ومدة تأقلم طويلة.</li> </ul>

المصدر: معمر ربيحة، مرجع سابق، ص6.

<sup>1</sup>-claudia goldin, human capital,departement of economics, harvard university and national bureau of economic research, massachusetts, united states, 2016,p17.

### ➤ صناعة رأس المال البشري

تقوم هذه المرحلة على تعزيز الكفاءات البشرية وتقليل معارضتها مع خلق الانسجام الضروري بينها، من اهم استراتيجياتها:<sup>1</sup>

- **خريطة المعرفة:** تعرف خريطة المعرفة على انها تقديم عرض مرئي لمعرفة الحيوية المؤدية الى تحقيق أهداف، ومن ثم تركز على نوعها التي تؤمن بمشاركتها ومع من وأين يمكن ان نجدها، وعلى اساس فان بناء خرائط المعرفة التي تصف المسارات المؤدية للمعرفة في المؤسسة وسهولة الوصول إليها، يساعد في تحديد المركز المعرفي للمؤسسة مقارنة للمؤسسات المنافسة، وفي نفس الوقت يساعد على تحديد فجوات المعرفة التي تمثل النقص او الضعف فيها من اجل العمل على خلق الفجوات بصناعة المطلوب منها، سواء من خلال تعزيز قابليات الافراد في مجال حل المشكلات او تمكينهم من العمل مع ذوي القدرات العلمية العالية.
- **بناء الانسجة الفكرية:** تمثل تشكيل فرقي يشبه نشيج العنكبوت، تشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعض، ثم تنحل عند انتهاء المشروع المحدد ليشكل مشروع اخر لمجموعة ابتكارية جديدة وتعلم جديد اخر. وتأكيد رؤية استراتيجية لأنسجة الفكرية ان توفير الاستقلالية والمرونة والتفاعلات المتنوعة بين مختلف المهنيين الابتكارين، تؤدي الى التعلم السريع وزيادة الرافعة المعرفية وتحقيق الثوب السريع.
- **القيادة الذكية:** يتطلب صنع المعرفة والتعامل مع الناس الاذكاء الى قيادة ذكية، الان المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم المنظمي، ويكون مساعد للتعلم اكثر مما يكون مشرف وأكثر مما يكون معطيا للأوامر فضلا عما تقدم فالمدير الذكي هو قادر على ممارسة اسس التقدير الفعال والتي من ابرزها الاستقرار والفورية في تقدير موظفيه، لأنه يعرف ان التقدير يدفع الى التفوق.

### ➤ تنشيط الرأس المال البشري:

تهدف هذه المرحلة الى تنشيط الذهن وتفعيل المشاركة الجماعية وتشجيع المصارحة بين الادارة والعاملين والاهتمام بآراء العاملين. ومن بين استراتيجياتها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-بوغرارة جهيدة، مرجع سابق، ص65.

<sup>2</sup>-نفس المرجع، ص66.

○ الوصف الذهني:

وهو اثاره القدرة الابداعية للأفراد لتوليد أكبر عدد من الافكار والحلول الابداعية، بهدف اخراج الفرد من حدود التفكير المعتاد، والسبب في ذلك ان استخدام الذكاء المعرفي الشخصي بمفرده لا يكفي، لذا فان تكوين المجموعة سيجعل العقل المفكر ينظر للأمور من زوايا متعددة.

○ حلقات السيطرة النوعية:

تمثل مجموعة من الافراد في اختصاصات متشابهة يعملون طواعية ويلتقون ساعة في الاسبوع لمناقشة مشكلات العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها، ويهدف الى تحقيق الكفاءة الانتاجية من خلال الوصول الى صيغ مثلى وأفكار ايجابية في تطوير النوعية وتحسينها من خلال تشجيع الفرد المبدع.

○ الادارة على المكشوف:

وهو عبارة عن استخدام المعلومات الموجودة في اذهان الافراد أولاً وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم بتوفير الجو الملائم لتوليد الافكار من خلال اجتماعات ولقاءات تتضمن المصارحة، وهذا ما تهدف اليه تلك الطريقة ايضاً.

○ الجماعات الحماسية:

وهي مجموعات صغيرة من الافراد تكون نشطة وتحب الانجازات العالية في العمل والمخاطرة والمغامرة والمهام الصعبة، تهدف هذه الطريقة الى توليد الاثارة والمتعة في المناقشة بالشكل الذي يجعل المشتركين من الافراد في هذه الجماعات يشعرون بالحيوية والتفاؤل ويزيدون من استخدام افكارهم أكثر من سلوكهم.

وإجراءات ذلك تكون بإشراك العاملين وجها لوجه مع اصحاب الخبرة في مجال تخصص المؤسسة وتسهيل المحاورات مع ذوي الخبرة باستخدام تقنيات المعلومات كالمؤثرات الصوتية والبريد الالكتروني وشبكات الحاسوب.

➤ المحافظة على رأس المال البشري

تشير المحافظة على رأس المال البشري الى "العملية التي تركز بشكل استراتيجي على ابقاء الموهبة داخل المؤسسة، من خلال تشجيع الاستثمار في الافراد العاملين وبشكل مستمر"، اي انها تلك الانشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة

من اجل تحفيز رأس المال البشري وتوفير الشروط والبيئة الملائمة من اجل ابقائه في المؤسسة.<sup>1</sup> وتستطيع المؤسسة ضمان الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين لديها اذا اخذت بعين الاعتبار الانشطة التالية:<sup>2</sup>

- تعيين وتطوير الافراد الذين يشتركون بنفس القيم والاتجاهات والاعتقادات.
- تطوير الافراد الذين لديهم التزام حقيقي وإحساس بالانتماء للمؤسسة.
- ضمان احساس الافراد الموهوبين بالانجاز في مجال وظائفهم تطوير العلاقات عن طريق التعليم والتدريب وتشجيع التعاون بين كافة اقسام العمل.

وقد حددت ثلاثة عوامل من الممكن ان تؤثر في قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالموهبة وهي:

- وجود فرص التقدم للأفراد في وظائفهم.
  - تقديم الاهتمام الكافي لهم للحصول على رضائهم وضمن فرص التدريب والتطوير لهم.
  - ضمان نجاح المؤسسة يجب تركيز على الاحتفاظ بالموهبة وتجهيزها في نفس الوقت.
- وتعد المحافظة على رأس المال البشري من اكبر التحديات التي تواجه المؤسسات القائمة على المعرفة، اما اسباب المحافظة عليه فنذكر منها مايلي:<sup>3</sup>

- قد يهاجر رأس المال البشري الى مؤسسات او دول اخرى دون رجعة، وذلك لعدم تمكن مؤسسة من تشجيعه واستثماره، وخطورة ذلك تكمن في امكانية نقل الافكار والمهارات الى المنافسين.
- قد يعرقل رأس المال البشري خطط المؤسسة خاصة اذا فشلت في معرفة رغباته وحاجاته ومتطلباته.

<sup>1</sup> -خالد عبد الله ابراهيم، العلاقة بين الرأس المال البشري وادارة الجودة، دراسة نظرية، المجلد35، العدد91، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة الانبار، العراق، 2010، ص235.

<sup>2</sup> -عمار ابراهيم، تنمية رأس المال البشري واثره على كفاءة المنشأة: دراسة ميدانية في الساحل السوري، رسالة ماجستير في السكان والتنمية، قسم الاحصاء والبرمجة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2014، ص13.

<sup>3</sup> -سعيد ابو لبد، هاشم عيسى، الاستثمار في رأس المال الفكري في منظمات المتعلمة: دراسة تطبيقية في مجموعة الاتصالات الاردنية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية المال والاعمال، جامعة ال البيت، الاردن، 2008، ص75-76.

- التصدي للتقادم التنظيمي: يقصد بالتقادم عجز الفرد عن تطوير مهاراته وخبراته باستمرار وعدم التحديد في مجال اختصاصه، اما التصدي للتقادم فيشمل جميع الاجراءات والوسائل من اجل تجديد وتطوير قدرات وإمكانيات وخبرات ومهارات الافراد باستمرار لمواكبة التغيرات الحاصلة في المحيط.<sup>1</sup>
- مواجهة الاحباط التنظيمي: الاحباط التنظيمي حالة نفسية تنشأ من جراء فشل الفرد في انجاز او تحقيق اهداف معينة، لوجود عوائق لا يمكن مواجهتها والسيطرة عليها، اما المورد البشري الذي يمتلك رأس المال البشري فهو الاكثر احساسا بالاغتراب فهو يسعى لاكتشاف او ابتكار مبادئ وآراء جديدة غالبا ما تتعارض مع المعايير السائدة.
- تعزيز التميز التنظيمي: ويتضمن جميع الوسائل والأساليب التي من خلالها يتم توليد المعارف والأفكار الجديدة وذلك عن طريق تشجيع الابداع والابتكار والعمل بروح الفريق، مما يؤدي الى زيادة عدد المتميزين وتحقيق القوة والبقاء للمؤسسة.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: ادارة وقياس رأس المال البشري

#### الفرع الاول: ادارة رأس المال البشري

تساعد الادارة الفاعلة لرأس المال البشري المؤسسات في تنفيذ خططها الاستراتيجية، يتحدث Fitzenz بذلك الصدد قائلاً "ابداً بالمؤسسة كلها، منتقلاً الى اقسام العمل والوظائف، في حين يمثل رأس المال البشري موجهها للاستراتيجية والنجاح في نهاية المطاف"<sup>3</sup> لذا فان اي معرفة وأي خبرة للأفراد لن تبقى داخل المؤسسات عندما يتقاعد الافراد او ينتقلون من المؤسسة، مما يعني ان من الضروري وضع استراتيجية خاصة بإدارة رأس المال البشري، كما ان المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الافراد والتي تخلق قيمة، تكون سببا في ان التركيز يجب ان يكون على وسائل جذب، حفاظ، تطوير وصيانة رأس المال البشري الذي يمثلونه. وبالتالي فقد عرف Armstrong وBaron ادارة رأس المال البشري بأنها "مقاربة استراتيجية لإدارة الافراد تركز على المعارف، المهارات، الامكانيات والقدرة على

<sup>1</sup> - مها مصطفى جانكيريك، الاستثمار في الرأس المال البشري مدخل للتميز: دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في مدينة الموصل، المجلد 38، العدد 118، مجلة تنمية الرافدين، كلية الاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2018، ص 130.

<sup>2</sup> - سعيد ابو لبة، مرجع سابق، ص 72-73.

<sup>3</sup> - كلية هارفرد لادارة الاعمال، استبقاء افضل موظفيك. (ترجمة) ايهم الصباغ، مكتبة عبيكان، الرياض، السعودية، 2011، ص 49.

التطوير والابتكار التي يمتلكها الافراد في المؤسسة" ،<sup>1</sup> كما وصفت من قبل بعض بأنها "نظام لتحسين اداء هؤلاء الذين لهم ادوار حرجة، الذين لهم الاثر الاكبر في الكفاءات الاساسية للمؤسسة"،<sup>2</sup> و بأنها تتضمن العمليات، الممارسات والنظم التي يستخدمها الافراد العاملون لتمكين الوصول الى المعرفة.<sup>3</sup> وفي اطار الاعتماد على مفهوم رأس المال البشري كأصل منتج، فقد وصفت ادارة رأس المال البشري بأنها " اطار لإدارة الاصول من اجل تأمين، ادارة، تحفيز القوى العاملة القادرة على تحقيق اهداف الأعمال".

من خلال ما سبق، فان ادارة رأس المال البشري عبارة عن المقاربة المخططة والإستراتيجية التي تعنى باستقطاب، تطوير رأس المال البشري والمحافظة عليه.<sup>4</sup>

وقد بين Armstrong، عددا من الاهداف التي تسعى لتحقيقها ادارة رأس المال البشري:<sup>5</sup>

- تحديد تأثير الاشخاص على العمل ومساهماتهم في القيمة.
- اثبات ان ممارسات الموارد البشرية تنتج القيمة (كعائد للاستثمار).
- تقديم التوجيهات بشأن الموارد البشرية في المستقبل واستراتيجيات الاعمال.
- الحصول على الاشخاص المناسبين، بالمهارات والموقع والوقت المناسب، ومكافئتهم بالحوافز المناسبة، لأداء الوظيفة المناسبة، في البيئة المناسبة، لأداء عمل المؤسسة بفعالية أكثر، فضلا عن تدريب وتطوير رأس المال، وتحسين انتاجيته.

وقد تم وضع نموذج يصف مستوى القيمة المرتبطة بالأعمال وبأنشطة ادارة الافراد ومخرجات هذه العمليات، المهم هو ان تفكر المؤسسات كيف يمكن ان تزيد باستمرار من مستوى المواءمة والقيمة في الأصول اللاملموسة التي تتطور، ويعرف هذا النموذج بمثلث قيمة ادارة الرأس المال البشري

<sup>1</sup>- ربيحة قوادرية، مرجع سابق، ص52.

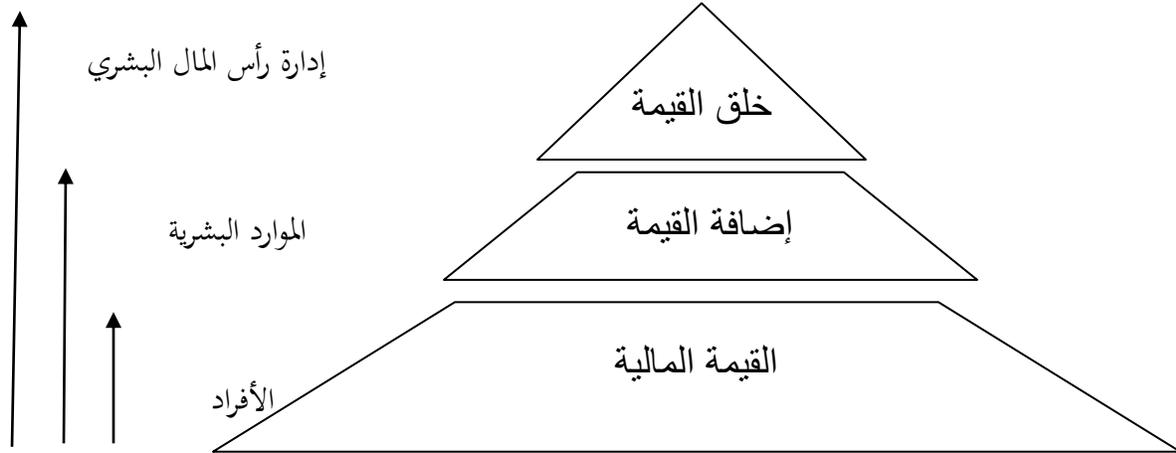
<sup>2</sup>- عبد الله علي القرشي، الاستثمار في الرأس المال البشري من المنظور المالي، مجلد 5، العدد10، مجلة الاندلس للعلوم الاجتماعية والتطبيقية، جامعة الاندلس، سوريا، 2003، ص475.

<sup>3</sup>- jhon dawson, Investment in human capital assising the efficiency of public spending on Education, Technical note prepared by european commission staff for eurogroup of 6 november 2017, p5.

<sup>4</sup>- لبنى بابا سعيد، مرجع سابق، ص24.

<sup>5</sup>- jon ingham, strategic human capital management: creating value through people, elsevier, holland, 2007, p175.

الشكل رقم(08): مثلث قيمة ادارة الرأس المال البشري



المصدر:نادية عديلة، مرجع سابق، ص47.

وبناء على الشكل السابق نستنتج مايلي:

- ✓ ادارة عمليات الموارد البشرية
- ✓ ضمان الفعالية والكفاءة.
- ✓ خلق كفاءات لأداء العمل.
- ✓ تركيز المورد البشري على استراتيجية الاعمال.
- ✓ الاستفادة من ميزة الفرص الاستثنائية
- ✓ قيادة وزيادة سرعة استراتيجية الاعمال.
- ✓ بناء كفاءات من اجل المستقبل.

الفرع الثاني: قياس الرأس المال البشري

يحظى موضوع قياس رأس المال البشري بأهمية كبيرة، حيث تحتاج المؤسسات الى معرفة رصيدها البشري، لما ذلك من اهمية على مختلف أنشطة العمل لديها، كما ان تحديد لما يمتلكه افرادها من رأس المال البشري يساعدها في عمليات التخطيط للمستقبل، كذلك فان المؤسسة التي تسعى الى التغيير والتطوير التنظيمي تحتاج ان تغير نظرتها في مقاييس

الحسابات البشرية، وان تعبر الانسان بما يمتلكه من رأس المال البشري المورد الأهم، ولهذا تحتاج ان تباشر بتطوير وتغيير انظمتها المحاسبية، وطريقة احتساب قيمة اصولها، لتأخذ بعين الاعتبار المورد الانساني المهم.<sup>1</sup>

ويمكن القول ان قياس رأس المال البشري يعني بإعطاء قيمة كمية لرأس المال البشري وتقديمها في شكل قوائم او تقارير الى الجهات المعنية لاستخدامها في تحقيق اهداف المؤسسة<sup>2</sup>

ان الاهمية المعترف بها لتحقيق ميزة رأس المال البشري، قد ادت الى الاهتمام بتطوير طرق قياس قيمة واثر رأس المال البشري، ومن بين الاسباب التي ادت للاهتمام بالقياس نجد:

- يضيف رأس المال البشري قيمة للمؤسسة.
- يعتبر القياس مراقبة وتقييم لممارسات تسيير الموارد البشرية.
- لا يمكن التسيير بدون اجراء قياس للتأكيد من تحقيق الاهداف.
- مالا يمكن قياسه تصعب ادارته.<sup>3</sup>

في المقابل، نجد ان هناك العديد من المشكلات التي تقف عائقا يحول دون قياس المورد البشري، بحيث تعود تلك المشكلات الى سببين رئيسيين هما:<sup>4</sup>

✓ ان الانظمة التقليدية الخاصة بالقياس والشائعة تقيس الاصول المادية، وقد تتناول بعض المؤشرات البسيطة حول العاملين ومؤهلاتهم والاستثمار في التدريب، ولا تزال المقاييس للموارد غير الملموسة جديدة وقيد التطوير.

✓ مشكلات خاصة برأس المال البشري، والتي حددها Tuijman بخمس مشكلات:

- مشكلة صعوبة قياس الابداع في التعليم النظامي.
- مشكلة صعوبة قياس التعلم مدى الحياة.

<sup>1</sup> -Michal Armstrong, Armstrong's essential human resource management practice: Aguide to people management, kogan page, london ,2010,p75.

<sup>2</sup> -نادية عديلة، مرجع سابق، ص34.

<sup>3</sup> -رييحة قوادرية، مرجع سابق، ص53.

<sup>4</sup> -ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سابق، ص248.

- مشكلة صعوبة قياس التراكم في التعلم المتحقق مدى الحياة.
- مشكلة صعوبة قياس الجدارات والمهارات بشكل مباشر.
- مشكلة صعوبة قياس مهارات الافراد في شركاتهم.

لذا اجتهد بعض الباحثين في العلوم الادارية بوضع مقاييس مختلفة، سنورد فيما يلي البعض منها:<sup>1</sup>

### ❖ مقياس Phillips

صنف Phillips المقاييس المستخدمة في قياس الموارد البشرية الى مستويين:

- ✓ **المستوى الاول:** الاكثر شيوعا، ويقصد به قياس الاثر المباشر الذي يحدثه العاملون في المؤسسة من خلال ما يمتلكونه من خصائص ويشمل: الابداع، واتجاهات الوظيفة، دوران العمل، استثمار في الموارد البشرية، الخبرة والتعليم، الجدارات، المستوى الأكاديمي، القيادة والإنتاجية.
- ✓ **المستوى الثاني:** الاقل شيوعا، ويشمل: فوائد قوة العمل، دورة حياة العمل، مجموعة تكاليف التشغيل، مجموع عوائد الموظفين، خلق الوظيفة، عوامل النجاح، السلامة والأمن، علاقات العاملين الإدارية، امتلاك الموظف، اعمار العاملين.

### ❖ مقياس Kravets

صنف Kravets مقاييس الموارد البشرية الى مقاييس كلية ومقاييس جزئية:

- ✓ **المقاييس الجزئية:**
  - مقاييس الموارد البشرية التقليدية.
  - مقاييس الموارد البشرية الفكرية.
  - مقاييس النماذج الكفؤة.
  - مقاييس تحويل النماذج الكفؤة الى نقود.
  - مقاييس حساب الربح الذي تحققه الموارد البشرية.

<sup>1</sup> - ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سابق، ص ص252،250.

بينما تشمل المقاييس الكلية مايلي:

- مقاييس التنظيمية التقليدية.
- مقاييس ممارسات ادارة الافراد.
- مقاييس تجميع البيانات المالية.
- مقاييس ادارة الافراد والأموال.
- مقاييس التغيير في قيمة العمالة.
- مقاييس التحديات الخارجية للمؤسسة.

### ❖ مقاييس Oliver و Marshal

بين Oliver و Marshal ان قياس رأس المال البشري يشمل مايلي:

- قياس المعرفة التي يمتلكها الافراد في مجال محدد، وتحديد مدى مساهمتها في اضافة قيمة للعمل الذي يؤديه من يمتلكون تلك المعرفة.
- قياس المهارة التي يتمتع بها الشخص، والتي تؤهله لانجاز اعماله بدقة عالية، وفي وقت اقل من ذلك الذي يقضيه اخر لا يمتلك مثل تلك المهارة، وهنا يتم قياس مدى مساهمة المهارة في تحسين صيغ العمل او وسائل الانتاج، وغيرها، وبالتالي قياس القيمة الاضافية التي اضافتها المهارة.
- قياس تأثير السلوك الذي يسلكه العاملون في المؤسسة، فهناك سلوكيات ايجابية مثل احترام الوقت والوصول الى مكان العمل في الوقت المحدد، والمغادرة في الوقت المحدد ايضا، والسلوكيات المرتبطة بالتعاون البناء بين العاملين، وغيرها.

### المبحث الثالث: مساهمة الادارة الالكترونية للموارد البشرية في بناء الرأس المال البشري

اصبح من الملموس اليوم لا يقبل الشك، بأن بناء الرأس المال البشري يمثل احد التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الادارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص بسبب تلاؤمها مع المتغيرات المتسارعة في عالم الاعمال، حيث اصبح من غير الممكن على المؤسسات ان تكتسب ميزة تنافسية عن طريق مواردها الملموسة فقط لا سيما بعد ظهور اقتصاد المعارف الذي يركز على الموارد غير الملموسة والمعبرة عنها بالرأس المال البشري. ولغرض عدم اضاءة الفرصة

على المؤسسة وجعلها تستفيد من هذا النوع من الرأسمال، يتطلب الامر تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية على اعتبار انها لا تمثل فقط منهجا قويا لعصرنة وظيفة الموارد البشرية من خلال قدرته على خلق وادارة المعلومات بشكل فوري، وانما تعد الآلية الاكثر قدرة على استقطاب وصناعة وتنشيط ومحافظه الموجودات البشرية نتيجة لتنوع مجالات استخدامه. وعليه سنحاول في هذا المبحث ابراز مساهمة الادارة الالكترونية للموارد البشرية في بناء الرأس المال البشري من خلال تطبيقات مستويها التشغيلي والعلائقي، في حين تم الغاء المستوى التحويلي باعتباره المستوى الاكثر تعقيدا وتطويرا والذي يخص المؤسسات المستخدمة بشكل كثيف للتكنولوجيا.

### المطلب الاول: مستويات الادارة الالكترونية للموارد البشرية

تؤكد معظم ادبيات موضوع الادارة الالكترونية للموارد البشرية ان هذه الاخيرة تطورت ونشأت عبر ثلاث مراحل تمثلت في نشر المعلومات ثم اتمتة المعلومات وتغيير اسلوب انجاز وظائف ادارة الموارد البشرية، والتي استدل منها المستويات الثلاثة لها،<sup>1</sup> التي اجمع اغلب الباحثين على انها تساهم في تحويل وظيفة الموارد البشرية والمحافظة على مكانة جوهرية في ظل اقتصاد المعارف، وذلك بلعب اربعة ادوار اساسية والمتمثلة في:<sup>2</sup>

-وكيل اعمال او مسير الرأس المال البشري

-مسهل للمعرفة سواء في شق بناءها او تبادلها

-خالقا للروابط سواء داخل المؤسسة او بين المؤسسات

-اخصائي للنشر السريع من خلال تطوير رأس المال البشري في اتجاهات مرونة التأقلم والقدرة على التعلم

وسيتم فيما يلي شرح المستويين الاول والثاني لاقتصار دراسة العلاقة بين متغيرين البحث عليهما فقط

### الفرع الاول:المستوى التشغيلي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

تعرف ادارة الموارد البشرية الالكترونية التشغيلية بأنها الانشطة الاساسية في الموارد البشرية والتي تتضمن الجانب الاداري كادارة الرواتب وادارة المعلومات الشخصية وكذا ادارة الوقت.

<sup>1</sup>-حسين وليد حسين،مرجع سابق،ص320.

<sup>2</sup>-جبيرات سناء،مرجع سابق،ص283،284.

ويذكر Minzaei و Sanayei ان في هذا المستوى يكون الخيار بين ان يطلب من الموظفين تعديل وتحديث بياناتهم الشخصية بأنفسهم اولا بأول من خلال الموقع الالكتروني لإدارة الموارد البشرية، وان يقوم الموظف الاداري المسئول بهذه العملية بالنيابة عنهم، والميزة الاساسية التي تحصل عليها المؤسسة من خلال تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية في هذا المستوى هي تخفيض النفقات.<sup>1</sup>

اما اهدافها تتمثل في:<sup>2</sup>

- ✓ تقليص تكاليف والعبء الاداري على ممارسي الموارد البشرية.
- ✓ سرعة في اجراء المعاملات المتعلقة بالموظفين كعمليات الرواتب.
- ✓ زيادة مرونة الاجراءات والممارسات.
- ✓ تجميع وتخزين ونشر المعلومات عن الافراد العاملين في المنظمة.
- ✓ محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية.
- ✓ توفير وقت وجهد موظفي الموارد البشرية

### الفرع الثاني: المستوى العلائقي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

تتضمن ادارة الموارد البشرية العلائقية الانشطة المتقدمة في الموارد البشرية، والتركيز في هذه الانشطة ليس على الجانب الاداري ولكن على ادوات الموارد البشرية التي تدعم عمليات المؤسسة الاساسية مثل الاستقطاب والتوظيف والتدريب وتقييم الاداء وتسيير المسار المهني، ويكون الخيار في هذا المستوى بين ان يتم دعم وظائف ادارة الموارد البشرية باستخدام تطبيقات تكنولوجيا الويب وبين استخدام النماذج الورقية لهذا الغرض. والميزة الاساسية التي يحققها نظام الادارة الالكترونية للموارد البشرية في هذا المستوى هو تحسين خدمات الموارد البشرية.<sup>3</sup>

اما اهدافها فتشمل:<sup>4</sup>

<sup>1</sup>-رهام اكرم عمار، مرجع سابق، ص38.

<sup>2</sup>-Emma parry, shaun tyson, desired goals and actual outcomes of E\_HRM, vol21, num3, human resource management journal, cranfield school of management, 2011, p7.

<sup>3</sup>-رهام اكرم عمار، مرجع سابق، ص39.

<sup>4</sup>-Emma parry, shaun tyson, op. cit, p8.

- ✓ توفير المعلومات وزيادة القدرة على التواصل مع اجزاء اخرى من الشركة والمؤسسات الخارجية.
- ✓ تغيير القوى العاملة المطلوبة.
- ✓ تسهيل وظائف ادارة الموارد البشرية.
- ✓ رفع معدلات الاداء والإنتاجية في المنظمة.
- ✓ توفير فرص اكبر للمشاركة والتدريب.
- ✓ تنفيذ التدريب بشكل اسرع وتطبيق المهارات على نحو فعال.
- ✓ اكتساب قدرات متميزة.
- ✓ المرونة والاستجابة الافضل لمتغيرات السوق.

### المطلب الثاني: مساهمة المستوى التشغيلي في بناء الرأس المال البشري

#### الفرع الاول: نظام التعويضات الالكتروني وبناء الرأس المال البشري

في المحافظة على الرأس المال البشري التي تعكس قدرة المؤسسة على الاهتمام بالطاقات المعرفية والنجوم اللامعة من العاملين القادرين على انتاج افكار جديدة او تطوير افكار قديمة تخدم المؤسسة، فكما هو معلوم، فان الحوافز والمرتبات تستعمل على رفع مستوى رضا الافراد وخلق علاقات اجتماعية قائمة على الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، كما تعمل على اشباع حاجات الفرد سواء كانت مادية ومعنوية، لذا فان انظمة الاجور والتعويضات الالكترونية تقدم لإدارة رأس المال البشري المعلومات الملائمة والمتعلقة ب:<sup>1</sup>

- ✓ معلومات عن الزيادات.
- ✓ معلومات الاستحقاقات والرواتب والعلاوات.
- ✓ معلومات عن الموارد المادية والبشرية اللازمة لعملية التدريب.
- ✓ معلومات عن الفئات التي تحتاج لعملية التدريب وكذا الترتيبات.

لذا فهي ذو اهمية لبناء الرأس المال البشري للأسباب التالية:

<sup>1</sup> - حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين اداء الموارد البشرية بالمنظمة، دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية بالجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2017-2018، ص ص 24، 25.

- ✓ التحكم الرئيسي في انتاجية رأس المال البشري.
- ✓ ربط نظام التعويضات بالكفاءة يجعل الموارد البشرية اكثر اقبالا على تنمية كفاءتها.
- ✓ احد محددات السلوك لرأس المال البشري داخل المؤسسات، فهي عامل رئيسي لتحقيق استقرار الوظيفي والمحافظة عليه.
- ✓ التعويضات بمثابة استثمار في الرأس المال البشري يعود بالفائدة على المؤسسات.
- ✓ التعويضات تعزز المكانة التنافسية للمؤسسة في سوق العمل، ومن خلالها يمكن المحافظة على الرأس المال البشري الحالي في المؤسسة واستقطابه من الخارج.<sup>1</sup>
- ✓ تمثل التعويضات بمثابة عروض مغرية في المحافظة على الرأس المال البشري.

### الفرع الثاني: الحضور والانصراف الالكتروني وبناء الرأس المال البشري

يضمن نظام الحضور والانصراف الالكتروني الخدمة الذاتية لمختلف شؤون رأس المال البشري بالمؤسسة، بإثبات ساعات العمل الفعلي الذي يساهم في اقرار السياسات التي تزيد من الكفاءة والإنتاجية. اما اهميته بالنسبة لبناء الرأس المال البشري فيمكن حصرها في النقاط التالية:

- ✓ تمكن انظمة الحضور والانصراف الالكتروني من دعم المؤسسة في الحصول على المعلومات اللازمة في تعزيز عملية التخطيط للاحتياجات الحالية والمستقبلية من اجل استقطاب داخليا للرأس المال البشري.
- ✓ يمكن المؤسسة من اتخاذ الاجراءات والقرارات المناسبة من حيث تحديد افضل الممارسات للعمل على تنشيط الرأس المال البشري.
- ✓ تضمن المراقبة المستمرة للرأس المال البشري والمساهمة في المحافظة عليه.
- ✓ يعمل نظام الحضور والانصراف على تقديم قوائم تقوم بتغذية نظم المرتبات والأجور بالمعلومات الكافية التي تسمح للمؤسسة بتقديم الحوافز المادية التي تساهم في تنشيط الرأس المال البشري والمحافظة عليه.
- ✓ تقليل ساعات العمل الضائعة واستغلالها في تنشيط اداء الرأس المال البشري.
- ✓ يساهم في رسم المسار المهني للرأس المال البشري ووضع برامج للأجور العادلة للمحافظة عليه.

<sup>1</sup> -Nnema eme u kandu, influence of E\_HRM in decision making in selected tertiary institutions in south africa, vol12,nem4,journal problems and perspective in management,2014,p339.

- ✓ الاستغلال الامثل للوقت من خلال سرعة ودقة تجميع المعلومات المتعلقة بالرأس المال البشري حتى تتمكن المؤسسة من اتخاذ اجراءات المناسبة لتنشيطه.<sup>1</sup>
- ✓ يساهم نظام تسجيل الحضور والانصراف في تحديد مدى دافعية الرأس المال البشري نحو اداء عمله والتزامه به، وبالتالي تغيير طرق وأساليب اداء الاعمال مما يساعد في تنشيطه وتحفيزه.
- ✓ يعتبر وسيلة مساعدة لمتخذ القرار عند تشكيل فرق العمل التي تساهم في ابراز وصناعة الرأس المال البشري وتنشيط البعض الاخر.
- ✓ يوفر المعلومات التي تسهل عملية البحث الداخلية لاستقطاب الرأس المال البشري المتواجد داخل المؤسسة لوضعه في المناصب الهامة.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: مساهمة المستوى العلائقي في بناء الرأس المال البشري

#### الفرع الاول: التوظيف الالكتروني وبناء الرأس المال البشري

يعتبر نظام التوظيف الالكتروني من اكثر الانظمة نجاعة في استقطاب الرأس المال البشري في المؤسسة لأنه يساعد على متابعة الكفاءات المتوفرة في البيئة الخارجية وعمل الابحاث الداخلية لإيجاد مرشحين للعمل بالمؤسسة، وذلك بالاعتماد على الموارد الالكترونية خاصة الانترنت، اللوحات الاعلانية، محركات البحث، قواعد البيانات لتسريع عملية الترشح بالنسبة لطالبي العمل، كذا تحسين معايير المطابقة للوظائف الشاغرة بالنسبة للمؤسسة حيث يمكن شغل الوظائف بطريقة اكثر كفاءة وأسرع وبشكل مريح

كما ان المؤسسات تسعى الى الحصول على الرأس المال البشري الاكثر فعالية، من خلال ادماج جهودها للتوظيف الداخلي والخارجي باعتماد برامج التوظيف الإلكتروني، والتي تسعى الى تحسين العمليات الاساسية في ادارة الرأس المال البشري.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-لزهر طرودي، مرجع سابق، ص 54، 55.

<sup>2</sup>-بوغرارة جهيدة، مرجع سابق، ص 76.

<sup>3</sup>-Tanya bandrouk ,Huub Ruel ,and al ,E\_ transformation and humane ressource technologes:organizational outcomes and challenges ,April ,2009,p17.

لذا فهي تعتمد على مصدرين اساسيين هما:<sup>1</sup>

❖ **المصادر الداخلية :** يمكن للمؤسسة ان تعتمد على مصادرها الداخلية لاستقطاب الرأس المال البشري المؤهل ،اي من داخل المؤسسة ،ويكون ذلك اما بالترقية او النقل من وظيفة الى اخرى في نفس المستوى ،او نقله الى اعلى مستوى ،لكن هذه المصادر تبقى غير كافية ،لذا تلجأ المؤسسة الى مصادر خارجية .

❖ **المصادر الخارجية :** هناك العديد من المصادر الخارجية تحت تصرف المؤسسة لاستقطاب الرأس المال البشري المؤهل ،وتتمثل هذه المصادر في خريجي الجامعات والمعاهد ،او استقطابه من المؤسسات الاخرى اما عن طريق الاعارة او تشغيله بعد تخليه عن العمل فيها ،او تخلي المؤسسة عنه ،ومن اهم مزايا هذا المصدر هو كبر وعاء المهارات والمؤهلات ،واستقطاب الرأس المال البشري من خارج المؤسسة قد يأتي بأفكار جديدة تفيد المؤسسة وحتى من حيث التكلفة ،فالاعتماد على المصادر الخارجية اقل تكلفة عكس المصادر الداخلية بعد ان تكون المؤسسة على علم بالمصادر التي تريد الحصول عن طريقها على الرأس المال البشري المطلوب ،وبدورها تستخدم مجموعة من الطرق لاستقطابه .

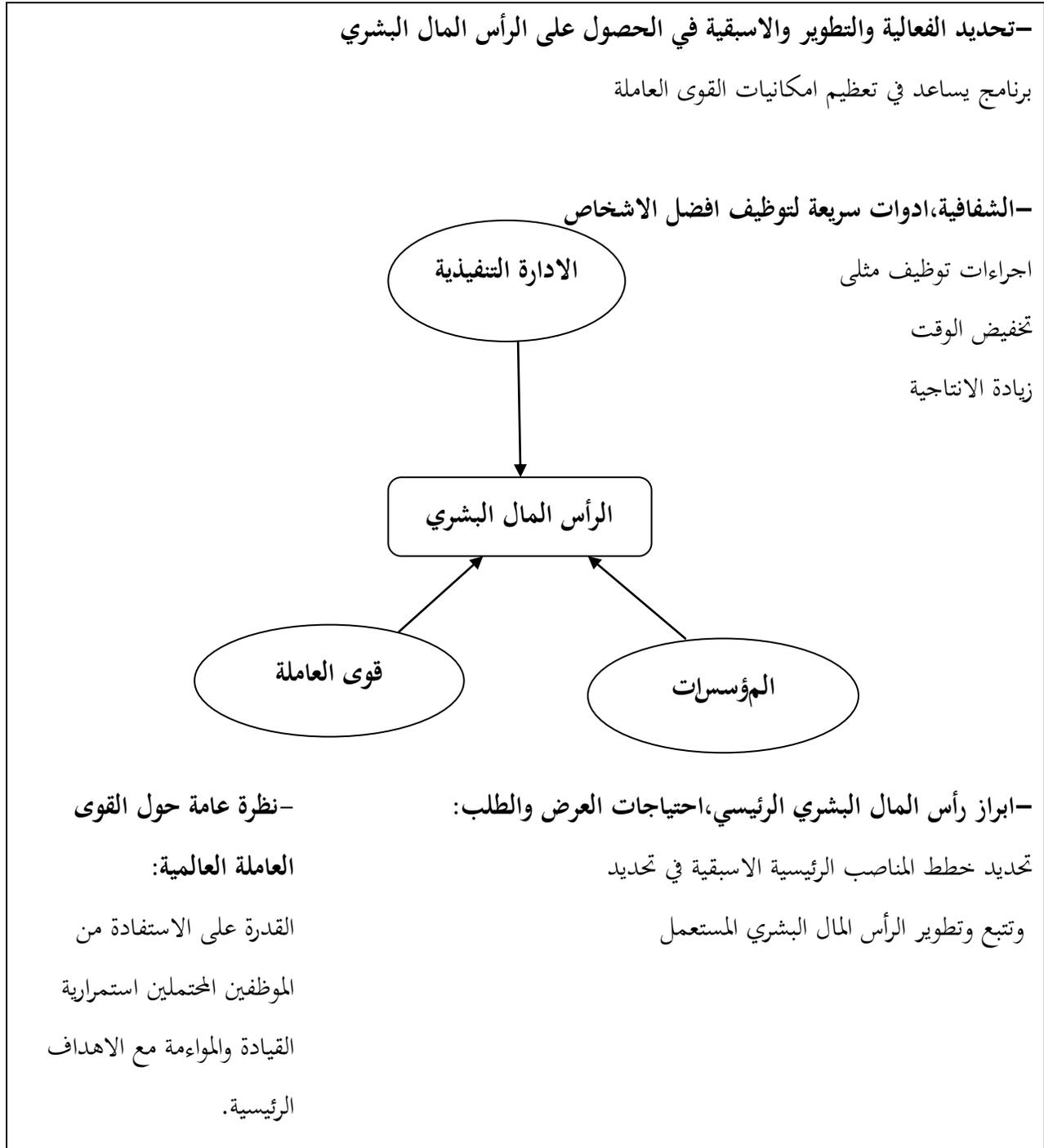
وبالتالي يوفر:

✓ توسيع قاعدة المترشحين من الافراد ذوي كفاءات .

وخلاصة ما سبق، يمكن القول ان التوظيف الالكتروني يعتبر من افضل الممارسات للحصول على الرأس المال البشري المتميز، حيث نلخص ذلك من خلال الشكل الموالي:

<sup>1</sup>- فريد خميلي، اثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة ،مجلة مركز دراسات كوفة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة العربي بن مهدي ،ام البواقي ،الجزائر ،ص148 .

شكل رقم(9): تأثير التوظيف الالكتروني على ادارة الرأس المال البشري



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد: press inc,sap-e-recruiting boston(MA),2011,p2,from:www.htt//fr.scribd.

Com/doc/integration-sap-e-erecruiting.

يوضح الشكل اعلاه:

يلخص الشكل رقم(9)العناصر الثلاثة التي تساهم في استقطاب الرأس المال البشري والتي يمكن شرحها فيما يلي:

❖ **الادارة التنفيذية:** تساهم الادارة التنفيذية في الحصول على الرأس المال البشري باستخدام الوسائل ذات شفافية وسرعة ، كذا تخفيض الوقت اللازم لإجراءات التوظيف المثلى لاستقطاب افضل الكفاءات التي تعمل على زيادة انتاجية المؤسسة.

❖ **المؤسسات الاخرى:** تعمل المؤسسة من خلال التوظيف الالكتروني على متابعة احتياجات السوق من العرض والطلب ،وتتبع الكفاءات الاسبقية واستقطابها من المؤسسات الاخرى بتقديم كل المغريات المادية والمعنوية.

❖ **القوى العاملة العالمية:** يساهم التوظيف الالكتروني على تقديم نظرة عامة حول الرأس المال البشري العالمي المحتمل الحصول عليه والعمل على استقطابه والقدرة على الاستفادة منه ومواءمته بالأهداف الرئيسية للمؤسسة

### الفرع الثاني: التدريب الالكتروني وبناء الرأس المال البشري

يعد التدريب الالكتروني النشاط الذي توليه المؤسسة اهتماما كبيرا لقدرته على تنشيط والمحافظة على الرأس المال البشري من خلال منحهم فرصة فريدة من نوعها لمراقبة وتطوير كفاءاتهم وإدارة حياتهم الوظيفية داخل المؤسسة ،ونقاط القوة لأنظمة التدريب تكمن في المنهج الجديد والموقف الذي سيكون من خلال التشجيع والإلهام في عقول الافراد داخل المؤسسة ،وهو واضح للغاية ومنظم ،ويمكن للأفراد ان يكونوا خلاقين في ادارة التعلم والتطوير الفردي لكفاءاتهم وتحمل المسؤولية في تحسين معرفتهم فطبيعة التغيرات التي تعيشها المؤسسات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية او تنظيمية اصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الرأس المال البشري مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبو اليه المؤسسات ،وأصبح لزاما عليها ان تبحث عن البرامج التدريبية المناسبة لرأس المال البشري في مراكز التدريب المختلفة.

كما ينظر الى وظيفة التدريب الالكتروني على انها وظيفة المكملة للتعين، فلا يكفي ان تقوم المؤسسات باستقطاب الرأس المال البشري وتعينه ، وإنما يجب اعداده هو تنمية قدراته على اداء الاعمال المستندة اليه، ومساعدته في

اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويده بالأساليب الجديدة وصقل مهارته. وللتدريب الالكتروني تأثيرات متعددة على الرأس المال البشري من أهمها:

- ✓ رفع مستوى الاداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- ✓ تقوية العلاقات بين الرأس المال البشري والإدارة العليا.
- ✓ تنمية شعور بالانتماء والولاء للمنظمة.
- ✓ تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.
- ✓ توعية الرأس المال البشري بأهمية التدريب، واكتسابه القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.
- ✓ تحسين انتاجية الرأس المال البشري ورضاه الوظيفي والتزامه.
- ✓ الاستثمار في الرأس المال البشري من خلال التدريب الالكتروني وتطويره كإستراتيجية وليس كتكلفة.
- ✓ تدعيم الرأس المال البشري بالمهارات الجديدة.

### الفرع الثالث: تقييم الاداء الالكتروني وبناء الرأس المال البشري

يلعب نظام تقييم الاداء الالكتروني دور كبير في بناء الرأس المال البشري في المؤسسة، وذلك من خلال النقاط التالية:<sup>1</sup>

- ✓ تحديد نقاط القوة والضعف للرأس المال البشري الذي يسمح بصياغة البرامج التطويرية والتدريبية المناسبة لتحسين اداءه وتنشيطه في عمله الحالي.
- ✓ تحسين اداء الرأس المال البشري والاعتراف بجودته وإرشاده في حالة تميزه مما يزيد من تنشيط دافعيته للوصول الى مستويات اعلى للأداء.
- ✓ تطوير الرأس المال البشري، بزيادة الاهتمام بتطوير البرامج التدريبية التي تعمل على تحسين كفاءاتهم.

<sup>1</sup> -على عبد المنعم مهدي، نظام تقييم الاداء الالكتروني ودوره في تحفيز الكادر التدريسي على انجاز العلمي المتميز، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة واسط، العراق، 2012، ص394.

✓ إيجاد المناخ الملائم وتحسين المحيط الاجتماعي للعمل، والتعامل الاخلاقي يساهم في المحافظة على الرأس المال البشري بالمؤسسة.

✓ يعد من اهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة لمعرفة مدى الدافعية ودرجة الرضا الوظيفي، وهذا لتطويرها للمحافظة على الرأس المال البشري برفع روحهم المعنوية.

✓ عملية تمكن من معرفة احتياجات المؤسسة لاستقطاب الرأس المال البشري، ووضع الاسس الاستراتيجية لذلك.<sup>1</sup>

وقد تستخدم نتائج تقييم الرأس المال البشري بالمؤسسة لغرضين، هم:<sup>2</sup>

❖ **الغرض الإداري:** استخدام نتائج التقييم الالكتروني كأساس لاتخاذ بعض القرارات الادارية بالمؤسسة من ترقية ونقل ومكافآت وتعويضات تساهم في المحافظة على الرأس المال البشري.

❖ **الغرض التطويري:** نعي به استخدام نتائج التقييم من اجل تنمية وتنشيط الرأس المال البشري، والقضاء على نقاط الضعف في اداءه وبالتالي تحسين الاداء وتطويره باستمرار.

<sup>1</sup>- بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الجرات الفلاحية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011-2012، ص60.

<sup>2</sup>- حمود حيمر، مرجع سابق، صص 105، 107.

## خلاصة الفصل الثاني

مع ظهور اقتصاد المعرفة وتزايد الاهتمام بالمعلومات، فان اكتشاف اخر اخذ طريقه الى مركز الاهتمام والحديث عنه على نحو متزايد إلا وهو رأس المال البشري الذي يعتبر اليوم قاعدة الثورة وهو التدفق الحيوي للقيمة وللأفكار والمنتجات والخدمات الجديدة. ان ادارة رأس المال البشري امر بالغ الاهمية والقدرة على تطوير والاحتفاظ بالموظفين، يشكل تحديا كبيرا لخبراء الموارد البشرية، وهذا التحدي فرض على ادارة الموارد البشرية مهمات جديدة لعل اهمها وأكثرها حرجا هو جذب واستقطاب نوعية جديدة من الموارد البشرية تتميز بدراية ومعرفة عالية، وقدرة متميزة، والذي لن يتم إلا من خلال توجه الكتروني لإدارة الموارد البشرية التي تقدم حلول تقنية تغطي المهام المتعددة لوظيفة الموارد البشرية.

ولهذه الاهمية، سوف نحاول في الفصل الموالي معرفة اثر الادارة الالكترونية للموارد البشرية على بناء الرأس المال البشري لعينة من اطارات مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جينرال كابل- بيسكرة.

## مقدمة عامة

ان من اهم سمات عالم اليوم هي سمة التطور السريع الديناميكي في جميع مجالات الحياة بفضل التطور التكنولوجي الهائل، وقد سعت مؤسسات الاعمال الى الاستفادة من هذا الاخير تحت مسمى الإدارة الالكترونية الذي يعتبر نموذجا عصريا متكاملًا يعمل على احداث التغيير الجذري وليس مجرد احداث تغييرات وقتية او بسيطة على المؤسسة، لأنه يتيح فرصا جديدة لتحقيق القيمة المضافة، وتعجيل دورة الابتكار والابداع، وتقليص أوقات انجاز المعاملات وكذا تحسين جودة المنتجات المقدمة للزبائن.

هذه النتائج وغيرها، هيأت الأجواء لقبول الدعوة الى استعمال هذا النموذج في ممارسة تسيير الموارد البشرية بغية تحقيق التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات التي أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة، وذلك تحت مسمى الإدارة الالكترونية للموارد البشرية كتوجه تسييري حديث يستجيب للأهمية التي تشكلها وظيفة الموارد البشرية في تفوق واستمرارية المؤسسة، اذ يكمن قوته في خلق وتسيير المعلومات بشكل فوري بدلا من الاحتفاظ بها، واستثمار الخبرات وتوظيفها لتنمية القدرات التنافسية، اذ أشار مكتب Watson Wyatt سنة 2001 الى ان استعمال الإدارة الالكترونية للموارد البشرية قد ساهم في رفع القيمة السهمية للمؤسسات ب 6.5%، كما أكد lepau & smell انها تعمل على تحسين التوجه الاستراتيجي للوظيفة وتحويلها الى شريك استراتيجي بالمؤسسة.<sup>1</sup>

وبالموازاة مع هذه الصورة، يري الكثير من الباحثين انه بالرغم من أهمية تنمية الموارد البشرية بشكل عام إلا انه ينبغي الاهتمام الى فئة خاصة من الموارد البشرية يقوم عليها في الغالب تطور واستمرارية المؤسسة، تدعى بفئة الرأس المال البشري والتي تعبر عن الموجودات المعرفية التي تسهم بشكل فعال في خلق الأصول المادية لتكون المحدد النهائي للأداء، وهذا ما يجعل بناؤها والاستثمار فيها امرا مطلوبا في ظل التنافس الشديد، وهنا أشار Stewart الى ان اهم عنصر في المنتجات التي تقدمها المؤسسة واهم ما يؤثر في انتاج هذه المنتجات هو رأس المال البشري الذي يمثل المصفاة والنظام الذي يتم من خلاله النجاح، فهذا الأخير يكون دائما حليف أولئك الذين يسيرون رأسمالهم البشري بحكمة، مضيفا ان ثلثي الشركات المصنفة ضمن قائمة 500 شركة ثرية سنة 1954 قد اختفت او لم تعد كبيرة ال درجة لتحتفل بالذكرى الأربعين لتأسيسها وحل محلها شركات صغيرة معتمدة على الأصول المعرفية أكثر من اعتمادها على الأصول المادية، وابتسط مثال على ذلك شركة Nike

<sup>1</sup> -hurb ruelK, tanya bondaronk, e-HRM : innovation or irrlation,www.bnet.com.



## مقدمة عامة

لأحذية التي يقتصر عملها على البحث و التطوير و وضع التصاميم والتسويق التي تحقق 334 الف دولار مبيعات لكل مستخدم مقابل 248 الف دولار مبيعات لكل مستخدم في الشركات الفنية.<sup>2</sup>

### إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

في ضوء التقدم المتزايد في استخدام التكنولوجيا الحديثة والتطبيقات الحاسوبية، قد يصبح لإدارة الكترونية للموارد البشرية ضرورة لا غنى عنها في بناء الموجودات البشرية بحكم ان جوهرها يكمن في التغيير الجذري للعمل والتحول من الإدارة التقليدية لوظيفة الموارد البشرية الى إدارة التغيير وإدارة المعرفة، كما ان المنطلق الأساسي لها يتمثل في الحركية والانطلاق على عناصر المؤسسة وتسيير التعلم واستثمار الخبرات وتوظيفها لتنمية قدرات المؤسسة.

وبناء على ذلك، يمكن بلورة إشكالية الدراسة في طرح السؤال التالي:

ما هو أثر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في بناء الراس مال البشري؟

ولتوضيح ابعاد مشكلة الدراسة يمكننا ان نطرح الأسئلة الفرعية التي نثري بها مجال هذه الدراسة والمتمثلة في:

- ما هو أثر المستوى التشغيلي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية في بناء راس مال البشري؟

- ما هو أثر مستوى العلائقي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية في بناء راس مال البشري؟

- ما هو واقع الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟

- ما هو واقع ممارسة بناء راس مال البشري في مؤسسة محل الدراسة؟

- ما هو أثر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في بناء راس مال البشري في المؤسسة محل الدراسة؟

### مبررات اختيار الموضوع:

ترجع مبررات اختيار هذا الموضوع الى عدة اعتبارات من شأنها ان تدفع الباحث في هذا المجال للتوصل الى نتائج علمية هادفة، ومن اهم هذه الاعتبارات ما يلي:

<sup>2</sup> -Abdellaziz amokrane, des fondements historiques du capital humain au concept de comptabilité des resource humaines,n8,revue des science économiques et de gestion,setif,2008,p29.



## مقدمة عامة

- كون الموضوع من المواضيع التي تشهد اهتمامات متزايدة من طرف الباحثين، نظرا للأهمية الكبيرة التي أصبح يحتلها العنصر البشري في المؤسسة.
- قلة الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع، خاصة في الوقت الحالي الذي شهد تطورات سريعة في مجال الإدارة الالكترونية.
- تزايد تدخل العنصر البشري في تحديد مصير المؤسسات ومستقبلها.
- الرغبة في إثراء المعرفة النظرية حول الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ومساهمتها في بناء راس مال البشري.

### أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النظرة المتزايدة للموارد البشرية من جهة ودور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية داخل المؤسسة من جهة ثانية. وبصفة عامة فان أهمية بحثنا تظهر في العناصر التالية:

- ✓ يعتبر الرأس المال البشري ممثلا حقيقيا لقدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق التميز.
- ✓ تعتبر الادارة الالكترونية للموارد البشرية مدخلا جديدا يعتمد على تكنولوجيا المعلومات للحصول على المعرفة.
- ✓ تؤسس نظريا وتطبيقيا لمعرفة مدى تأثير الادارة الالكترونية للموارد البشرية في بناء الرأس المال البشري.
- ✓ افتقار المكتبات المحلية والعربية للمساهمات العلمية الواسعة في هذا المجال على حسب علم الطلبة،ومن المتوقع ان تفتح هذه الدراسة مجالات عديدة للباحثين والمهتمين بهذا الموضوع،والمواضيع ذات الصلة.

### اهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في توضيح أثر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في بناء راس مال البشري،ومن هذا الهدف العام تتفرع جملة من الاهداف التفصيلية والمتمثلة في:

- ✓ تقديم اطار نظري لكل من الادارة الالكترونية للموارد البشرية وبناء رأس المال البشري.
- ✓ التعرف على واقع الادارة الالكترونية للموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جينرال كابل بسكرة-.
- ✓ التعرف على واقع بناء الرأس المال البشري في مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جينرال كابل بسكرة-.
- ✓ التوصل الى شكل العلاقات بين متغيرات النموذج،وبالتالي التوصل الى نموذج يحدد اثر المتغيرات الهامة على بناء رأس المال البشري في ضوء ما تعكسه بيانات الدراسة.
- ✓ تقديم توصيات للمعنيين في المؤسسة محل الدراسة بناءا على النتائج المتوصل اليها.

### التعاريف الإجرائية:

الإدارة الالكترونية للموارد البشرية: هي منظومة متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصال والمعلومات لتحويل العمل

الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة.

المستوى التشغيلي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية: يتعلق بالنشاطات الروتينية لإدارة الموارد البشرية مثل ادارة الرواتب

وإدارة المعلومات الشخصية للعاملين.

المستوى العلائقي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية: يتعلق بأنشطة ادارة الموارد البشرية الأكثر تقدماً، بحيث لا يكون

التركيز على تصريف الاعمال (جوانب الادارية) وإنما على ادوات الموارد البشرية التي تدعم عمليات رئيسية كالتوظيف،

التدريب، تقييم اداء الافراد.

راس المال البشري: يعرف على أنه المعارف والمؤهلات والكفاءات وكل المميزات الأخرى التي يمتلكها الإنسان او

يكتسبها، والتي من شأنها أن تمدد بمزايا اجتماعية واقتصادية وشخصية، تحقق له الرفاه الفردي والاجتماعي والاقتصادي.

### هيكل الدراسة

من اجل تحقيق اهداف الدراسة. سيتم تقسيم هذه الاخيرة الى ثلاثة فصول، فصلين نظريين لإلمام بمختلف المفاهيم النظرية التي تخص كلا من الإدارة الالكترونية للموارد البشرية والرأس مال البشري وفصل تطبيقي لاختبار نموذج الدراسة على مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

ففي الفصل الأول سنتطرق الى الإطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية، حيث جاء المبحث الأول منه ليتناول اساسيات حول الإدارة الالكترونية، من حيث مفهومها وأهدافها، خصائصها وعناصرها، وظائفها ومجالات تطبيقها، مراحل ومعوقات تطبيقها، والمبحث الثاني لتتعمق من خلاله على الإدارة الالكترونية للموارد البشرية من حيث مفهومها وخصائصها، أهميتها وأهدافها، انشطتها ومجالاتها، وجاء المبحث الثالث ليتضمن الادارة الالكترونية كأداة لعصرنة وظيفة الموارد البشرية من خلال متطلباتها وادوات تطبيقها، اساليب نجاحها وتغيرات التي تفرضها، نتائج وتحديات تطبيقها.

اما الفصل الثاني المعنون بالرأس مال البشري في ظل الادارة الالكترونية للموارد البشرية، فيقسم الى ثلاثة مباحث حيث سنتناول في المبحث الأول مدخل الى راس مال البشري، من مفهوم الرأس المال الفكري ومكوناته الى الاهتمام التاريخي



## مقدمة عامة

ومفهوم الرأس المال البشري، خصائصه واصنافه، اهميته ومكوناته، ثم سنتطرق في المبحث الثاني الى استثمار، بناء وادارة الراس المال البشري، من حيث مفهوم ونظرية الاستثمار فيه، متطلباته ومراحل بناءه، ادارته وقياسه، اما المبحث الثالث فسيتناول مساهمة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في بناء راس مال البشري من خلال مساهمة كل مستوى من مستويي الادارة الالكترونية للموارد البشرية في بناء رأس المال البشري.

في حين سنخصص الفصل الثالث للعرض الوافي لتقدم المؤسسة محل الدراسة، والإطار المنهجي للدراسة، بالإضافة الى تحليل ومناقشة النتائج.

### الدراسات السابقة:

تم التطرق لعدد من الدراسات التي تخص موضوعنا وقوفا على مضامينها ومدلولاتها المنهجية، فضلا عن ملامستها على نحو المباشر وغير مباشر لمتغيرات دراستنا الحالية وابعادها. اذ ان الجهود البحثية التي تناولت موضوعات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية والرأس مال البشري جاءت بشكل منفصل من حيث معالجة الإشكاليات والظواهر في بيئات والميادين مختلفة وعلى هذا النحو تسعى دراستنا الى بلورة المنظور البحثي لكل من إدارة الالكترونية للموارد البشرية ورأس مال البشري.

وفي هذا السياق سنستعرض اهم ما استطعنا الحصول عليه من الدراسات ذات الصلة على النحو التالي:

### 1-الدراسات المتعلقة بالإدارة الالكترونية للموارد البشرية

#### الدراسات العربية:

الدراسة الاولى: "واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا E-HRM في الجامعات الفلسطينية

#### النظامية- قطاع غزة."

هي دراسة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قام بها الباحث "أبو أمونه يوسف محمد يوسف" عام 2009 بالجامعة الإسلامية- غزة، كلية الدراسات العليا، وقد هدفت إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية



## مقدمة عامة

النظامية في قطاع غزة، والتعرف على وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونيا لدى المستويات الإدارية المختلفة، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث استبانة مكونة من (88) فقرة كأداة للدراسة، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وعلى برنامج (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- ✓ وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونيا ودعم الإدارة العليا متوفران ويساهمان بشكل كبير في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية بشكل عام وE-HRM بشكل خاص؛
- ✓ البنية التحتية لمراكز تكنولوجيا المعلومات تعتبر كافية عمليا لهذا التحول، على الرغم من وجود عجز مالي لدى كافة الجامعات، واختلاف أولويات المراكز تبعا لسياسة الإدارة العليا وأولوياتها، وقد تميزت الجامعة الإسلامية في هذا المجال؛
- ✓ فيما يخص نظام الجامعات في إدارة الموارد البشرية، بينت النتائج وجود تطبيق لوظائف وأنشطة الموارد البشرية إلكترونيا، وأيضا كان التميز لصالح الجامعة الإسلامية؛
- ✓ فيما يتعلق بنظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية، وربط تلك الخدمات بوظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية إلكترونيا، فقد أظهرت النتائج ضعف استعمال تلك الخدمات في بعض وظائف وأنشطة E-HRM بالرغم من توفرها.

الدراسة الثانية: "التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثر ذلك على أداء

أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الخاصة (جامعة فيلادلفيا نموذجا)".

هي دراسة قام بها الباحث جرادات ناصر محمد سعود سنة 2010 بجامعة فيلادلفيا بالأردن، وقد هدفت إلى التعرف على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثر ذلك على أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الخاصة، حيث تناولت التحديات من خلال: إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، الثقافة التنظيمية، البنية التحتية للتكنولوجيا، الرغبة والافتتاح باستخدام التكنولوجيا والممارسين العاملين باستخدام التكنولوجيا. فيما تناولت أداء أعضاء الهيئات التدريسية من خلال: الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس، تحسين مستوى الخدمة المقدمة، وتحسين مستوى مخرجات التعليم. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة أعدت لهذا الغرض تم توزيعها على أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا، باعتبارها نموذجا للدراسة، وتم الحصول على (54) استبانة صالحة لتحليل الإحصائي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

## مقدمة عامة

وجود تأثير كبير للتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على أداء أعضاء

الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الخاصة؛

- ✓ شكلت البنية التحتية للتكنولوجيا المصدر الأول لهذه التحديات؛
- ✓ شكل إلمام العاملين باستخدام التكنولوجيا المصدر الثاني لهذه التحديات؛
- ✓ شكلت الرغبة والاقتناع باستخدام التكنولوجيا المصدر الثالث لهذه التحديات؛
- ✓ شكلت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية المصدر الرابع لهذه التحديات؛
- ✓ شكل تحدي الثقافة التنظيمية المصدر الخامس لهذه التحديات.

الدراسة الثالثة: "أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM على كفاءة

أداء العاملين (دراسة حالة في مجموعة الاتصالات الأردنية/ أورانج)."

هي دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الأعمال الإلكترونية، قام بها الباحث "الرواحنه عبد الله عوده" عام 2013 بجامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج)، وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (77) موظفاً من فئة رؤساء الأقسام ومدراء الفروع، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. ومن أهم

النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- ✓ جودة أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية ليس لها تأثير واضح على كفاءة الأداء؛
- ✓ جودة البنية التحتية لأنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هي التي لها تأثير إيجابي واضح على كفاءة أداء

العاملين في الشركة

### **The Contribution of e-HRM to HRM Effectiveness: Results :الدراسة الاولى: from a Quantitative Study in a Dutch Ministry**

هي دراسة قام بها Ruel وزملاءه سنة 2007، وقد هدفت إلى قياس مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في فعالية إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال دراسة كمية أجريت على وزارة الداخلية في هولندا، كما هدفت إلى معرفة هل كانت عملية التحول مفيدة للوزارة أم لا. وقد توصلت إلى أن التطبيق الفعلي لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية مرتبط بفعالية إدارة الموارد البشرية، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى أن جودة تطبيقات الموارد البشرية الإلكترونية من حيث المحتوى والمضمون هي العامل التفسيري الأكثر أهمية وتأثير إيجابي في فعالية تكنولوجيا واستراتيجية الموارد البشرية، كما توصلت إلى أن استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية سوف يخفف التكاليف، ويعزز مستوى خدمات الموارد البشرية، ويعطيها مكانة كى تصبح شريكا استراتيجيا مهما وفعالا.

### **The Impact of Electronic Human Resource Management:الدراسة الثانية:**

### **(E-HRM) Practices on Business Performance in Jordanian Telecommunication Sector: "The Employees Perspective"**

هي دراسة قام بها Khashman و Al-Ryalat سنة 2015، حيث هدفت إلى التعرف على تأثير ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من خلال أبعادها (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، الاتصالات الإلكترونية والتعويض الإلكتروني) على الأداء الوظيفي من خلال أبعاده (الوقت، التكلفة، الجودة والمرونة)، وذلك في قطاع الاتصالات الأردنية ممثل في ثلاث شركات للاتصالات الخلوية (زين، أورنج وأمنية)، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المناصب الإشرافية في الشركات الثلاث، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وعينة عشوائية طبقية مكونة من 178 موظف وموظفة، ثم تم تطوير استبانة وزعت على أفراد العينة، ثم تحليل البيانات باستخدام SPSS ، وتوصلت بذلك إلى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أثرت إيجابا على الوقت؛

✓ ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أثرت إيجابا على التكلفة؛

## مقدمة عامة

- ✓ ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أثرت إيجاباً على الجودة؛
- ✓ ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أثرت إيجاباً على المرونة.

### 2-الدراسات المتعلقة بالرأس المال البشري

#### الدراسات العربية:

#### الدراسة الأولى: "إدارة رأس المال الفكري وتنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة-تصور مقترح-

هي دراسة مقدمة لشهادة الدكتوراه قام بها محي بن خلف عبد لمطيري في سنة 2006 هدفت إلى البحث في أبرز التحولات والتحديات المجتمعية التي لها علاقة برأس المال الفكري، والتي تشكل في مجملها الإطار العام لفهم المجال الموضوعي والمجتمعي لإدارة رأس المال الفكري، كما هدفت إلى الكشف عن أبعاد رأس المال الفكري في الجامعات، واستخدمت الدراسة مدخل Swot التحليل الاستراتيجي وفقاً لنموذج، وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور عام لاستراتيجية إدارة رأس المال الفكري مع الأخذ في الاعتبار مجمل الأوضاع القائمة في التعليم العالي السعودي، وقد استندت الاستراتيجية إلى أهداف، منطلقات، محددات، متطلبات ثم آليات تطبيق إدارة رأس المال الفكري، في كل بعد من أبعاده، ثم تم التوصل إلى هيكل مقترح لإدارة رأس المال الفكري في الجامعات.

#### الدراسة الثانية: "دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة،دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر"

هي دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، قام بها الباحثة "صولح سماح" عام 2013 بالجامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وقد هدفت إلى التعرف على ضرورة تحديد مؤشرات أو مقاربات تسيير الرأسمال البشري (تسيير كفاءات وتسيير معارف) في مراكز البحث العلمي في الجزائر وبالشكل الذي يجعلها تحقق التميز وتحافظ على بقائه واستمراره، ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة استبانة مكونة من ( 47 ) فقرة كأداة للدراسة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وعلى برنامج Spss.v18.0 لتحليل بيانات الدراسة، وكان أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مايلي:

## مقدمة عامة

- ✓ مراكز البحث ليست على دراية كافية بالمعارف والمهارات والخبرات المتوفرة لدى باحثيها، وليس لديها محاولات كافية لابتكار طرق لتقليص الفجوة بين الخبرات والقدرات المعرفية من جهة والنقائص المعرفية لديهم، واكتشاف كل الطاقات والإمكانيات الموجودة لدى كفاءتها الفردية والجماعية.
- ✓ عدم ادراك المراكز اهمية المعارف الباطنية لدى الباحثين وأهمية تحويلها الى معارف ظاهرة ونقص التشجيع على زيادة الاحتكاك والتفاعل والحوار حول المعلومات التي يمتلكونها، وتطبيق معارفهم الجديدة وخبراتهم والإفادة منها في تحسين اجراءات العمل وجودة البحث العلمي.
- ✓ نقص في سرعة مواكبة المراكز لكل التغيرات الحاصلة في مواضيع البحث العلمي وقيامها بالعديد من البحوث التطبيقية في كل المجالات داخل وخارج الوطن، وعدم وضوح استراتيجياتها في البحث والتطوير لتحقيق التميز في الابداع وتوفير كل الامكانيات لذلك.

### الدراسة الثالثة: "الادارة الالكترونية كأداة لبناء الرأس المال البشري، دراسة حالة عينة من كليات جامعة محمد خيضر بسكرة"

هي دراسة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قام بها الباحثة "بوغرارة جهيدة" عام 2015 بالجامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وقد هدفت الى تحديد مدى فعالية الادارة الالكترونية في بناء الرأس المال البشري، واختبار النموذج المفترض لدور الادارة الالكترونية في بناء الرأس المال البشري على المؤسسة محل الدراسة، ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة استبانة مكونة من (35) فقرة كأداة للدراسة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وعلى برنامج Spss لتحليل بيانات الدراسة. وكان اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة مايلي:

- ✓ الادارة الالكترونية وسيلة مساعدة على توفير الجهد العقلي للفرد وتفادي تكرار نفس العمل، وحفظ المعلومات من الضياع والنسيان بطريقة أكثر تطوراً، وسهولة الوصول اليها في المخازن الالكترونية، مما يتيح اعادة دمجها مع الخبرات والمهارات للوصول الى نتائج افضل ومعارف اكثر.
- ✓ يتطلب الاستفادة من الرأس المال البشري استخدام الادارة الالكترونية في الكليات من خلال توظيف منظومتها والتي تساهم في توفير المعلومات المتعلقة ببناءه.
- ✓ لممارسة بناء الرأس مال البشري يجب التركيز على ابعاده: الاستقطاب، الصناعة، التنشيط والحفاظة، وكذا ابعاد الادارة الالكترونية الحاسب الآلي وبرامج الحاسوب، شبكة الاتصال وصناع المعرفة.



## مقدمة عامة

الدراسة الثالثة: "تأثير الادارة الالكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري،دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بسطيف."

هي دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، قام بها الباحثة "زواوي خالصة" عام 2017 بالجامعة فرحات عباس-سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،وقد هدفت الى التعرف على مدى تأثير الادارة الالكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري في مؤسسات الاقتصادية الجزائرية، والتعرف على مدى اعتماد المؤسسات محل الدراسة على الادارة الالكترونية للموارد البشرية ومدى اهتمامها برأس المال الفكري حسب طبيعة الملكية ونوع القطاع،ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة استبانة مكونة من ( 84)فقرة كأداة للدراسة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وعلى برنامج (Spss ibm22) لتحليل بيانات الدراسة. وكان اهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة مايلي:

- ✓ تعتمد المؤسسات محل الدراسة على تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتي تخص الحضور والانصراف، تقييم الأداء، إدارة الأجور، أي أن المؤسسات تركز أكثر على أتمتة الأنشطة الروتينية لإدارة الموارد البشرية والتي تساهم بشكل غير مبكر في تطوير رأس المال الفكري من خلال التوجه الاستراتيجي لإدارته.
- ✓ تعتمد المؤسسات محل الدراسة على الأنترنت للحصول على مجموعة متنوعة من المترشحين، فقط لكنها لا تكمل إجراءات التوظيف الإلكتروني، وهذا ما حال دون الاستفادة من مزاياه وهي الحصول على رأس مال بشري متميز، لذا توصلنا إلى عدم وجود تأثير للتوظيف الإلكتروني على تطوير رأس المال الفكري.
- ✓ ان المؤسسات محل الدراسة تعتمد على أنظمة التعليم الإلكتروني والتي تساعد في تطوير رأس المال البشري من خلال جذب والاحتفاظ بالموظفين ومنحهم فرصة لمراقبة وتطوير كفاءاتهم الفردية وإدارة حياتهم المهنية، من خلال توفير بعض الكتب والمواد التعليمية وبعض البرامج التدريبية وأيضاً خدمة المؤتمرات المرئية،إلكترونية على الشبكة الداخلية والتي تساهم أكثر في تحفيز التعلم الذاتي للموظفين والتي تم الاعتماد عليها في بعض البنوك، وهو ما ساهم بشكل كبير في تطوير رأس المال الفكري.

## الدراسة الاولى " HR portal alignment for the creation and development of intellectual capital "

هي دراسة قام بها Cataldo Dino Ruta سنة 2009 بهدف دمج النظريات الاستراتيجية للموارد البشرية ومكونات رأس المال الفكري، واستكشاف مفهوم محاذاة بوابة الموارد البشرية، كمتغيرات أساسية لاستراتيجيات الموارد البشرية، وجاءت هذه الدراسة للإجابة على كيف يمكن لبوابة الموارد البشرية خلق وتطوير رأس المال الفكري؟، عن طريق دراسة حالة لشركة استشارية متعددة الجنسيات رائدة فيما يخص تطبيقها لبوابة الموارد البشرية، من خلال تصميم نموذج تضمن الوظائف العامة لتطبيقات بوابة الموارد البشرية على أساس تأثيرها على كل من رأس المال التنظيمي، رأس المال البشري، رأس المال الاجتماعي، والذي تم عرضه على خمس خبراء في الموارد البشرية وخمس مدراء من مختلف أنحاء العالم.

وقد توصلت الدراسة إلى أن اعتماد البوابة يمكن أن يرفع إلى حد كبير من فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية، وخاصة في تطوير رأس المال الفكري من خلال اعتماد مجموعة محددة من التطبيقات الخاصة بالبوابة والتي تقدم مجموعة من البدائل للموظف الواحد، وأكدت الدراسة أن البوابة يمكن أن تكون أداة استراتيجية لمديري الموارد البشرية لتطوير رأس المال الفكري، أيضا تطبيقاتها تعتبر أداة قوية لمراقبة وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، من خلال أن زيادة العلاقات بين الموظفين سيؤثر على الكفاءات، وفي تبادل المعلومات والمعرفة وتدريب الموظفين يؤثر على المهارات السلوكية (تساهم في تطوير رأس المال البشري)، والتي تؤثر على العلاقات المهنية (تساعد على تطوير رأس المال علاقتي)، وعلاوة على ذلك فإن إضفاء الطابع الرسمي على العمليات (يؤثر على بناء رأس المال التنظيمي)، يخلق الأساس لعمليات التعلم المستقبلية التي تمكن من تنشيط الموظفين الجدد، والاستثمار في ممارسات إدارة المعرفة تخلق مجتمعات الممارسة (رأس المال الاجتماعي).

## الدراسة الثانية: The Impact Of Education On Economic, Growth: The Case Of Mauritius

هي دراسة قام بها Mohun وزملاءه سنة 2010، اهتمت بدراسة أثر الاستثمار في التعليم على النمو الاقتصادي في موريشيوس خلال الفترة 1990-2006، وبينت النتائج التقدير بواسطة نموذج تصحيح الخطأ ان راس مال البشري يلعب دورا هاما في رفع معدلات النمو الاقتصادي باعتباره محرك أساسي للتحسين من مستوى الإنتاج.

## مقدمة عامة

### ❖ التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح لنا من الاطلاع على ما توصلت اليه الدراسات السابقة من نتائج وتوصيات، الى بعض الملاحظات التالية:

- ✓ تنوع اهداف الدراسات السابقة والنتائج المتوصل اليها بتنوع الجوانب التي عالجتها.
- ✓ هناك توجهات ايجابية نحو تبني الادارة الالكترونية للموارد البشرية.
- ✓ تأكيد بعض الدراسات على اهمية الادارة الالكترونية للموارد البشرية في تعزيز مستوى خدمات الموارد البشرية، مما يعطي وظيفة الموارد البشرية مكانة كي تصبح شريكا استراتيجيا.

كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الحصول على المراجع المناسبة لإثراء الجانب النظري، وبناء الاستبانة التي تتناسب مع النموذج الافتراضي، إلا انها تتميز عنهم في:

- ✓ ان كل الدراسات السابقة تناولت الادارة الالكترونية للموارد البشرية من جانب معين، لكن لا توجد اي دراسة قامت بربطها مع بناء رأس المال البشري من خلال عمليات: الاستقطاب، الصناعة، التنشيط والمحافظة.
- ✓ التركيز على مستويات الادارة الالكترونية للموارد البشرية كأبعاد في النموذج الافتراضي.
- ✓ تطبيق النموذج الافتراضي على مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة-.

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
I	بسملة
II	اهداء
III	شكر وعرهان
IX-V	فهرس المحتويات
XIII-XII	قائمة الجداول
XIV	قائمة الاشكال
XVI	الملخص بالعربية
XVII	الملخص بالأجنبية
ا-م	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: مدخل مفاهيمي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: اساسيات حول الإدارة الالكترونية
3	المطلب الأول: ماهية الإدارة الالكترونية
3	الفرع الأول: مفهوم الإدارة الالكترونية
6	الفرع الثاني: اهداف الإدارة الالكترونية
7	المطلب الثاني: خصائص وعناصر الإدارة الالكترونية
7	الفرع الأول: خصائص الإدارة الالكترونية
9	الفرع الثاني: عناصر الإدارة الالكترونية
12	المطلب الثالث: وظائف ومجالات تطبيق الإدارة الالكترونية
12	الفرع الأول: وظائف الإدارة الالكترونية
17	الفرع الثاني: مجالات تطبيق الإدارة الالكترونية
19	المطلب الرابع: تطبيق ومعوقات الإدارة الالكترونية
19	الفرع الأول: تطبيق الإدارة الالكترونية

## فهرس المحتويات

20	الفرع الثاني: معوقات الإدارة الالكترونية
21	المبحث الثاني: ماهية الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
22	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
22	الفرع الأول: مفهوم الادارة الالكترونية للموارد البشرية
24	الفرع الثاني: خصائص الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
25	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
25	الفرع الأول: أهمية الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
27	الفرع الثاني: اهداف الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
28	المطلب الثالث: مجالات وأنشطة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
28	الفرع الأول: مجالات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
30	الفرع الثاني: أنشطة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
37	المبحث الثالث: الادارة الالكترونية كأداة لعصرنة وظيفة الموارد البشرية
37	المطلب الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وادواتها
37	الفرع الاول: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
39	الفرع الثاني: ادوات الادارة الالكترونية للموارد البشرية
41	المطلب الثاني: اساليب نجاح الإدارة الالكترونية للموارد البشرية والتغيرات التي تفرضها
41	الفرع الأول: اساليب نجاح الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
42	الفرع الثاني: التغيرات التي تفرضها الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
43	المطلب الثالث: نتائج وتحديات تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية
43	الفرع الاول: نتائج تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية
44	الفرع الثاني: تحديات تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية
46	خلاصة الفصل الاول
الفصل الثاني: الرأس المال البشري في ظل الادارة الالكترونية للموارد البشرية	
48	تمهيد

## فهرس المحتويات

49	المبحث الأول: مدخل الى الراس المال البشري
49	المطلب الأول: مفهوم ومكونات الراس المال الفكري
49	الفرع الأول: مفهوم الراس المال الفكري
50	الفرع الثاني: مكونات الراس المال الفكري
51	المطلب الثاني: الاهتمام التاريخي براس المال البشري ومفهومه
51	الفرع الأول: الاهتمام التاريخي براس المال البشري
53	الفرع الثاني: مفهوم الراس المال البشري
54	المطلب الثالث: خصائص وأصناف الراس المال البشري
54	الفرع الأول: خصائص الراس المال البشري
55	الفرع الثاني: أصناف الراس المال البشري
57	المطلب الرابع: أهمية ومكونات الراس المال البشري
57	الفرع الأول: أهمية الرأس المال البشري
59	الفرع الثاني: مكونات الرأس المال البشري
61	المبحث الثاني: استثمار، بناء وإدارة الراس المال البشري
61	المطلب الأول: مفهوم ونظرية استثمار الراس المال البشري
61	الفرع الأول: مفهوم الاستثمار الراس المال البشري
62	الفرع الثاني: نظرية استثمار الراس المال البشري
69	المطلب الثاني: متطلبات وابعاد بناء الراس المال البشري
69	الفرع الأول: متطلبات بناء الراس المال البشري
70	الفرع الثاني: ابعاد بناء الراس المال البشري
75	المطلب الثالث: ادارة وقياس الراس المال البشري
75	الفرع الأول: ادارة الراس المال البشري
77	الفرع الثاني: قياس الراس المال البشري

## فهرس المحتويات

80	المبحث الثالث: مساهمة الادارة الالكترونية للموارد البشرية في بناء الرأس المال البشري
81	المطلب الاول: مستويات الادارة الالكترونية للموارد البشرية
82	الفرع الاول:المستوى التشغيلي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية
82	الفرع الثاني: المستوى العلائقي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية
83	المطلب الثاني: مساهمة المستوى التشغيلي في بناء الرأس المال البشري
83	الفرع الاول: نظام التعويضات الالكتروني وبناء الرأس المال البشري
84	الفرع الثاني: الحضور والانصراف الالكتروني وبناء الرأس المال البشري
85	المطلب الثالث: مساهمة المستوى العلائقي في بناء الرأس المال البشري
85	الفرع الاول: التوظيف الالكتروني وبناء الرأس المال البشري
88	الفرع الثاني: التدريب الالكتروني وبناء الرأس المال البشري
89	الفرع الثالث: تقييم الاداء الالكتروني وبناء الرأس المال البشري
91	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث:دراسة تطبيقية في مؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة-	
93	تمهيد
94	المبحث الاول:تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
94	المطلب الاول:التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل-فرع جينرال كابل بسكرة-
95	المطلب الثاني: طبيعة نشاط المؤسسة
97	المطلب الثالث:الهيكل التنظيمي للمؤسسة
104	المبحث الثاني:الاطار المنهجي للدراسة
104	المطلب الاول:منهج ونموذج الدراسة
104	الفرع الاول:منهج الدراسة
105	الفرع الثاني:نموذج الدراسة

## فهرس المحتويات

107	المطلب الثاني: عينة الدراسة وخصائصها
107	الفرع الاول: عينة الدراسة
108	الفرع الثاني: خصائص عينة الدراسة
112	المطلب الثالث: اداة الدراسة والأساليب الاحصائية
112	الفرع الاول: اداة الدراسة
115	الفرع الثاني: الاساليب الاحصائية
117	المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
117	المطلب الاول: تشخيص متغيرات الدراسة
117	الفرع الاول: متغير الادارة الالكترونية للموارد البشرية
120	الفرع الثاني: متغير بناء الرأس المال البشري
123	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
123	الفرع الاول: الاختبارات القبلية
127	الفرع الثاني: اختبار الاثر والفروق الشخصية
138	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
138	الفرع الاول: مناقشة نتائج الاستمارة
141	الفرع الثاني: مناقشة نتائج الفرضيات
143	خلاصة الفصل الثالث
145	الخاتمة العامة
149	قائمة المراجع
162	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01)	المقارنة بين الادارة التقليدية والإدارة الالكترونية	09
(02)	الاختلافات الاساسية بين التخطيط التقليدي والالكتروني	13
(03)	التأثيرات الاساسية للانترنت في وظيفة التنظيم	14
(04)	تعريف الادارة الالكترونية للموارد البشرية لدى بعض الباحثين	22
(05)	خصائص الادارة الالكترونية للموارد البشرية حسب دراسات الباحثين	24
(06)	المنافع المحتملة التي تتحصل عليها المنظمة جراء تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية	27
(07)	المقارنة بين الاستقطاب التقليدي والاستقطاب الالكتروني	31
(08)	مكونات الرأس المال البشري لدى بعض الباحثين	59
(09)	جذور نظرية الاستثمار في الرأس المال البشري	63
(10)	مزايا وعيوب المصادر الداخلية والخارجية لاستقطاب رأس المال البشري	71
(11)	الخصائص العامة لعينة الدراسة	108
(12)	درجات مقياس ليكارت الخماسي	113
(13)	فئات درجات القيم حسب مقياس ليكارت الخماسي للحكم على اجابات الافراد	113
(14)	تحليل الثبات والصدق لكل متغيري الادارة الالكترونية للموارد البشرية وبناء الرأس المال البشري	114
(15)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات افراد عينة البحث حول عبارات محور الادارة الالكترونية للموارد البشرية	117
(16)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات بناء الرأس المال البشري	120
(17)	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	124
(18)	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح	125
(19)	اختبار التوزيع الطبيعي بمعاملي Kurtosis و Skewness	126

## قائمة الاشكال والجداول

126	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	(20)
127	نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لأثر المتغير المستقل وأبعاده على بناء الرأس المال البشري	(21)
129	تقدير معلمات النماذج المفسرة لأثر المتغير المستقل على المتغير التابع	(22)
131	نتائج تحليل التباين T لمتغير الادارة الالكترونية للموارد البشرية حسب متغير الجنس	(23)
132	نتائج تحليل التباين (Anova) للادارة الالكترونية للموارد البشرية حسب متغير العمر	(24)
133	نتائج تحليل التباين ( Anova ) للادارة الالكترونية للموارد البشرية حسب متغير المستوى التعليمي	(25)
133	نتائج تحليل التباين (Anova) للادارة الالكترونية للموارد البشرية حسب متغير الخبرة	(26)
134	نتائج تحليل التباين ( Anova ) للادارة الالكترونية للموارد البشرية حسب متغير الدورات التدريبية	(27)
135	نتائج تحليل التباين (Anova) لبناء الرأس المال البشري حسب متغير الجنس	(28)
135	نتائج تحليل التباين (Anova) لبناء الرأس المال البشري حسب متغير العمر	(29)
136	نتائج تحليل التباين (Anova) لبناء الرأس المال البشري حسب متغير المستوى التعليمي	(30)
137	نتائج تحليل التباين (Anova) لبناء الرأس المال البشري حسب متغير الخبرة	(31)
137	نتائج تحليل التباين (Anova) لبناء الرأس المال البشري حسب متغير الدورات التدريبية	(32)

## قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	ابعاد مفهوم الادارة الالكترونية	(01)
20	مراحل الانتقال الى الاعمال الالكترونية	(02)
29	مجالات الادارة الالكترونية للموارد البشرية الاساسية	(03)
33	الفوارق الزمنية بين التوظيف التقليدي والتوظيف الالكتروني	(04)
51	مكونات الرأس المال الفكري	(05)
56	فئات الرأس المال البشري في المؤسسة	(06)
66	العلاقات التي شكلتها نظرية الاستثمار في الرأس المال البشري	(07)
77	مثلث قيمة ادارة الرأس المال البشري	(08)
87	تأثير التوظيف الالكتروني على ادارة الرأس المال البشري	(09)
105	نموذج الدراسة	(10)
110	الدائرة النسبية لمتغير الجنس	(11)
110	الدائرة النسبية لمتغير العمر	(12)
111	الدائرة النسبية لمتغير المستوى التعليمي	(13)
111	الدائرة النسبية لمتغير سنوات الخبرة	(14)
112	الدائرة النسبية لمتغير الدورات التدريبية	(15)
130	التمثيل البياني للبواقي غير المعيارية مع التوقعات المعيارية	(16)
131	المدرج التكراري لتوزيع الاخطاء العشوائية	(17)

اولا: المراجع باللغة العربية.

الكتب:

- 1- السعيد مبروك ابراهيم، ادارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الادارة المعاصرة"الجودة الشاملة-الهندرة-ادارة المعرفة- الادارة الالكترونية"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
- 2- الهوش ابو بكر محمود، الحكومة الالكترونية، ط1، مجموعة النيل، مصر، 2005.
- 3- حنان سليمان الزنبقي، التدريب الالكتروني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2011.
- 4- جاك فيتز، ترجمة ايهم الصباغ: استبقاء افضل موظفيك، مكتبة عبيكان، كلية هارفرد لإدارة الاعمال، الرياض، السعودية، 2011.
- 5- رأفت رضوان، الادارة الالكترونية، الجمهورية العربية المصرية، القاهرة، 2007.
- 6- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005.
- 7- سعد غالب ياسين، الادارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الادارة العامة للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 8- عادل حرحوش المبرجي، الادارة الالكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتنمية الادارية للنشر والطباعة، القاهرة، مصر، 2007.
- 9- محمد حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الالكترونية وتطبيقاتهما المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011.
- 10- محمد سمير احمد، الادارة الالكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
- 11- مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الادارية وتكنولوجيا المعلومات، اثر للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
- 12- محمد عبيدات، محمد ابو نصار، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 1999.

- 13- نجم عبود نجم، الادرة الالكترونية والوظائف والمشكلات، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 14- نجم عبود نجم، ادارة اللاملموسات ادارة مالا يقاس، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.
- 15- ناصر محمد سعود جرادات، وآخرون، ادارة المعرفة، ط1، دار اثراء للنشر والتوزيع، الاردن، 2011.

### الرسائل والاطروحات الجامعية:

- 1- ايت عمار سعاد، ريش زينب، اثر استخدام الادارة الالكترونية على ادارة الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، ادارة الاعمال المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2016-2017.
- 2- امال ديلمي، دور الادارة الالكترونية للموارد البشرية في تعزيز ادارة المعرفة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، وكالة ام البواقي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة ام البواقي، الجزائر، 2014-2015.
- 3- اميرة حراتي، سعدة شايب الدور، واقع تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة الوحدة العملية لاتصالات الجزائر، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد صديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2016-2017.
- 4- احمد محمد الفيومي، اثر الاصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير ادارة الجودة الشاملة: دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الاردنية الرسمية والخاصة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2010.
- 5- بوغرة جهيدة، الادارة الالكترونية كأداة لبناء الرأس المال البشري، دراسة حالة عينة من كليات جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
- 6- بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011-2012.

## قائمة المراجع

- 7- جمانة عبد الوهاب شلبي، واقع الادارة الالكترونية في الجامعة الاسلامية وأثرها على التطور التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2011-2012.
- 8- جبيرات سناء، تقييم اثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
- 9- حسين علي، الادارة الالكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل ادارة المعرفة دراسة حالة: شركات جازي للاتصالات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013-2014.
- 10- حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين اداء الموارد البشرية بالمنظمة، دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية بالجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2017-2018.
- 11- رهام اكرم عمار، مدى رضا الموظفين العاملين في المؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة عن نظام ادارة الموارد البشرية الكترونيا، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2012.
- 12- ربيعة قوادرية، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016.
- 13- زواوي خالصة، تأثير الادارة الالكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري، دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بسطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص ادارة اعمال المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، سطيف، الجزائر، 2017.
- 14- سناء جابر، دور رأس المال البشري في تحقيق الاداء المتميز الجامعي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016-2017.

- 15- سملاي يحضيه، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات والميزة التنافسية(مدخل الجودة والمعرفة)، اطروحة دكتوراه(غير منشورة)، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
- 16- سعيد ابو لبد، هاشم عيسى، الاستثمار في رأس المال الفكري في منظمات المتعلمة: دراسة تطبيقية في مجموعة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية المال والأعمال، جامعة ال البيت، الاردن، 2008.
- 17- صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012-2013.
- 18- عاشور عبد الكريم، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منثوري، قسنطينة، الجزائر، 2009-2010.
- 19- عائشة بنت سالم بن صالح الرقيشية، ابعاد التعلم التنظيمي وعلاقتها بتنمية رأس المال البشري لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الاساسي بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة تعليمية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، عمان، الاردن، 2015.
- 20- عمار ابراهيم، تنمية رأس المال البشري وأثره على كفاءة والمنشأة: دراسة ميدانية في الساحل السوري، رسالة ماجستير في السكان والتنمية، قسم الاحصاء والبرمجة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2014.
- 21- فرخة ليندة، دور تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات، دراسة حالة الشركة الافريقية للزجاج- جيغل، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016-2017.
- 22- فريد خميلي، اثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة، مجلة مركز دراسات كوفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي، ام البواقي، الجزائر.
- 23- زهر طرودي، نظم معلومات الموارد البشرية كأداة لبناء الرأس المال البشري، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جينرال كابل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014.

## قائمة المراجع

- 24-لبنى بابا سعيد، دور الاستثمار في الرأس المال البشري في النمو الاقتصادي بالجزائر خلال فترة 2005-2013، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2014-2015.
- 25-محمد طلال ابو الروس، دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة: دراسة حالة المنظمات الأهلية في محافظة الوسطى، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، 2015.
- 26-معمري ريحة، رأس المال البشري ودوره في تحقيق الابتكار التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015.
- 27-نادية عديلة، اثر ادارة رأس المال البشري في التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية مؤسسة صناعة كوابل-فرع جينرال كابل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016-2017.
- 28-يوسف محمد يوسف ابو امونه، واقع ادارة الموارد البشرية الكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية-قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الاسلاميه، غزة، فلسطين، 2009.

### المدخلات في الملتقيات:

- 1-سناء عبد الكريم الخانق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات ادارة المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، 13/12 نوفمبر 2005.
- 2-منى جاسم الزايد، الاستثمار في الرأس المال البشري: نموذج مقترح، مؤتمر الثاني لمعهد الادارة العامة والتنمية الادارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، مملكة البحرين، 2010.

### الدوريات:

- 1-افنان عبد علي الاسدي، الادارة الالكترونية-بين النظرية ومتطلبات التطبيق-في بيئة منظمات الاعمال العراقية، العدد 15، مجلة العراقية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2009.

## قائمة المراجع

- 2- احلام محمد شواي، الادارة الالكترونية وتأثيرها في تطوير الاداء الوظيفي وتحسينه، المجلد 64، العدد 4، مجلة بابل للعلوم الانسانية، كلية الآداب، جامعة بابل، العراق، 2016.
- 3- احمد سعد محمد طيب، مصطفى القطيمي، تشخيص معوقات تطبيق نماذج الادارة الالكترونية في مؤسسات تعليمية دراسة استطلاعية لاراء الموظفين في عدد من المدارس الاهلية في مدينة موصل، المجلد 35، العدد 114، مجلة تنمية الرافدين، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2012.
- 4- امال اسمر زبون، الاستثمار في رأس المال البشري وعلاقته بالتعليم والتشغيل في العراق، العدد 21، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة واسط، العراق، 2016.
- 5- حسين وليد حسين، توظيف المعرفة الضمنية للموردين في ادارة الموارد البشرية الالكترونية، المجلد 22، العدد 93، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 2016.
- 6- خليفة مصطفى ابو عاشور، دينا جميل النمري، مستوى تطبيق الادارة الالكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين، المجلد 9، العدد 2، المجلة الاردنية للعلوم التربوية، الاردن، 2013.
- 7- خالصة زواوي، تأثير الادارة الالكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال البشري، دراسة حالة مؤسسة اوراسكوم تيليكوم الجزائر، المجلد الثاني، العدد 2، مجلة الدراسات التسويقية وادارة الاعمال، جامعة محمد بوقرة، سوق اهراس، الجزائر العاصمة.
- 8- خالد عبد الله ابراهيم، العلاقة بين الرأس المال البشري وادارة الجودة، دراسة نظرية، المجلد 35، العدد 91، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة الانبار، العراق، 2010.
- 9- زرقين عبود، جباري شوقي، التدريب الالكتروني مفهوم جديد لتنمية الموارد البشرية، العدد 7، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، 2009، حملت من موقع (<http://www.elwahat.univ.ghardaia.dz>) بتاريخ 2019/05/24.
- 10- سندس جاسم شعيث، شذى سالم دلي، رأس المال البشري ودوره في تعزيز مؤشرات اقتصاد المعرفة وتلبية احتياجات سوق العمل في العراق، العدد 2، مجلة جامعة جبهان- اربيل العلمية، قسم الاقتصاد، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، فلسطين، 2018.
- 11- سعد العنزي، دور رأس المال البشري في قوة منظمات الاعمال، العدد 8، مجلة دنانير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2012.

## قائمة المراجع

- 12- سعد العنزي، الاطار مفاهيمي للعلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، المجلد 21، العدد 84، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2015.
- 13- سمير عبد الصاحب ياره، دور الرأس المال البشري في تعظيم قيمة العائد على الموجودات، دراسة تحليلية في عينة من المصارف العراقية الخاصة، المجلد 41، العدد 117، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، 2018.
- 14- شان عصمت محمد، اسهامات رأس المال البشري في الابداع التقني، دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى، المجلد 10، العدد 31، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2014.
- 15- عيدوني كافية، بن حجوبه حميد، الادارة الالكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)، العدد الثاني، مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، ديسمبر 2017.
- 16- عصا ادم حه صالح، دور الاستقطاب الالكتروني في ادارة الموارد البشرية على نجاح المنظمات لمدينة فاروق الطبية في السلبيمانية، المجلد 3، العدد 3، مجلة جامعة التنمية البشرية، كلية التقنية الادارية، جامعة بوليتكنيك السلبيمانية، فلسطين، 2016.
- 17- عابدي محمد السعيد، رأس المال البشري والابتكار في المؤسسة الجزائرية، المجلد 4، العدد 10، مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2014.
- 18- عبد اللطيف مصطفى، دور الرأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مركز الجامعي غرداية، العدد 7، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، غرداية، الجزائر، 2009.
- 19- عبد الله علي القرشي، الاستثمار في الرأس المال البشري من منظور المالي، المجلد 5، العدد 10، مجلة الاندلس للعلوم الاجتماعية والتطبيقية، جامعة الاندلس، سوريا، 2003.
- 20- علي عبد المنعم مهدي، نظام تقييم الاداء الالكتروني ودوره في تحفيز الكادر التدريسي على انجاز العلمي المتميز، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة واسط، العراق، 2012.
- 21- علي بن شرف موسوي، التدريب الالكتروني وتطبيقاته في تطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم في دول الخليج العربي، جامعة الملك سعود، افريل 2010.

## قائمة المراجع

- 22- فريد خميلي، اثر تنشيط رأس المال البشري على تنمية القدرات الابداعية،دراسة حالة شركات التأمين بولاية طارف في الجزائر،العدد51،مجلة الدراسات العربية والدولية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة ام البواقي،الجزائر،2010.
- 23- ليلي بوحديد،الهام يحيوي،قياس عائد الاستثمار في تدريب الرأس المال البشري في ضل اقتصاد المعرفة، العدد10،مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد بوضياف،مسيلة،الجزائر،2013.
- 24- محمد محمود علي النعمان،درجة توافر متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في مدارس المرحلة الثانوية بأمان العاصمة صنعاء وسبل تطويرها من وجهة نظر مدراء المدارس،العدد8،مجلة جامعة الناصر،كلية التربية،جامعة صنعاء،السودان،2016.
- 25- مدفوني هندرة، رأس المال البشري في الجامعة بين آليات الاستثمار فيه وإشكالية قياس ادائه-نموذج مقترح وفقا لمؤشرات التصنيف العالمي للجامعات وأبعاد بطاقة التقييم المتوازن،العدد6،مجلة البحوث الاقتصادية والمالية،جامعة ام البواقي،2016.
- 26- مها مصطفى جانكيريك،الاستثمار في الرأس المال البشري مدخل للتميز:دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في مدينة الموصل،المجلد38،العدد118،مجلة تنمية الرافدين،كلية الاقتصاد،جامعة الموصل،العراق،2018.
- 27- نور محمد يحي،رغد محمد يحي،دور بعض ابعاد ادارة الموهبة في تنمية رأس المال البشري،دراسة استطلاعية لعينة من التدريسيين في جامعة الموصل،المجلد 1،العدد41،مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية،كلية الادارة والاقتصاد،جامعة تكريت،العراق،2018.

### ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية.

- 1-Asma ata allah,the impact of electronic HRM on organizational development of UNRWA in gaza strip,a thesis for degree of master of business administration,faculty of commerce,the islamic university,gaza,2016.
- 2- a.sannaye, a.mirzaei,dizining a model for evaluating the effectiveness of E-hrm (case study:iranian organizations),vol6,num2,international journal of

information science and technology, university of isfahan, I.R. of iran, departement of management, july/december, 2008.

3- Abdellaziz amokrane, des fondements historiques du capital humain au concept de comptabilité des resource humaines, n8, revue des science économiques et de gestion, setif, 2008.

4- Barkheet alameri, the implication of implementing electronic: human resource management in abu-dhabi, department, thesis submitted in partial fulfillment of the requirement of liverpool jhon mores university of the degree of doctor of philosophy, october 2017.

5- Claudia goldin, human capital, departement of economics, harvrd university and national bureau of economic research, Massachusetts, united states, 2016.

6- Catherine resche, human capital: l'avvers et le revers d'un terme metaphorique, published in LSP et professional communication, vol7, num2, université panthéon-Assas, paris2, France, 2007.

7- Emma parry, shaun tyson, desired goals and actual outcomes of E-hrm, vol21, num3, human resource management journal, cranfiel shool of management, 2011.

8- Fabre martine, merce bernard, equipe RH: actem de la natégre lé-RH: monde on révolution édution d'arganisation, France, 2003.

9- Gary s becker, human capital a theoretical and empirical analysis, with special reference to education, third edition, the national bureau of economic research, usa, 1993.

- 10-Galileo press inc,sap-e-recruiting boston(MA),2011,p2,from:www.http//fr.scribd.com/doc/integration-sap-e-erecruiting.
- 11- hurb ruelK, tanya bondaronk, e-HRM : innovation or irrlation,www.bnet.com
- 12-Jhon dawson,investment in human capital assising the efficiency of public spending on education,technical note prepared by european commission staff for eurogroup of 6 november 2017.
- 13-Jon ingham,strategic human capital management:creating value through people,elsevier,holland,2007.
- 14-Jaison r.abel, tadd m.gabe,human capital and economic activity in urban america,federal reserve bank,new york,2008.
- 15-Kamel omran, noha anan,studying the impact of using E-hrm on the effectiveness of hrm partices:on exploratory study for the internet service providers (ISP) in egypt,international journal of academic research in business and social science,2018.
- 16-Kwon,doe-bong,human capital and its measurment,korea,2009.
- 17-lubna hussien, alhamouze,the impact of E-HRM:application on organizational performance,an applied study in royal jordanian,thesis for degree of master of E-business administrative department,faculty of business,middle east university,jordanian,2016.
- 18-Mazen j al shobaki, samy s abu naser,youssef m abu amuna,suliman a eltalla,impact of electronic human resources management on the development

of electronic educational services in the universities, international journal of engineering and information systems,2017.

19-Michal armtrong,armstrong's essential human resource management practice:Aguide to people management,kogan page,london,2010.

20-Nemanja berber, other,electronic HRM:a new concept for digital age,strategic management,university of novi sad,faculty of economics,cranet,serbia,2018.

21-Nabylah abo dehman,human capital,growth economics,sapienza universita, roma,2016,p8.

22-Nnema eme u kandu,influence of E-hrm in decision making in selected tertiary institutions in south africa,vol12,nem4,journal problems and perspective in management,2014.

23-Ruben gonzalez,other,E-HRM and its outcomes,a study of relational E-hrm in multinational companies,jonkoping university,2011.

24-Samaneh raeesi nafchi,the research in electronic HRM and provide a model of succesful E-HRM adaption factors,MSc of business management from persian gulf university,bushehr,lecturer and member of young research club,science and research,islamic azad university,fars,iran,2014.

25-Simon burgess,human capital and education: the state of the art in the economics of education,discussion paper no 9885,CMPO,university of bristol and IZA,germany,2016.

26-Seyyed abdarasoul hossem, Khalid nematollah,electronic HRMand the effectiveness of human resource management,departement of management,payame-noor university,iran,2013.

27-sekaran,u,research methods for business of a skill building approach,jhon wiley sons,INC,New York,2004.

28-Telshobki nasser,the reality of E-HRM in palestinian universities gaza strip,department of information technology,faculty of engineering and information technology,al-azhar university,gaza,palestine,2017.

29-Teresa torres coronas,maria arais-oliva,E-human RM:managing knowlodge people idea group publishing,hershey,london melbourne,singapore,2005.

30-Theodore wschultz,investment in human capital,vol51,no1,the american economic review,usa,1961.

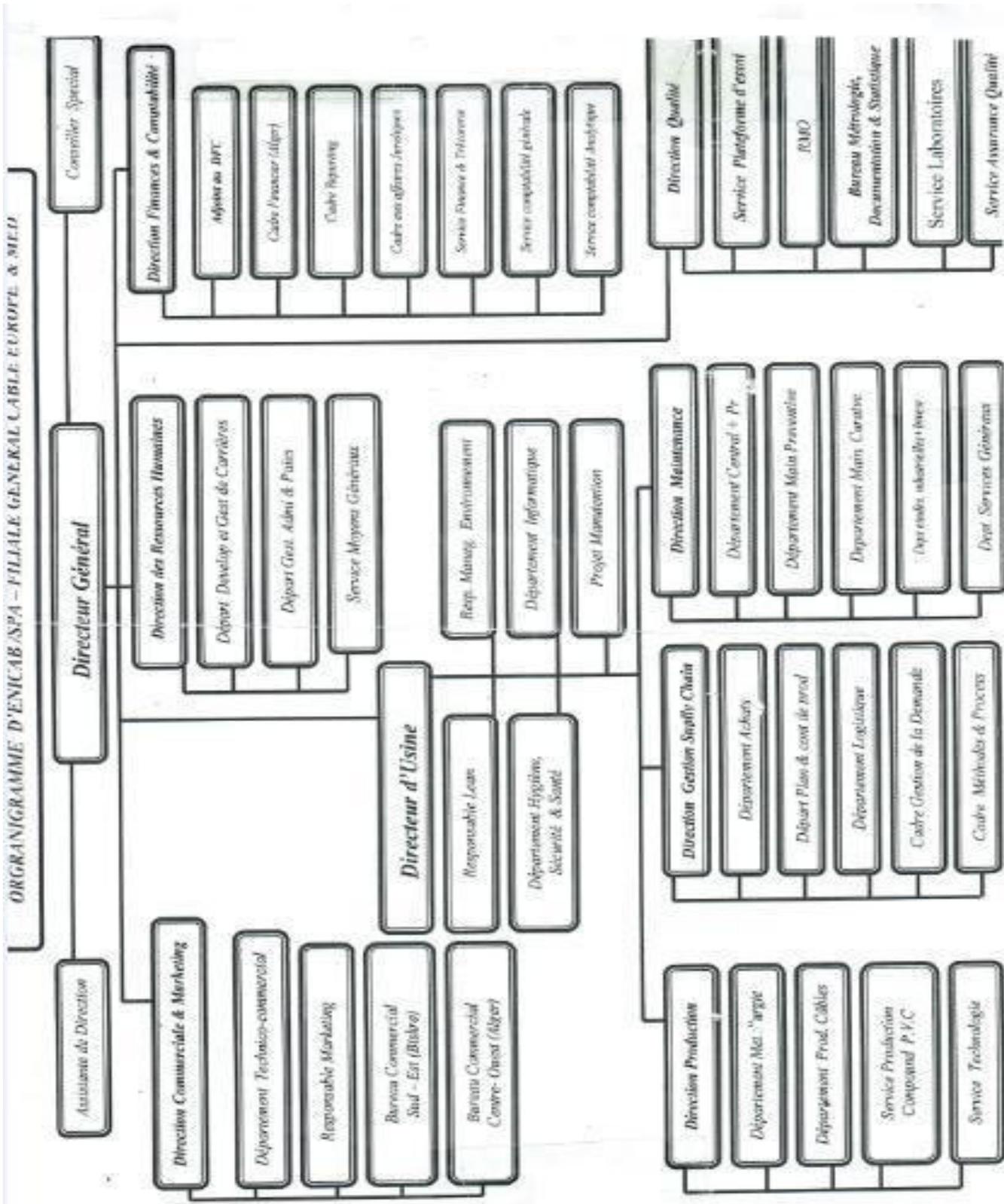
31-Tanya bandrouk, huub ruel, and al, E\_transformation and humane resource technologes:organizational outcomes and challenges,april,2009.

32-Vlinch.d,A new manages for human resource,hard business review, January-fabrury,1995.

# General Cable

Europe & North Africa





قائمة محكمي الاستبانة

الوظيفة	الاسم واللقب	رقم
قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة.	د. سناء جبيرات	1
قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة.	د. احلام خان	2
قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة.	د. سولاف رحال	3
قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة.	د. محمد قريشي	4



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

استبانة الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، تحية طيبة، وبعد:

يشرفنا ان نضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي اعد لأغراض البحث العلمي، ولجمع البيانات اللازمة لمعالجة موضوع مذكرة  
ماستر والمعونة ب اثر الادارة الالكترونية للموارد البشرية في بناء الرأس المال البشري

-دراسة حالة بمؤسسة الكوابل ببسكرة-

ونأمل منكم التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين لملا الاستمارة بالإجابة على العبارات من خلال وضع العلامة (X) في  
الخانات التي تعبر عن آرائكم، هذا مع التأكيد بأن معلومات الاستبيان سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي وستكون  
موضع السرية التامة.

وفي الاخير لكم جزيل الشكر على مساعدتكم وتعاونكم.

الاستاذ(ة):

د. جبيرات سناء.

الطالبة:

علوان عيشوش.

## المحور الاول: المعلومات الشخصية.

- 1-الجنس:  ذكر  اثنى
- 2-العمر:  اقل من 30 سنة  من 30 سنة الى 34 سنة
- من 35 سنة الى 39 سنة  سنة الى 49 سنة  50 سنة فما فوق
- 3-المستوى التعليمي:  بكالوريا فأقل  الليسانس  ماستر
- + مهندس  ماجستير فأكثر
- 4-سنوات الخبرة:  اقل من 5 سنوات  من 5 الى 9 سنوات
- من 10 الى 14 سنة  من 15 سنة الى 19 سنة  من 20 سنة فأكثر
- 5- دورات تدريبية في استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال:  دورة واحدة فأقل  من 2 الى 5 دورات
- أكثر من 5 دورات

## المحور الثاني: الادارة الالكترونية للموارد البشرية

تهدف العبارات الواردة في هذا القسم الى قياس مدى اعتماد مؤسستكم على الادارة الالكترونية للموارد البشرية ، لذا يرجى منك تحديد اختيارك بوضع اشارة (X) في المربع المناسب:

الرقم	أبعاد الادارة الالكترونية للموارد البشرية و عبارات القياس	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
المستوى التشغيلي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية (E-GRH opérationnel): يتعلق باستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في النشاطات الروتينية و الادارية لتسيير الموارد البشرية كادارة الرواتب و ادارة بيانات العاملين						
01	تعتمد مؤسستكم على التسجيل الآلي للحضور والانصراف.					
02	تتم ادارة و متابعة العطل و الغيابات بشكل آلي					
03	تعتمد مؤسستكم على تسجيل الاجراءات الخاصة بالرواتب الكترونيا. (تعويضات، ساعات عمل اضافية).					
04	يتم الاطلاع على موعد تسديد الرواتب عن طريق الشبكة الداخلية (réseau interne)					

					05	يتم تهيئة التطورات الضريبية و التعاقدات الاجتماعية بشكل آلي
					06	يتم تهيئة البيانات الشخصية و الوظيفية للموظف باستخدام الحاسوب
					07	يستخدم جهاز الحاسوب في متابعة الزيارات الطبية .
المستوى العلائقي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية (E-GRH relationnel): يتعلق باستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في النشاطات الأكثر تقدما لتسيير الموارد البشرية كالتوظيف و التدريب ... الخ						
					08	تستعمل مؤسستكم الانترنت للإعلان عن الوظائف الشاغرة
					09	توفر مؤسستكم معلومات عن وظائفها على موقعها الالكتروني
					10	تستقبل مؤسستكم طلبات التوظيف عبر شبكة الانترنت
					11	تستخدم مؤسستكم المقابلات و الاختبارات الالكترونية في عملية التوظيف
					12	ترد مؤسستكم الكترونيا على طلبات التوظيف .
					13	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الكترونيا داخل مؤسستكم
					14	تستعمل مؤسستكم انظمة التعلم عن بعد في مجال العمل.
					15	يتم تدريب الأفراد باستخدام أدوات اتصال حديثة من أجهزة حاسوب و أنترنت و وسائطه المتعددة
					16	تستخدم خدمة المؤتمرات المرئية التفاعلية في العملية التدريبية
					17	تتم التغذية العكسية (feed back) للفرد المكون الكترونيا (تطبيق ما تم اكتسابه).
					18	تعتمد مؤسستكم على انظمة الكترونية لتقييم اداء موظفيها
					19	يتم الابلاغ عن نتائج تقييم الأداء عبر البريد الالكتروني
					20	تقدم عروض العمل عبر الشبكة الداخلية للمؤسسة
					21	يقدم موظفي المؤسسة طلب الترشيح لمنصب ما عبر الانترنت أو الشبكة الداخلية للمؤسسة

## المحور الثالث: بناء الرأس المال البشري

تهدف العبارات الواردة في هذا القسم الى قياس مدى ممارسة مؤسستكم لأبعاد بناء الراس المال البشري، لذا يرجى منك تحديد اختيارك بوضع اشارة (X) في المربع المناسب

الرقم	أبعاد بناء الرأس المال البشري و عبارات القياس	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
<b>استقطاب الراس المال البشري:</b>						
1	تولي مؤسستكم اهتماما كبيرا للبحث عن اصحاب المؤهلات و ذوي الخبرة المميزة					
2	تعتمد مؤسستكم على جذب الكفاءات بمختلف الوسائل.					
3	تقدم مؤسستكم كل التسهيلات اللازمة لتوظيف الأفراد المبدعين فيها					
4	تعتمد مؤسستكم على أصحاب الخبرة و الكفاءات في شغل المناصب الهامة.					
<b>صناعة الرأس المال البشري</b>						
5	تعمل مؤسستكم على تعزيز القدرات الذهنية للعاملين فيها.					
6	تعمل مؤسستكم على الاهتمام بآراء الموظفين الخاصة بتطوير العمل					
7	تعمل مؤسستكم على تشجيع المنافسة بين الأفراد المبدعين .					
8	تشجع مؤسستكم على التفكير الجماعي بين الأفراد					
9	تعمل مؤسستكم على تشجيع التعلم السريع من خلال التواصل بين مختلف الموظفين.					
<b>تنشيط الرأس المال البشري</b>						
10	تعمل مؤسستكم على تشجيع الأفراد على المشاركة في المؤتمرات و الدورات المتخصصة.					
11	تعتمد مؤسستكم على اقامة الحلقات النقاشية بين الأفراد لاستثمار طاقتهم.					
12	تحث مؤسستكم على العمل و البحث الجاد عن كل ماهو جديد					
13	تعمل مؤسستكم على اثارة القدرات الابداعية للموظفين					
<b>المحافظة على الرأس المال البشري</b>						
14	تحافظ مؤسستكم على المكانة الاجتماعية ذوي القدرات المتميزة مهما تكن مواقعهم					
15	تمنح المؤسسة الحوافز المادية و المعنوية لأصحاب الابداع					
16	تراعي مؤسستكم رغبة الافراد و قدراتهم عند توزيع الأعمال					



## الملخص

تهدف الدراسة الحالية الى البحث عن توضيح اثر الادارة الالكترونية للموارد البشرية في بناء الرأس المال البشري، وذلك من خلال بناء نموذج قابل للتطبيق، يتكون من متغيرين اساسيين والمتمثلين في الادارة الالكترونية للموارد البشرية كمتغير مستقل، وبناء الرأس المال البشري كمتغير تابع. بالإضافة الى احتواء النموذج على الخصائص الشخصية والوظيفية كمتغير معدل.

وبغية تحقيق ذلك، تم اعداد استبانة تتضمن 37 عبارة تم توزيعها على عينة من اطارات مؤسسة صناعة الكوابل، حيث اعتمدنا على عينة عشوائية البالغ حجمها 84 اطار من المجتمع الاصلي البالغ عدده 101 اطار، في حين تم استرجاع 80 منها كانت قابلة للتحليل الاحصائي باستخدام برنامج Spss.v20.

ومن اهم النتائج التي تم التوصل اليها هو ان المؤسسة محل الدراسة تطبق اكثر المستوى التشغيلي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية من المستوى العلائقي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية كما تهتم بشكل متوسط ببناء الرأس المال البشري، هذا من وجهة نظر الباحثين. بالإضافة الى وجود اثر للإدارة الالكترونية للموارد البشرية في بناء الرأس المال البشري، وكذا بعديها المستوي التشغيلي والعلائقي. كما اظهرت نتائج الاختبار عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات الباحثين حول تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ماعدا متغيرات العمر والمؤهل التعليمي والخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات الباحثين حول بناء الرأس المال البشري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ماعدا متغير العمر.

واستنادا على النتائج المتوصل اليه، ثم تقديم مجموعة من التوصيات استكمالا لمستلزمات الدراسة ولغرض الافادة منها

**الكلمات المفتاحية:** الادارة الالكترونية للموارد البشرية، المستوى التشغيلي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية، المستوى العلائقي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية، الرأس المال البشري.

## Abstract

---

### **Abstract :**

The current study aims to clarify the effect of the Electronic Administration over the human sources in building the human capital, through creating an applicable sample, consists of two main variables which are the electronic administration in human sources as an independent variable, and building the human capital as a following variable. In addition to the functional personal features as a modifier variable.

To fulfill this study, we made a questionnaire contains 37 expressions were submitted to a sample of employees at a company of cables munifactory, where we relied on a random sample of 84 employees in seize out of 101 employees as an original population, whereas we retrieved 80 questionnaires were open to statistical analysis using Spss.V20 programme.

Among the crucial results that we came to is that the institution of our concern mostly applies the operational level of the electronic administration of the human sources from a relational level of the electronic administration of the human sources, from a point of view of interviewees, it also moderatly cares about building the human capital, in addition to the effect of the electronic administration of the human sources in building the human capital, and its relational and oerational level as well.The results showed also no differences of statistical significance among the interviewees' answers about the electronic administration application to the human sources due to the functional and personal variables except age variables, the educational qualification and the expertise, also the absence of differences of a statistical significance in theinterviewees' answers about building the human capital attributed to the functional and personal variables except the age variable.

Based on the gained results, we present a set of recomndations to complement to the study needs to benefit from.

### **Key Words:**

The elctronic administration to the human sources, the operational level of the electronic administration of the human sources, the relational level of the electronic administration of the human sources, the human campital.

# إهداء

وبالوالديين إحساناً... إلى من علمني واستوتت شخصيتي بين يديه، معلمي الأول،  
سندي، أملي، قدوتي، من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم،  
من كرس حياته من أجلي و أجل إخوتي، بنى بتضحياته جسراً لنصل إلى ما نصبوا  
إليه، سعى جاهداً لكون في أعلى المراتب و تمنى وصول هذا اليوم، لكن  
شاءت الأقدار أن يكون فيه غائباً، بجسده لا بروحه،

إلى روح والدي الغالي أهدي عملي هذا.

إلى من زين دعاؤها طريقي، القلب الذي احتواني و نبتت حبها في وجداني،  
من حملت همومي، إليك أماء أهدي ما وطلت إليه، داعية المولى أن يرضي  
قلبك و يطيل عمرك.

إلى أحق الناس بصحبتني و حبي، و أعزهم علي قلبي

إخوتي و أخواتي، و أولادهم

إلى حديقات عمري وزملاء الدراسة دفعة ماستر تسيير موارد بشرية 2019

أهدي ثمرة جهدي هذا

آمنة

﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ  
وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ  
بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

سورة المجادلة - 11 -

الملحق رقم (02)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر تخصص: إدارة الموارد البشرية

## استبيان بحث

حول: أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تدعيم تسيير الكفاءات بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بشركة حبوب الزيبان-AGRODIV-القنطرة.

تحية طيبة وبعد

يشرفني التقدم لسيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان الذي يندرج ضمن مشروع نهاية الدراسة لاستفتاء متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية، وهو يهدف لاستقصاء آراء واتجاهات الإطارات بما فيهم موظفي إدارة الموارد البشرية مؤسسة حبوب الزيبان حول أثر نظام معلومات الموارد البشرية ببعديه (جودة النظام، جودة المعلومات) في تدعيم تسيير الكفاءات.

ونظرا لما تتمتعون به من خبرة واطلاع من خلال موقعكم الإداري، فإن الطالبة تأمل منكم التكرم بالإجابة بدقة وموضوعية على فقرات الاستبانة المرفقة لما يمثله رأيكم من إضافة نوعية لإتمام هذه الدراسة على أكمل وجه، وأحيطكم علما أن كل المعلومات التي تقدمونها سوف تتسم بالسرية التامة وان نتائج هذا الاستبيان لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وأرجو منكم عدم ترك أي عبارة بدون إجابة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا

تقبلوا فائق الشكر والتقدير.

الأستاذة المشرفة:

جبيرات سناء

الطالبة:

برباري آمنة

## المحور الأول: البيانات الفردية

يهدف هذا القسم للتعرف على بعض الخصائص الفردية لإطارات وموظفي إدارة الموارد البشرية للمؤسسة، بغرض التمكن من تحليل وتفسير النتائج فيما بعد، لذا يرجى منكم وضع العلامة (√) في المربع الملائم لاختياركم.

الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
العمر	<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> 39-30 سنة
	<input type="checkbox"/> 49-40 سنة	<input type="checkbox"/> 50 سنة فما فوق
الخبرة في العمل	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5-10 سنوات
	<input type="checkbox"/> أكثر من 15 سنة	<input type="checkbox"/> من 11-15 سنة
عدد الدورات التكوينية التي شاركت بها	<input type="checkbox"/> لم أشرك	<input type="checkbox"/> دورة واحدة
	<input type="checkbox"/> 5-2 دورات	<input type="checkbox"/> 5 دورات فأكثر
المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> ثانوي فأقل	<input type="checkbox"/> ليسانس
	<input type="checkbox"/> تقني سامي	<input type="checkbox"/> ماجستير فأكثر
		<input type="checkbox"/> مهندس
		<input type="checkbox"/> أخرى

## المحور الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية

تهدف العبارات الواردة في هذا القسم لإبراز مدى اعتماد مؤسسة حبوب الزيبان على نظام معلومات الموارد البشرية بأبعاده (جودة النظام، جودة المعلومات)، لذا يرجى منكم وضع العلامة (√) وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>جودة النظام: يقصد بها الخصائص المرتبطة بطبيعة عمل نظام معلومات الموارد البشرية ومحتواه</b>						
1	يتوفر نظام المعلومات المستعمل على البرمجيات المناسبة لتشغيله.					
2	القدرة التخزينية للأجهزة المستخدمة مناسبة وتؤدي أغراض الحفظ بكفاءة					
3	المعدات المستخدمة حالياً تتناسب وطبيعة العمل، وتوفر القدرة اللازمة للتشغيل.					
4	تتوفر الموارد البشرية اللازمة لتشغيل نظام معلومات الموارد البشرية.					
5	يمكن نظام المعلومات الحالي الذي تتعامل معه من تأدية العمليات المطلوبة منه					
6	يمكن لنظام المعلومات الحالي المحافظة على مستوى أدائه عندما يستخدم تحت ظروف معينة كفترة ذروة العمل أو الحالات الطارئة					
7	يخدم نظام المعلومات الحالي معلومات فورية وسريعة					
8	يتيح نظام المعلومات الحالي إمكانية إدخال البيانات ومعالجتها بسهولة.					
9	يتميز نظام المعلومات باستعمال تقنيات أمنية متنوعة لحمايته من الاختراق.					
10	تغرس مخرجات نظام المعلومات الحالي الثقة لدى مستخدميه					
11	يتميز نظام المعلومات بالمرونة لاستيعاب التغيرات والظروف المحيطة.					
12	يتيح نظام المعلومات الحالي إمكانية إدخال تحسينات عليه وتطويره.					

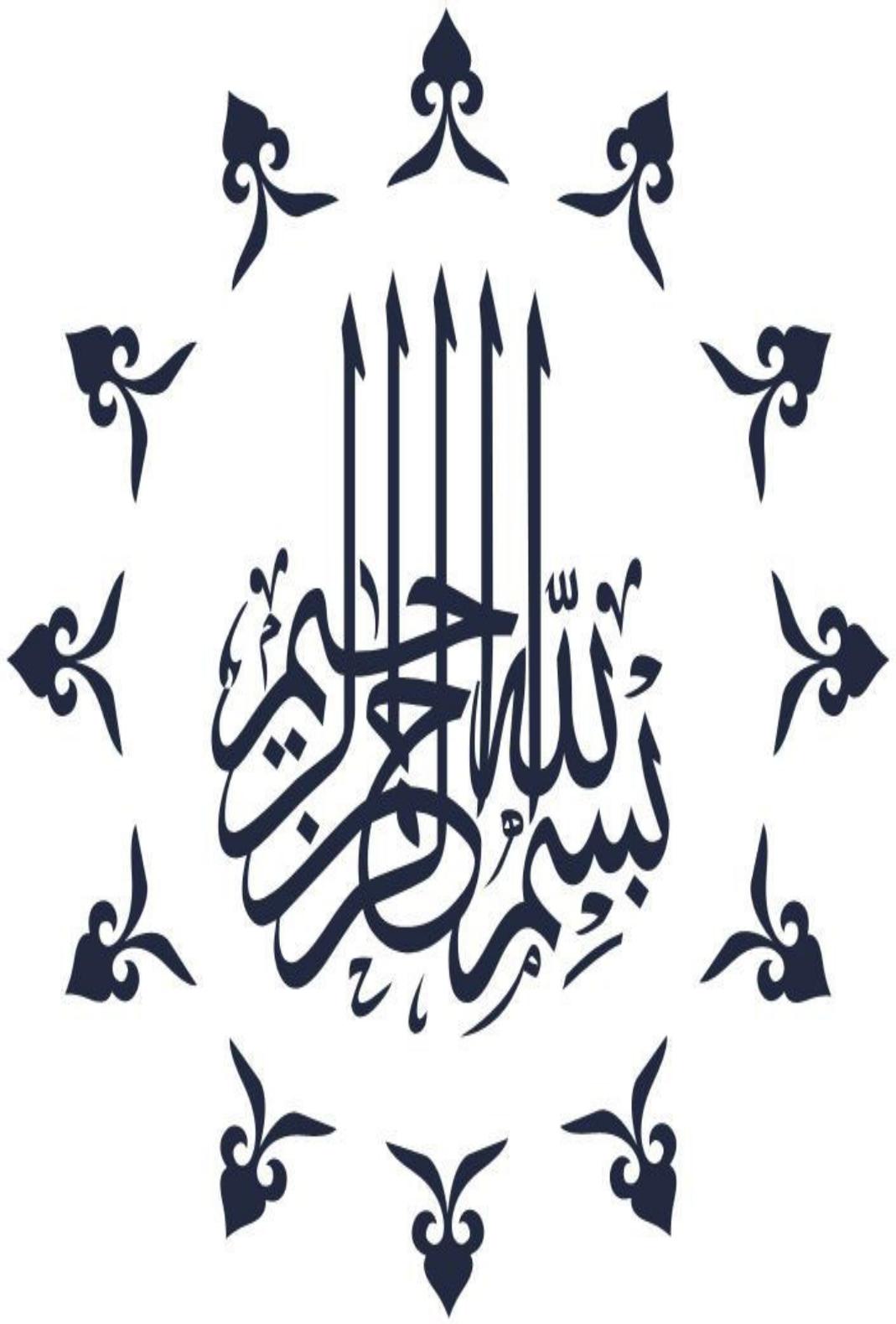
جودة المعلومات: تمثل خصائص مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية						
				تتصف المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات بالوضوح والسهولة.	13	البعد الشكلي
				تتميز المعلومات المقدمة من قبل نظام المعلومات بالإيجاز.	14	
				تعرض المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات بشكل مفيد.	15	
				يقدم نظام المعلومات الحالي المعلومات التي تحتاجها في الوقت المناسب.	16	البعد الزمني
				يساعد نظام معلومات الموارد البشرية على ارسال المعلومات للشخص المناسب في الوقت والمكان المناسبين.	17	
				يمكن نظام المعلومات الحصول على المعلومات في وقت وجيز	18	
				تتسم المعلومات التي يوفرها النظام بالحدثة	19	
				تتصف المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات بالدقة	20	المحتوى
				يوفر نظام المعلومات الحالي المعلومات الصادقة التي تعكس الواقع بشكل كافي	21	
				تتميز المعلومات التي يوفرها النظام بانها تحتوي على كل العناصر والتفاصيل التي تساعدك في اتخاذ القرار.	22	
				يوفر نظام المعلومات الحالي المعلومات الصحيحة والحالية من الأخطاء.	23	

## المحور الثالث: تسيير الكفاءات

تهدف العبارات الواردة في هذا القسم الى قياس مستوى ممارسة تسيير الكفاءات في مؤسسة حبوب الزيبان من خلال هذه الأبعاد (اكتساب الكفاءات، تنمية الكفاءات، تقييم الكفاءات)، لذا يرجى منكم وضع العلامة (√) أمام العبارة المناسبة لكم من بين الخيارات المقدمة.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>اكتساب الكفاءات: (جذب الافراد واختيار الأفضل من بينهم لشغل الوظائف الشاغرة داخل لمنظمة)</b>						
1	تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات العلمية					
2	القائمون بعملية الاستقطاب في المؤسسة من ذوي الكفاءة.					
3	تقوم المؤسسة بتحديد ووصف الكفاءات المرتبطة بالوظائف الحالية والمستقبلية.					
4	تعمل المؤسسة على تحليل الكفاءات التي يجوزها الأفراد.					
5	تعتمد المؤسسة على أساليب تحفيزية لاكتساب الكفاءات الجيدة من سوق العمل والمؤسسات المنافسة					
6	تحتفظ المؤسسة بالموظفين القدامى الذين يتمتعون بالكفاءة والخبرة					
7	تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية (مثل الترقية) لسد احتياجاتها من الكفاءات.					
8	تعتمد المؤسسة على مصادر خارجية (مؤسسات تعليمية، مكاتب العمل، ...) لاستقطاب أفضل الكفاءات.					
<b>تنمية الكفاءات: (زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات)</b>						
9	تستخدم المؤسسة نظام حوافز يساعد على تنمية مهارات الأفراد					
10	تعمل المؤسسة على توفير برامج تدريبية بشكل مستمر					
11	تشجع المؤسسة على تطبيق المعارف الجديدة والخبرات والاستفادة منها في تحسين إجراءات العمل.					
12	توفر المؤسسة بيئة محفزة على التعلم.					
13	تشجع المؤسسة الأفراد على الإبداع					

					تفتح المؤسسة المجال للمنافسة بين الأفراد لإبراز معارفهم وكفاءاتهم.	14
					تعتمد المؤسسة في اتخاذ القرارات على الأخذ بآراء الأفراد.	15
<b>تقييم الكفاءات: (تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الكفاءات بما يسمح بتطويرها)</b>						
					تعتمد المؤسسة على معايير موضوعية لتقييم الكفاءات	16
					تقوم المؤسسة بتقييم الكفاءات انطلاقاً من مرجعيات الكفاءات.	17
					تتميز عملية تقييم الكفاءات بالشفافية والعدالة.	18
					تسمح المؤسسة لعمالها بالاطلاع على نتائج تقييمهم.	19
					تقوم المؤسسة بتقييم كفاءاتها بشكل دوري ومستمر.	20
					تعتمد المؤسسة على أساليب وطرق تقييم تتناسب مع وظيفة العمل.	21



بانتقال الاقتصاد إلى اقتصاد المعارف، يأتي تسيير الكفاءات لإنهاء الموروث التaylorي و إتمام القدرات التي تمكن من وضع المؤسسة في واجهة الشروط الجديدة للتعقيد و عدم اليقين، إذ أن معظم الاقتصاديين يتفقون على أن التنظيم المؤسس على المنصب و القائم على فكرة أن لكل فرد في المؤسسة منصب محدد بمواصفات و مسؤوليات و بمستوى سلمي خاص، و بأن جميع أنشطة تسيير الموارد البشرية كلها مبنية على تصور المنصب، قد قدم فعاليته في سياق اقتصادي و اجتماعي يتميز بالاستقرار و يتوافق مع يد عاملة قليلة التعلم.

و بهذا الطرح، فإن مما لا شك فيه، أن أي توجه جديد يحتاج للبحث عن ما يدعمه و يكمله، ليكون نظام معلومات الموارد البشرية الآلية المثلّي باعتباره نظام اجتماعي، و نظام اتصال، و مصدر معلومات يسمح بتدعيم عمليات تسيير الكفاءات، حسب ما أكده Kleiman بأن القيمة الإستراتيجية له تتمثل في التركيز على تسيير الكفاءات و بتنفيذ هذا العمل بشكل ممتاز.

ولإسقاط ما جاء في دراستنا النظرية على أرض الواقع، حاولنا الوقوف على أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تدعيم تسيير الكفاءات بمؤسسة حبوب الزيبان -القنطرة-، لتحصل بذلك على نتائج يمكن من خلالها تقديم اقتراحات للمؤسسة المبحوثة وللبحوث المستقبلية.

## 1. النتائج

### أ -النتائج النظرية:

- من خلال تطرقنا إلى الأدبيات المتعلقة بموضوعي الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- انتقال الفكر التسييري من منطق الاستخدام الذي يركز على المنصب إلى منطق الكفاءة استجابة لمقتضيات التحولات الراهنة.
  - استخدام منطق الكفاءات يجعل المسؤولية مشتركة بين المؤسسة و الفرد، بحيث تتمثل مساهمة الأول من خلال فعالية التسيير للموارد البشرية، أما مساهمة الثاني فتتحدد من خلال دراسة العوامل التي لا تخضع للتنظيم بل تخص المورد البشري(التكوين، القدرات، المهارات..).
  - يتوقف مفهوم الكفاءات على المؤسسة و مستعملها، إذ يجب عليها أن تمنح لنفسها مفهوما للكفاءات يكون دقيقا، واضحا، و متكيفا مع المجال الحالي لوضعيات العمل.

- يعتبر تسيير الكفاءات منهج حديث تتخذه إدارة الموارد البشرية خدمة لإستراتيجية المؤسسة والتكيف مع البيئة المحيطة بها، لأنه يعمل على توفير و بناء مخزون الكفاءات و المحافظة عليه.
  - اكتساب الكفاءات عملية تسمح بالبحث عن أفضل الكفاءات الملائمة لملاأ الوظائف الشاغرة وذلك بالاعتماد على عدة طرق من خلال المصادر الداخلية و الخارجية للمؤسسة.
  - عملية تقييم الكفاءات تتم بصورة مستمرة ومنهجية، معتمدة على أساليب و أنظمة فعالة للكشف عن الكفاءات و تطويرها، وتصحيح الانحرافات إن وجدت.
  - أصبح نظام معلومات الموارد البشرية ضرورة تسييرية بسبب توسع أدواره التي كانت بدايتها إنتاج المعلومات يليها تسيير المعلومات، وصولا إلى الاتصال.
  - إدخال نظام معلومات الموارد البشرية في وظيفة الموارد البشرية، أدى إلى إحداث تغييرات جذرية في الكثير من السياقات التقليدية للجوانب التنظيمية لهذه الوظيفة.
- ب-النتائج التطبيقية:**
- توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى نتائج عديدة أهمها:
- تصورات المبحوثين حول مدى تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة جاءت موافقة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاده مجتمعة (3,707).
  - تصورات المبحوثين حول مدى ممارسة تسيير الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة جاءت موافقة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاده مجتمعة (3,504).
  - وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر نظام معلومات الموارد البشرية في تدعيم تسيير الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، لكن بوجود علاقة ارتباط ضعيفة بينهما بلغت (0,223).
  - عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الكفاءات عند مستوى دلالة أكبر من 0.05 بحيث بلغت قيمة الارتباط بينها (0,106).
  - عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة المعلومات في تسيير الكفاءات عند مستوى دلالة أكبر من 0.05 بحيث بلغت قيمة الارتباط بينها(0,221).
  - وجد أن المؤثر والمساهم الوحيد في تفسير تدعيم تسيير الكفاءات هو البعد المستقل الثاني و الوحيد والمتمثل في جودة المعلومات و ذلك عند مستوى دلالة (0,000).

2- الاقتراحات:

- ضرورة تبنى القيادات في مؤسسة حبوب الزيبان فكر تسيير الكفاءات بمنهج الصحيح لما له من آثار إيجابية تساهم في تعزيز مزاياها التنافسية.
- تحديد مصادر الاستقطاب المناسبة للمنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية.
- الاعتماد على المصادر الداخلية لنقص تكاليفها، و لإعطاء فرص لاستغلال الكفاءات و شغل منصب آخر يتوافق و الخبرات المتوفرة.
- وضع عملية تنمية الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الإستراتيجية للمؤسسة، من خلال توفير نظام لتحفيز الأفراد على مواصلة الأداء الجيد، و تحسين المحتوى التدريبي الذي يتلقونه للاستفادة أكثر من المعارف والمعلومات التي يكتسبونها لتحسين قدراتهم المهنية للاستجابة واحتياجات المؤسسة.
- وضع نظام تقييم للكفاءات قائم على مرجعية الكفاءات، و يقوم على مقابلات للتقييم يتم فيها إعلام العاملين بنتائج تقييمهم.
- تحري العدالة و الأمانة عند إجراء عملية التقييم لتحسين فرص الاتصال بين الرئيس و المرؤوسين.
- تشجيع روح المبادرة والإبداع لدى الأفراد، ومنحهم القدر الكافي من الحرية و هذا ما يساعد في كسب ثقتهم ويزيد من ولائهم للمؤسسة.
- ضرورة توفير برامج تدريبية و تعليمية خاصة بنظام معلومات الموارد البشرية، لمنح الأفراد العاملين جاهزية أكبر لاستعماله بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف المرجوة منه.
- ضرورة اطلاق مصممي نظام معلومات الموارد البشرية بأن يتضمن كل ما تحتاجه إدارة الموارد البشرية، والعمل على تعزيز إدراك الإدارات بكافة الفوائد التي يمكن أن يحققها تطبيقه و ما يتضمنه من عمليات تسهل الإجراءات المختلفة في العمل.
- توظيف ذوي الاختصاص لتشغيل النظام بالمستوى المطلوب.
- استغلال البرمجيات و الشبكات وما توفره من تسهيلات للتواصل بين الأفراد العاملين، تنسيق العمل وتدعيم العمل الجماعي بينهم.
- استغلال نظام المعلومات للموارد البشرية في تجميع المعلومات الكافية عن الوظائف والموظفين.
- الاعتماد على نظام معلومات الموارد البشرية في تحديد الانحرافات الناتجة عن عملية تقييم الكفاءات.

- أهمية توعية المدراء في الفروع التابعة للمؤسسة محل الدراسة على تدعيم العلاقة بينهم و بين بقية الأفراد بما يكفل نجاح عملية تبادل المعلومات بالدقة المطلوبة.
- إشراك مستخدمي النظام من الإداريين في مختلف المستويات الإدارية في تطوير نظام معلومات الموارد البشرية كي يتكامل الجانب الإداري مع الجانب التقني.
- اطلاع مدير المؤسسة محل الدراسة على نماذج لمؤسسات ناجحة في تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية و الاستفادة بما حققه في الجانب الخاص بتسيير الكفاءات من الموارد البشرية.

### 3- آفاق البحث:

- على ضوء أهداف بحثنا الحالي و النتائج التي أسفر عنها و استكمالاً لها يمكن اقتراح البحوث المستقبلية التالية:
- أثر مستوى تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية.
  - دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء الموارد البشرية.
  - دور الكفاءات في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية.
  - أهمية الكفاءات في تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية بالمؤسسة.

بانتقال الاقتصاد إلى اقتصاد المعارف، يأتي تسيير الكفاءات لإنهاء الموروث التaylorي و إثماء القدرات التي تمكن من وضع المؤسسة في واجهة الشروط الجديدة للتعقيد و عدم اليقين، إذ أن معظم الاقتصاديين يتفقون على أن التنظيم المؤسس على المنصب و القائم على فكرة أن لكل فرد في المؤسسة منصب محدد بمواصفات و مسؤوليات و بمستوى سلمي خاص، و بأن جميع أنشطة تسيير الموارد البشرية كلها مبنية على تصور المنصب، قد قدم فعاليته في سياق اقتصادي و اجتماعي يتميز بالاستقرار و يتوافق مع يد عاملة قليلة التعلم.

و بهذا الطرح، فإن مما لا شك فيه، أن أي توجه جديد يحتاج للبحث عن ما يدعمه و يكمله، ليكون نظام معلومات الموارد البشرية الآلية المثلّي باعتباره نظام اجتماعي، و نظام اتصال، و مصدر معلومات يسمح بتدعيم عمليات تسيير الكفاءات، حسب ما أكده Kleiman بأن القيمة الإستراتيجية له تتمثل في التركيز على تسيير الكفاءات و بتنفيذ هذا العمل بشكل ممتاز.

ولإسقاط ما جاء في دراستنا النظرية على أرض الواقع، حاولنا الوقوف على أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تدعيم تسيير الكفاءات بمؤسسة حبوب الزيبان -القنطرة-، لتحصل بذلك على نتائج يمكن من خلالها تقديم اقتراحات للمؤسسة المبحوثة وللبحوث المستقبلية.

## 1. النتائج

### أ -النتائج النظرية:

- من خلال تطرقنا إلى الأدبيات المتعلقة بموضوعي الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- انتقال الفكر التسييري من منطق الاستخدام الذي يركز على المنصب إلى منطق الكفاءة استجابة لمقتضيات التحولات الراهنة.
  - استخدام منطق الكفاءات يجعل المسؤولية مشتركة بين المؤسسة و الفرد، بحيث تتمثل مساهمة الأول من خلال فعالية التسيير للموارد البشرية، أما مساهمة الثاني فتتحدد من خلال دراسة العوامل التي لا تخضع للتنظيم بل تخص المورد البشري(التكوين، القدرات، المهارات..).
  - يتوقف مفهوم الكفاءات على المؤسسة و مستعمليها، إذ يجب عليها أن تمنح لنفسها مفهوما للكفاءات يكون دقيقا، واضحا، و متكيفا مع المجال الحالي لوضعيات العمل.

- يعتبر تسيير الكفاءات منهج حديث تتخذه إدارة الموارد البشرية خدمة لإستراتيجية المؤسسة والتكيف مع البيئة المحيطة بها، لأنه يعمل على توفير و بناء مخزون الكفاءات و المحافظة عليه.
  - اكتساب الكفاءات عملية تسمح بالبحث عن أفضل الكفاءات الملائمة لملاأ الوظائف الشاغرة وذلك بالاعتماد على عدة طرق من خلال المصادر الداخلية و الخارجية للمؤسسة.
  - عملية تقييم الكفاءات تتم بصورة مستمرة ومنهجية، معتمدة على أساليب و أنظمة فعالة للكشف عن الكفاءات و تطويرها، وتصحيح الانحرافات إن وجدت.
  - أصبح نظام معلومات الموارد البشرية ضرورة تسييرية بسبب توسع أدواره التي كانت بدايتها إنتاج المعلومات يليها تسيير المعلومات، وصولا إلى الاتصال.
  - إدخال نظام معلومات الموارد البشرية في وظيفة الموارد البشرية، أدى إلى إحداث تغييرات جذرية في الكثير من السياقات التقليدية للجوانب التنظيمية لهذه الوظيفة.
- ب-النتائج التطبيقية:**
- توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى نتائج عديدة أهمها:
- تصورات المبحوثين حول مدى تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة جاءت موافقة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاده مجتمعة (3,707).
  - تصورات المبحوثين حول مدى ممارسة تسيير الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة جاءت موافقة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاده مجتمعة (3,504).
  - وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر نظام معلومات الموارد البشرية في تدعيم تسيير الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، لكن بوجود علاقة ارتباط ضعيفة بينهما بلغت (0,223).
  - عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الكفاءات عند مستوى دلالة أكبر من 0.05 بحيث بلغت قيمة الارتباط بينها (0,106).
  - عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة المعلومات في تسيير الكفاءات عند مستوى دلالة أكبر من 0.05 بحيث بلغت قيمة الارتباط بينها (0,221).
  - وجد أن المؤثر والمساهم الوحيد في تفسير تدعيم تسيير الكفاءات هو البعد المستقل الثاني و الوحيد والمتمثل في جودة المعلومات و ذلك عند مستوى دلالة (0,000).

2- الاقتراحات:

- ضرورة تبنى القيادات في مؤسسة حبوب الزيبان فكر تسيير الكفاءات بمنهج الصحيح لما له من آثار إيجابية تساهم في تعزيز مزاياها التنافسية.
- تحديد مصادر الاستقطاب المناسبة للمنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية.
- الاعتماد على المصادر الداخلية لنقص تكاليفها، و لإعطاء فرص لاستغلال الكفاءات و شغل منصب آخر يتوافق و الخبرات المتوفرة.
- وضع عملية تنمية الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الإستراتيجية للمؤسسة، من خلال توفير نظام لتحفيز الأفراد على مواصلة الأداء الجيد، و تحسين المحتوى التدريبي الذي يتلقونه للاستفادة أكثر من المعارف والمعلومات التي يكتسبونها لتحسين قدراتهم المهنية للاستجابة واحتياجات المؤسسة.
- وضع نظام تقييم للكفاءات قائم على مرجعية الكفاءات، و يقوم على مقابلات للتقييم يتم فيها إعلام العاملين بنتائج تقييمهم.
- تحري العدالة و الأمانة عند إجراء عملية التقييم لتحسين فرص الاتصال بين الرئيس و المرؤوسين.
- تشجيع روح المبادرة والإبداع لدى الأفراد، ومنحهم القدر الكافي من الحرية و هذا ما يساعد في كسب ثقتهم ويزيد من ولائهم للمؤسسة.
- ضرورة توفير برامج تدريبية و تعليمية خاصة بنظام معلومات الموارد البشرية، لمنح الأفراد العاملين جاهزية أكبر لاستعماله بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف المرجوة منه.
- ضرورة اطلاق مصممي نظام معلومات الموارد البشرية بأن يتضمن كل ما تحتاجه إدارة الموارد البشرية، والعمل على تعزيز إدراك الإدارات بكافة الفوائد التي يمكن أن يحققها تطبيقه و ما يتضمنه من عمليات تسهل الإجراءات المختلفة في العمل.
- توظيف ذوي الاختصاص لتشغيل النظام بالمستوى المطلوب.
- استغلال البرمجيات و الشبكات وما توفره من تسهيلات للتواصل بين الأفراد العاملين، تنسيق العمل وتدعيم العمل الجماعي بينهم.
- استغلال نظام المعلومات للموارد البشرية في تجميع المعلومات الكافية عن الوظائف والموظفين.
- الاعتماد على نظام معلومات الموارد البشرية في تحديد الانحرافات الناتجة عن عملية تقييم الكفاءات.

- أهمية توعية المدراء في الفروع التابعة للمؤسسة محل الدراسة على تدعيم العلاقة بينهم و بين بقية الأفراد بما يكفل نجاح عملية تبادل المعلومات بالدقة المطلوبة.
- إشراك مستخدمي النظام من الإداريين في مختلف المستويات الإدارية في تطوير نظام معلومات الموارد البشرية كي يتكامل الجانب الإداري مع الجانب التقني.
- اطلاع مدير المؤسسة محل الدراسة على نماذج لمؤسسات ناجحة في تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية و الاستفادة بما حققه في الجانب الخاص بتسيير الكفاءات من الموارد البشرية.

### 3- آفاق البحث:

- على ضوء أهداف بحثنا الحالي و النتائج التي أسفر عنها و استكمالاً لها يمكن اقتراح البحوث المستقبلية التالية:
- أثر مستوى تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية.
  - دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء الموارد البشرية.
  - دور الكفاءات في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية.
  - أهمية الكفاءات في تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية بالمؤسسة.

## تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الفصلين السابقين لكل من نظام معلومات الموارد البشرية و تسيير الكفاءات و ضبط الأثر بينهما، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على مؤسسة حبوب الزيبان- القنطرة-، من خلال تشخيص كل من نظام معلومات الموارد البشرية و تسيير الكفاءات وفق وجهة نظر إطارات المؤسسة محل الدراسة بما في ذلك موظفي قسم إدارة الموارد البشرية ثم تحديد الأثر بينهما، وذلك بعد تحديد منهج الدراسة و الأدوات المنهجية الملائمة التي سنستخدمها في مختلف العملية البحثية من جمع البيانات إلى مناقشة النتائج.

واستنادا على ما سبق سيتم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث كالاتي:

**المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة حبوب الزيبان-القنطرة**

**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة**

**المبحث الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة**

## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة حبوب الزيبان-القنطرة

من خلال هذا المبحث سنحاول الإمام قدر الإمكان بكل ما يتعلق بالمؤسسة محل الدراسة من ناحية نشأتها مهمتها، و نشاطها، وكذا الهيكل التنظيمي لها.

## المطلب الأول: نشأة المؤسسة

تقع مؤسسة حبوب الزيبان في مدينة القنطرة، على الطريق الوطني رقم 03، الرابط بين القنطرة و ولاية بسكرة، تقدر مساحتها الإجمالية بـ: 315647م<sup>2</sup>، و يبلغ رأس مالها 896 260 000 دج.

كانت مؤسسة حبوب الزيبان في بدايتها تحت مسمى مطاحن الزيبان التي تأسست عام 1983 وهي مؤسسة عمومية تابعة للدولة حيث تم إطلاق وتنفيذ المشروع من قبل الشركة الوطنية للسميد والدقيق والعجائن والكسكس "SEMPAC" التي كانت قدرتها الأولية 2 \* 1000 ق من الطحين يوميًا (القمح الصلب والقمح اللين)، و في عام 1994 تم توسيع وحدة الإنتاج السميد إلى 4400 ق/يوم، من ثم تم إجراء عملية تجديد للمطحنة القديمة ذات 1000ق/اليوم في عام 1997 لزيادة طاقات الطحن هذه إلى 3000 ق / يوم من القمح الصلب والقمح اللين ، لتصبح الطاقة الإجمالية للطحن 7400ق/يوم، بتاريخ 1997/10/01 إنشاء فرع مطاحن الزيبان "Les Moulins des Zibans" بعد إعادة هيكلة الرياض سطيف وأصبحت تابعة لشركة الرياض سطيف ، وفي عام 2013 وتطبيقا لبرنامج التنمية تمت تحويل مطحنة السميد 1500ق/يوم إلى مطحنة للدقيق مع الحفاظ على نفس القدرة الإنتاجية.

و في عام 2015 وفقا لقرار مجلس مساهمات الدولة تم إعادة هيكلة وتنظيم القطاع العمومي التجاري والصناعي وإنعاشه وإنشاء مجتمعات لتسيير مساهمات الدولة وفي هذا الصدد ولدت مجموعة الصناعات الغذائية (AGRO-INDUSTRY) باختصار AGRODIV من إعادة هيكلة القطاع التجاري في فبراير من نفس العام من خلال الاندماج والاستيعاب لثلاث من شركات مساهمة الدولة (SGP):

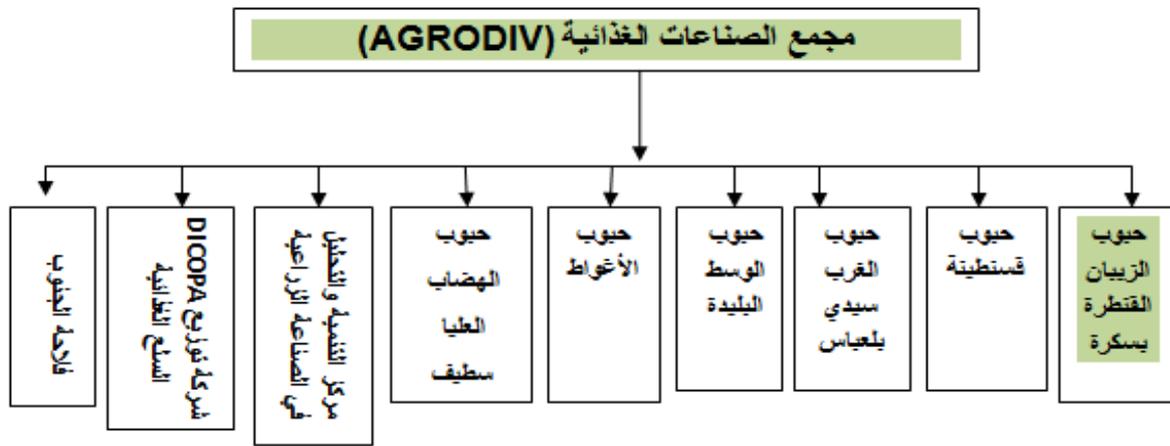
COJUB (مؤسسة عصير الفواكه)، CEGRO (شركة الحبوب الزراعية الغذائية) و TRAGRAL (مؤسسة دراسة

تسيير الإدارة والتنظيم والدراسة المالية، حيث أصبحت تضم تسع شركات تابعة لها في الأنشطة، وهي:

- ستة شركات تابعة للحبوب (وسط، غرب، الزيبان، الأغواط، الهضاب العليا، قسنطينة)
- شركة تابعة للتوزيع (DICOPA).
- شركة تابعة للزراعة (AGROSUD).
- مركز التنمية والتحليل في الصناعة والتجارة.

هذه الكيانات تسيطر على خمس و ثلاثين وحدة موزعة على الأراضي الوطنية، والشكل الموالي يوضح مجمع AGROD

الشكل رقم (11): هيكلية مجمع الصناعات الغذائية AGRODIV



المصدر: وثائق المؤسسة

وفي عام 2016 تم إعادة تنظيم مطاحن الزيبان القنطرة بإعادة التسمية إلى الشركة الفرعية حبوب الزيبان -القنطرة-

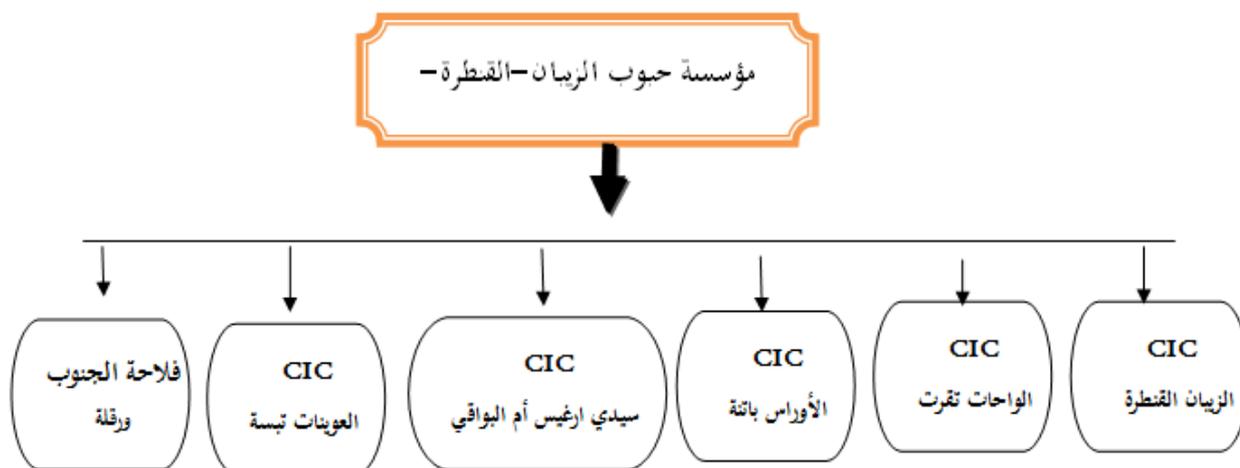
"CEREALES-LES ZIBAN / SPA" من خلال صيغة الاندماج / الاستيعاب ، وهذا وفقاً لمحضر الجمعية

العامة الاستثنائية " AGEX des Moulins des Zibans " الذي عقد في 26 ماي 2016، و نتيجة لقرارات

AGEX المذكورة، فإن الاندماج عن طريق الاستيعاب يستلزم نقل جميع الأصول والخصوم للمركبات الصناعية والتجارية

إلى الشركة التابعة حبوب الزيبان القنطرة، وهذه المركبات موضحة في الشكل الموالي:

شكل رقم (12): فروع مؤسسة حبوب الزيبان



المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بوثائق المؤسسة

- **المركب الصناعي والتجاري الأوراس "باتنة":** ذات القدرة الإنتاجية 4800 ق من ا لطحن يوميًا من القمح القاسي والقمح اللين والتي تضم وحدة للإنتاج بباتنة التي أنشئت عام 1982 بقدرة إنتاجية 2000 ق/اليوم، وفي عام 1998 إضافة مطحنة للقمح الصلب بقدرة 800 ق/اليوم، ووحدة للإنتاج بآريس والتي أنشئت عام 1982 هي الأخرى بقدرة إنتاجية 2000 ق/اليوم، وكانت مطاحن الأوراس تابعة لشركة السميد قسنطينة.
- **المركب الصناعي والتجاري العوينات "تبسة":** ذات القدرة الإنتاجية 4000 ق من ا لطحن يوميًا من القمح القاسي والقمح اللين، تأسست عام 1984 وكانت شركة تابعة للشركة السميد قسنطينة.
- **المركب الصناعي والتجاري الواحات تقرت "ورقلة":** ذات القدرة الإنتاجية 3000 ق من ا لطحن يوميًا من القمح القاسي والقمح اللين، تأسست عام 1984 وكانت شركة تابعة للشركة السميد قسنطينة.
- **المركب الصناعي والتجاري سيدي ارغيس "أم البواقي":** ذات القدرة الإنتاجية 2000 ق من الطحن يوميًا من القمح القاسي والقمح اللين، تأسست عام 1982 وكانت شركة تابعة للشركة الرياض سطيف.

## المطلب الثاني: مهمة ونشاط المؤسسة

### الفرع الأول: مهمة المؤسسة

تكمن مهمة مؤسسة حبوب الزيبان في إدارة وتسيير المركبات التابعة لها باعتبارها المديرية العامة، وذلك من خلال المتابعة اليومية لعمليات الإنتاج والبيع لكل المركبات، كما تنظم اجتماعات شهرية مع المدراء العاميين لمركباتها من أجل متابعة صيرورة العمل لتحليل وفهم الأهداف الجديدة التي تؤدي إلى تحسين الجودة، وإعداد وتنفيذ التنظيمات العامة والعمل على توجيههم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة لها وذلك فيما يخص سياسات الإنتاج والبيع و سياسات التوزيع و سياسات الجودة... الخ، وكذا تزويدهم بالقرارات المتعلقة بتسيير جميع المديريات والمصالح.

وهي المسؤولة عن دعمهم ماليا حسب الاحتياجات التي تراها ضرورية، كما تضمن تلبية حاجات المركبات فيما يخص التكوين و التمهير لتطبيق خطط الخاصة بهما، كما تقوم ببناء علاقة تكاملية بين هذه المركبات.

ومن بين أهم توجهات المركبات الصناعية و التجارية:

- السهر على تلبية حاجات الزبائن من حيث المنتجات بالجودة الجيدة والخدمات المتميزة، وذلك في ظل احترام العقود من ناحية الكم والكيف وآجال التسليم؛
- احترام كل القيود التي يفرضها محيط المؤسسة.
- احترام القانون والقواعد الجبائية والشروط المدنية والبيئية.
- التأكد من حسن تسيير وتنظيم المركب.
- الاندماج في سياسة الجودة للمؤسسة.
- تقديم تقرير شهري للرئيس المدير العام للمؤسسة حول كل نشاط ومردودية كل المصالح وكذا طرح كل المشاكل التي تعاني منها هذه المركبات.

ومنه نستخلص أن مؤسسة حبوب الزيبان تقوم بالمتابعة والتقييم المستمر لمركباتها على جميع الأصعدة.

### الفرع الثاني: نشاط المؤسسة

يتمثل النشاط الرئيسي للمؤسسة في تحويل الحبوب وتسويق المنتجات الرئيسية التي تم الحصول عليها والمتمثلة في مادتي السميد والدقيق بنوعيه الممتاز والعادي إضافة إلى منتجات ثانوية متمثلة في (النخالة) الموجهة للاستهلاك الحيواني ، حيث

تظهر القدرة الإجمالية للإنتاج في الجدول التالي:

### جدول رقم (05): القدرة الإنتاجية للمؤسسة

إنتاج الدقيق	إنتاج السميد	المركبات الصناعية والتجارية
3 000 ق/يوم	4 400 ق/يوم	CIC الزيبان القنطرة
1 500 ق/يوم	1 500 ق/يوم	CIC الواحات تقرت
2 000 ق/يوم	2 800 ق/يوم	CIC الأوراس باتنة
1 000 ق/يوم	1 000 ق/يوم	CIC سيدي ارغيس أم البواقي
2 000 ق/يوم	2 000 ق/يوم	CIC العوينات تبسة
9 500 ق/يوم	11 700 ق/يوم	الطاقة الإجمالية لشركة حبوب الزيبان

المصدر: وثائق المؤسسة

كما تعتبر المنتجات المتحصل عليها من عملية الطحن للمواد الأولية من قمح صلب ولين منتجات غذائية عالية الجودة مقسمة لمنتجات موجهة للاستهلاك البشري ومنتجات موجهة للاستهلاك الحيواني ، ونعبر عن هذه المنتجات في الجدول الآتي:

الجدول رقم (06): منتجات مؤسسة حبوب الزيبان:

المنتوج	النوع	الوحدة
السميد	السميد الممتاز	50 كلغ، 25 كلغ، 10 كلغ، 5 كلغ، 2 كلغ، 1 كلغ
	السميد العادي	25 كلغ
	السميد الكامل	10 كلغ
	سميد ثانوي	25 كلغ
الدقيق	دقيق ممتاز	5 كلغ، 2 كلغ، 1 كلغ
	دقيق عادي	50 كلغ، 25 كلغ، 10 كلغ، 5 كلغ، 2 كلغ، 1 كلغ
النخالة (موجهة للاستهلاك الحيواني)	النخالة البيضاء	40 كلغ
	النخالة الحمراء	40 كلغ

المصدر: وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة حبوب الزيبان القنطرة ولاية بسكرة من مجموعة مديريات، تتمثل في:

- المديرية العامة: يشرف على تسييرها الرئيس المدير العام وله عدة مهام من بينها:

- ✓ التنسيق بين المؤسسة والمديرية العامة لمجمع أقروديف.
- ✓ التنسيق بين مختلف المصالح بالمديرية.
- ✓ التنسيق بين المؤسسة ومختلف المؤسسات التابعة لمجمع أقروديف.

✓ التنسيق بين مختلف المركبات الصناعية والتجارية والمحافظه على وحدتها.

✓ الإشراف على اجتماعات دورية مع كل الإطارات المسيرة للمؤسسة والمركبات التابعة لها.

✓ السهر على تحقيق الأهداف المنشودة.

✓ بتألس مجلس الإدارة.

و تتفرع المديرية العامة إلى ما يلي:

- **مديرية الإحتساب:** تعد وظيفة الإحتساب وظيفه مستقلة، وهي تقييم مراقبة العمليات على مستوى مصالح المؤسسة، و هدف المراقبة في هذا المجال تقدير و تقييم نجاعة مختلف المراقبات الأخرى أي متابعة أعضاء المؤسسة في أداء مسؤولياتهم، في تقديم التحليلات، التقييمات، التوصيات، الآراء، والمعلومات التي تخص الوظائف التي تمت فيها عملية الإحتساب .
- **مديرية مراقبة التسيير:** تعد من أهم المصالح، كون أن هذه المصلحة مسؤولة عن مراقبة التسيير الداخلي المؤسسة، ومن مهامها:

- إعداد الميزانية التقديرية للمؤسسة.

- إعداد التقارير الثلاثية والسادسية: تمثل تراكم نتائج الأشهر السابقة.

- إعداد التقرير السنوي للتسيير: تقرير مفصل عن نشاط المؤسسة خلال السنة.

- تقديم إحصائية ثلاثية للديوان الوطني للإحصائيات ردا على مراسلاتهم.

- **قسم القضايا القانونية:** تتكفل بإبداء الاستشارة القانونية لمختلف المصالح بواسطة المستشار القانوني، التي تتلخص مهامه في:

- التكفل بقضايا المؤسسة المتعلقة بالمنازعات التجارية مع الزبائن أصحاب الديون التجارية غير مسددة.

- متابعة ملفات الصكوك بدون رصيد أمام مختلف الجهات القضائية المختصة.

- متابعة ملفات التامين على ممتلكات المؤسسة ضد جميع الأخطار بمعية شركة التامين CAAT- وكالة بسكرة- و تحصيل جميع التعويضات في هذا الشأن.

- تمثيل المؤسسة كعضو في اللجان المختلفة كلجنة حفظ الصحة والأمن، لجنة الصفقات، لجنة تحديد و مراجعة السعر.

- **قسم مراقبة الجودة:** هو قسم يقوم بمراقبة أداء العمل على الوجه المطلوب، وذلك بالاهتمام و التتبع بكل ما يخص المادة الغذائية من المادة الخام و حتى المنتج النهائي، كما يهتم بتتبع نظافة المعدات المستخدمة، وكل ما يخص المادة الغذائية وفقا للمعايير الدولية.

- مديرية المعلوماتية: تسهل التعاملات بين جميع المصالح و التسريع في وصول المعلومة بالإضافة إلى النتائج السريعة، ومن بين مهامها:

- برمجة و صيانة حواسيب المؤسسة.
- المساهمة في الجرد السنوي.
- إحداث التغييرات اللازمة على البرامج التابعة لمختلف المصالح، كحساب الأجور، المحاسبة، تسيير المخزون... الخ

- مديرية الإدارة والمالية: تشرف على كل العمليات المالية للمؤسسة والمركبات التابعة لها من خلال:

✓ التسيير المالي والمحاسبي لجميع المركبات

✓ إعداد الميزانية الختامية

✓ مراقبة العمليات المالية والمحاسبية

✓ متابعة ومراقبة كل العمليات الجبائية

✓ الإشراف على مصلحة المستخدمين والتكوين وكذا الوسائل العامة للمؤسسة.

- أمانة المديرية: تعد أمانة الرئيس المدير العام همزة الوصل بين المدير العام و باقي مصالح المؤسسة، ومن مهام الرئيس المدير العام:

✓ استقبال، تسجيل و توزيع البريد الوارد وإرسال البريد الصادر

✓ كتابة المراسلات و توزيعها على مختلف المصالح

✓ تحرير اجتماعات مجلس الإدارة

- مديرية التجارة: يشرف على تسييرها المدير المسير للتجارة، وله عدة مهام من بينها:

✓ ضمان تنفيذ التشريعات القانونية والأنظمة المتعلقة بقواعد وشروط الممارسات التجارية واحترام المنافسة.

✓ التنسيق مع المركبات من أجل ضمان نوعية جيدة للخدمات المقدمة للزبائن.

✓ مراقبة ومتابعة كل العمليات التجارية الداخلية وكذا الخارجية

✓ التنسيق مع المركبات من أجل ضمان وصول مختلف المنتجات إلى نقاط البيع ومتابعتها بشكل مستمر

✓ البحث عن أسواق جديدة

✓ الاهتمام بالزبائن المتمثلين في الأفراد وتهتم بإعلامهم وتوطيد صلتها بهم وكسب ثقتهم وولائهم ومتابعة قضاياهم

والعمل على معالجة مشاكلهم التي قد تنجم عن تعاملهم مع المركبات.

✓ الإشراف على التوجه الإنتاجي للتسويق (زيادة الإنتاج)

- مديرية الاستغلال: يشرف على تسييرها المدير المسير للاستغلال وله عدة مهام من بينها

✓ مراقبة عمليات الإنتاج والمحافظة على نوعية المنتجات

✓ متابعة مخطط التنمية من أجل تعزيز الطاقات الإنتاجية.

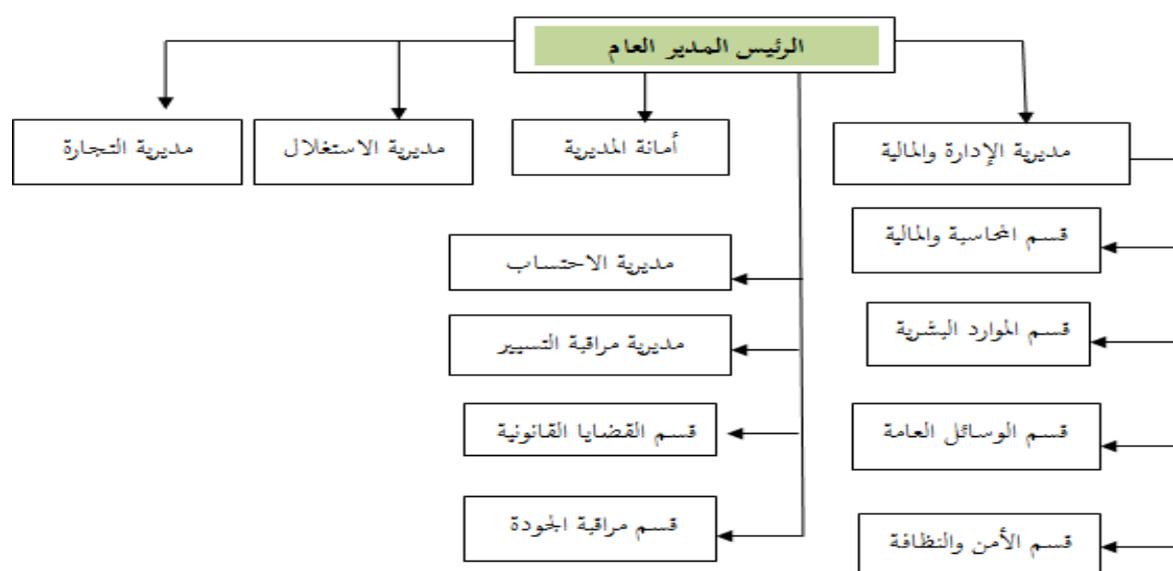
✓ متابعة نشاط التحويل والتحسين بما يتماشى وأذواق الزبائن ورفع المردودية وخفض التكاليف

✓ التنسيق مع المركبات من أجل ضمان أمن العمال وحفظ المنتجات وسلامة وسائل الإنتاج.

✓ التنسيق مع المركبات من أجل زيادة حجم السلع والخدمات التي يتم تداولها.

و يتجلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الشكل التالي:

الشكل رقم(13): الهيكل التنظيمي لمؤسسة حبوب الزيبان-القنطرة



المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بوثائق المؤسسة

## المبحث الثاني: الخيارات المنهجية للدراسة الميدانية

إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لمحاولة قياس أثر نظام معلومات الموارد البشرية بأبعاده على تسيير الكفاءات، وعليه سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى المنهج المتبع في الدراسة وحدودها، بالإضافة إلى مجتمع وعينة الدراسة، كما سنتطرق إلى الأدوات من حيث بنائها والأساليب الإحصائية المعتمدة في معالجة بيانات الدراسة.

## المطلب الأول: منهج و مجالات الدراسة

## الفرع الأول: منهج الدراسة.

يعبر منهج الدراسة عن بحث معمق لحالة محددة يهدف الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على حالات أخرى متشابهة.

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي ، الذي يعتبر من أساليب التحليل المرتكزة على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية يمكن تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة. لذا، فهو يعد من أنسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر ، لأنه يهدف إلى جمع بيانات كافية ودقيقة عن موضوع اجتماعي كخطوة أولى وتحليل ما تم جمعه من بيانات بطريقة موضوعية كخطوة ثانية تؤدي إلى التعرف على العوامل المكونة والمؤثرة على الظاهرة كخطوة ثالثة<sup>1</sup>.

و تجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من أساليب البحث العلمي التي يتضمنها المنهج الوصفي ، ومنها أسلوب دراسة الحالة الذي تم اختياره لإجراء هذه الدراسة، حيث يقصد به دراسة متعمقة لجميع البيانات المجمعة عن وحدة سواء كانت فردا أو منظمة<sup>2</sup>.

## الفرع الثاني: مجالات الدراسة

**المجال المكاني:** هو المجال الذي يخصص في العادة للمؤسسة موضوع الدراسة، وقد وقع اختيارنا على مؤسسة حبوب الزيبان بمركباتها الخمس: ( القنطرة، باتنة، أم البواقي، تبسة، تقرت).

**المجال الزمني:** هو المجال الذي يخصص للمراحل الزمنية التي استوفتها الدراسة الميدانية، و التي تتحدد حسب طبيعة الموضوع و قدرة الباحث على جمع المعلومات، وهنا تمت الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية

2019/2018.

<sup>1</sup> - محمد عبيدات، محمد أبو نصار، منهجية البحث العلمي، القواعد، والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 1999، ص46.

<sup>2</sup> - مروان عبد الحميد ابراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، دار الوراق، الأردن، 2009، ص133

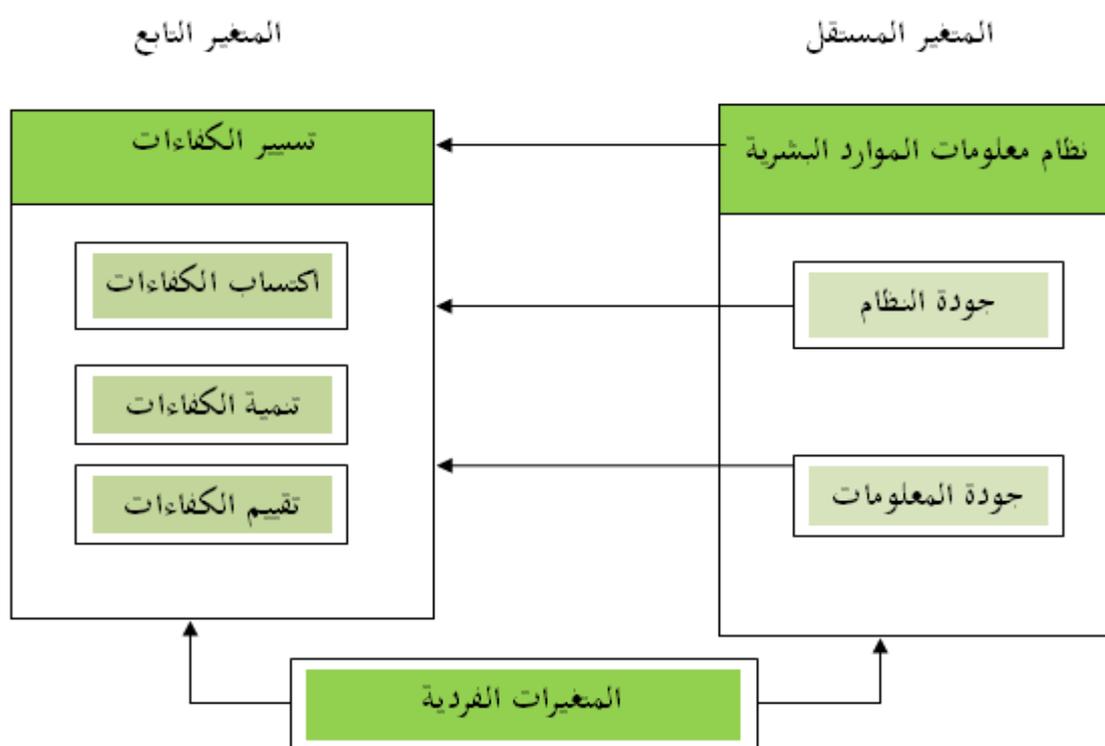
المجال البشري: يتعلق بالعناصر الممثلة لوحدة العينة، وقد اقتصرت الدراسة الحالية على أفراد إدارة الموارد البشرية وجميع إطارات المؤسسة بفروعها.

المطلب الثاني: نموذج و فرضيات الدراسة

الفرع الأول: نموذج الدراسة

استنادا على الإطار النظري للدراسة، و في ضوء مشكلة الدراسة و أهدافها قمنا ببناء نموذج افتراضي، انطلاقا من قدرة مفادها بيان إمكانية الربط المشترك فيما بين نظام معلومات الموارد البشرية من حيث جودة النظام و جودة مخرجاته (المعلومات)، وبين تسيير الكفاءات من حيث (مرحلة الاكتساب، مرحلة التنمية، و مرحلة التقييم)، بالإضافة إلى الدور المؤثر للخصائص الفردية للمبحوثين، و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (14): نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الطالبة

### الفرع الثاني: فرضيات النموذج

بناء على النموذج المقترح قمنا بصياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

- **الفرضية الرئيسية الأولى** : يوجد أثر معنوي بين نظام معلومات الموارد البشرية كمتغير مستقل في تسيير الكفاءات كمتغير تابع عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .
- ويندرج ضمن هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين:
- ✓ **فرضية فرعية أولى**: يوجد أثر معنوي بين جودة نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الكفاءات عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .
- ✓ **فرضية فرعية ثانية**: يوجد أثر معنوي بين جودة المعلومات في تسيير الكفاءات عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .
- **الفرضية الرئيسية الثانية**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية تعزى للخصائص الفردية ( الجنس، العمر، الخبرة في العمل، عدد الدورات التكوينية، المؤهل العلمي) عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .
- ويندرج ضمن هذه الفرضية خمس فرضيات رئيسية وهي:
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية تعزى لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية تعزى لمتغير الدورات التكوينية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .
- **الفرضية الرئيسية الثالثة**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة تسيير الكفاءات تعزى للخصائص الفردية (الجنس، العمر، الخبرة في العمل، عدد الدورات التكوينية، المؤهل العلمي) عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

ويندرج ضمن هذه الفرضية خمس فرضيات رئيسية وهي:

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول ممارسة تسيير الكفاءات تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول ممارسة تسيير الكفاءات تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول ممارسة تسيير الكفاءات تعزى لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول ممارسة تسيير الكفاءات تعزى لمتغير الدورات التكوينية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول ممارسة تسيير الكفاءات تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

المطلب الثالث: مجتمع و عينة الدراسة

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة أنه "كامل أفراد أو وحدات أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة"<sup>1</sup>.

وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن مجتمع الدراسة تمثل في كافة الإطارات التي تضم بما في ذلك موظفي

قسم إدارة الموارد البشرية بمؤسسة حبوب الزيبان - AGRODIV - القنطرة وفروعها، البالغ عددهم ( 223 )

موزعين كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (07): إحصاءات حول عدد إطارات مؤسسة حبوب الزيبان

المركبات الصناعية و التجارية	فئة الإطارات
الزيبان القنطرة CIC	34
الواحات تقرت CIC	29

<sup>1</sup> - محمد عبيدات، مرجع سابق، ص84

54	CIC الأوراس باتنة
47	CIC سيدي رغييس أم البواقي
43	العوينات تبسة CIC
16	مديرية حبوب الزيبان القنطرة
223	المجموع

المصدر: وثائق المؤسسة ( إحصائيات 2018).

و يرجع سبب حصر مجتمع الدراسة في فئة الإطارات وموظفي إدارة الموارد البشرية، لكون نظام معلومات الموارد البشرية أصبح نظاما لا مركزيا ( أي لا يقتصر فقط على إدارة الموارد البشرية)، في ظل الكل أصبح مسير موارد بشرية (Tous DRH) من جهة، و إلى كون هذه الفئة على إطلاع بتسيير الكفاءات من جهة أخرى، و بالتالي تكون هذه الفئة قادرة على التجاوب مع أداة الدراسة بموضوعية و بسهولة، وهو ما يخدم أهداف الدراسة، من جهة أخرى.

#### الفرع الثاني: عينة الدراسة

تعرف العينة على أنها "مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة من حيث الخصائص و الصفات يتم اختيارها بطريقة مناسبة، و إجراء الدراسة عليها، ومن ثم استخدام تلك النتائج و تعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي"<sup>1</sup>.

وفي هذا الصدد، تم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية و البالغ عددها ( 97)، وقد تم توزيع الاستبانات عليهم عبر زيارات ميدانية للمؤسسة ، و كذلك عبر البريد الإلكتروني لفروع المؤسسة الواقعة بالولايات التالية: (باتنة، تبسة، أم البواقي، وتقرت)، استرجع منها 86 إستمارة بنسبة ( 38,5%) من المجتمع الأصلي، وبعد فحصها تم استبعاد ( 03) منها نظرا لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ( 83) استبانة، أي ما يمثل بالتقريب 38% من المجتمع الأصلي.

<sup>1</sup> - ابتسام جعفر جواد، مناهج البحث، كلية التربية الأساسية، جامعة بابل، العراق، حملت من موقع: [www.uobabylon.edu.iq] بتاريخ: 2019/06/17، 16:36.

أما خصائصها، فيعرضها الجدول التالي:

الجدول رقم (08): الخصائص الفردية لعينة الدراسة.

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	55	66.3 %
	أنثى	28	33.7 %
	المجموع	83	100 %
العمر	أقل من 30 سنة	10	12.0 %
	30-39 سنة	31	37.3 %
	40-49 سنة	36	43.4 %
	50 سنة فما فوق	6	7.2 %
	المجموع	83	100 %
الخبرة في العمل	أقل من 5 سنوات	10	12.0 %
	من 5 إلى 10 سنوات	32	38.6 %
	من 11 إلى 15 سنة	23	27.7 %
	أكثر من 15 سنة	18	21.7 %
	المجموع	83	100 %

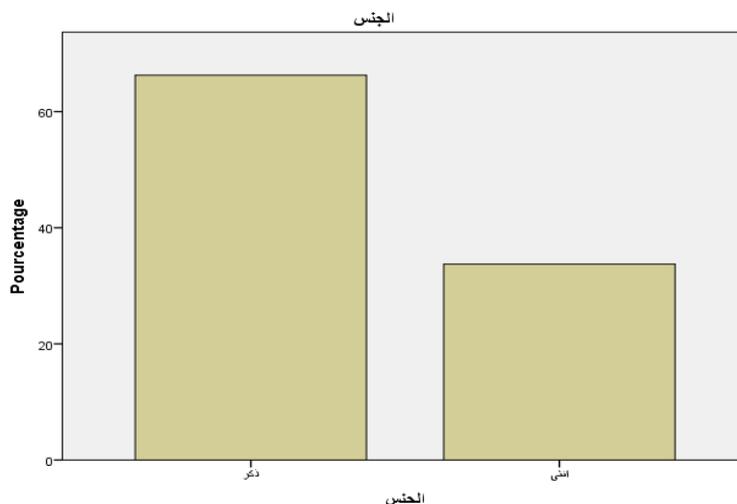
%3.6	3	لم أشارك	عدد الدورات التكوينية
% 9.6	8	دورة واحدة	
%12.0	10	5-2 دورات	
%74.7	62	5 دورات فأكثر	
%100	83	المجموع	
%4.8	4	ثانوي فأقل	المؤهل العلمي
%9.6	8	ليسانس	
%27.7	23	مهندس	
%27.7	23	تقني سامي	
% 4.8	4	ماجستير فأكثر	
%25.3	21	أخرى	
%100	83	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Sps.V20

يظهر من خلال الجدول مايلي:

- متغير الجنس: يبين الجدول أن غالبية المبحوثين كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم ( 66.3 %) في حين بلغت نسبة الإناث (33.7 %) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

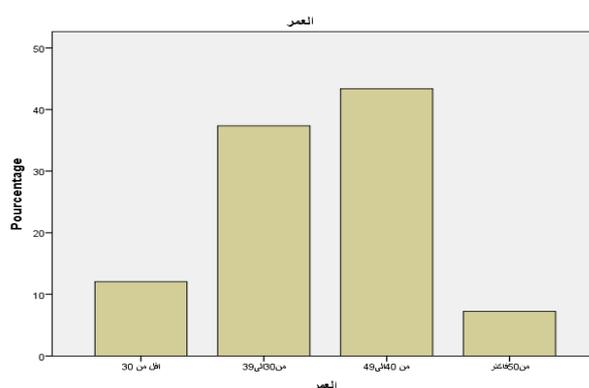
الشكل رقم(15): مدرج تكراري لمتغير الجنس.



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

- **متغير العمر:** نلاحظ من الجدول أن أغلب أفراد العينة كانت أعمارهم 40 إلى أقل من 49 سنة وذلك بنسبة 43.4%، تليها الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة بنسبة 37.3%، في حين نسبة 12.0% كانت أعمارهم أقل من 30 سنة، ثم الفئة الواقعة في مجال 50 سنة فأكثر بنسبة 7.2%

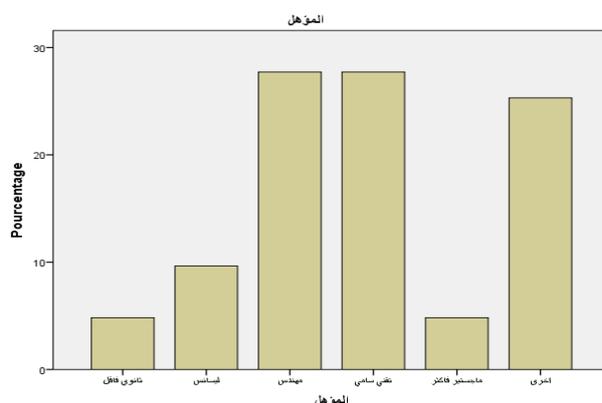
- الشكل رقم(16): مدرج تكراري لمتغير العمر



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

- **متغير المؤهل العلمي:** يوضح الجدول أن معظم الباحثين من حاملي شهادة مهندس أو تقني سامي وذلك بنسب متساوية التي تقدر ب 27.7%، يليها حاملي شهادات أخرى بما نسبته 25.3% والتي قد تكون (شهادة ماستر أو شهادات من المعاهد...)، يليها حاملي شهادة ليسانس بنسبة 9.6%، وأخيرا حاملي شهادة ماجستير فأكثر و فئة الثانوي فاقل بنسب متساوية 4.8%.

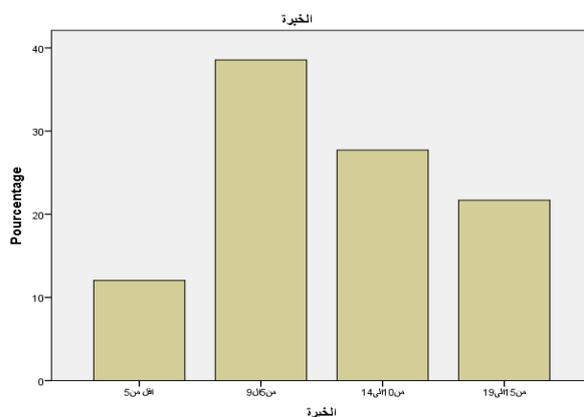
- الشكل رقم (17): مدرج تكراري لمتغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

- متغير الخبرة في العمل: يوضح الجدول أن أغلبية الباحثين يمتلكون خبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 38.6%، يليها الفئة ذات الخبرة من 11 إلى 15 سنة وذلك بنسبة 27.7%، ثم ما نسبته 21.7% لفئة أكثر من 15 سنة خبرة، وأخيرا فئة الأقل من 5 سنوات بنسبة 12.0%.

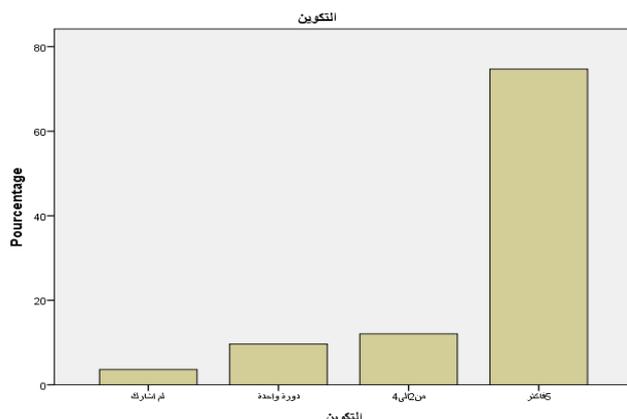
- الشكل رقم (18): مدرج تكراري لمتغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

- متغير الدورات التدريبية: يتضح من الجدول أن غالبية أفراد الدراسة شاركوا في أكثر من 5 دورات تدريبية وذلك بنسبة 74.7%، يليها المشاركين في دورتين تدريبيتين إلى 4 دورات بنسبة 12.0%، في حين أن نسبة 9.6% للمشاركين في دورة واحدة، وأخيرا جاءت فئة الباحثين الذين لم يشاركوا في أي دورة تدريبية بنسبة 3.6%.

## الشكل رقم(19): مدرج تكراري لمتغير الدورات التدريبية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v2

المطلب الرابع: أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية.

الفرع الأول: أداة الدراسة

### 1 - مكونات و تصميم الأداة:

تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان الذي يعد الأسلوب الأنسب في استخلاص اتجاهات و سلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد انطلاقاً من الأجوبة المتحصل عليها، فهي عبارة عن: " مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على المعلومات وآراء الباحثين حول ظاهرة أو موقف معين " <sup>1</sup>، وقد تم إنجازها في صورتها الأولية استناداً إلى مراجع الأدبيات والرسائل الجامعية والبحوث العلمية، مع مراعاة الوضوح في التعبير عن أبعاد كل متغير. بالإضافة إلى القيام بتعديلات على فقرات المقاييس المختارة بهدف تكيفها وتوجهات الدراسة الحالية.

و أما الهيكل العام لهذه الأداة، فقد تكوّن على النحو التالي:

- **الكتاب الغلاف:** و فيه تم مخاطبة أفراد العينة بصفاتهم و ليس بأسمائهم، و طلب تعاونهم في الإجابة على فقرات الاستبيان، وقد تضمن الكتاب عنوان المذكورة، الأستاذ المشرف، الجامعة، المقدمة، و كذا التأكيد على سرية البيانات التي سيدلون بها.

<sup>1</sup> - محمد عبيدات، مرجع سابق، ص 85.

• عبارات الاستبيان: توزعت عبارات أداة الدراسة على قسمين:

- القسم الأول: تضمن بيانات تعريفية متعلقة بعينة الدراسة، و المتمثلة في العمر، الجنس، المؤهل، الخبرة، الدورات التدريبية.

- القسم الثاني: انقسم بدوره إلى محورين:

**المحور الأول:** يتعلق هذا المحور بالمتغير المستقل المتمثل في نظام معلومات الموارد البشرية ببعديه (جودة النظام، وجودة المعلومات)، واشتمل على 23 عبارة موزعة كما يلي:

- **بعد جودة النظام:** يشمل 12 عبارة، تم تحديدها وفقا لمقياس Servqual و المتمثلة في ( الجوانب المادية ، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، المرونة).

- **بعد جودة المعلومات:** ضم 11 عبارة، حددت بالاعتماد على مقياس O'Brien ، تمثلت في: ( البعد الشكلي، البعد الزمني، والمحتوى).

**المحور الثاني:** يتعلق بالمتغير التابع المتمثل في تسيير الكفاءات بأبعاده الثلاث ( إكتساب الكفاءات، تنمية الكفاءات، تقييم الكفاءات)، و اشتمل على 21 عبارة بحيث خصص لـ:

- بعد إكتساب الكفاءات: 8 عبارات

- بعد تنمية الكفاءات: 7 عبارات.

- بعد تقييم الكفاءات: 6 عبارات.

بالإضافة إلى ما سبق، فقد تم تصميم الإستبيان وفقا لمقياس ليكارت ذو الخمس درجات ، بحيث أعطي لكل درجة على المقياس قيمة من 1 إلى 5، و الجدول التالي يبين ذلك

الجدول رقم (09): درجات مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: إعداد الطالبة

كما تم إعطاء لكل خيار من الخيارات أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتها بحسب طبيعة عبارات القياس، واستخدمت الأوساط الموزونة كما يلي :

جدول رقم (10): فئة درجات القيم حسب مقياس ليكارت الخماسي للحكم على إجابات الأفراد

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	(1-1.79)
غير موافق	(1.80-2.59)
محايد	(2.60-3.39)
موافق	(3.40-4.19)
موافق بشدة	(4.20-5)

المصدر: إعداد الطالبة

## 2- صدق وثبات الأداة

● **الصدق:** يعتبر صدق الأداة أهم خاصية يجب توفرها في أدوات القياس، بوصفه يمثل دقة تفسير درجة الإختبار للسمة المعنية و الثقة في هذا التفسير، ولقد تم التأكد من ذلك من خلال:

-**الصدق الظاهري:** أفاد Eble بأن أفضل طريقة للتأكد من الصدق الظاهري الذي يعبر عن المدى الذي تغطي فيه الأداة طائفة من المعاني الداخلة في المفهوم، هو عرض فقراته على مجموعة من الخبراء للحكم على صلاحيتها في قياس الخاصية المراد قياسها<sup>1</sup> و ارتكازا على ذلك قمنا بعرض الاستبيان على هيئة من المحكمين وبناء على ملاحظاتهم و اقتراحاتهم تم تعديل الاستمارة إما بالإضافة أو الحذف. ( انظر الملحق رقم 02 )

-**صدق المحك:** تم حساب صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرو نباخ"

● **الثبات:** يختص الثبات بمدى الوثوق من النتائج التي يحصل عليها من تطبيق الاختبار، وهو يرتبط بما يسمى إحصائيا المتضمن في كل درجات الاختبار، وبشكل عام فإنه يهدف إلى ضمان الحصول على نفس النتائج او نتائج متقاربة إذا أعيد

<sup>1</sup> -Eble ,R, Essentials of Educational measurement, 5ed, englewood cliffs , N prentice, hall ,1991.

تطبيق الاختبار على نفس المجموعة، وذلك من خلال عدة طرق منها ما اعتمدت عليه هذه الدراسة وهي معامل الفاكرونباخ (Alfa-Gronbath) بوصفها الطريقة الأكثر شيوعا لتقدير التناسق الداخلي للمقياس، كما حدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.7 فما فوق.

والجدول الموالي يوضح نتائج تحليل الثبات والصدق لكل من متغيري نظام معلومات الموارد البشرية و تسيير الكفاءات:

جدول رقم (11): تحليل الثبات والصدق لمتغيري نظام معلومات الموارد البشرية وتسيير الكفاءات

أبعاد الاستبانة	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
نظام معلومات الموارد البشرية	23	0.744	0.862
تسيير الكفاءات	21	0.682	0.825
الاستبانة	44	0.692	0.831

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الثبات لنظام معلومات الموارد البشرية مقبول لتجاوزه القيمة الدنيا 0,7 كما أن قيمة معامل الصدق مرتفعة إذ بلغت قيمته 0,862، في حين أن قيمة معامل الفاكرونباخ لتسيير الكفاءات لم يتجاوز القيمة الدنيا، إذ بلغت قيمته 0,682 و هذا ما يستلزم التعديل في أداة القياس كما يلي:

جدول رقم (12): معامل الثبات لعبارات تسيير الكفاءات

العبارات	معامل الثبات في حالة حذف العبارة
Y11	0,688
Y12	0,668
Y13	0,674
Y14	0,670
Y15	0,682
Y16	0,662

0,670	Y17
0,700	Y18
0,653	Y21
0,681	Y22
0,676	Y23
0,659	Y24
0,645	Y25
0,630	Y26
0,675	Y27
0,648	Y31
0,682	Y32
0,667	Y33
0,711	Y34
0,679	Y35
0,659	Y36

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه في حالة حذف العبارة رقم Y34 فإن معامل الثبات لبعء تسيير الكفاءات يرتفع الى القيمة 0,711، وهي قيمة تقع ضمن المجال المقبول.

و الجدول الموالي يوضح نتائج الثبات و الصدق لمتغير تسيير الكفاءات بعد التعديل.

الجدول رقم (13): جدول الثبات و الصدق بعد التعديل

أبعاد الاستبانة	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
نظام معلومات الموارد البشرية	23	0.744	0.862
تسيير الكفاءات	20	0.711	0.843
الاستبانة	43	0.701	0.837

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

و بالتالي فإن العبارات التي تندرج ضمن أبعاد كل متغير هي صادقة، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها لتحليل النتائج و الإجابة على كافة تساؤلات البحث و فرضياته.

#### الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

بعد الانتهاء من عملية جمع الاستمارات وتدقيق البيانات وترميزها وإدخالها للحاسوب تأتي عملية التحليل اللازمة لها، حيث تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V20) باعتباره أكثر البرامج شيوعاً لما يوفره من تحليلات إحصائية لازمة وإعداد للمخططات البيانية التي تحقق غاية الباحثين والمختصين في مجال الإحصاء.

وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- جداول التوزيعات التكرارية مع النسب المئوية لكل فئة لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لمبحوثي الدراسة والتي تبين لنا تكرار كل فئة ونسبتها إلى المجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي حيث تم تحديد قيمته لكل عبارة من عبارات المحاور بالإضافة إلى المتوسط الحسابي لكل محور والذي تم على أساسه تحديد اتجاهات ودرجة أهمية المبحوثين اتجاه العبارات والمحاور حسب سلم ليكارت.

- معامل بيرسون لمعرفة طبيعة الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها.
- اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لاختبار مدى الارتباط بين المتغير المستقل.
- اختبار معامل الالتواء Skewness و معامل التفلطح Kurtosis لاجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): لقياس مدى صلاحية النموذج واختبار الفرضيات.
- اختبار T-test واختبار تحليل التباين الأحادي Anova one way، وذلك لمعرفة الفروقات بين المتغيرات الشخصية والوظيفية بين المتغيرات المستقلة والتابعة.
- معامل الثبات "ألفا كرونباخ: Alpha Cronbach وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.
- تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل و أبعاده على المتغير التابع.
- تحليل الانحدار المندرج (Stepwise regression) لاختيار أفضل معادلة انحدار.

### المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات من خلال إجراء الاختبارات القبلية التي تسمح باختبار أثر المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع واختبار الفروق الشخصية و أخيرا تفسير نتائج الدراسة.

#### المطلب الأول: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

سيتم على مستوى هذا المطلب تشخيص متغيرات النموذج من خلال استعراض المؤشرات الأولية لإجابات أفراد العينة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

#### الفرع الأول: متغير نظام معلومات الموارد البشرية

يوضح الجدول التالي تصورات الباحثين في مؤسسة حبوب الزيبان -القنطرة- وفروعها لأبعاد نظام معلومات الموارد البشرية.

الجدول رقم(14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور نظام معلومات الموارد البشرية.

الرقم	أبعاد نظام معلومات الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول	
<b>أ - جودة النظام</b>						
		3,6657	0,23552	2	موافق	
الجوانب المادية	1	يتوفر نظام المعلومات المستعمل على البرمجيات المناسبة لتشغيله.	3,92	0,799	6	موافق
	2	القدرة التخزينية للأجهزة المستخدمة مناسبة وتؤدي أغراض الحفظ بكفاءة	4,24	0,508	1	موافق بشدة
	3	المعدات المستخدمة حالياً تناسب وطبيعة العمل ، وتوفر القدرة اللازمة للتشغيل.	3,96	0,723	5	موافق
	4	تتوفر الموارد البشرية اللازمة لتشغيل نظام معلومات الموارد البشرية.	3,71	0,904	9	موافق
الاعتمادية	5	يمكن نظام المعلومات الحالي الذي تتعامل معه من تأدية العمليات المطلوبة منه	4,17	0,489	3	موافق
	6	يمكن لنظام المعلومات الحالي المحافظة على مستوى أدائه عندما يستخدم تحت ظروف معينة كفترة ذروة العمل أو الحالات الطارئة.	4,13	0,677	4	موافق
الاستجابة	7	تقديم نظام المعلومات الحالي معلومات فورية وسريعة.	4,19	0,529	2	موافق
	8	يتيح نظام المعلومات الحالي إمكانية إدخال البيانات ومعالجتها بسهولة.	3,81	0,930	8	موافق
الضمان	9	يتميز نظام المعلومات باستعمال تقنيات أمنية متنوعة لحمايته من الاحتراق.	3,59	1,013	10	موافق
	10	تغرس مخرجات نظام المعلومات الحالي الثقة لدى مستخدميه	3,84	0,506	7	موافق
المرونة	11	يتميز نظام المعلومات بلمرونة لاستيعاب التغيرات والظروف المحيطة.	3,40	1,023	11	موافق
	12	يتيح نظام المعلومات الحالي إمكانية إدخال تحسينات عليه وتطويره.	2,72	1,119	12	محايد
<b>ب جودة المعلومات</b>						
		3,7536	0,31732	1	موافق	
البعد الشكلي	13	تتصف المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات بالوضوح والسهولة.	4,18	0,628	2	موافق
	14	تمتاز المعلومات المقدمة من قبل نظام المعلومات بالإيجاز.	3,67	0,899	6	موافق
	15	تعرض المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات بشكل مفيد.	3,31	0,854	11	محايد

16	يقدم نظام المعلومات الحالي المعلومات التي تحتاجها في الوقت المناسب.	3,59	0,950	8	موافق
17	يساعد نظام معلومات الموارد البشرية على إرسال المعلومات للشخص المناسب في الوقت والمكان المناسبين.	3,36	1,077	7	محايد
18	يمكن نظام المعلومات الحصول على المعلومات في وقت وجيز	4,02	0,897	3	موافق
19	تنسم المعلومات التي يوفرها النظام بالحدثة	3,59	1,071	9	موافق
20	تتصف المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات بالدقة	3,80	0,947	4	موافق
21	يوفر نظام المعلومات الحالي المعلومات الصادقة التي تعكس الواقع بشكل كافي	3,72	0,754	5	موافق
22	تتميز المعلومات التي يوفرها النظام ب أنها تحتوي على كل العناصر والتفاصيل التي تساعدك في اتخاذ القرار.	3,33	1,013	10	محايد
23	يوفر نظام المعلومات الحالي المعلومات الصحيحة والخالية من الأخطاء.	4,36	0,673	1	موافق بشدة
نظام معلومات الموارد البشرية ككل		3,7077	0,20215		موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد تجاه نظام معلومات الموارد البشرية بلغ 3,7077 بانحراف معياري بلغ 0,20215، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي والذي يشير إلى أن آراء عينة البحث اتجهت نحو الموافقة، ما يفيد أن تصورات الباحثين يؤكد تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة وبجودة عالية إذ نلاحظ أن معظم عبارات القياس جاءت ضمن مستوى "موافق"، لكن بمتوسطات حسابية مختلفة حيث جاءت مرتبة على النحو التالي:

### 1. جودة المعلومات: من خلال الجدول نلاحظ أن هذا البعد جاء بالترتيب الأول بمتوسط حسابي 3,7536

وانحراف معياري 0,31732، وأن جل عباراته إيجابية و موافق عليها بمتوسطات حسابية متباينة تراوحت ما بين 3,33-4,36، إذ نلاحظ أن العبارات التي تعبر عن خاصية الوضوح والدقة جاءت بالترتيب الأول، يليها بالترتيب الثاني خاصية الصدق و الإيجاز في تقديم المعلومات، أما الترتيب الثالث فكان لخاصية التوقيت في تقديم و إرسال المعلومات للمستخدمين، وأخيرا أخذت خاصية الحدثة و التفصيل في المعلومات وعرضها بالشكل المفيد الترتيب الأخير في نظر الباحثين.

### 2. جودة النظام: يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يرون أن نظام المعلومات المعتمد في المؤسسة يتميز

بالجودة بمتوسط حسابي بلغ 3,6657 وانحراف معياري 0,23552، و أن معظم عبارات القياس اتجهت

نحو الموافقة بمتوسطات حسابية تراوحت بين 3,40 - 4,24 ، باستثناء العبارة ( 12) الذي جاء مضمونها بمدى قدرة المبحوثين على إدخال تحسينات للنظام واتجهت آراؤهم نحو الحياد، وهي تميل إلى عدم الموافقة، كون متوسطها الحسابي أقل من المتوسط الفرضي (3).

ومن خلال تحليل العبارات نجد أن اعتمادية النظام في تأدية العمليات المطلوبة منه والمحافظة على أدائه في الحالات الطارئة جاءت بالترتيب الأول، ثم يليها بالترتيب الثاني الجوانب المادية للنظام ما يؤكد دراية المبحوثين على توفر البرمجيات والأجهزة المناسبة وكذا اليد العاملة اللازمة لتشغيل النظام في المؤسسة، يليه استجابته للمستعملين بتوفير المعلومات السريعة و معالجتها بسهولة ما يسهل إنجاز المعاملات بدقة، بعدها غرسه الثقة لدى مستخدميه وتوفر التقنيات اللازمة لحمايته، و أخيرا تميزه بالمرونة تماشيا والتغيرات المحيطة.

### الفرع الثاني: متغير تسيير الكفاءات

يعرض الجدول التالي تصورات المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة لأبعاد تسيير الكفاءات.

الجدول رقم(15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات محور تسيير الكفاءات.

الرقم	أبعاد تسيير الكفاءات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات النسبية
	أ - اكتساب الكفاءات	3,7786	0,34111	1	موافق
1	تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات العلمية.	4,27	0,471	2	موافق بشدة
2	القائمون بعملية الاستقطاب في المؤسسة من ذوي الكفاءة.	4,04	0,633	3	موافق
3	تقوم المؤسسة بتحديد ووصف الكفاءات المرتبطة بالوظائف الحالية والمستقبلية.	3,71	0,758	5	موافق
4	تعمل المؤسسة على تحليل الكفاءات التي يجوزها الأفراد.	3,16	0,930	7	محايد
5	تعتمد المؤسسة على أساليب تحفيزية لاكتساب الكفاءات الجيدة من سوق العمل والمؤسسات المنافسة.	2,95	1,092	8	محايد
6	تحتفظ المؤسسة بالموظفين القدامى الذين يتمتعون بالكفاءة والخبرة	3,78	0,682	4	موافق

7	تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية (مثل الترقية) لسد احتياجاتها من الكفاءات.	3,66	0,703	6	موافق
8	تعتمد المؤسسة على مصادر خارجية (مؤسسات تعليمية، مكاتب العمل، ...) لاستقطاب أفضل الكفاءات.	4,66	0,547	1	موافق بشدة
<b>ب تهمية الكفاءات</b>					
9	تستخدم المؤسسة نظام حوافر يساعد على تنمية مهارات الأفراد	2,33	0,871	7	غير موافق
10	تعمل المؤسسة على توفير برامج تدريبية بشكل مستمر	4,39	0,559	1	موافق بشدة
11	تشجع المؤسسة على تطبيق المعارف الجديدة والخبرات والاستفادة منها في تحسين إجراءات العمل.	4,23	0,423	2	موافق بشدة
12	توفر المؤسسة بيئة محفزة على التعلم.	3,48	0,46	4	موافق
13	تشجع المؤسسة الأفراد على الإبداع	2,51	1,017	6	غير موافق
14	تفتح المؤسسة المجال للمنافسة بين الأفراد لإبراز معارفهم وكفاءاتهم.	2,71	0,969	5	محايد
15	تعتمد المؤسسة في اتخاذ القرارات على الأخذ بآراء الأفراد.	3,82	0,608	3	موافق
<b>ج- تقييم الكفاءات</b>					
16	تعتمد المؤسسة على معايير موضوعية لتقييم الكفاءات	3,64	0,878	3	موافق
17	تقوم المؤسسة بتقييم الكفاءات انطلاقاً من مرجعيات الكفاءات.	3,80	0,536	2	موافق
18	تتميز عملية تقييم الكفاءات بالشفافية والعدالة.	2,00	0,716	5	غير موافق
20	تقوم المؤسسة بتقييم كفاءاتها بشكل دوري ومستمر.	4,16	0,366	1	موافق
21	تعتمد المؤسسة على أساليب وطرق تقييم تتناسب مع وظيفة العمل.	2,81	0,903	4	محايد
<b>تسيير الكفاءات ككل</b>					
		3,5042	0,29562		موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد اتجاه تطبيق تسيير الكفاءات بلغ القيمة (3,5042)، وبتشتت معقول في الإجابة يدل على تجانس إجابات الأفراد حولها إذ بلغ الانحراف المعياري القيمة 0,29562، وهذا متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الحماسي والذي يشير إلى أن آراء عينة البحث اتجهت نحو الموافقة، ما يفيد أن تصورات المبحوثين إزاء ممارسة تسيير الكفاءات ذات نسب إيجابية وأن أبعاد هذا المتغير جاءت مرتبة توافقا و آراء المبحوثين كما يلي:

- **اكتساب الكفاءات:** يظهر الجدول أن المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد بلغ 3,7786 بانحراف معياري 0,34111، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث كان نحو الموافقة، كما أن الاتجاه نحو عباراته اتسمت غالبيتها أيضا بالموافقة، بحيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3,16 - 4,66 باستثناء العبارة الخامسة التي قدر متوسطها الحسابي بـ 2,95 وهو أقل من المتوسط الفرضي (3)، لذلك فهي تشير إلى عدم الموافقة في اعتماد المؤسسة على أساليب تجريبية لاكتساب الكفاءات من سوق العمل. وتحليل عباراته نجد:

- أن المؤسسة تسعى إلى استقطاب أفضل الكفاءات من مصادرها الخارجية أكثر من مصادرها الداخلية.
- تولي أهمية كبيرة للكفاءات ذات المؤهلات العالية، إضافة لهذا فان المؤسسة تعتمد على نشاط التوظيف في إدارة الكفاءات من خلال اهتمامها بتسجيل مواصفات الوظيفة.
- المؤسسة حريصة كل الحرص على أن تكون أعمالها عالية المستوى لذا تعهد إلى مجموعة من الإطارات ذات الخبرة و الكفاءة لاختيار أفضل الأفراد وهذا الأمر يعكس وعي المؤسسة بهذه العملية و بأهميتها و سعيها إلى تطبيقها.
- **تنمية الكفاءات:** يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ القيمة 3,5311 وبتشتت معقول في الإجابة يدل على تجانس إجابات الأفراد حولها، إذ بلغ الانحراف المعياري 0,43680، وهذا المتوسط يقع في فئة "موافق"، ما يفيد أن تصورات المبحوثين إزاء ممارسة تنمية و تطوير الكفاءات كانت إيجابية.
- و يدعم هذه النتيجة متوسطات عبارات هذا البعد حيث أن أغلبها اتجهت نحو الموافقة ، ما عدى ثلاث عبارات كانت الآراء إزاءها سلبية، وهي المتعلقة باستخدام الحوافز في تنمية الكفاءات، فتح المنافسة بين الأفراد لإبراز معارفها وكذا تشجيعهم على الإبداع.
- وبشكل عام فإن تحليل هذا البعد يعكس وعي المؤسسة بأهمية عملية تنمية الكفاءات و سعيها إلى تطبيقها من خلال:
  - الاعتماد بشكل كبير على إعداد برامج تدريبية بشكل مستمر.
  - تشجيع الأفراد على تطبيق المعارف و الخبرات في العمل.

- الأخذ بآراء الأفراد عند اتخاذ القرارات.

- توفير بيئة تعلم محفزة.

**-تقييم الكفاءات:** نلاحظ من الجدول أن بعد تقييم الكفاءات جاء في الترتيب الثالث من ناحية الأهمية النسبية و أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ القيمة 3,2795 بانحراف معياري 0,36014 وهو متوسط يقع ضمن فئة محايد، و هذا يعني أن آراء عينة البحث اتجهت أكثر نحو الموافقة على اعتبار أن متوسطها الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي (3)، بخلاف العبارة المتعلقة بالشفافية و العدالة إذ أن جل أفراد العينة المستجوبة قد أكدوا على غيابها بالمؤسسة. و عموما ، و بتحليل عبارات هذا البعد يتضح :

- قيام المؤسسة بعملية تقييم الكفاءات بشكل دوري و مستمر انطلاقا من مرجعية الكفاءات.

- اعتماد المؤسسة على معايير موضوعية في عملية حتى تكون أكثر قبولا من طرف الأفراد العاملين و تحقق النتائج المرجوة من هذه العملية.

- سعي المؤسسة للبحث و التنقيب عن طرق و أساليب تتناسب و الوظائف.

### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الأثر

#### الفرع الأول: افتراضات تحليل الانحدار

قبل البدء في اختبار فرضيات الأثر، يتعين علينا القيام ببعض الاختبارات التي تعد شرطا ضروريا لضمان ملائمة البيانات لافتراضات التحليل، تدعى باختبارات افتراضات الانحدار و المتمثلة في:

#### 1 - طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

قبل دراسة الأثر بين متغيرات الدراسة حاولنا معرفة طبيعة الارتباط بينهم، من خلال الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون، لغرض تقديم دعم أولي لفرضيات الدراسة.

والجدول التالي يبين نتائج التحليل الإحصائي لهذه العلاقات.

الجدول رقم(16): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

		جودة النظام	جودة المعلومات	نظام معلومات الموارد البشرية
اكتساب الكفاءات	معامل الارتباط	0,021	-0,097	0,060**
	مستوى الدلالة	0,851	0,385	0,591
تنمية الكفاءات	معامل الارتباط	0,111	0,350**	0,330**
	مستوى الدلالة	0,319	0,001	0,002
تقييم الكفاءات	معامل الارتباط	0,128**	0,247*	0,263*
	مستوى الدلالة	0,249	0,024	0,016
تسيير الكفاءات	معامل الارتباط	0,106	0,212	0,223*
	مستوى الدلالة	0,341	0,050	0,043

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج Spss.v20

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة 0.05 , \*\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة 0.01

يظهر من خلال الجدول أعلاه مايلي:

- ✓ بلغ معامل الارتباط بين نظام معلومات الموارد البشرية و تسيير الكفاءات \* 0,223 عند مستوى دلالة 0,043 ما يشير إلى وجود ارتباط موجب وضعيف بينهما.
- ✓ بلغ معامل الارتباط بين جودة النظام و تسيير الكفاءات 0,106 عند مستوى دلالة 0,341 ما يشير إلى عدم وجود ارتباط بينهما.
- ✓ بلغ معامل الارتباط بين جودة المعلومات و تسيير الكفاءات 0,212 عند مستوى دلالة 0,050 ما يشير إلى وجود ارتباط بينهما .

## 2 - اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة قمنا باستخدام اختبار تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factory ، واختبار التباين المسموح Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة تجاوز معامل تضخم التباين VIF للقيمة 10 وقيمة اختبار التباين المسموح Tolerance أكبر من 0.05، والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبارات.

## الجدول رقم(17) : اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات المستقلة	VIF	Tolérance
جودة النظام	1.005	0.995
جودة المعلومات	1.005	0.995

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

نلاحظ من الجدول أن اختبار معامل تضخم التباين VIF و قيمة اختبار التباين المسموح Tolerance لمتغيري الدراسة متساوية، وجاءت قيمة الاختبار الأول أقل من 10 بينما الثاني أكبر من 0.05 و يعد هذا مؤشرا على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

## 3 - اختبار التوزيع الطبيعي

يستخدم اختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من تمثيل العينة للمجتمع الأصلي بإتباع طريقة التوزيع الطبيعي، حيث يتم تحديد توزيع العينة المختارة فإذا كان توزيع العينة طبيعيا فان ذلك يدل على أن العينة ممثلة لمجتمع الدراسة ككل.

وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفلطح (skewness و kurtosis)، بحيث Skewness يجب أن تكون محصورة بين [ -3 , 3 ] و Kurtosis محصورة بين [ -10 , 10 ] .

## الجدول رقم(18): اختبار التوزيع الطبيعي بمعاملي Kurtosis و Skewners

Skewners		Kurtosis		الحد الأعلى	الحد الأدنى	المتغيرات و الأبعاد
الخطا المعياري	إحصائيا	الخطا المعياري	إحصائيا	الإحصائيات	الإحصائيات	
0,264	0,820	0,523	1,708	4,42	3,25	جودة النظام
0,264	-0,950	0,523	1,390	4,36	2,73	جودة المعلومات
0,264	-0,292	0,523	1,834	4,30	3,13	نظام معلومات الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال الجدول يتضح أن معاملات الالتواء Skewners لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين -0,292 و -0,950 وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتؤكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفلطح (kurtosis) التي كانت محصورة بين 1,708 و 1,834.

## 4 اختبار صلاحية النموذج

تم استخدام تحليل التباين للانحدار Analysis of Variance للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، ونتائجها تظهر في الجدول الموالي:

جدول رقم(19): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0,357	1	0,357	4,246	0,043
الخطأ	6,809	81	0,087		
المجموع	7,166	82			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتبين لنا ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة F المحسوبة (4,246) و بقيمة احتمالية (0,043) وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05.

و بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط.

### الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية و فرضياتها الفرعية

بناء على اختبارات افتراضات تحليل الانحدار، سنحاول اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية من خلال معرفة أثر نظام معلومات الموارد البشرية و أبعاده على نحو مستقل في مستوى المتغير التابع تسيير الكفاءات، بعدها أثر المتغير المستقل ككل على المتغير التابع، لنصل إلى بناء أفضل نموذج باستخدام طريقة الانحدار المتدرج.

جدول رقم(20): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لأثر المتغير المستقل و أبعاده على تسيير الكفاءات.

المتغير المستقل و أبعاده	R	R <sup>2</sup>	F	مستوى الدلالة	الثابت $\alpha$	B	T	مستوى الدلالة
جودة النظام	0,106	0,011	0,918	0,341	3,017	0,133	0,958	0,341
جودة المعلومات	0,212	0,045	3,794	0,050	2,764	0,197	1,948	0,050
نظام معلومات الموارد البشرية	0,223	0,150	4,246	0,043	2,294	0,326	2,061	0,043

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه إلى ما يلي:

- يرتبط بعد جودة النظام بتسيير الكفاءات بمقدار 0,106، إلا أن هذا الارتباط غير معنوي من خلال النظر إلى قيمة الاختبار T البالغة 0,958، وهي غير دالة إحصائياً حيث بلغ مستوى دلالتها 0,341 ويعتبر أكبر من المستوى المحدد، بالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية بين جودة النظام وتسيير الكفاءات، وما يؤكد على عدم معنوية النموذج الذي يعبر عن الأثر بين المتغيرين هي قيمة F التي بلغت 0,918 عند مستوى دلالة أكبر من 0.05.

- يرتبط بعد جودة المعلومات بتسيير الكفاءات بمقدار 0,212، إلا أن هذا الارتباط معنوي من خلال النظر إلى قيمة الاختبار T البالغة 1,948، وهي دالة إحصائياً حيث بلغ مستوى دلالتها 0,050، بالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة " بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائياً بين جودة المعلومات وتسيير الكفاءات"، وما يؤكد على معنوية النموذج الذي يعبر عن الأثر بين المتغيرين هي قيمة F التي بلغت 3,794 عند مستوى دلالة مساوي لـ 0.05. و بناء على ذلك يمكن صياغة معالم النموذج على النحو التالي:

$$\text{تسيير الكفاءات} = 0,133 + 2,764 \text{ جودة المعلومات}$$

- يرتبط نظام معلومات الموارد البشرية بتسيير الكفاءات بمقدار 0,223، في حين أنه يستطيع أن يفسر 15,0% من التغيرات التي تحدث في تسيير الكفاءات، بالاستناد على قيمة الاختبار T البالغة 2,061 بمستوى دلالة 0,04 وهو أقل من المعتمد، وعليه يمكن القول أنه تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تعبر عن وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائياً بين نظام معلومات الموارد البشرية و تسيير الكفاءات ونرفض الفرضية الصفرية.

و بالنظر إلى قيمة الاختبار F التي بلغت 4,246 بمستوى دلالة أقل من المستوى المعتمد، نجد أنها تدل على معنوية النموذج الذي يمكننا من التوقع بقيمة المتغير التابع بالاعتماد على التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل من خلال قيمة  $\alpha$  و  $\beta$  على النحو التالي:

$$\text{تسيير الكفاءات} = 0,326 + 2,294 \text{ نظام معلومات الموارد البشرية}$$

بناء وتقييم أفضل نموذج ممثل لأثر المتغير المستقل على المتغير التابع:

يظهر الجدول التالي معالم النماذج المفسرة لأثر نظام معلومات الموارد البشرية على تسيير الكفاءات بالاعتماد على تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise regression) كما يلي:

جدول رقم(21): تقدير معلمات النموذج المفسر لأثر المتغير المستقل على المتغير التابع

Modèle	Coefficients non Standardisés		T	Sing	F	Sing	R	R <sup>2</sup>
	A	Erreur standard						
(Constante)	2,636	0,360	7,230	0,000				
1 جودة المعلومات	0,215	0,096	2,254	0,027	5,078	0,027	0,243	0,059

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه بتطبيق تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى الى خروج المتغير جودة النظام وتم الاحتفاظ بالمتغير جودة المعلومات لذا فقد تم اعتبار النموذج (1) النموذج الأفضل، و ثبتت معنويته بوجود متغير جودة المعلومات أي أن الارتباط الخطي يعود لهذا المتغير الذي يضمن ارتباط المتغير المستقل مع المتغير التابع، بحيث أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بجودة المعلومات تؤثر بمقدار 0,215 على تسيير الكفاءات.

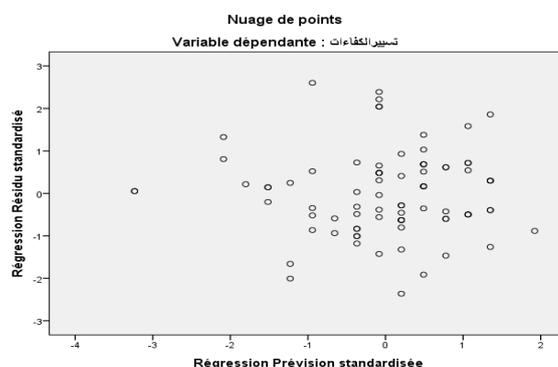
و بذلك يكون نموذج الانحدار المتعدد بالصيغة التالية:

$$\text{تسيير الكفاءات} = 2,636 + 0,215 \text{ جودة المعلومات}$$

والاختبارات التي ستقودنا إلى قبول النموذج كأفضل نموذج ممثل لأثر المتغير المستقل ( نظام معلومات الموارد البشرية) على المتغير التابع ( تسيير الكفاءات) تتمثل في:

- مستوى معنوية النموذج: حيث يتبين من الجدول السابق أن قيمة F بلغت 5,078 بمستوى معنوية 0,027 وهو أقل من 0,05، كما أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج بلغت وفقا لمعامل التحديد القيمة 0,059 وهذا يشير إلى أن 5,9% من التباينات الكلية يفسرها النموذج.

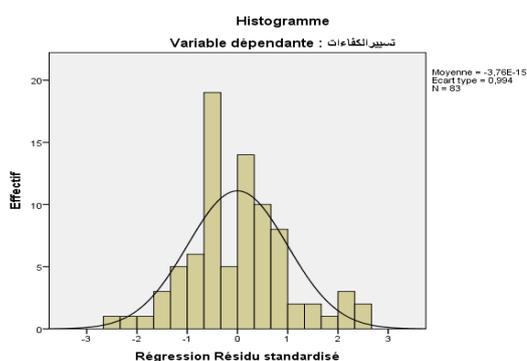
- اختبار تجانس الخطأ العشوائي: نلاحظ من الشكل الموالي أن النقاط تتوزع بشكل عشوائي أي أن شكل الانتشار ليس له نمط معين، مما يعني أن التوزيعات كانت مبعثرة وبالتالي تجانس الأخطاء العشوائية.
- شكل رقم (22): التمثيل البياني للبقاقي غير المعيارية مع التوقعات المعيارية



المصدر: مخرجات Spss.v20

- اختبار التوزيع الطبيعي العشوائي: بين المدرج التكراري الموالي أن غالبية النقاط تتوزع داخل المجال ( -2، 2)، مما يبين أن الأخطاء موزعة حسب التوزيع الطبيعي.

شكل رقم (23): المدرج التكراري لتوزيع الأخطاء العشوائية



المصدر: مخرجات Spss.v20

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الفروق الشخصية

استكمالاً لاختبار فرضيات الدراسة، فإننا سنعمل على مستوى الفرضية الثانية والثالثة على الكشف عن مدى وجود اختلافات جوهرية وفروق معنوية من خلال استخدام أسلوب التباين الأحادي Anova one way

#### الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية تعزي للخصائص الفردية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، وسيتم إختبار هذه الفرضية من الفرضيات الفرعية التالية:

● الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية تعزي لمتغير الجنس.

#### جدول رقم(22): نتائج تحليل التباين T حسب متغير الجنس

المتغير المستقل	متغير الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	Sig
نظام معلومات الموارد البشرية	ذكر	3,7012	0,22778	3,451	0,067
	أنثى	3,7205	0,14172		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال نتائج الجدول أعلاه تبين ان اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 حول تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية تعزي لمتغير الجنس حيث بلغت قيمة F المحسوبة 3,451 ومستوى دلالة 0,067 وهو أكبر من المستوى المعتمد، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية تعزي لمتغير الجنس ونرفض الفرضية البديلة.

● الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية تعزي لمتغير العمر.

جدول رقم(23): نتائج تحليل التباين (Anova) حسب متغير العمر

Sing	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغير العمر	المتغير المستقل
0,048	2,747	0,26727	3,6217	أقل من 30	نظام معلومات الموارد البشرية
		0,20099	3,6676	من 30 إلى 39	
		0,12165	3,7391	من 40 إلى 49	
		0,36377	3,8696	من 50 فأكثر	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال نتائج الجدول أعلاه و بمقارنة قيم المتوسطات لمختلف الفئات العمرية يتبين أن الفئة العمرية ( من 50 فأكثر ) سجلت أعلى قيمة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3,86، كما أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة 0.05 حول تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية تعزى لمتغير العمر بحيث بلغت قيمة F المحسوبة 2,747 ومستوى دلالة 0,048 ، وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية تعزى لمتغير الخبرة في العمل.

جدول رقم(24): نتائج تحليل (Anova) حسب الخبرة في العمل

Sing	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغير الخبرة	المتغير المستقل
0,036	2,979	0,26727	3,6217	أقل من 5	نظام معلومات الموارد البشرية
		0,18263	3,6535	من 5 إلى 10	
		0,13738	3,7580	من 11 إلى 15	
		0,23242	3,7874	أكثر من 15	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال نتائج الجدول أعلاه تبين أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 حول تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية تعزى لمتغير الخبرة في العمل حيث بلغت قيمة F المحسوبة 2,979 ومستوى

دلالة 0,036 وهذه الفروق ناتجة عن الفئة ذات الخبرة أكثر من 15 سنة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3,78 وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الثالثة .

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم(25): نتائج تحليل (Anova) حسب المؤهل العلمي

Sing	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغير المؤهل	المتغير المستقل
0,401	1,039	0,39908	3,7935	ثانوي فأقل	نظام معلومات الموارد البشرية
		0,28934	3,5870	ليسانس	
		0,20298	3,6786	مهندس	
		0,17486	3,7429	تقني سامي	
		0,13920	3,6848	ماجستير فأكثر	
		0,14802	3,7350	أخرى	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال نتائج الجدول أعلاه تبين ان اختبار  $F$  يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 حول تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة  $F$  المحسوبة 1,039 ومستوى دلالة 0,401 وهو أكبر من المستوى المعتمد، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية تعزى للمؤهل العلمي ونرفض الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية تعزى لمتغير عدد الدورات التكوينية.

جدول رقم(26): نتائج تحليل (Anova) حسب عدد الدورات التكوينية

Sing	F	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغير الدورات التكوينية	المتغير المستقل
0,000	7,612	0,10942	3,8116	لم أشارك	نظام معلومات الموارد البشرية
		0,22284	3,5054	دورة واحدة	
		0,25534	3,5478	من 2 الى 4	
		0,16403	3,7546	5 فاكثر	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال نتائج الجدول أعلاه تبين أن اختبار  $F$  يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 حول تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية تعزى لمتغير عدد الدورات التكوينية المشارك بها حيث بلغت قيمة  $F$  المحسوبة 7,612 ومستوى دلالة 0,000 وهذه الفروق ناتجة عن الفئة التي لم تشارك في الدورات التكوينية حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3,81 وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الخامسة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة تسيير الكفاءات تعزى للخصائص الفردية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، وسيتم إختبار هذه الفرضية من الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول ممارسة تسيير الكفاءات تعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم(27): نتائج تحليل التباين  $T$  حسب متغير الجنس.

Sing	F	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغير الجنس	المتغير التابع
0,700	0,149	0,27347	3,4294	ذكر	تسيير الكفاءات
		0,29935	3,4745	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال نتائج الجدول أعلاه تبين ان اختبار  $F$  يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 حول ممارسة تسيير الكفاءات تعزى لمتغير الجنس حيث بلغت قيمة  $F$  المحسوبة 0,149 ومستوى دلالة 0,700 وهو أكبر من المستوى المعتمد، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة تسيير الكفاءات تعزى لمتغير الجنس ونرفض الفرضية البديلة.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول ممارسة تسيير الكفاءات تعزى لمتغير العمر.

جدول رقم(28): نتائج تحليل التباين (Anova) حسب متغير العمر

المتغير التابع	متغير العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	Sig
تسيير الكفاءات	أقل من 30	3,5300	0,17512	5,118	0,003
	من 30 إلى 39	3,3903	0,27460		
	من 40 إلى 49	3,5375	0,27759		
	من 50 فأكثر	3,8500	0,39115		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال نتائج الجدول أعلاه و بمقارنة قيم المتوسطات لمختلف الفئات العمرية يتبين أن الفئة العمرية (من 50 فأكثر) سجلت أعلى قيمة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3,85، كما أن اختبار  $F$  يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة 0.05 حول ممارسة تسيير الكفاءات تعزى لمتغير العمر بحيث بلغت قيمة  $F$  المحسوبة 5,118 ومستوى دلالة 0,003، وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الثانية.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول ممارسة تسيير الكفاءات تعزى لمتغير الخبرة في العمل.

جدول رقم(29): نتائج تحليل (Anova) حسب الخبرة في العمل

المتغير التابع	متغير الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	Sing
تسيير الكفاءات	اقل من 5	3,5300	0,17512	1,647	0,185
	من 5 إلى 10	3,4219	0,31825		
	من 11 إلى 15	3,5283	0,22148		
	أكثر من 15	3,6056	0,36376		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال نتائج الجدول أعلاه تبين ان اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 حول ممارسة تسيير الكفاءات تعزى لمتغير الخبرة في العمل حيث بلغت قيمة F المحسوبة 3,6056 ومستوى دلالة 0,185 وهو أكبر من المستوى المعتمد و بذلك نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول ممارسة تسيير الكفاءات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم(30): نتائج تحليل (Anova) حسب المؤهل العلمي

المتغير التابع	متغير المؤهل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	Sing
تسيير الكفاءات	ثانوي فأقل	3,7375	0,44791	1,558	0,182
	ليسانس	3,6438	0,27831		
	مهندس	3,4261	0,26236		
	تقني سامي	3,5500	0,27094		
	ماجستير فأكثر	3,3750	0,25981		
	أخرى	3,4667	0,31872		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال نتائج الجدول أعلاه تبين ان اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 حول ممارسة تسيير الكفاءات تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة F المحسوبة 3,4667 ومستوى دلالة

0,182 وهو أكبر من المستوى المعتمد، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة تسيير الكفاءات تعزى للمؤهل العلمي ونرفض الفرضية البديلة.

- **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول ممارسة تسيير الكفاءات تعزى لمتغير عدد الدورات التكوينية.

جدول رقم(31): نتائج تحليل (Anova) حسب عدد الدورات التكوينية

متغير التابع	متغير الدورات التكوينية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	Sig
تسيير الكفاءات	لم أشارك	3,6167	0,15275	1,760	0,162
	دورة واحدة	3,4813	0,16890		
	من 2 الى 4	3,3150	0,27492		
	5 فأكثر	3,5323	0,30810		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال نتائج الجدول أعلاه تبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 حول ممارسة تسيير الكفاءات تعزى لمتغير عدد الدورات التكوينية المشارك بها حيث بلغت قيمة F المحسوبة 3,53 ومستوى دلالة 0,162 وهو أكبر من المستوى المحدد وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الخامسة.

#### المطلب الرابع: مناقشة نتائج الدراسة

##### الفرع الأول: مناقشة نتائج الاستبيان

✓ أظهرت النتائج أن معظم أفراد العينة كانت من فئة الذكور بما نسبته 66% بتكرار 55 فرد، و نفسر ذلك لطبيعة النشاط بمؤسسة حبوب الزيبان الذي يتميز بطغيان الجانب الفني لكثير من المهام، وكذا نوعية وكثرة البعثات المقدمة في العمل التي غالبا تكون خارج الولاية ولفترات تتجاوز اليومين أحيانا، ما استدعى من المؤسسة أخذ بعين الاعتبار الفئة التي تتقبل هذا النوع من المهمات لإنجازها بالشكل المطلوب.

- ✓ تشير النتائج أن أغلبية المستجوبين من الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة بنسبة 43,4%، اذ بلغ عدد الأفراد داخل هذه الفئة 36 فردا، و قد يرجع توظيف هذه الفئة بنسبة عالية إلى الخبرات و المهارات المكتسبة و التي تحتاجها المؤسسة، كما أن هذه الفئة تتميز بعمر العطاء و المسؤولية خاصة في مجال الإدارة.
- ✓ أشارت النتائج أن النسبة الأكبر للمبحوثين كانت لحملة شهادة تقني سامي أو مهندس حيث بلغت النسبة 27,7% بتكرار 23 فرد، و يرجع السبب للبرنامج المسطر من قبل المؤسسة في إدماج حاملي الشهادات و الاستفادة قدر الإمكان من مهاراتهم و قدراتهم العلمية، خاصة أن المتحصلين على هاتين الشهادتين تحديدا يمتازون بمعارف تطبق أكثر و تنفيذ في العمل بالإدارة ذلك لاختلاف المحتوى التعليمي لديهم نوعا ما عن المحتوى التعليمي الجامعي لذا تسعى المؤسسة لاستقطاب العمال الذين تتماشى كفاءتهم و معارفهم و نشاطها.
- ✓ أظهرت النتائج كذلك أن الخبرة المهنية من 10 إلى 15 سنة كانت الفئة الغالبة حيث بلغت نسبتها 38,6%، و هذا ما يفسره التوزيع حسب العمر إذ لا يمكن فصل متغير العمر عن متغير الخبرة للارتباط القوي بينهما، لذا تحرص المؤسسة على استقطاب و المحافظة على خبراتها باعتبارهم أكثر فئة تقدم دائما الأفضل وتضيف قيمة للمؤسسة.
- ✓ كما بينت النتائج أن غالبية عينة الدراسة شاركوا في أكثر من 5 دورات تدريبية بنسبة 74,4% وهو ما يفوق نصف عدد المبحوثين، وهذا ما يدل على اهتمام المؤسسة بتنمية الأفراد العاملين بها خاصة باحتلال الفئة المستجوبة مناصب حساسة و مهمة بالإدارة، حيث أنها تحتاج لإمكانات مناسبة للتطوير المستمر لكفاءاتها تماشيا و أعمالها الإدارية، إضافة لما تفرضه التغيرات الحاصلة من حين لآخر في بيئة الأعمال التي تستدعي التحسين المستمر للأفراد العاملين لغرض مواكبتها.

### الفرع الثاني: مناقشة نتائج الفرضيات

#### ■ أظهرت نتائج التحليل الوصفي ما يلي:

- ✓ المتوسط الحسابي لمحور نظام معلومات الموارد البشرية بأبعاده كمتغير مستقل كلي بلغ القيمة 3,7077، وهو متوسط يشير إلى أن آراء عينة البحث اتجهت نحو الموافقة، ما يفسر على أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماما لتطبيق نظام معلومات الموارد البشرية و الاعتماد عليه في تسيير أنشطتها الإدارية، كما و أن أفراد العينة ذوي وعي بالقيمة التي يضيفها النظام من خلال مكوناته و جودة مخرجاته من المعلومات، حيث نجد أن تصورات أفراد العينة جاءت إيجابية إزاء تميز مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية المعتمد بالمؤسسة بالجودة العالية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعده جودة المعلومات 3,7536 ما يفيد أن المعلومات المتداولة في النظام تتميز بالدرجة الأولى بخلوها من الأخطاء الصعبة لحد ما ، كما اتفق أفراد الدراسة على وضوح المعلومات و سهولة فهمها وقابلية الوصول إليها في وقت وجيز بالدرجة الثانية، كما

و تبين رضا أفراد العينة عن المعلومات التي تقدم لهم باعتبارها دقيقة بالشكل الكافي و اتسامها بالحدثة، و تقديمها وقت الحاجة إليها في الوقت المناسب، و بناء على آراء المستفيدين من المعلومات باعتبارهم أكثر قدرة على التمييز بقيمتها و جودتها يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة قدمت الإمكانيات المناسبة لتبني نظام معلومات في المستوى المطلوب.

كما بينت النتائج أن آراء الباحثين اتجهت نحو الموافقة فيما يخص جودة مكونات النظام إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد 3,6657، و تعزى هذه النتيجة إلى حرص المؤسسة على دقة تصميمها لنظام معلومات الموارد البشرية، بحيث اتفق أفراد الدراسة بدرجة كبيرة على توفر الأجهزة المناسبة و التي تؤدي العمليات المطلوبة منها بكفاءة و تتناسب و طبيعة عملهم، ما يدل على تخلي المؤسسة عن كل الإمكانيات التقليدية و سعيها لتحديثها و ما يتناسب مع محيطها الخارجي، كما تحرص المؤسسة على تصميم نظام يغرس الثقة لدى مستخدميه باعتبار أن ثقة الفرد في ما يستخدمه من الأولويات التي تحسن من خدماته للمؤسسة، كما و تتوفر التقنيات المناسبة لحماية النظام من أي اختراق و هذا ما يدعم غرس الثقة لدى المستخدمين للنظام، كما و لا بد الأخذ بعين الاعتبار التغيرات الممكنة الحدوث، و بالرغم من أن آراء الباحثين كانت متفاوتة و مشتتة إلا أن المؤسسة تسعى للاعتماد على نظام قابل لاستيعاب التغيرات و الظروف مستقبلا.

✓ أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي محور تسيير الكفاءات كمتغير تابع كلي بلغ القيمة 3,5042، ما يشير إلى أن إجابات الأفراد اتجاه تطبيق تسيير الكفاءات اتجهت نحو الموافقة، ما يفيد أن المؤسسة تهدف لتبني هذا المنهج التسييري الحديث لما يحققه من مزايا تنافسية تسعى لها المؤسسات الراغبة في الصدارة و التفوق، و قد بينت النتائج المتعلقة بالعبارات الخاصة بالمتغير، عددا من الاتجاهات العامة إلى جانب بعض الاستثناءات التي تبدو جديدة بالاهتمام، و نجد أن المؤسسة تهتم بالدرجة الأولى اكتساب أفضل الكفاءات معتمدة في ذلك على مصادرها الخارجية، و هذا يبين أن المؤسسة ترى أنه المصدر المناسب لاستقطاب الكفاءات، و هذا قد يعود لطبيعة المنصب و متطلباته، دون أن نغفل عن المصدر الداخلي الذي يعتبر عملية حساسة و مهمة في اكتشاف الكفاءات و القدرات و استغلال الخبرات المتواجدة بالمؤسسة و التي لا بد على المؤسسة دراستها لما تتيحه من فرص لاختيار الكفاءات، كما و تهتم المؤسسة باختيار ذوي الكفاءة للقيام بعملية الاستقطاب ما يدل على أهمية الكبيرة لهذه العملية و ضرورة انتقاء الأشخاص المناسبين و بصفات مطلوبة للعمل عليها، إذ أن نجاح هذه العملية يحدد نجاح العمليات التي تليها و اعتبارها الخطوة الأولى في بناء العمالة المنتجة و الفعالة.

لنأتي بعدها اهتمام المؤسسة بعملية تنمية الكفاءات بتبنيها برامج تدريبية لسد الثغرات المعرفية لديهم و تزويدهم بمهارات و معارف جديدة، و تشجع الأفراد العاملين على تطبيق هذه المعارف لتحسين إجراءات العمل، كما أن هناك استثناءات بينتها نتائج إجابات الباحثين اتجهت فيها الآراء نحو السلبية وهي التي تخص ما إذا كانت المنظمة

تعتمد على نظام للتحفيز و أن تعمل على تشجيع الإبداع ، إذ ظهر أن المؤسسة لا تمنح الحرية الكافية للإبداع و إنما لا تستخدم نظام للحوافز وهذا ما قد يؤثر في المحافظة على الكفاءات لذا يعتبر هذين العنصرين كضرورة حتمية لتدارك النقائص التي يمكن ملاحظتها، و أخيرا تأتي عملية تقييم الكفاءات التي تقوم بها المؤسسة بشكل دوري انطلاقا من مرجعيات الكفاءات و بالاعتماد على معايير موضوعية حسب ما اتفقت عليه آراء عينة البحث، إلا أن هذه العملية تقام في بيئة غير عادلة تغيب فيها الشفافية و هذا يعود نوعا ما للتقييم الشخصي المعتمد على كمية الإنتاج و نوعيته كمعيار للتقييم، لذا استوجب على المؤسسة إعادة النظر في وضعها لمعايير التقييم باعتبار أن هناك العديد من الأفراد من يقدمون الأفضل و لا يستوفون حقهم في التقييم.

#### ■ أظهرت نتائج تحليل الإنحدار ما يلي:

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 لمتغير نظام معلومات الموارد البشرية على تسيير الكفاءات، و هذا ما عكسته قيمة T البالغة 2,061 بمستوى دلالة 0,04 وهو أقل من المعتمد، أما بالنسبة لمعامل الارتباط فقد بلغ 0,22 و هو ضعيف حيث فسر المتغير المستقل 15% من التباين في مستوى المتغير التابع، و هذا الأمر يظهر غياب الفعالية في استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في مزاولة عمليات تسيير الكفاءات و الاعتماد عليه فقط كقاعدة بيانات، نظرا لحدائثة استخدامه في المؤسسة الجزائرية و المجتمع الجزائري فلم يصل بعد إلى مرحلة النضج الإداري التي تعكس الأدوار المتطورة لنظام معلومات الموارد البشرية.

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 لجودة المعلومات على تسيير الكفاءات بمعامل ارتباط مقداره 0,21، وهذه النتيجة متوقعة تتوافق مع مدركات المرتفعة للمبحوثين إزاء جودة المعلومات، في مقابل وجود ارتباط ضعيف بينهما بقيمة تفسيرية قدرها 4,5 %، ما يؤكد ذلك صحة اعتقادنا المذكور في الفرضية، لذا فالأمر يتطلب من المؤسسة المبحوثة إعادة النظر في أهمية هذا النظام باعتباره ليس فقط كما وضعها Matmati بالحلول (Solution) الحاصلة للزيادة المحتملة و المهمة لفاعلية الأفراد، و إنما هو نظام اجتماعي و نظام اتصال و مصدر معلومات يمكن من خلاله ممارسة عمليات تسيير الكفاءات من أجل ضمان الاستمرارية في محيط اقتصاد المعرفة.

✓ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة النظام على تسيير الكفاءات، وهو غير معنوي بالنظر إلى مستوى دلالة الاختبار T البالغ 0,341 و هو أكبر من المعتمد، و على الرغم من حصول بعد جودة النظام على إدراكات مرتفعة من قبل المبحوثين، و يمكن تفسير هذه النتيجة إلى كون المبحوثين ليسوا متخصصين ليأخذوا جودة النظام بمنظار جدي. تملك جودة المعلومات لوحدها قدرة تفسيرية استنادا إلى قيمة  $\beta$  و معامل التفسير  $R^2$  في النموذج الأفضل، ما يعني على وفق آراء العينة أنها تشكل إحدى أهم مسببات تسيير الكفاءات بحيث الاهتمام بها في المؤسسة المبحوثة يؤدي

إلى تعزيز هذا النوع من التسيير، وهذه نتيجة منطقية توافق مع ما جاء مع المدركات المرتفعة نحو هذا البعد مقارنة بمدركات بعد جودة النظام.

✓ كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، الخبرة، و دورات التدريب)، بحيث أظهرت أن الإدراك الأفضل كان للفئة العمرية الأكبر من 50 سنة، كما أثرت الخبرة على المبحوثين وكان الإدراك الأفضل لأصحاب الخبرة أكبر من 15 سنة، إذ نلاحظ انه كلما زاد العمر و الخبرة في العمل ارتفعت قيمة المتوسطات الحسابية على مستوى أبعاد متغير نظام معلومات الموارد البشرية، و هذه القراءة منطقية لأن هذين الفئتين الأكثر إدراكا لهذا البعد و ما تطراً عليه من تغيرات، باعتبارها شهدت فترتي مهمتين الأولى الخاصة بالاعتماد على النظام التقليدي لإدارة الموارد البشرية و الثانية الإعتماد على النظام الحديث ببرمجياته وإمكانياته الحديثة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية تعزى لمتغيري الجنس و المؤهل العلمي، وقد تبرز هذه النتيجة على أن تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية لا يتوقف على الجنسين ولا على المستوى التعليمي، إنما على مدى توفر العامل الفني لدى الفرد ومدى تمتعه بالمهارات المناسبة لتأدية الوظائف، لذا يستدعي إشراك مستخدمي النظام مع الإداريين لتقديم اقتراحات حول النظام و للاستفادة منه أكثر و على نطاق أكبر بين جميع الفئات بالمؤسسة.

✓ بينت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة تسيير الكفاءات تعزى للمتغيرات الشخصية ما عدى على مستوى العمر، بحيث كان الإدراك الأفضل للفئة أكبر من 50 سنة وهذا يشير إلى أن هذه الفئة العمرية خبرتها ومدة عملها في المؤسسة يجعلها أكثر إدراك لهذا المتغير، و بصفتها عاشت مرحلة تسيير الأفراد و مرحلة المنهج الحديث تسيير الكفاءات ، ما يجعلها ذات ميول وفهم أكبر عن مستوى ممارسة تسيير الكفاءات لملاحظتها الفرق بين المرحلتين

لذا لا بد على المؤسسة محل الدراسة تحديد الفئات ذات الكفاءات المسببة لتمييز الموظفين والاستعانة بهم لمساعدة باقي الموظفين وهذا ما يزيد من مستوى الإدراك بين جميع الموظفين بأهمية المتغيرين.

## خلاصة الفصل الثالث:

تطرقنا من خلال هذا الفصل على الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث تم تحديد مجتمع وعينة البحث، وتوضيح مكان إجراء الدراسة الميدانية وهي حبوب الزيبان - القنطرة - وفروعها، فقدمنا تعريفا موجزا للمؤسسة محل الدراسة من خلال التركيز على بعض نشأتها و هيكلها التنظيمي، ولغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة تم اختيار الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات والتي قمنا بتصميمها في شكلها النهائي بعد إجراء بعض التعديلات عليها و تضمنت ثلاث محاور أساسية وهي: البيانات الشخصية والوظيفية، نظام معلومات الموارد البشرية، تسيير الكفاءات، واستهدفت إطارات و موظفي إدارة الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة، حيث كان هدفنا منها الإجابة على إشكالية دراستنا بتطبيقها على الواقع.

ومن خلال جمع البيانات واختبار فرضيات الدراسة وعرض وتحليل وتفسير النتائج تبين لنا وعي إطارات المؤسسة وموظفي إدارة الموارد البشرية بأهمية وحاجة المؤسسة لاستغلال نظامها المعلوماتي للموارد البشرية في تدعيمه تسيير الكفاءات، حيث ظهر وجود تطبيق لنظام معلومات الموارد البشرية و وجود تسيير للكفاءات إلا أن المؤسسة لا تدعم تسييرها للأفراد العاملين من خلال نظام المعلومات لديها، و من أهم النتائج التي توصلنا إليها:

- ✓ وجود أثر ضعيف لنظام معلومات الموارد البشرية على تسيير الكفاءات عند مستوى الدلالة 0.05.
- ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية عند مستوى دلالة 0.05 تعزى للمتغيرات الفردية ( العمر، الخبرة، الدورات التكوينية).
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية عند مستوى دلالة 0.05 تعزى للمتغيرات الفردية ( الجنس، المؤهل العلمي).
- ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول ممارسة تسيير الكفاءات عند مستوى دلالة 0.05 تعزى لمتغير العمر.
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول ممارسة تسيير الكفاءات عند مستوى دلالة 0.05 تعزى للمتغيرات ( الجنس، الخبرة في العمل، المؤهل العلمي، الدورات التكوينية).

## تمهيد

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، أصبحت المؤسسات اليوم تعمل في بيئة تمتاز بكثير من التعقيد واللاثبات، فرض عليها أن تتخذ جملة من الإجراءات التي تساعدها في التكيف مع هذه الأوضاع، أين أصبح لا بد على هذه المؤسسات أن تتوصل لحل فيما يتعلق بنموذج التسيير والإدارة، و أصبحت مطالبة ببناء صرح داخلي مترابط و متماسك موحد الأهداف و الغايات، و متناسق الأفكار لمجابهة هذه التحولات.

يعتبر المورد البشري الأساس الذي يقوم عليه هذا الصرح، باعتباره محور و أساس كل تغيير و تطوير، فهو من يصنع الفارق بين المؤسسة و منافسيها، و يخلق لها قيمة حقيقية و ثروة رئيسية، و إيماننا منها بما يقدمه لها أصبحت تتعامل معه بالطريقة التي تعكس أهميته و تبحث عن الطرق التي تعمل على تثمينه و استغلاله، و ترجمة هذه الحقيقة تظهر من خلال التحول الجاري في تسيير الموارد البشرية إلى تسيير الكفاءات، والاتجاه نحو مجتمعات تصبح فيه العمالة المزودة بالكفاءة مسألة محورية ممثلة أعلى مستوى من الميزة التنافسية بين المؤسسات.

وبغية التعرف أكثر على هذا الموضوع سنتطرق في هذا الفصل إلى أهم المفاهيم المتعلقة بموضوع تسيير الكفاءات ، من خلال تخصيص المبحث الأول لمفهوم وخصائص الكفاءات، تطورها وأهميتها، أنواعها ومستوياتها، وأبعادها، أما المبحث الثاني سنتناول فيه مفهوم وخصائص تسيير الكفاءات أهدافها وأهميتها، مقاربات ومجالات تسيير الكفاءات، متطلبات تسيير الكفاءات وكذا عوائقها، أما المبحث الثالث فسنعرض فيه دوافع ومراحل تسيير الكفاءات، وباعتبار التسيير التوقعي للشغل والكفاءات الأداة المحددة للكفاءات خصصنا المطلب الثاني لماهيته و مبدئه الأساسي ، إضافة إلى طرق بناء الكفاءات في المنظمة و أساليب تنميتها و تطويرها وأدوات تقييمها.

## المبحث الأول: ماهية الكفاءات

إن المدخل الصحيح للمؤسسات المعاصرة إزاء التغيرات الحاصلة في بيئتها التنظيمية هو التوجه نحو استثمار كفاءاتها في سبيل خلق مجال تنافسي جديد وتكوين قوة تنظيمية ومهارية تستطيع من خلالها تحقيق التفوق والبقاء، وهذا ما يؤكد ' Brilman ' بقوله "منذ قرن من الزمن كانت المؤسسات تتموقع بالقرب من مناجم الفحم أو الحديد في الموانئ، ومنذ عشرين عاما أصبحت تتكاثر حول ألمع الجامعات التي تمدها بالمادة الأولى الأساسية الحقيقية، الرجال والنساء ذوي الكفاءات العالية والتكوين الجيد، الملمين بأرقى وأحدث التكنولوجيات والقادرين على التعلم"<sup>1</sup>.

وبناء على ما سبق نحاول في هذا المبحث التطرق إلى مصطلح الكفاءات من جوانبها الأساسية

### المطلب الأول: مفهوم وخصائص الكفاءات

#### الفرع الأول: مفهوم الكفاءات

منذ أن فرض موضوع الكفاءات في مجال تسيير الموارد البشرية مع بداية الثمانينات والتسعينات، عرف اهتماما متزايدا من قبل الباحثين والممارسين بحيث أعطى عدة تصورات له أدت إلى صعوبة الوقوف على تعريف شامل ومجمع على الكفاءات، وهذه الصعوبة تعود بالدرجة الأولى إلى أن مفهوم الكفاءات متعدد الدلالات Concept (polysémique) الأمر الذي يترتب عليه التباسا دلاليا أو تباين في المغزى على أقل تقدير، فهو كما وصفه Le Boterf الحرياء الفكرية (Caméléon Conceptuel)<sup>2</sup>. ولتوضيح ذلك سنعلم على الوقوف على مدلولها من عدة نواحي:

#### - من الناحية المعجمية:

تتأسس الكفاءة من الناحية المعجمية على فكرة المقدرة والجدارة والمهارة وإتقان المهام بحيث اعتبرها القاموس oxford أنها " القدرة على فعل شيء ما بطريقة صحيحة والشخص الكفاء هو من يمتلك هذه القدرة"<sup>3</sup>.

أما le petit robert فعرفها على أنها " معارف عميقة، معروفة تمنح الحق في الحكم واتخاذ القرارات لبعض المهام"<sup>1</sup>، كما أورد ابن المنصور في لسان العرب أن الكفاءة هي " الاستعداد على قوة القيام ببعض الأفعال والتي تمارس في حدود القانون"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> -Brilman j, l'entreprise réinventée, éd, d'organisation, paris, 1995, P195.

<sup>2</sup> - جبيرات سناء، الكفاءات: بين الاستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، مفهوم وأوجه علاقة، العدد 46، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، مارس 2017، ص 397

<sup>3</sup> -English Oxfordliving Dictionary, Lauder oxford.universities, 1995, [http://en.oxforddictionaries.com] , 20/01/2019, 19 : 17

- من الناحية الاصطلاحية:

إن احتلال الكفاءة صدارة الاهتمام لم يكن في الأدبيات فقط، بل تعداها ليشمل أيضا أعمال نشاطات وممارسات المؤسسات، حيث أكدت بعض الدراسات على أن هذا المصطلح قد تم استخدامه بداية في الميدان قبل تناوله بالبحث والدراسة من طرف العلماء والباحثين، وبهذا ارتأينا أن نستعرض مفهوم الكفاءة من الناحية العملية (ميدانية) والعلمية (خاصة بالباحثين).

**1 تعريف عملي للكفاءة:**

إن بدايات استخدام المؤسسات لهذا المصطلح وتطور استعماله حسب الدراسات التي وضحت تجارب هذه المؤسسات في مجال الكفاءات بأنه في الواقع هناك تنوع كبير جدا في طرق و ممارسات واستخدامات المتعلقة بالكفاءات، وهذا التنوع فسر قسم كبير من انشغالات المؤسسات في تحديد الكفاءة ، ومن هنا قامت بمحاولات لإيجاد مفهوم للكفاءة من خلال اتفاق الأطراف الفاعلة من إدارة وعمال ونقابات وموظفين لاعتماد صيغة موحدة للكفاءة، وقد تكللت هذه المحاولات من خلال التعريف الذي قدمته حركة المؤسسات الفرنسية MEDEF وهو أن الكفاءة هي " المهارة العملية الصحيحة"<sup>3</sup>. والملاحظ من هذا التعريف أنه يحمل ثلاثة مصطلحات، فالمهارة في مقصودها هي "مجموعة من المعارف وتأثيراتها فيما بينها" ، في حين تشير العملية إلى أن هذه المعارف يتم تطبيقها بشكل عملي ولموس أثناء أداء النشاط، أما الصحيحة فتدل على أن هذه المعارف سيتم تقييمها والعمل على التحسين منها بشكل مستمر<sup>4</sup>.

وعرفت الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFWOR الكفاءة على أنها "استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط"<sup>5</sup>، فهذا التعريف يربط الكفاءة بالغاية من استخدامها دون تحديد لمحتوى القدرات، وهذه العمومية في طرح مفهوم الكفاءات تكسبها غموض كبير<sup>6</sup>، ومن جهة أخرى باشرت شركة الطيران الفرنسية طومسون "THOMSON : CSF AIR SYS" من قبل المدير العام سنة 1996 في استخدام مخطط استراتيجي للكفاءات الذي يعتبر أداة للتسيير والتنبؤ وضمان مطابقة بين احتياجات العمل والموارد في إطار الكفاءات،

<sup>1</sup> - Le Robert professionnel.[http://pro.le robert.com], 20/01/2019,19:42

<sup>2</sup> - فاطمة الزهرة بوقالة، تقييم كفاءة أداء المؤسسات المصرفية باستخدام أسلوب تحليل مغلق البيانات، مذكرة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2010.2011، ص41.

<sup>3</sup>-Dejoux, Cécile, Dietrich Anne, Management par les Compétence : le cas de manpower,paris,Pearson réduction,2006,P :96.

<sup>4</sup> -بركاني بئينة، حفيظي حنان، دور تسيير الكفاءات المهنية في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، قالة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة 8ماي 1954، قالة، الجزائر، 2015، ص08.

<sup>5</sup> - عبد الفتاح بوخمخ، كريمة الشايبونية ، تسيير الكفاءات ودوره في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول المعرفة، جامعة بسكرة، 2005، ص 114.

<sup>6</sup> - مقدود وهيبة، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة، دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2016.2015، ص21.

لكن لم يظهر في هذا المخطط مصطلح الكفاءة بشكل مباشر إلا أنه تم التعبير عنه من خلال عبارات المعارف التقنية والإدارية والمميزات الشخصية والمواصفات التي تساعد في أداء الوظائف المكلف بها<sup>1</sup>.

كما وحدت الجمعية الفرنسية للتقييس LA.F.N.O.R في تعريفها للكفاءة أن لها جانبيين، جانب ظاهر وبارز ويمكن ملاحظته المتمثل في صورة الذات، الانفعالات والقيم، وجانب آخر خفي لا يمكن ملاحظته والمتمثل في المعارف والمهارات<sup>2</sup>.

من خلال هذه التوجهات واستعمالات المؤسسات لمفهوم الكفاءة ميدانيا، نلاحظ انه تم تقديم مفهوم الكفاءة من وجهة نظر كل منظمة ما يفسر صعوبة تحديده وضبطه بشكل واضح تماما، وذلك يعود الى أن الجانب التطبيقي لا يمكن وحده من تحديد هذا المصطلح، وهذا ما حاولت الأبحاث والدراسات العلمية توضيحه من خلال ما قدمته في بحثها عن مدلول الكفاءة.

## 2 تعريف علمي للكفاءة:

لقد صعب على الدارسين الوقوف على تعريف متفق عليه لمفهوم الكفاءة وشامل ضمن الإطار النظري الذي أظهر أدبيات ودراسات كان أغلبها حوصلة التجارب ونتائج التطبيق لمنطق الكفاءات في خضم سياسة المؤسسات واستراتيجياتها، ومن بين هذه الدراسات تأتي على ذكر ما قدمه GUY le boterf حيث عرف الكفاءة على أنها "المهارة أو معرفة التصرف السليم"<sup>3</sup>، من خلال هذا التعريف نجد أن le boterf وصف الكفاءة بأنها مهارة، وعادة يعبر عن المهارة بعبارة " أن يكون قادرا على... " ، وتتبع هذه العبارة بفعل يدل على نوع النشاط وكيف يتم عمله أين عبر عليها " بمعرفة التصرف "، بمعنى اخر لا بد من معرفة كيف يتم العمل وامتلاك القدرة في التكيف مع وضعياته المختلفة، كما وتضمن تعريفه عبارة وصف من خلالها بان تكون الكفاءة سليمة وذلك من خلال التقييم أثناء أداء العمل<sup>4</sup>.

من جهة أخرى قدم عالم الاجتماع philippe zarifian تعريفا للكفاءة حيث قال أنها " أخذ المبادرة والمسؤولية للفرد بخصوص الحالات المهنية التي يواجهها، وأضاف أنها ذكاء عملي للحالات التي تتركز على المعارف المكتسبة"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - عذراء بن شارف، تسيير الكفاءات ودورها في إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم المكتبات، تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة، جامعة منصور، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص ص 224، 225.

<sup>2</sup> - Jarnias Sylvie, Gestion des compétence et implication organisationnelle : une proche renouveau, sur le site <http://www.Cerag.org/posted/publi/fichier.com.le> 20/02/2019.15 :55.

<sup>3</sup> - سلامة أمينة، إشكالية تسيير وإنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجليلي الياس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2014، ص 45.

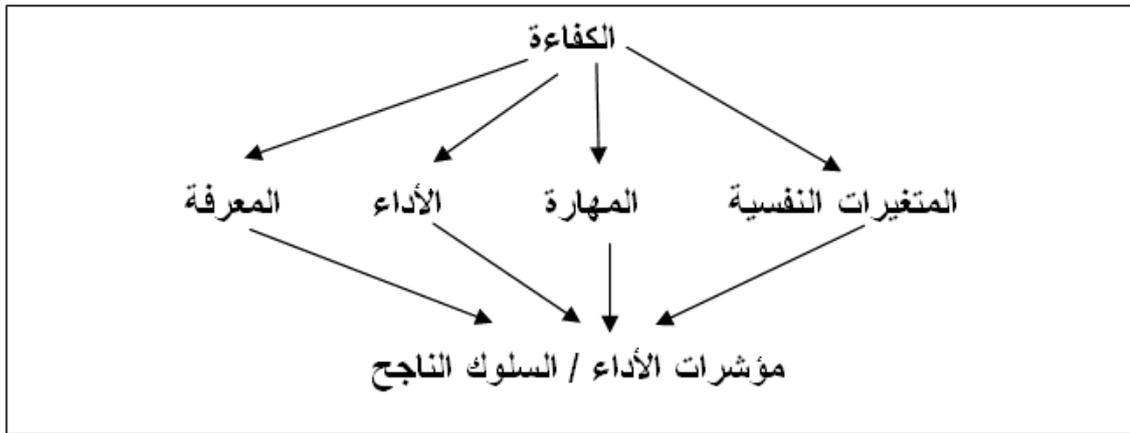
<sup>4</sup> - شرياف وحيدة، الوصول الى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجي "التحفيز والتكوين"، دراسة حالة منظمة طبية فود كمباني لإنتاج عصير رامي، أطروحة دكتوراه شعبة علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2016، ص 72.

<sup>5</sup> - سلامة أمينة، الهواري جمال، الزين عبد المجيد، واقع تسيير وبناء الكفاءات في المؤسسات العمومية وأثرها على تحقيق الفعالية الاجتماعية المجلد 12، العدد 13، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة جليلي بلعباس، ديسمبر 2016، ص 04.

هذا التعريف جاء كرد على النماذج الكلاسيكية المعتمدة في التسيير والتي غالبا ما تجعل العامل رهن اما للمسؤولين أو اللوائح المعتمدة، ليمنح هذا النمط الجديد حسبه للفرد المبادرة وتحمل المسؤولية ليعايش ويواجه الأوضاع المهنية<sup>1</sup>.

و وفقا ل Caird فإنه يصف الكفاءة على أنها "مجموعة من المتغيرات النفسية، المهارة والمعرفة" موضحا ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(01) بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة



المصدر: كمال منصوري، سماح صولح، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، العدد السابع، أبحاث اقتصادية وإدارية، جوان 2010، جامعة بسكرة، ص 50.

انطلاقا مما سبق، يظهر أنه يصعب وضع تعريف شامل للكفاءات لأنها ترتبط بوضعيات العمل وتتأثر بمحيطه، لذلك يرى Le boterf أن على كل منظمة تحديد مفهوم يكون دقيقا لها ويتوفر على الشروط التالية:<sup>2</sup>

- يطابق تطور الظروف ووضعيات العمل.
- متماشيا مع تطور مضامين العمل ووضعياته.
- يأخذ بعين الاعتبار البعدين الفردي والجماعي.
- يسمح بالمزج وليس الجمع فقط.
- يسمح بالتمييز بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات الفعلية.
- يمكن من إجراء تقييم للكفاءات.
- يقوم على كونها عملية وليست مجرد إجراء.

<sup>1</sup> - عذراء بن شارف، تسيير الكفاءات ودورها في إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية، مرجع سابق، ص 236.

<sup>2</sup> - Guy le Boterf , Construire les Compétence individuelles et Collectives : édition D'organisation, paris ,2002,PP37 ,53.

الفرع الثاني: خصائص الكفاءات:

لا يمكن لأي تعريف مهما كانت دقته أن يحدد مفهوم الكفاءة بسهولة، لهذا فان التعرف على الكفاءات يحتاج الى تحديد خصائصها والتي نذكر منها:

- الكفاءة تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى جديدة.
- ذات غاية حيث يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفاء إذا أدى عمله بصفة كاملة.
- الكفاءة مفهوم مجرد، فهي غير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة، ونتائج هذه الأنشطة<sup>1</sup>.
- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة المعارف.
- تتقدم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءتهم ومهارتهم فان الكفاءات والمهارات تضمحل<sup>2</sup>.
- هي عملية بناء دائمة تتغذى من خلال التعلم والتكوين الدائم.
- الكفاءة تمزج مختلف العناصر المكونة لها، حيث أن كل عملية لها ترتيب معين ولا تحتاج في كل مرة لإعادة الترتيب والبحث<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - موساوي زهية، خالددي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص 09.

<sup>2</sup> - زكية بوسعد، أثر برامج تقلص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة حالة مطاحن الأوراس، باتنة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008، ص 35.

<sup>3</sup> - شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل، بسكرة، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.2015، ص 43.

المطلب الثاني: تطور وأهمية الكفاءات:

الفرع الأول: تطور الكفاءات

بداية، فإن أصل استخدام مصطلح " الكفاءة" يعود الى علم النفس، أين استخدم سنة 1920 في مضامين تربوية، سنة 1968 ظهر في اللغات الأوربية بمعاني مختلفة (Compétence) وتجسد استعمال هذا المصطلح أكثر في العمل الذي قام به ماك سيلاند عام 1970 من خلال كتابه المعنون بـ (Than intelligence testing for compétence rather) في إطار تنمية الحركة الأمريكية للكفاءة<sup>1</sup>.

وبالرجوع للتيارات الفكرية التسييرية فهي لم تكن متناقضة في جوهرها مع الكفاءة من حيث المفهوم لكن اختلفت فيما بينهما من حيث الطريقة التي تتحقق بها الكفاءة، لذا فان تطور الكفاءة على يد علماء المدرسة الكلاسيكية كان نقطة البداية، من خلال تحول تطبيق أساليب البحث العلمي المنظم في العمل التسييري، ومنه أصبح مصطلح الكفاءة مرادفا لترشيد هذه الأساليب التي تجسدت في بعض الاتجاهات كالتالية:

- إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتوزيع السلطات فيها.
- البحث في العلاقات الإنسانية.
- استعمال أساليب الرياضية في التسيير.
- تطوير نوعية القرارات التي تتخذ داخل المنظمة بالارتكاز على الأساليب التكنولوجية الحديثة وطرق تداول المعلومات.

بحيث أن كل وجهة نظر تعتبر مرحلة تاريخية معينة في إطار تطور الفكر التسييري وعليه كان مفهوم الكفاءة يحمل في طياته جانبا معيناً يعكس فكر تلك المرحلة<sup>2</sup>.

بظهور مدرسة العلاقات الإنسانية حملت معها أفكار جديدة دعت من خلالها لضرورة الاهتمام بالعنصر البشري لتحقيق الكفاءة، بعدها جاءت مدرسة صنع القرار لتعطي معنى جديد للكفاءة ألا وهو الرضاء "satisfaire".

ثم ظهرت مدرسة العلوم السلوكية التي تنطلق في تفسيرها السلوك البشري من فكرة تعدد الدوافع التي تحرك هذا الأسلوب، من ثم فهي تدعو إلى فهم حقيقة دافع العامل للعمل لان هذا يمكن من تحديد التأثير عليه، وبالتالي ضمان دفعه إلى بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق الرضا لديه على العمل.

<sup>1</sup> - هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الافراد في المؤسسة، دراسة حالي مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية، شركة تسويق المنتجات البترولية المتعددة تلمسان، مذكرة ماجستير علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010.2011، ص53.

<sup>2</sup> - شنكامة الزهرة، تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة، دراسة حالة اتصالات الجزائر بورقلة، مذكرة ماستر أكاديمي تنظيم سياسي واداري، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص19.

ومع ظهور المدرسة الرياضية شهد الفكر التسييري قفزة جديدة وذلك باستخدام نماذج رياضية للحصول على أفضل الحلول التسييرية، وهذه المدرسة اعتبرت التسيير عملية منطقية يمكن التعبير عنها بشكل رموز وعلاقات رياضية<sup>1</sup>.

بعدها تجلّى تطور الكفاءات أكثر بظهور مدرسة النظم التي دفعت بمفهوم الكفاءة قدما، حيث ربطت هذه الأخيرة بالمنظمة ككل والتفاعل بين أجزائها والبيئة الخارجية، خاصة مع ظهور متطلبات المحيط الجديدة أين زاد الاهتمام بالأفراد ذوي الكفاءة لضمان التكيف مع مستجدات هذه المتطلبات ومسايرتها بشكل فعال، ومع نهاية الثمانينات اتجه الفكر التسييري نحو التسيير التوقعي للشغل والكفاءات، المبني أساسا على الكفاءات الاستراتيجية المسئولة على التحكم في المنتج التنافسي النهائي.

ومع بداية التسعينات بلغت الكفاءات أوجها نتيجة ظهور المتطلبات الجديدة للتنافسية وتعدد الوضعيات الوظيفية، أجبر المؤسسات على البحث عن موارد بشرية كفأة قادرة على التأقلم مع الأوضاع الجديدة باعتبار أن التركيز الحالي على العامل المتعددة الاختصاصات ذو المرونة والقابلية للاندماج مع المتغيرات الديناميكية بسرعة والقادر على حل المشاكل والتحكم فيها<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: أهمية الكفاءات

في العصر الحالي تعتبر الكفاءات عنصر مهم في تنافسية المؤسسة، إذ تحتل حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة، فأهميتها تظهر على عدة مستويات، نذكر منها ما يلي:

#### أولا: أهمية الكفاءات على المستوى الفردي:

تعتبر الكفاءة الورقة الراجحة للفرد، في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة، والتي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد، وأهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة ما يلي:

- تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد وهذا بامتلاكه لكفاءة جيدة<sup>3</sup>.
- زيادة خطر فقدان الوظيفة سواء بالنقل أو التسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي تؤدي الى ذلك.
- ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية.
- ضمان سير العمل على نحو جيد.

<sup>1</sup> - الزهرة شنكامة مرجع سابق ذكره، ص18.

<sup>2</sup> - شنافي نوال، مرجع سابق، ص42.

<sup>3</sup> - سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة أكلي محمد والحاج، البويرة، الجزائر، 2013، ص06.

- لا يمكن للأفراد تحسين وضعيتهم داخل المؤسسة (الترقية...) إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل (Qualification) وهذا لا يتأتى إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى<sup>1</sup>.

### ثانيا: على المستوى الجماعي:

- تمثل الكفاءة بالنسبة للجماعة عنصرا لا بد منه لحسن سير عملها، ويمكن تحديد أهميتها في هذا المستوى كالآتي<sup>2</sup>:
- يقوم العمل الناجح داخل المؤسسة إذا ما كانت هناك علاقة تبادلية ما بين الكفاءات المتكاملة التي تحقق نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها فرد واحد.
- تساهم في حل النزاعات والصراعات كونها تساعد على التفاهم بين الأفراد.
- تلعب الكفاءة دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ، إذ تعتبر بمثابة ركيزة للعمل في عصر المعرفة والمعلومات لضمان السرعة والمصداقية يتطلب ضرورة التعامل الحسن بين الأفراد<sup>3</sup>.
- تعتمد بعض المؤسسات على شبكة الكفاءات المكونة من مجموعة الكفاءات الفردية، كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم<sup>4</sup>.

### ثالثا: أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية

يمكن إبراز أهمية الكفاءات على هذا مستوى من خلال العناصر التالية:

- لا بد على إدارة الموارد البشرية مسايرة التغيرات والتغيرات والتطورات التي يعيشها العالم إن أرادت المحافظة على موقعها التنافسي، ما يفرض إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد الاحتياجات التي يفرضها الواقع التنافسي بين المنظمات
- تغير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءة إما دائمين أو موسمين أو حتى متعاقدين شركاء<sup>5</sup>.
- فرض التحديات العالمية والسوقية على إدارة الموارد البشرية ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن الكفاءات بدل البحث عن الأفراد

<sup>1</sup> - رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص22

<sup>2</sup> - بو بجاوي إبراهيم، نوال بن أحمد، أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، العدد5، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة لويسيني علي، البلدة2، الجزائر، فيفري، 2007، ص19.

<sup>3</sup> - سلامي فتيحة، مرجع سابق، ص07.

<sup>4</sup> - أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية ، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الاغواط، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة الجزائر، 2003، ص ص47، 48.

<sup>5</sup> - بو بجاوي إبراهيم، نوال بن أحمد، مرجع سابق، ص19.

- ضرورة قيام إدارة الموارد البشرية بوضع عامل الكفاءة بدل البحث عن الأفراد.
- ضرورة قيام إدارة الموارد البشرية بوضع عامل الكفاءة من أولوياتها باعتبارها السبيل الوحيد أمامها لاستغلال عمالها، الذين قد يجهلون كيفية تحريك معارفهم لعدم إدراكهم الكافي لها، وإدارة الموارد البشرية مسؤولة على تنمية كفاءاتهم بصورة مستمرة عوض أن تتلاشى وتختفي مع مرور الوقت<sup>1</sup>.

#### رابعا: أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة:

تعتبر عملية تطوير الكفاءات من الأولويات المحددة للرفع من مستوى الأداء الكلي للمؤسسة كونها تمثل الموارد الأساسية و الإستراتيجية لها، لذا تبرز أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة من خلال:

- تعتبر الكفاءات عنصر أساسي وركيزة في إستراتيجية المؤسسة، حيث تنعكس في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة<sup>2</sup>.
- أصبح الاستثمار في الموارد البشرية للمؤسسة والذي يمس الاحتياجات الأساسية خاصة في مجال الكفاءات يعود بفوائد عديدة، سواء ملموسة (أرباح، إنتاجية...) أو غير ملموسة (رضا العملاء، ضمان الولاء مع العملاء...) لذا فالمؤسسة تولي اهتماما بالغا باستثمار الكفاءات<sup>3</sup>.

كما حدد stidtegor مجموعة من النقاط أبرز فيها أهمية الكفاءات وهي:

- زيادة استغلال الكفاءات في المؤسسة يساهم في الاستفادة الممكنة من اقتصاديات الحجم.
- تتيح قابلية الموارد للمشاركة في مختلف المجالات وزيادة فرص التعلم والرفع من أدائهم وأداء المنظمة.
- الاستغلال الأمثل للكفاءات يؤدي في الغالب إلى ابتكارات مرتبطة بعمليات المتعلقة بالمجالات المختلفة.
- الكفاءات هي رأس مال حقيقي للمؤسسة ومصدرها الأساسي في خلق قيمة لها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - لعمرائي نسيم، تحديد الكفاءات كمتطلب لإدارة الجودة في المؤسسة الصناعية، المجلد 09، العدد 10، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، الجزائر، جوان 2018، ص 16.

<sup>2</sup> - بو يحيوي إبراهيم، نوال بن أحمد، مرجع سابق ذكره، ص 20.

<sup>3</sup> - شريف وحيدة، مرجع سابق، ص 81.

<sup>4</sup> -Strategor, Politique général de l'entreprise, 4eme éd, paris, Dunod, 2005, P95.

### المطلب الثالث: أنواع ومستويات الكفاءات

إن كفاءات المورد البشري تختلف وتتفاوت من فرد لآخر وهذا بتعدد أنواعها ومستوياتها.

#### الفرع الأول: أنواع الكفاءات

لقد حدد الباحثين العديد من التصنيفات لأنواع الكفاءات وذلك بتعدد المعايير المتبعة ، ومن اهم التصنيفات نذكر ما يلي :

1. تصنيف *Macclelland*: قسم الكفاءات الى نوعين، وذلك حسب معيار مدى ارتباطهما بالمهام<sup>1</sup>:

- كفاءات أساسية: حيث كل الافراد في حاجة إليها حتى يكونوا فعالين في أعمالهم ويمكن لهذه الكفاءات ان تكتسب عن طريق التكوين والتطوير.
- كفاءات تفاضلية: حيث تسمح بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط.

2. تصنيف *Rebert Katz*: ميز بين ثلاثة أنواع من الكفاءات حسب معيار النوعية المهنية وهي<sup>2</sup>:

- الكفاءات الفنية: وهي التي تشير إلى قدرة الفرد لتأدية ما هو مطلوب منه من مهام متخصصة، تتطلب معرفة معينة أو خبرة مكتسبة، وهي التي تسمح بالاستعمال الفعال للطرق والأساليب والإجراءات المختارة تبعاً للمهام الواجب أدائها.
- الكفاءات الإنسانية: والتي تشير إلى القدرة في التعامل مع الآخرين بطريقة جيدة، بحيث تكون للفرد إمكانية كسب ثقة الآخرين وودهم و التزامهم وهذا يتطلب التحاور والاتصال الذي ساهمت فيه التطبيقات التي أتاحتها نظام معلومات الموارد البشرية.
- الكفاءات الفكرية: تعني القدرة على التنسيق وتحقيق التكامل والربط بين الأنشطة ومصالح المؤسسة من خلال النظر إليها بمنظور شامل ومتكامل، كما وتتضمن المقدرة على التفكير المنطقي والنظر إلى الأمور بشكل سليم واتخاذ قرارات مناسبة.

3. تصنيف *Celile Dejoux*: يعتبر التصنيف الأكثر شهرة، إذ ميز بين ثلاث أنواع من الكفاءات، وذلك وفق

لمعيار المستوى:

<sup>1</sup>- محمد براق، رابح بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، أيام 09/10 مارس 2004.

<sup>2</sup>- سميرة هيشر، دور تقييم المهارات في تمييز الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة- عمر البرناوي- بسكرة، أطروحة دكتوراه تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص88.

- الكفاءات الفردية: تمثل الكفاءات وفق المستوى الفردي، وقد عبر عنها Medef بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العلمية والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدود والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة مسؤولة عن تنميتها وتطويرها<sup>1</sup>.
- ويضيف Zarifian أن الكفاءة الفردية هي أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية.
- الكفاءات الجماعية: هي لا تعتبر مجرد تجميع للكفاءات الفردية ، بل هي تركيبة فريدة من المعارف والقدرات المتوفرة لدى أفراد المؤسسة، وتعتبر أهم أشغال المنظمات المعاصرة<sup>2</sup>.
- كما تنشأ الكفاءات الجماعية من تعاون الكفاءات الفردية لتسهيل عملية الوصول الى النتائج المحددة، وتسمح الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جيدة تحقق تطور المؤسسة، وتحدد مجموعة من المؤشرات نذكر منها:
- التفاعل: تشكل التفاعلات القوية بين أعضاء المنظمة .
- التضامن: تربط كل فرد بشبكة المعارف القائمة داخل فريق العمل .
- التعلم: تحدد القدرة التأهيلية للجماعة وتتركز على نوعية التنظيم السائد<sup>3</sup>.
- الكفاءات الإستراتيجية: تسمى هذه الكفاءات أيضا بالكفاءات الأساسية أو التنظيمية وهي مجموعة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي<sup>4</sup> ، ووفقا لـ Leonard Barton ، فان الكفاءات الإستراتيجية تتكون من أربع عناصر:
- الأنظمة التقنية والمعارف .
- معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجيا للمؤسسة .

<sup>1</sup> - إبراهيم عاشور، حمزة غربي، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، يومي 22/23، فيفري 2012، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 04.

<sup>2</sup> - عبد الملك جيحقي، سارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية، العدد 6، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ناجي مختار عنابة، الجزائر، 2014، ص 131.

<sup>3</sup> - حباينة محمد، دور رأس المال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010/2011، ص ص 43، 44.

<sup>4</sup> - مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة بالملتقى الدولي السابع حول: "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير- تجارب الدول"، يومي 03/04 ديسمبر 2004، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 06.

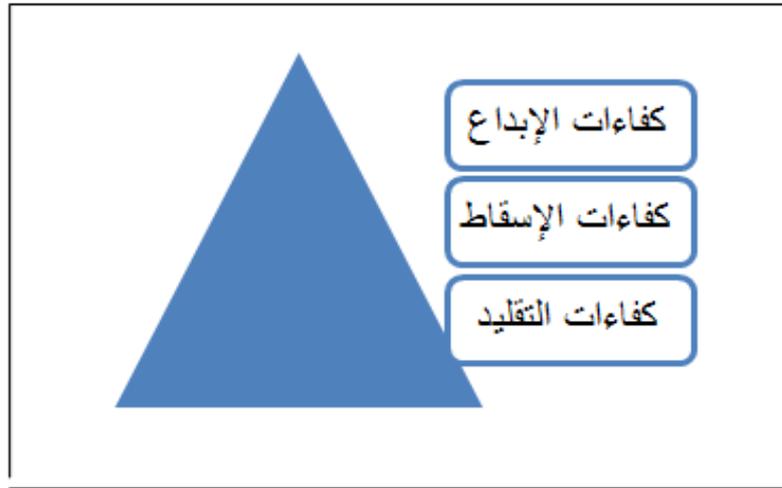
- أنظمة التسيير واليقظة الاستراتيجية.
- القيم والمعايير التي ترسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية<sup>1</sup>.

كما تعتبر تعلم جماعي ضمن المؤسسة، وتأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة<sup>2</sup>، تجعل الكفاءة الاستراتيجية مكون نادر يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل وهذا ما دفع بالمؤسسات على تطويرها بهدف الحصول على ميزة تنافسية<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: مستويات الكفاءات

صنف A.D'irbarne الكفاءات الى ثلاث مستويات تظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم: (02): مستويات الكفاءة



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على: شناوي نوال، مرجع سابق، ص 44

وفيما يلي شرح مبسط لكل مستوى:

**- المستوى الأول:** "كفاءات التقليد": تسمح هذه الكفاءات للفرد بإعادة وتقليد كل ما يلاحظه الفرد من حركات وأنشطة و كفاءات عمل، أي بمعنى آخر هي الإعادة المطابقة لبعض الأعمال والمهام من خلال إجراءات مطبقة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - براهيمي آسيا، ثابت أول وسيلة، عينوس رضوان، تقييم استراتيجيات وطرق الاحتفاظ بالكفاءات في المؤسسة الاقتصادية دلائل من دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية، العدد 09، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، جانفي 2007، جامعة تلمسان، الجزائر، ص 104.

<sup>2</sup> - كمال منصوري، سماح صولح، مرجع سابق، ص 54.

<sup>3</sup> - Pierre Xavier Meschi: **Le Concept de Compétence en stratégie**: document sur site [http://strategie.aims.com/meschi.pdf].le26/02/2019

<sup>4</sup> - Jacques Aubert , Patrick Gilbert, Frédérique Pigeryre, **Les notions de "compétences" dans les différentes disciplines**, sur le site : [http://www.e-rh.org, consulté] le: 02/03/2019

-المستوى الثاني: "كفاءات الإسقاط": يواجه الفرد في هذا المستوى مواقف ووضعيات جديدة غير التي واجهها من قبل إلا أنها تشبهها لحد ما، فيقوم بإسقاط الوضعيات الجديدة على السابقة منها بناء على نقاط التشابه بينهما<sup>1</sup>.

-المستوى الثالث: "كفاءات الإبداع": يواجه الفرد وضعيات أو مشاكل وظروف جديدة في ظل هذا المستوى لم يعرفها من قبل، لذا عليه البحث عن أحسن الطرق والحلول لمواجهة هذه الوضعيات من خلال التصور والإبداع ورأس ماله المعرفي، ويختلف هذا المستوى عن سابقين في أنه يتميز بالقدرة على الإبداع المستمر لمواجهة الإشكاليات الصعبة وحلها والتجديد الدائم الذي يسمح للمؤسسة بامتلاك ميزة تنافسية مستدامة<sup>2</sup>.

### المطلب الرابع: أبعاد الكفاءة

تباينت التصورات واختلفت أبعاد الكفاءة بين الأدبيات الفرنسية و الأنجلوسكسونية، إلا أن الكثيرين يرجعون إلى الأبعاد الأكثر بساطة والأكثر انتشارا والمرتكزة على الثلاثية الكلاسيكية: المعارف، الممارسة، السلوكات والتي حددها Thomas Durand اعتمادا على تصنيف Pestalozzi الذي ميز بين<sup>3</sup>:

- Head : المعرفة أو العلم (Savoir)
- Hard : الممارسة أو التطبيق (Savoir-Faire)
- Heart : السلوك أو المواقف (Savoir- être)

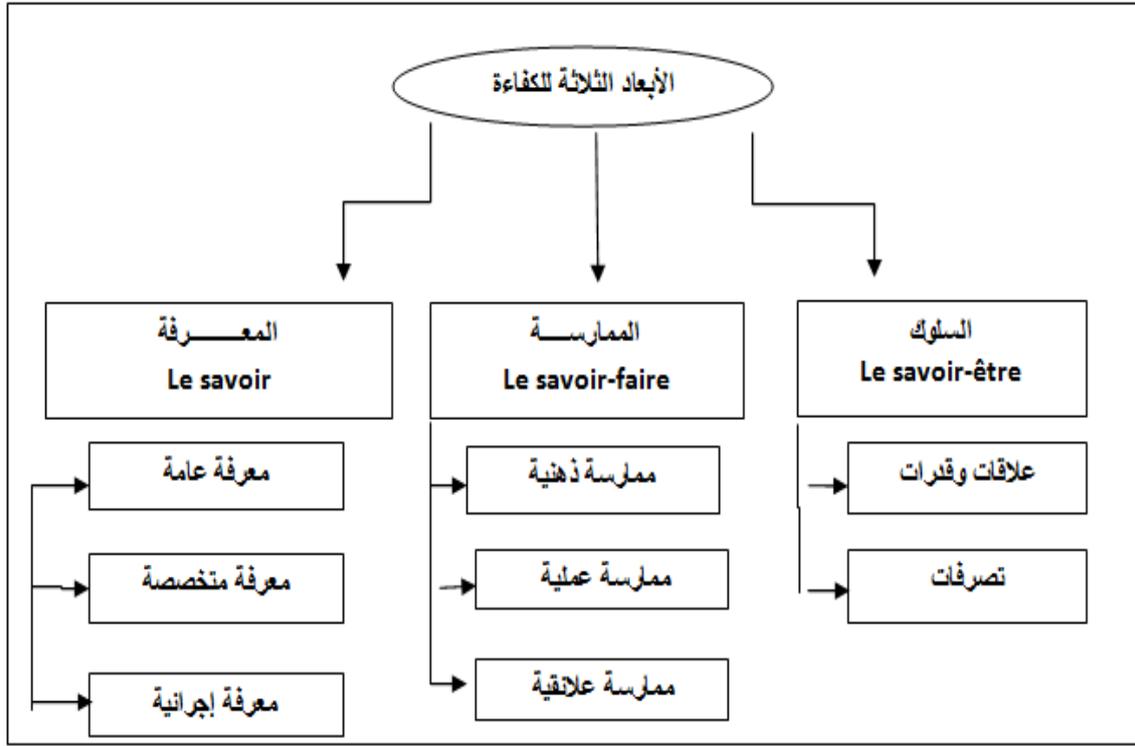
والشكل الموالي يوضح هذه الأبعاد الثلاثية للكفاءة:

<sup>1</sup> - سمير هيشر، مرجع سابق ذكره، ص 87

<sup>2</sup> - شنافي نوال، مرجع سابق، ص 44.

<sup>3</sup> -Thomas Durand, L'alchimie de la compétence, N160, Revue française de gestion , 2006, Paris ,P278

شكل رقم (03) الأبعاد الثلاثة للكفاءة



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على:

Hamani Malika, Management des ressources humaines, d'une pratique traditionnelles vers une approche par les compétences, Applications aux entreprises algérienne, mémoire de magister en sciences économique, unv. Mamméri de tizi-ouzou, 2017, p:46

### أولاً: المعرفة (le savoir):

تعرف على أنها مجموعة من المعلومات المتنوعة والمستوعبة والمدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها، وهي من أهم مكونات الكفاءة سواء كانت ضمنية أو صريحة، حيث أنه يوجد دائماً معرفة وراء كفاءة<sup>1</sup>. وتمثل المعرفة التي تتطلب بها ممارسة كفاءة ما يلي:

- 1- **المعرفة العامة:** هي من أهم الموارد غير الملموسة التي يعتمد عليها الفرد في التصرف بكفاءة، بحيث يتحصل عليها عن طريق التعليم الرسمي (المدرسي، الجامعي....)، لذا فهي تتعلق بمعرفة المبادئ الكبرى والأساسية لمجال معين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص44.

<sup>2</sup> - راندي دي سايمون، جون وارنر، ترجمة عبد المحسن نعلاني، تنمية الموارد البشرية، الجزء 1، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2012، ص156.

- 2 - **المعرفة المتخصصة:** تتمثل في المعارف الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية للنشاط الوظيفي التي تكتسب من خلال الخبرة والمسار المهني، وأيضاً تتمثل في المعارف النظرية والتطبيقية حول مهنة ما<sup>1</sup>.
- 3 - **المعرفة الإجرائية:** هي المعارف التي تسمح بتحديد كيفية العمل وخطوات القيام بنشاط ما، وتمثل جملة من التعليمات المتعلقة بإنجاز معين تكون مرتبة بتسلسل<sup>2</sup>.

#### ثانياً: الممارسة (Savoir-faire):

هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة وهذا حسب الأهداف المحددة، وهي تختلف من مستوى إداري لآخر حسب طبيعة المهام التي تمارس فيه<sup>3</sup>. تنقسم الممارسة إلى<sup>4</sup>:

- 1 - **ممارسة ذهنية:** هي مجموعة المعارف من العمليات الفكرية التي تهتم بتحقيق النشاطات البسيطة نسبياً أو المعقدة.
- 2 - **ممارسة العملية:** تكتسب أساساً عن طريق الخبرة المهنية، وتسمح للفرد بتنفيذ العمليات الفعالة.
- 3 - **ممارسة علائقية:** هي التي تسمح للفرد بمعرفة كيفية التصرف في سياق عمل خاص، تكتسب من خلال المحيط المهني أو الأسري.

#### ثالثاً: السلوك (Savoir-être):

إن أداء العمل متوقف على مدى رغبة العامل لتأدية مهامه، وهو ما يلاحظ من خلال السلوك، ويعرف هذا الأخير انه: "مجموع الميزات الشخصية المرتبطة بالموظف، يديها ويكتسبها من خلال عمله والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني"<sup>5</sup>، كما ولها دور وتأثير في بناء الكفاءة لا يقل أهمية عن العنصرين السابقين، والسلوك يتميز بمجموعة من الخصائص هي:

- السلوك يسعى إلى تحقيق أهداف يريدتها الإنسان.
- يتشكل بفعل تأثير مجموعة متنوعة من العوامل.

<sup>1</sup> - حريق خديجة، دور التسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة تطبيقية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية لولاية سعيدة، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016، ص 17.

<sup>2</sup> - ربيع مزوزي، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس آريس، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص 20.

<sup>3</sup> - حضيف كاضم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، الطبعة الأولى، زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 77.

<sup>4</sup> - عبد القادر هاملي، مرجع سابق، ص ص 71، 72.

<sup>5</sup> - مداح عرابي الحاج، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول راس المال الفكري ومنظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 2006، ص 04.

- متجدد ومتغير بحسب تغير الأهداف والظروف المحيطة<sup>1</sup>.

على ضوء ما سبق، يمكن القول أن الكفاءة تفترض المعرفة بحيث تعتبر المرحلة الأكثر تقدماً في سلسلة المعرفة، كما أن هذه الأخيرة بدورها تشكل جزءاً لا يتجزأ عن الكفاءة<sup>2</sup>.

لذلك، نجد أن الأدبيات المتخصصة تمزج بينهما في أغلب الأحيان، لدرجة أنه يستعصي الفصل بينهما.

وللفصل في هذا الأمر، قدم Grundstein مفاصلة دقيقة أجراها بين المعارف والكفاءات تظهر في الجدول التالي:

### الجدول رقم(01): المعارف والكفاءات حسب Grundstein

المعارف	الكفاءات
معارف صريحة ومتخصصة	معارف ضمنية، قابلة جزئياً للتصريح ومكتفية
عناصر ملموسة: بيانات، إجراءات، مخططات، نماذج، وثائق تحليل	عناصر غير ملموسة: مواهب مهارات، أسرار المهنة، أنماط روتينية.
غير متجانسة، غير مكتملة، متأثرة بسياق نشأتها.	تكتسب بالممارسة، غالباً ما تنتقل بالتعلم الجماعي، الضمني أو حسب منطق "مدرّب-متمرن".
منتشرة	محددة الموقع

المصدر: ثابتي الحبيب، مرجع سابق، ص119.

### المبحث الثاني: ماهية تسيير الكفاءات

لقد أصبح موضوع الكفاءة من أبرز المواضيع التي لقيت اهتمام الكثير من الباحثين في مجال التسيير والاقتصاد بشكل عام، وتسيير الموارد البشرية بشكل خاص، لدوره الفعال في تحقيق النجاح المبني على سبق الأحداث والاستعداد اللازم للتغيير الذي يتوافق مع متطلبات المحيط الحالي، وهذا الأمر جعل الكفاءات تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير، ما ساهم في ظهور فكر تسييري قائم عليها، يعرف بتسيير الكفاءات الذي سيكون مضمون هذا المبحث.

<sup>1</sup> - شريف وحيدة، مرجع سابق، ص71.

<sup>2</sup> - ثابتي الحبيب، تجديد مناهج تحليل وتصنيف مناصب العمل، مدخل الكفاءات، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2014، ص118.

المطلب الأول: مفهوم وتطور تسيير الكفاءات

الفرع الأول: مفهوم تسيير الكفاءات.

تعددت تعاريف تسيير الكفاءات التي اعتبرت مقارنة حديثة في تسيير الموارد البشرية، وقد تم التحدث عنه أول مرة في الأيام الدولية حول أهداف الكفاءات (Objectif Compétences)، التي نظمتها حركة المؤسسات الفرنسية MEDEF عام 1998 أين عرف خلالها بأنه " أسلوب التسيير الذي من خلاله تخضع المنظمة اختيارات تطورها على مستوى سوقها لتنمية عمالها، ويستند بذلك أن العمل الكفاء فقط يسمح بإرضاء دائم لرغبات الزبائن المختلفة"<sup>1</sup>. كما واعتبر تسيير الكفاءات منهج يحاول الرد على مختلف المشاكل التي تواجه المؤسسة، باعتباره يمزج بين كل العوامل الخارجية التي تقود إلى التغيير التنظيمي بهدف مواجهة كثافة المتطلبات كاستثمارات التكنولوجية المتزايدة و تخفيض التكاليف، ومن هذا المنطلق فقد أشار إليه Lichtenberger بأنه: " تعبئة وتوظيف للموارد البشرية في إطار وضعيات خاصة، التي يقضي الأمر فيها من العامل بالقيام بنشاط محدد ونتائج حتمية"<sup>2</sup>، كما وصفه Retaur Martine , Didier على أنه "مجموعة الإجراءات والأدوات التي تسمح للشركة باكتساب وتعزيز وتنظيم المهارات التي تحتاجها حاضرا ومستقبلا، متضمنة أهدافها وإستراتيجيتها، هيكلها، وثقافتها"<sup>3</sup>.

هذا وقد اعتبر كل من M.leader, S.Michel تسيير الكفاءات مصطلح نوعي يم كن تفصيله الى:

- وصف الكفاءات بالمناصب الحالية والمستقبلية.
- تحليل الكفاءات التي بحوزة الأفراد.
- مقارنة الكفاءات لاتخاذ القرار.
- تحضير الكفاءات الضرورية للتفسير<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات في مؤسسات المعلومات: رؤى نظرية وتطبيقات عملية، الجريدة الالكترونية "Cybrarians Journal"، العدد 41، مارس 2016، ص13.

<sup>2</sup> - الزهرة شنكامة، مرجع سابق ذكره، ص 29

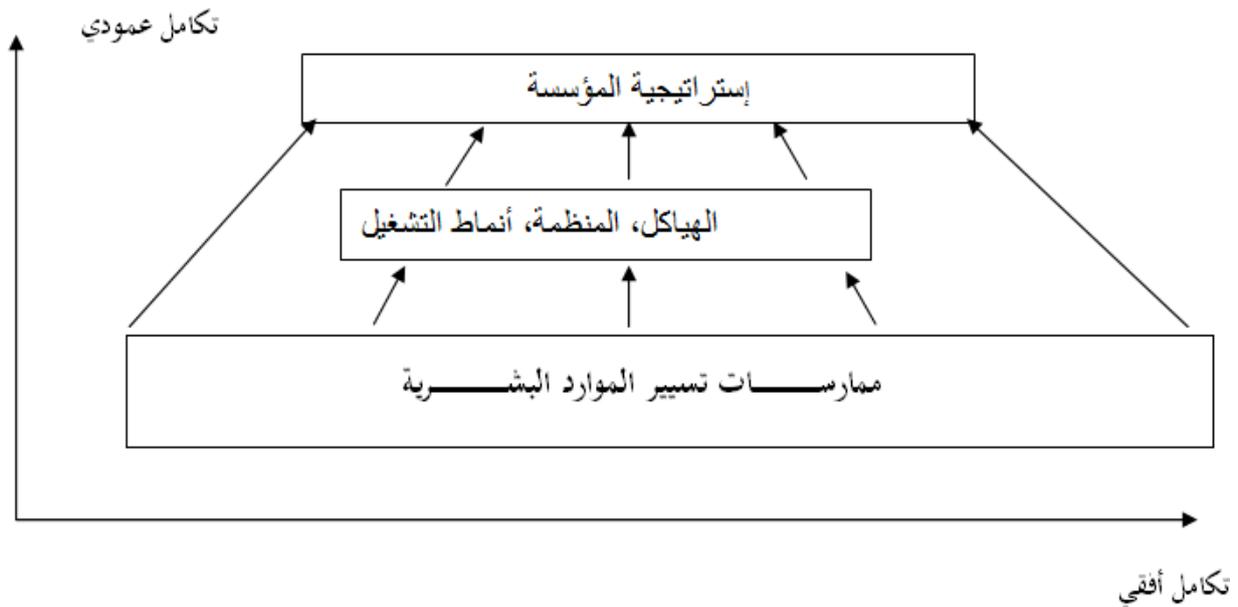
<sup>3</sup> - رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات، مداخلة للمنتدى الوطني الثالث للمؤسسات، الجزائر، 2006، ص21.

<sup>4</sup> - حمادي نبيل، نذيرة رقية، أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية، دراسة استقصائية لفرع انثيبيوتيكال، مخبر التنمية المحلية المستدامة، العدد08، مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة بجي فارس، المدينة، الجزائر، جوان 2017، ص 155.

بالإضافة، فقد أشار إليه البعض الآخر بأنه: " مجموعة من الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد ، حيث يوضع لنا الإجراءات، القواعد ووسائل التنسيق مع الاستراتيجية ويعمل على التحسين المستمر للوظائف"<sup>1</sup>.

بناء على التعاريف السابقة، يمكن القول أن تسيير الكفاءات عبارة عن آلية تسيير لمختلف أنشطة الموارد البشرية ، هدفه الاستغلال الأمثل للكفاءات من خلال طرق صحيحة للمحافظة عليها وتنميتها وتوفير كل الظروف المناسبة والمحفزة لبذل أقصى الجهود لتحسين الأداء ، وذلك في إطار تطبيق التكامل الأفقي والعمودي للكفاءات، و الذي يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(04): التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات



Source: Lou Van briendonck tous compétents, Management des compétences dans l'entreprise. Edition de boeck,Belgique, 2006, p ,33.

ما يمكن قوله من خلال الشكل أعلاه، أن تحقيق تسيير كفاءات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من تكامل عمودي، حيث نجد أن التكامل العمودي يبحث عن كيفية تكييف الموارد البشرية مع مهمة المؤسسة، رؤيتها، وكذا إستراتيجيتها، إذ لا بد من أن تكون هذه الكفاءات منظمة ومختارة بالشكل الذي يسمح بتحقيق مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي يتم تكييف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، لتصبح الكفاءة محور تركز أنشطة تسيير الموارد

<sup>1</sup> - بن جدو محمد الأمين، دور الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد برح بوعريزج، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة سطيف1، الجزائر، 2012، ص02

البشرية، مع أخذ المؤسسة بعين الاعتبار خصوصيات الكفاءات التي تعتبر وسائل هامة للتغيير وتحديد الإستراتيجية، والتكيف المستمر لتسيير الكفاءات مع إستراتيجية المؤسسة<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: تطور تسيير الكفاءات

ظهر مصطلح الكفاءات كأداة تسييرية مع سنوات الثمانينات في المؤسسات الراغبة في الابتكار في مجال العمل، وفي هذه الفترة بدأت أول ممارسات تسيير الكفاءات وبرزت أنها لم تظهر كقيد قانوني في إطار التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات من خلال التشريعات القانونية، و إنما برزت كعملية توجيه للموارد البشرية و متطلبات إستراتيجية المؤسسة، و حسب ما ذكر Cécile Dejoux عام 1980 فإن تسيير الكفاءات ظهر في بداية الأمر كمجموعة من التجارب المتفرقة من أجل الاستجابة لاحتياجات الموارد البشرية أين ظهرت بعض المؤسسات التي تمارس تسيير الكفاءات بطريقة مبتكرة و مرتكزة على منهجيات تهدف لخلق المرونة في اليد العاملة، والبعض الآخر طبقت تسيير الكفاءات ضمن التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات خاصة كبيده الحجم.

كما شهدت الفترة 1985-1999 ظهور أنظمة معقدة لتسيير الكفاءات، غالبا تخص التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات و التي تركز فقط على تحديد شامل للكفاءات و ليس جزءا من نظام مرجعي للتغيير أو استبدال نموذج التأهيل، وفي هذه الفترة كان الباحثان Zarifian و Thierry أحد الأوائل الذين اهتموا بمنهج تسيير الكفاءات و تحليلها من وجهة نظر سوسولوجية، و ذكرا أن الفضل لظهور تسيير الكفاءات هو البحث عن استجابة لمتطلبات المرونة الناتجة عن تطور نماذج تنظيم العمل، تسيير اليد العاملة، والتغيرات الحاصلة في العلاقة بين الموظفين، وفي عام 1993 عرض L'ampe في Le Rom قائمة بالمهن المضمحلة التي يجب أن تتضمنها الكفاءات و علاقتها بنظام التقييم، بالاستعانة بمراكز التكوين و شركات إنتاج البرمجيات و المراكز الاستشارية التي تقترح برامج لتسيير الكفاءات.

ابتداء من سنة 1995 أصبحت المؤسسات تفضل استخدام الحلول الإلكترونية لجمع المعلومات و معالجتها في أسرع وقت، أين نظمت MEDEF ملتقى دولي خرجت من خلاله بفكرة التأهيل لمصطلح الكفاءات كثروة للإدارة، و سرعان ما أدركت المؤسسات في سنوات الألفين أن النجاح يعتمد على تسيير الكفاءات، وأصبحت تدخل القوانين و الممارسات الموجودة به من أجل تصميمه في إطار قانوني و محفزات تسييرية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- صولح سماح، تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب DMSud، العدد 7، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، بسكرة، الجزائر، 2017، ص 105.

<sup>2</sup>- سلامة أمينة، مرجع سابق، ص 70.

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف تسيير الكفاءات

### الفرع الأول: أهداف تسيير الكفاءات البشرية

تسعى عملية تسيير الكفاءات لتحقيق جملة من الأهداف من أهمها:

- البحث واستقطاب والحصول على الكفاءات الفردية والجماعية في المؤسسة، وإدارة المسارات الوظيفية بشكل أفضل<sup>1</sup>.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة.
- تقييم أداء الأفراد والعمل على تطوير كفاءاتهم بتحديد أنظمة تحفيز مناسبة.
- التأكد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها.
- خلق ثقافة قوية بين الأفراد ما يزيد من ولائهم اتجاه المنظمة والعمل أكثر لتحقيق أهدافها<sup>2</sup>.

إذن يكمن الهدف من تسيير الكفاءات في الاهتمام بالعنصر البشري الكفاء، وتشجيعه على العمل وتمتين جهوده من خلال أنظمة التحفيز، فكلما لقي المورد البشري اهتماما كلما زاد انتماؤها وسعى لتحقيق ما يتجوه منه المؤسسة للوصول إلى الأهداف الرئيسة لها.

### الفرع الثاني: أهمية تسيير الكفاءات البشرية

تتجلى أهمية تسيير الكفاءات في المؤسسة من خلال:

- يساهم في وضع أسس علمية وممارسات إدارية وأساليب مناسبة ومتمينة لجذب أفضل الكفاءات البشرية والحفاظ عليها، وإدارة المسار الوظيفي بشكل يلبي احتياجات المؤسسة كما ونوعا.
- الربط والتوفيق بين حاجات العامل الشخصية والحاجات الاقتصادية للمؤسسة.
- يسمح للأفراد بتولي مناصب تتوافق وطموحاتهم.
- يساهم في بناء مفهوم القيم التي تزيد من ولاء الأفراد للمؤسسة.
- كشف الكفاءات غير الظاهرة واستغلالها، دعمها وتمنيتها، من خلال تلمين الموارد البشرية وخلق مساحة حرة للعمل لإطلاق قدراتهم.
- استفادة المؤسسة من مزايا التنوع الثقافي بين الأفراد.
- بناء قاعدة تنافسية وخدمائية وإنتاجية للمؤسسة.

<sup>1</sup> - الزهرة شنكامة، مرجع سابق، ص 32.

<sup>2</sup> - لشلاش عائشة، درويش عمار، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الاستراتيجية، مداخلة بالملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية: تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، يومي 22/21 فيفري 2012، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 04.

- تهيئة الأفراد لتدلي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية، وهو ما يعرف بتعددية الوظائف.
- تصميم مخططات سهلة التطبيق، والعمل وفق منطق جماعات عمل مرنة<sup>1</sup>.

إن الأهمية المتزايدة لتسيير الكفاءات كانت وراء تبني المؤسسات لهذا المنهج، وذلك لضمان الارتقاء بمستويات الأداء إلى التميز في الوسط التنافسي والاستمرارية في السوق.

### المطلب الثالث: مقاربات ومجالات تسيير الكفاءات

#### الفرع الأول: مقاربات تسيير الكفاءات

إن العقول البشرية والخبرات المتميزة والكفاءات هي أصل المؤسسة، وعندما يترك لها حرية التفكير والابتكار والمشاركة فإنها تحقق العديد من المزايا، خاصة إنما وضعت الكفاءات الأساسية في المقدمة، لأنها تساهم في بناء ودعم المؤسسة وارتقاءها. ولمعرفة أهمية تنمية الكفاءات سنتطرق إلى تبيان أهم المقاربات التفسيرية التي تناولتها وذلك كما يلي:

#### أولاً: المقاربة التفسيرية للكفاءات (l'approche gestionnaire)

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التفسيرية في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، والقدرة على استغلالها في ظل ظروف مناسبة، ومن هذا المنطلق تصبح الكفاءة متكونة من معرفة ومهارة وحسن تصرف<sup>2</sup>. كما تفرض هذه المقاربة جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال أمام أي وضعية محتملة، باعتبار الكفاءة وفق هذا المنظور أداة ملازمة للوضعيات المهنية أثناء أداء العامل لمهامه، خاصة إن ماقرنت بالقدرة على الفعل (Le pouvoir d'agir)، والرغبة على الفعل (vouloir d'agir)، التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمنظمة<sup>3</sup>.

تعد الكفاءات كمنظومة متكاملة مسؤولة كل الأفراد والجموعات التي تتميز بامتلاكها المعرفة والخبرة، وتوفير البيئة المناسبة لتنميتها تقع الإدارة تحت مسؤوليتها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - مقدود وهبية، مرجع سابق، ص 93، 94.

<sup>2</sup> - حرز الله محمد خضر، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، العدد الرابع عشر من دفاتر السياسة والقانون، جانفي 2016، جامعة بسكرة، ص 337.

<sup>3</sup> - صولح سماح، دور تسيير الراس مال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي بالجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012/2013، ص 95.

<sup>4</sup> - سمالي محضية، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- مدخل الجودة والمعرفة-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم تسيير، جامعة الجزائر، 2033، ص 141.

### ثانيا: المقاربة العلمية: (l'approche opérationnelle)

الكفاءات من خلال هذا المنظور هي نتيجة لتفاعل مستمر بين التعلم الجماعي والتدريب، والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا، فلا يمكن الحصول على الكفاءات أو تقليدها بهذا المنظور لأن التفاعل بين هذه العناصر ليس ظريفي أو مؤقت، إنما دائم ومستمر. فالقدرة حسب هذه المقاربة ليست فردية بل جماعية ومتغيرة، كقدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، والتأقلم مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، والهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والتنافسية<sup>1</sup>.

### ثالثا: المقاربة الاستراتيجية: (l'approche stratégique)

الكفاءات بمنظور هذه المقاربة تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال انجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، والعلمية والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة آلية تكنولوجية جديدة وابتكار طرق حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة<sup>2</sup>.

ان هذه المقاربات الثلاث قدمت تفسيراً علمياً لدور مختلف أنواع الكفاءات في تعظيم قدرات المنظمة وبناء ميزة تنافسية لها، مع ضرورة إيجاد بيئة تنظيمية داخلية تحفز على العمل وتساعد على دمج الكفاءات وتنميتها، كما وان هذه المقاربات يوجد بها تدرج وتكامل بحيث لا يمكن أن يكون هناك كفاءة استراتيجية دون البعد الأول والثانية وهكذا...، فتفسير الكفاءات ومتابعة يتطلب قدرة متعددة ومتكاملة<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: مجالات تسيير الكفاءات

باعتبار الكفاءات أحد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل ما تطرحه البيئة الراهنة من تحديات، فالمورد البشري بحاجة إلى تسيير ومتابعة دورية، وتقوية معارفه وحقل مهارته من خلال عمليات التطوير اعتماداً على التكوين والتعلم، لتتحدد لنا المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات ونذكرها كالاتي:

<sup>1</sup> - بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطق اليد العاملة الى منطق الراسمال الاستراتيجي، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، يومي، 10/09 مارس، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014، ص 69.

<sup>2</sup> - صولح سماح، تسيير الراسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، مرجع سابق، ص 24.

<sup>3</sup> - هاملي عبد القادر، مرجع سابق، ص 57

أولاً: إعداد مواصفات الكفاءات: تعتبر أحد المراحل الأولية لتسيير الكفاءات عند توجيهها للتنفيذ، حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها من أجل الحصول على أحسن أداء بحيث تصبح هذه المواصفات على المستوى العلمي حجر الأساس لتسيير الكفاءات، وتشكل نقطة مرجعية لتقييم الكفاءات، وتطويرها وتحفيزها<sup>1</sup>.

ثانياً: تطوير الكفاءات: يعتبر التدريب والتعليم الركن الأبرز في عملية تطوير الكفاءات حيث يساهم ذلك في تراكم الخبرة والمعرفة للعاملين، كما تساهم هذه العملية من جعل الكفاءات تتكيف والظروف الحاصلة في البيئتين الداخلية والخارجية وما تشهده من تحولات سريعة ومعقدة ومن الأدوات المستخدمة<sup>2</sup>:

أ - التكوين المرتكز على الكفاءات: يهدف هذا النوع من التكوين لاكتساب سلوكيات خاصة قد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل، مع ضرورة استعماله من قبل مكونين قادرين على ملاحظة الكفاءات.

ب المتدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات: أين يعمل المدربون على ملاحظة السلوكيات ومحاولة فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم وتشجيعهم لإيجاد الحلول بأنفسهم<sup>3</sup>.

ثالثاً: تقييم الكفاءات: تمثل عملية التقييم مرحلة أساسية في تسيير الكفاءات لأنها تمكن القائمين عليها من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات المتاحة بالمؤسسة، ونجد العديد من الأدوات التي تستعمل في الشأن كالمرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات..... الخ<sup>4</sup>. (نتطرق لها بنوع من التفصيل في المبحث الموالي)

رابعاً: تحفيز الكفاءات: تهدف هذه العملية على تحديد قيمة الأجر الممنوح للكفاءات البشرية، بحيث تسعى المنظمات إلى أن تتصف حوافرها بالعدالة ومرضية لجميع الكفاءات، فالحوافز تمثل مجموع المغريات التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم على أداء عمل معين<sup>5</sup>.

إضافة إلى وجود مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على الإدارة الموارد البشرية إتباعها حتى تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين، حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا تمكنت من استيعاب نوعية الحاجات غير المشبعة لدى العاملين واستخدمه الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل إشباع لها.

<sup>1</sup> - مقداد أصيلة، بطيب عائشة، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح، مذكرة ماستر تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، ملحقه مغنية، الجزائر، 2015، ص29.

<sup>2</sup> - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 05.

<sup>3</sup> - حمادي نبيل، رقية نذير، مرجع سابق، ص 155.

<sup>4</sup> - هاملي عبد القادر، مرجع سابق، ص53.

<sup>5</sup> - علاء خليل محمد، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص16.

وقد يكون تحفيز الكفاءات عن طريق الحوافز المادية ذات الطابع المالي كالأجر العادل، ومكافآت العمل الإضافي، أو عن طريق الحوافز المعنوية التي تعتمد أساسا على احترام العنصر البشري فتقدم الشكر والتقدير، ومنحهم فرص للترقية والتقدم.

## المطلب الرابع: متطلبات وعوائق تسيير الكفاءات

### الفرع الأول: متطلبات تسيير الكفاءات

قامت مديرية النشاط والبحث والدراسات والإحصاءات الفرنسية (DARES) بتحقيق أطلقت عليه " العلاقات الوظيفية والمفاوضات في المؤسسات" يهدف للتحقيق من وجود تسيير الكفاءات في أرض الواقع، وقد توصلت هذه الدراسة على أنه يجب توفر بعض المتطلبات تؤكد بان المؤسسة تطبق فعلا هذا المنهج وتمثل في:

- **تكاليف التكوين:** حسب zarifian التكوين أداة مدرجة في النموذج الجديد لتسيير الكفاءات، ويجب إذن أن يرافق هذا الأخير بسياسة حقيقة للتكوين والتي يقترح التحقيق أعلاه فهمها انطلاقا من مستوى تكاليف التكوين.
- **المسؤولية والاستقلالية:** بعدما تميزت أساليب التسيير الكلاسيكية بقيود الانصياع لأوامر المسؤولين واللوائح، جاء هذا النمط الجديد ليمنح الفرد العامل بعض الاستقلالية، ويشجعه على المبادرة وتحمل المسؤولية، لذلك استخدام تسيير الكفاءات كأسلوب للإدارة يجب أن يرافق بمسؤولية وبعض الاستقلالية للأفراد في العمل<sup>1</sup>.
- **الاعتماد على إستراتيجية المؤسسة وإمكانيات الأفراد:** تبني التسيير بالكفاءات سيكون من خلال إعداد إستراتيجية المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات التي يقدمها الأفراد قبل الجهود التي يقومون بها، كما أن النظرة الإستراتيجية تقوم على إعطاء الأسبقية للمورد البشري في عمليات التكوين وتنمية الكفاءات والمعارف وتسييرها.
- **توفير وتطوير الكفاءات الإستراتيجية والحفاظ عليها:** إن الكفاءات الإستراتيجية هي الكفاءات التي تعطي للمؤسسة الميزة والمكانة التنافسية من جهة والتي باستطاعتها أن تنجز لها المشاريع الإستراتيجية من جهة أخرى، لهذا فعلى المؤسسة أن تعمل على توفير هذه الكفاءات وتطويرها بما يضمن لها تحقيق التميز الذي تسعى إليه والحفاظ على الكفاءات المحورية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>-عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات في مؤسسات المعلومات: رؤى نظرية وتطبيقات عملية، مرجع سابق، ص13.

<sup>2</sup>Ouerghi, Malika. "la gestion par la compétence" une pratique managériale en voie d'émergence au sein de l'entreprise française: Du discours aux pratiques, 16ème conférence internationale du Management stratégique Montréal, AIMS, 6-9 JUIN 2007.

### الفرع الثاني: عوائق تسيير الكفاءات

أشارت العديد من الدراسات أن تطبيق منهج التسيير بالكفاءات على أرض الواقع تعترضه العديد من العوائق والصعوبات التي قد تنسب في فشله، ونذكر منها:

- الاختلاف الموجود في تحديد مصطلح الكفاءة في حد ذاته، وعدم بروزها في ثقافة بعض المؤسسات.
- عدم توفر نموذج موحد لتسيير الكفاءات، حيث أن لكل مؤسسة تطبيق خاص بها تبعاً لأوضاعها وإمكانياتها والأهداف التي تسعى إليها.
- باختيار النموذج قد لا يتلاءم مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- ضعف التزام المسيرين بالمنهج.
- عدم تقييم الأفراد على أساس الكفاءات المطلوبة لنجاح المؤسسة<sup>1</sup>.
- عجز المؤسسة على نشر المعلومات ما يؤدي إلى ضعف التحليل الخارجي والداخلي، مما يصعب من خلاله تحديد الكفاءات الإستراتيجية بدقة.
- سوء دمج الكفاءات المبدعة وعدم الانسجام فيما بينها.
- تكون مكلفة جداً في إدارتها.
- قد لا يضيف تسيير الكفاءات شيئاً في المؤسسات التي لا تفرق بين المردود الايجابي والسلبي<sup>2</sup>.

### المبحث الثالث: تسيير الكفاءات كتوجه تسييري حديث

إن المفتاح الرئيسي لبناء ميزة تنافسية هو الاستثمار وتطوير وتحسين الكفاءات للعاملين بالشكل الذي يجعلها مقدرات جوهرية، هذا ما جعل عملية تسيير الكفاءات كتوجه تسييري حديث الطريقة الأمثل للمؤسسات الراغبة في التفوق والتميز.

#### المطلب الأول: دوافع ومراحل تسيير الكفاءات

##### الفرع الأول: دوافع تسيير الكفاءات

يظهر تسيير الكفاءات وتطوره سنوات الثمانينات، كانت هناك العديد من الدوافع والأسباب التي أدت بالمؤسسات للاهتمام بهذا المنهج، ففي البداية تعلق الأمر ببعض المحاولات في ممارستها من أجل السماح لخلق حركية

<sup>1</sup> - عدراء بن شارف، التسيير بالكفاءات في مؤسسات المعلومات، مرجع سابق، ص 14.

<sup>2</sup> - بركاني بثينة، حفيظي حنان، مرجع سابق، ص ص 59، 60.

أكثر للعمال، بعد ذلك ظهرت مخفزات لها علاقة برهانات الموارد البشرية الذي ألزم حينها تسيير الكفاءات على الاندماج مع الإطار القانوني، وعموما فان إتباع المؤسسات لتسيير الكفاءات يعود لاعتبارات أساسية وهي:<sup>1</sup>

- 1 - **القيود القانونية**: قانون التحديث الاجتماعي عام 2005، ميز بداية الإطار القانوني للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات لتستكمل بقانون التآلف الاجتماعي يسمى بـ: Loi borloo الذي يفرض على المؤسسات التي توظف أكثر من 300 عامل تبني و وضع تسيير الكفاءات بالتشارك مع الأطراف الاجتماعية، كما أن القانون يلزم المؤسسات على استباق الوظيفة بخطوات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات التفاوض مهما كانت التحولات التي ستواجهها، ويلزم الحق في ضمان الوظيفة عوض ما يكون هناك تناقض ما بين أهداف صاحب العمل والعامل، فتسيير الكفاءات يسهل مرونة توفير مستوى الأمان في الوظيفة بواسطة التكوين الفردي .
- 2 - **المحفزات الإستراتيجية للمؤسسة**: يعود إتباع المؤسسات لتسيير الكفاءات إلى ثلاث اعتبارات أساسية و هي:
  - أ- **غرس ثقافة النتائج**: باشتداد المنافسة العالمية وظهور تكنولوجيا جديدة، أصبحت المؤسسات تسعى لإنتاج قيمة مضافة في شتى المجالات، وتسيير الكفاءات شعار أو توجه جديد أتى بثقافة تحقيق نتيجة في مجال الموارد البشرية، وربط مردودية الأهداف والرقابة عمليا بتقييم الكفاءات الفردية بالمقارنة مع معايير المستوى أو الأهداف المتعلقة بالعامل وإبراز فعاليته فرديا وجماعيا، ووضعه مركز أساسيا في المؤسسة وشريكا مسؤولا عن الفعالية الكلية.
  - ب- **حل المشاكل**: الاهتمام بتسيير الكفاءات يعود إلى إمكانية حلها لمجموعة واسعة من المشاكل في مجال الموارد البشرية، وهذا ما نوضحه في الجدول التالي:

جدول رقم(02): بعض الحالات التي يعالجها تسيير الكفاءات

الحالات	الحلول التي يقدمها تسيير الكفاءات
متعلقة بالتوظيف	الحصول على كفاءات خاصة، تجديد هرم الأعمار، تطوير قدرات التوظيف.
متعلقة بالتكوين	تكوين وتقييم الكفاءات، مسار التكوين الفردي، تكوين أو نقل الكفاءات.
متعلقة بجزئية العمل	المرافقة في إعداد وظائف جديدة، تطوير المسار المهني.
متعلقة باعادة الهيكلة	تساعد في سياسة التحفيز، الربط بين ثقافة المؤسسة وقيمها.

<sup>1</sup> - سلامة أمينة، مرجع سابق، ص ص 70-74.

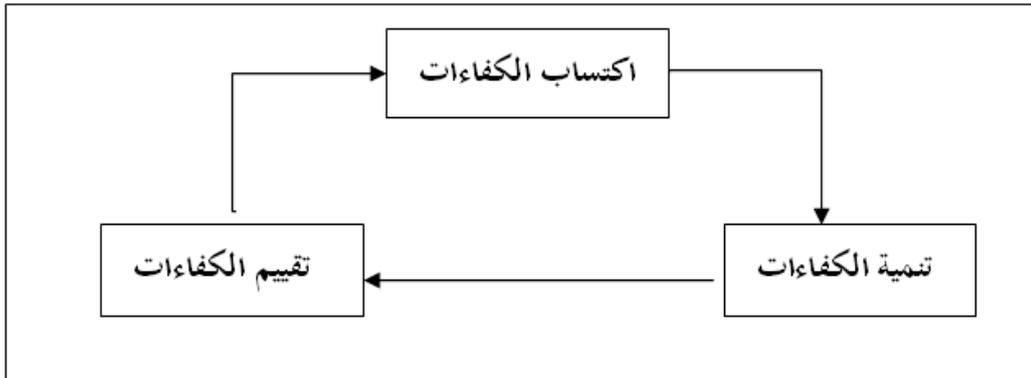
حالات المنافسة	إعادة تحديد جوانبها الاستراتيجية وتحديد دعومات تفوقها.
----------------	--

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على: سلامة أمينة، مرجع سابق، ص 74.

### الفرع الثاني: مراحل تسيير الكفاءات

إن التوجه نحو تطبيق عمليات تسيير الكفاءات في المؤسسات أولاً وقبل كل شئ عبارة عن قرار استراتيجي، فعلى الرغم من أن لها تأثير مباشر وواضح على سياسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية للمؤسسة إلا أن تأثيرها لا يتوقف عند هذا الحد بل يشمل المؤسسة ككل، لهذا يتعين على المؤسسة أن تباشر عملية تسيير الكفاءات من خلال مراحل محددة، والموضحة في الشكل أدناه:

الشكل رقم (05): مراحل تسيير الكفاءات



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004، ص 249

### أولاً: اكتساب الكفاءات:

تعتبر عملية اكتساب الكفاءات مرحلة أولية للحصول على أفراد ترغب المؤسسة ضمهم لها ممن يشكلون مهارات وخبرات محددة لضمان تحقيق أهدافها، وتنطوي عملية اكتساب الكفاءات على جذب واستمالة الأفراد المؤهلين للالتحاق بالعمل في المؤسسة، ليتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل الوظائف الشاغرة وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - مقدود وهيبية، مرجع سابق، ص 123، 124

إن عملية اكتساب الكفاءات للعمل تعني تحديد المصادر التي تحصل عليها المؤسسة وذلك حسب المنصب والكفاءات التي يتطلبها، ويمكن أن نحدد مصدرين أساسيين لعملية اكتساب الكفاءات، كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم(03): مصادر استقطاب الكفاءات

المصادر الخارجية	المصادر الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وسائل الإعلام المختلفة</li> <li>- الاعتماد على ممثلين خارجيين عن طريق وكالات أو النقابات.</li> <li>- الجامعات والمعاهد، مكاتب التوظيف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الترقية</li> <li>- النقل و التحويل (يساعد على إيجاد توازن الموارد البشرية في المؤسسة)</li> <li>- توظيف أفراد سبق لهم العمل بالمؤسسة</li> </ul>

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على: الزهرة شنكامة، مرجع سابق، ص ص37، 38.

ثانيا: تنمية الكفاءات

يقصد بتنمية الكفاءات زيادة عملية المعرفة و المهارات والقدرات للأفراد العاملين في جميع المجالات و يمكن تعريفها على أنها: "مجموعة النشاطات التعليمية و التدريبية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية و المستقبلية للأفراد، برفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم و استعداداتهم و ضمان تكيفهم مع تغيرات المحيط و ذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد و تنميتها لإنجاز المهام على أكمل وجه"<sup>1</sup>.

لقد أصبحت عملية تنمية الكفاءات تكتسي أهمية بالغة، و هذا من أجل السماح للكفاءات البشرية من التأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة، حيث تعتبر صيانة عملية تنمية الكفاءات أهمية استراتيجية نظرا لما تقدمه من إمكانيات لتحقيق التميز و التفوق، و تتجلى هذه الأهمية في<sup>2</sup>:

- تساعد المؤسسة على تعزيز فعالية الأفراد و الإنتاجية لديهم.
- ضرورة لضمان بقاء المؤسسة في ساحة المنافسة.
- تعتبر هذه العملية بمثابة أداة لرفع الشعور بالإنتماء و تدعيم الولاء لأفرادها تجاه مؤسستهم.

<sup>1</sup>- سميرة هيشر، مرجع سابق ، ص101

<sup>2</sup>- خلفي مريم حسناء، دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي، دراسة عينة من أساتذة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2017، 2016، ص36

- مصدر لخلق ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعلم المستمر، وتقاسم المعلومات و المعارف و التعاون بين الأفراد المنتمين للمؤسسة.
- كما وتستهدف عملية تنمية الكفاءات جميع أنواع الكفاءات داخل المؤسسة فردية كانت او جماعية، كما وتهدف إلى<sup>1</sup>:
- تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد.
- اكتشاف الكفاءات الخفية و غير الظاهرة، و محاولة استغلالها بطريقة مثلى و بفعالية.
- دفع الأفراد إلى التعلم و التكيف مع كل الحالات و في جميع الظروف.
- تحفيز الأفراد و توفير الدوافع الذاتية للعمل.
- تهيئة الأفراد و تحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة.

### ثالثاً: تقييم الكفاءات

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات، فمن خلاله يمكن التعرف على جوانب القوة و الضعف في الكفاءات، و تقييم الكفاءات هو تقييم للقدرات، الخبرات، المعارف، و ممارسات الفرد و توضيح مجالات تفوقه و تميزه، فالتقييم هو حكم على مستوى و نوع المسؤولية التي يمتلكها الفرد خلال فترة زمنية معينة، حيث وعلى أساسه تتخذ العديد من القرارات و يتم إعادة و توزيع المهام و توجيه الأفراد إلى المناصب التي يستحقونها<sup>2</sup>.

و ترجع مسؤولية تقييم الكفاءات بشكل كبير إلى المسيرين المقربين، وهذا لقدرتهم على المحافظة الفعلية للكفاءات المطبقة من طرف الأفراد، و يقوم المسير أثناء التقييم بتحديد مايلي:

- الكفاءات التي يجوزها العامل.
  - الكفاءات المطلوبة.
  - الكفاءات التي له قدرة التحكم فيها بنجاح<sup>3</sup>.
- وهذا ما يسمح للمؤسسة بضمان الملائمة بين الكفاءات المكتسبة من طرف العامل و المطلوبة من طرف رب العمل، و الاعتراف بالكفاءات الفردية من خلال التطور الوظيفي، كما ومن المهم من جهة المقيم الأخذ بالاحتياجات

<sup>1</sup> - خلفي مريم حسناء، مرجع سابق، ص 36

<sup>2</sup> - شنائي نوال، مرجع سابق، ص 86.

<sup>3</sup> - الزهرة شنكاما، مرجع سابق، ص 42

الضرورة من أجل عدم ارتكاب الأخطاء، وهذا ما يتطلب بالضرورة أن يكون كفاء بشكل كاف و يمتلك المعارف المتعلقة بأسس التقييم.

### المطلب الثاني: ماهية التسيير التوقعي للشغل والكفاءات ومبدأه الأساسي.

سنحاول في هذا المطلب لمس جذور التسيير التوقعي للشغل والكفاءات وضبط مفهومه، معرجين على أهميته والبعض من أهدافه.

### الفرع الأول: ماهية التسيير التوقعي للشغل والكفاءات

إن فكرة التسيير التوقعي للشغل والكفاءات تعود للستينات، وكان الهدف منه آنذاك تعديل الفارق الكمي بإيجاد العدد الكافي من العمال في المؤسسة، بعدها ظهر التسيير التوقعي للمسار المهني 1970-1975، يهدف إلى التوقع بمجموعة التحولات التي قد تحدث على المستوى المسار المهني للفرد ( الخبرة، الأقدمية، انشغالات العاملين..).

مع بداية الثمانينات ظهر التسيير التوقعي للأفراد كنموذج في التسيير، أين حاول التركيز على مدى شعور الفرد بالانسجام مع الوظيفة التي يشغلها، وتوقع الكم الداخل والخارج من الأفراد والنتائج التوقعية حول التدفقات الداخلية والخارجية على المؤسسة، ثم أخذ النموذج بالتطور تدريجيا إلى أن ظهر ما يسمى التسيير التوقعي للشغل والكفاءات في بداية التسعينات لأنه يهتم بالبحث عن مطابقة حجم العمل مع التطورات المتوقعة في المؤسسة من خلال تقدير عدد الأفراد والكفاءات المطلوبة في نفس الوقت<sup>1</sup>.

وكي نحاول ضبط مفهوم التسيير التوقعي للشغل والكفاءات نعرض مجموعة من التعريفات:

فمن الناحية الاصطلاحية، عرفه Cita بأنه: " العملية التي بمقتضاها تسعى المنظمة إلى تحقيق التوافق الدائم والمستمر بين مؤهلات عاملها والوظائف التي يشغلونها وذلك لمسايرة التطورات التي تحدث من حين لآخر"<sup>2</sup>.

أما Boyer و Equilibye فيصفانه بأنه: " عملية البحث عن الطرق اللازمة لتكييف الموارد البشرية الحالية للمنظمة مع إستراتيجيتها وأهدافها المستقبلية"<sup>1</sup>. وجاء H.Rouilleaut بأحدث تعريف بعد 20 سنة من مختلف التعريفات التي

<sup>1</sup> - سمية قداش، أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر خلال فترة 2010-2015، اطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2016، ص ص 29، 30.

<sup>2</sup> - عبد الله لفايدة، التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة سونلغاز توزيع الشرق، قسنطينة، مذكرة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006-2007، ص 45

اقتُرحت وذكر أنه " يهدف إلى تحديد وحل الإشكاليات المتعلقة بتطور الوظائف والكفاءات، متكيفة مع خصوصيات المنظمة ومع تحديات الأطراف الفاعلة، وهو أداة تسيير تدمج مسؤولين عمليين وأداة للحوار الاجتماعي مع ممثلي الأفراد".<sup>2</sup>

وعليه يمكن القول أن التسيير التوقعي للشغل والكفاءات هو عملية تسعى المؤسسة من خلاله تحقيق التوافق الدائم بين مؤهلات الكفاءات البشرية والوظائف التي يشغلونها، عن طريق سياسات تعمل على تخفيض بصورة توقعية الفارق بين حاجات المؤسسة والموارد البشرية المتاحة، سواء على المستوى الكمي أو النوعي، والتسيير التوقعي للشغل والكفاءات يمنح للمؤسسة يقظة للمستقبل وقدرة على اتخاذ قرارات مناسبة لذا، فإن أهم أهدافه تتجلى في:

- يهدف إلى الموازنة بين كفاءات المؤسسة من جهة ومشاريعها واستمراريتها من جهة أخرى.
- باعتبار الكفاءة حجر الزاوية في مقارنة التسيير التقديري للشغل والكفاءات فهي الهدف الذي يسعى تحديده وتسييره من قبل واضعي هذا النموذج.
- تقييم الكفاءات وبالتالي القدرة على التنبؤ بالكفاءات المستقبلية الواجب توفيرها.<sup>3</sup>
- تحليل الوظائف ومنه القدرة على التعرف على مختلف التطورات التي تحدث على مستواها.
- وضع سياسات عامة للوظائف الحالية والمستقبلية.

إن هذه الأهداف قد تخفف من عبء التكاليف التي قد تتحملها المؤسسة نتيجة عدم التوافق المطلوب بين الوظائف والكفاءات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - حول عبد القادر، داسة اسماعيل، مساهمة التسيير التنبئي للمناصب و الكفاءات في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وحدة معسكر، الملتقى الوطني الثاني حول التسيير التنبئي للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية يومي 27- 28 فيفري 2013، بسكرة، الجزائر، ص07.

<sup>2</sup> - موساوي زهية، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المحافظة على راس مال الفكري كميّزة، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015-2016، ص21.

<sup>3</sup> - سمّية قداش، عبد الغني دادن، واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، العدد03، المجلة الجزائرية لدراسات المحاسبة والمالية، الجزائر، 2016، ص96.

<sup>4</sup> - العرابوي فواز، التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، مجلة جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص07، حملت من موقع: <https://fr.slideshar.net>، 2019/02/26، 17:25.

الفرع الثاني: المبدأ الأساسي لتسيير التوقعي للشغل والكفاءات.

إن المبدأ الأساسي لنموذج التسيير التوقعي هو الانتقال والتميز بين منطقتي المناصب ومنطق الكفاءات، حيث يشير الأول إلى أنه التنظيم المرتبط بالهيكل التنظيمي، وهو يعكس التنظيم التاييلوري القائم على أساس التقسيم التقني والاجتماعي للعمل، بحيث لا بد للفرد أن يمتلك الكفاءة المطلوبة كي يشغل المنصب المطلوب، ولا يفترض له القيام بمهام خارج المهام الموضحة له في الوثيقة المعرفة للمنصب الشاغل، أما الثاني فهو يرتكز على الفرد، يقوم على تصنيف كفاءات الأفراد بهدف تسهيل التكيف مع الأعمال الجديدة، وليس فقط تطوير المناصب، كما أن التنظيم حسب هذا المنطق يحدد على أساس مجموعة مناصب لها نهاية مشتركة ومتقاربة من حيث متطلبات الكفاءات<sup>1</sup>.

الجدول الموالي يوضح أكثر المقارنة بين منطق المناصب و منطق الكفاءات.

الجدول رقم: (04) مقارنة بين منطق المناصب ومنطق الكفاءات

منطق الكفاءات	منطق المناصب
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يرتكز على الفرد إجمالاً.</li> <li>- وصف للفرد والكفاءات الواجب تطويرها.</li> <li>- الكفاءة: محور كل مظاهر تسيير الموارد البشرية وما بعد التنظيم التاييلوري.</li> <li>- اختيار أفراد قادرين على اكتساب كفاءات.</li> <li>- المكافأة تقوم على أساس الكفاءات.</li> <li>- تعيين مؤقت للمهام داخل فرق العمل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يرتكز على المهام.</li> <li>- وصف مفصل للمهام.</li> <li>- المنصب: محور كل مظاهر تسيير الموارد البشرية والتنظيم التاييلوري.</li> <li>- اختيار الأفراد انطلاقاً من المنصب.</li> <li>- المكافأة تقوم على تقييم المنصب.</li> <li>- تعيين دائم للمهام الفرد اعتماداً على السلم التنظيمي.</li> </ul>

Source : jamel chekib, Le paradigme de la gestion des Compétences :application au cas tunisien, n :03, revu de l'économie de management, management des savoirs et développement des compétences,Telemcen, Algérie, mars,2004, p34

<sup>1</sup> - شنايني نوال، مرجع سابق، ص 72.

المطلب الثالث: طرق تحليل الكفاءات في المنظمة وأساليب تنميتها وتطويرها.

### الفرع الأول: طرق تحليل الكفاءات

توجد العديد من الطرق لتحليل الكفاءات و جمع المعلومات حول الوظيفة و مجال العمل و كذا مهام و مسؤوليات الكفاءات الضرورية لذلك و مهما تكن الطريقة المستعملة يجب أن يعطي تحليل الكفاءات نظرة شاملة عن الكفاءات الأساسية و المهمة، ووصف لمؤشرات السلوك من خلال الكفاءة، وفيما يلي نتطرق لبعض طرق تحليل الكفاءات:

#### أولاً: بطاقة الكفاءات المهنية

الكفاءات المهنية يمكن توضيحها أنها مجموعة من المعارف و المعرفة العملية و الإرادة المهنية و المقدمة على المستوى الفردي، و تعد مرحلة تحديد الكفاءات المهنية مرحلة صعبة من التحليل الأولي الذي يهدف للحصول على بطاقة مفصلة لمختلف الكفاءات المهنية الموجودة<sup>1</sup>.

#### ثانياً: المقابلة

تعتبر المقابلة من أهم الأدوات المنهجية المستعملة لجمع البيانات و أكثرها استعمالاً، لما تقدمه من فائدة في الحصول على البيانات المتعلقة بسلوك الأفراد و قيمهم و اتجاهاتهم، و توقعاتهم حول تطوير الوظائف و ما تقدمه للباحث من تسهيلات لشرح الأسئلة و تبسيطها و مناقشتها مع المستجوبين<sup>2</sup>.

يتم إعداد المقابلات مع الإدارة لتحليل الكفاءات و إعداد مواصفات الكفاءات و معرفة السلوكيات المرغوب فيها، و توضيح الفروق بينها و بين السلوكيات الحالية، و بعدها يطرح محلل الكفاءات الأسئلة التي يحصل على معلومات بارزة عن الوظيفة ( المهام، المسؤوليات...) مما يسمح له بترجمتها إلى كفاءات، كما أنه يجب أن يركز محلل الكفاءات على مقابلة أشخاص اختصاصيين يدركون بالمهام والمسؤوليات المطلوبة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - صولح سماح، كمال منصوري، مرجع سابق، ص 59.

<sup>2</sup> - أميرة منصور، المقابلة رؤية منهجية في بحوث التعليم، العدد 27، مجلة الأثر، جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر، ديسمبر، 2016، ص 215.

<sup>3</sup> - بركاني بئينة، حفيظي حنان، دور تسيير الكفاءات المهنية في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، قلمة، مذكرة Master أكاديمي، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، الجزائر، 2015، 2016، ص 65.

الفرع الثاني: أساليب تنمية وتطوير الكفاءات.

يمثل تسيير الكفاءات أحد الأقطاب المهمة في تنمية وتطوير الموارد البشرية باعتباره طرح حديث ضمن التطورات المتلاحقة في الممارسات التسييرية لهذه الموارد، فيما سيأتي سنتناول بعض أساليب تطوير الكفاءات الممثلة في التكوين المرتكز على الكفاءات والتدريب المرتكز على الكفاءات.

**1 - التكوين المرتكز على الكفاءات: (Formation axée sur les compétences)**

هذا النوع من التكوين يهدف إلى اكتساب سلوكيات خاصة، ويعتمد على العديد من التقنيات كالمقابلة وتحليل المشاكل و المرونة و الإدارة المرتكزة على الفرد، كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكونين ومشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات، بحيث واجبههم تطوير الكفاءة نفسها كالقدرة على اتخاذ القرار، أو تطوير نقاط مختلفة مثلا بعض المشاركين يعملون على تطوير قدرة القرار، والبعض الآخر يطور المرونة<sup>1</sup>.

**2 - التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات: (Coaching axée sur les compétence)**

التدريب التقليدي كان يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات، الدروس، والتعليمات، يشجع ويحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم، كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة ويرافقون الأفراد في عملية التعلم، أما مدربوا الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم<sup>2</sup>.

**المطلب الرابع: أدوات تقييم الكفاءات**

تعددت الأدوات المعتمدة لتقييم الكفاءات، وعموما ترتكز على تحضير مرجعية لهذه الكفاءات ومن بين هذه الأدوات ما يلي:

**1 -مقابلة النشاط السنوي: تجري مقابلة النشاط السنوية في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة، وتتم بين المسؤول المباشر والفرد**

وذلك لتوضيح السنة المنصرمة، وتحليل وضعية وظيفية الشخص الذي تم تقييمه، كما ويتم تحديد الأهداف المهنية للسنة القادمة وهي تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية أو السداسية للعمال أحيانا، ومع التطورات الحاصلة أدخلت

<sup>1</sup> - كمال منصوري، سماح صولح، مرجع سابق، ص63.

<sup>2</sup> -Souleh samah, La gestion des Compétences dans l'entreprise, n04, revue des Economies financières, bancaires et de management,2017, Algérie, p19.

المنظمات الرائدة في مجال تسيير الكفاءات الإعلام الآلي الذي سمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات<sup>1</sup>.

## 2 - المرافقة الميدانية: تسمح المرافقة الميدانية بتقديم النصائح من قبل المسؤولين بالتقييم الدوري للكفاءات لأعضاء الفريق

ومساعدتهم على التطوير، وتسمح أيضا بفحص التطورات المحققة بالتكوين، إلا أن للمرافقة الميدانية بعض السلبيات كملاحظة أن سلوك الأفراد أو المرؤوسين قد يكون غير عادي أثناء مرافقتهم للمسؤول المشرف على التقييم، كما وقد يكون حكم المشرف غير سليم خاصة إن لم يكن مكونا من قبل على مثل هذه التقنيات<sup>2</sup>.

## 3 - مرجعية الكفاءات: أن مرجعية الكفاءات مفهوم مركب من مفهومين، فبالنسبة للكفاءات فقد تطرقنا فيما سبق أنها

مجموعة من المعارف العملية، النظرية والسلوكية مبنية في وضعية مهنية معينة، أما مفهوم المرجعية مشتقة من "مرجع" الذي يقصد به "محل الرجوع"، وبالتالي، يمكن استنتاج أن مرجعية الكفاءات هي ما نعود إليه في تحديد الكفاءات<sup>3</sup>، وعند استخدامها في مجال إدارة الموارد البشرية بشكل عام فتعني: "الأداة أو الوثيقة الرسمية التي تسمح بالكشف عن الكفاءات المرغوبة".

وتظهر مرجعية الكفاءات في شكلها العملي كقاعدة معطيات تحت تصرف مسيري المنظمة بشكل عام، ومسيري الموارد البشرية بشكل خاص، وتمثل في شكل بطاقة تسمى بطاقة مرجعية الكفاءات و تتشكل من ثلاث أجزاء أساسية هي:

- معلومات عن العمل ( نوعيته، تحديده...).
- معلومات متعلقة بالكفاءات ( وصف الكفاءات الضرورية لانجاز العمل حسب أبعادها، مستوى التكوين الضروري، الخبرة الضرورية).
- معلومات عن الحركية ( مدة البقاء المرغوبة للعامل، أمثلة عن المناصب...).
- ومن المهم أن تكون مرجعية الكفاءات لا تتكون من بطاقة واحدة بل من عدة بطاقات، إذ أن لكل عمل خاص بطاقة الكفاءات الخاصة به<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - فيليون مراد، القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، مذكرة ماستر تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص 67، 68.

<sup>2</sup> - كمال منصور، صولح سماح، مرجع سابق، ص 62.

<sup>3</sup> - اسماعيل حجازي، مصفوفة الاستشارات بيوطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي لتقييم الكفاءات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005، ص 124.

<sup>4</sup> - اسماعيل حجازي، مرجع سابق، ص 125.

4 - طريقة مركز التقييم: هي عملية التي من خلالها يقيم الفرد أو مجموعة من الأفراد من قبل العديد من المقيمين (Assesseurs) الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات، المحاكاة أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم...<sup>1</sup> الخ.

و يجدر بنا الذكر أن المنظمات تقوم بعملية التقييم لسعيها إلى بلوغ الأهداف التالية<sup>2</sup>:

- تعزيز ثقة العاملين والمساهمين في الكفاءات الفردية والجماعية للمنظمة.
- ضمان التحكم في إدارة الموارد البشرية والكفاءات على مستوى المنظمة.
- معرفة مستوى الكفاءات في المؤسسة وتصميم نظام المكافآت.
- معرفة مدى ملائمة الملف الشخصي لمنصب العمل.

ضمان التحسين المستمر للأداء الوظيفي للعمال من خلال تنمية كفاءاتهم

<sup>1</sup> - فيلون مراد، مرجع سابق، ص 68

<sup>2</sup> - سامي منصور بودبوس، راشد بن عبد الله، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية وتطبيقات عملية حديثة، كلية العلوم الاقتصادية، دار الجنان للنشر والتوزيع، تونس، ص 322.

خلاصة الفصل الأول

يحتم السوق على المنظمات تبني أفكار و مبادئ و توجهات الفكر الإداري الجديد القائم على مبدأ الكفاءة كمنهج للتسيير، إذ أن المؤسسات ومهما اختلفت في حجمها و تعددت أنشطتها إلا أنها كلها على يقين بأن المورد البشري مورد لا بد من استثماره، باعتباره المبتكر، المبدع و المطور، لهذا سارعت المنظمات لزيادة الاستثمار فيه و تسييره تسيير فعال من خلال اكتسابها، تنميتها و تقييمها له ، و على هذا الأساس أتى منهج تسيير الكفاءات نتيجة لتزايد الاهتمام بمفهوم الكفاءات، أين أصبح ينظر للفرد كشخص مستقل و فاعل في وسطه من خلال كفاءاته و إبداعاته التي يضعها خدمة للمؤسسة، و الكفاءة تعد من المفاهيم الهامة في الإدارة المعاصرة، لكونها تعتبر بمثابة المنقذ الرئيسي للمنظمة في ظل الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف العولمة و التطورات التقنية، و ازدادت قناعة المؤسسة بأن رأسمالها الحقيقي و مصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في ما تحمله من كفاءات، مما جعلها تعتبر هذه الأخيرة كاستثمار حقيقي يحتاج إلى نظام معلومات الموارد البشرية الذي يمكن من خلاله تدعيم تسييرها في المنظمة و هذا ما سيكون محتوى الفصل الموالي.

## تمهيد

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، أصبحت المؤسسات اليوم تعمل في بيئة تمتاز بكثير من التعقيد واللاثبات، فرض عليها أن تتخذ جملة من الإجراءات التي تساعدها في التكيف مع هذه الأوضاع، أين أصبح لا بد على هذه المؤسسات أن تتوصل لحل فيما يتعلق بنموذج التسيير والإدارة، و أصبحت مطالبة ببناء صرح داخلي مترابط و متماسك موحد الأهداف و الغايات، و متناسق الأفكار لمجابهة هذه التحولات.

يعتبر المورد البشري الأساس الذي يقوم عليه هذا الصرح، باعتباره محور و أساس كل تغيير و تطوير، فهو من يصنع الفارق بين المؤسسة و منافسيها، و يخلق لها قيمة حقيقية و ثروة رئيسية، و إيماننا منها بما يقدمه لها أصبحت تتعامل معه بالطريقة التي تعكس أهميته و تبحث عن الطرق التي تعمل على تثمينه و استغلاله، و ترجمة هذه الحقيقة تظهر من خلال التحول الجاري في تسيير الموارد البشرية إلى تسيير الكفاءات، والاتجاه نحو مجتمعات تصبح فيه العمالة المزودة بالكفاءة مسألة محورية ممثلة أعلى مستوى من الميزة التنافسية بين المؤسسات.

وبغية التعرف أكثر على هذا الموضوع سنتطرق في هذا الفصل إلى أهم المفاهيم المتعلقة بموضوع تسيير الكفاءات ، من خلال تخصيص المبحث الأول لمفهوم وخصائص الكفاءات، تطورها وأهميتها، أنواعها ومستوياتها، وأبعادها، أما المبحث الثاني سنتناول فيه مفهوم وخصائص تسيير الكفاءات أهدافها وأهميتها، مقاربات ومجالات تسيير الكفاءات، متطلبات تسيير الكفاءات وكذا عوائقها، أما المبحث الثالث فسنعرض فيه دوافع ومراحل تسيير الكفاءات، وباعتبار التسيير التوقعي للشغل والكفاءات الأداة المحددة للكفاءات خصصنا المطلب الثاني لماهيته و مبدئه الأساسي ، إضافة إلى طرق بناء الكفاءات في المنظمة و أساليب تنميتها و تطويرها وأدوات تقييمها.

## المبحث الأول: ماهية الكفاءات

إن المدخل الصحيح للمؤسسات المعاصرة إزاء التغيرات الحاصلة في بيئتها التنظيمية هو التوجه نحو استثمار كفاءاتها في سبيل خلق مجال تنافسي جديد وتكوين قوة تنظيمية ومهارية تستطيع من خلالها تحقيق التفوق والبقاء، وهذا ما يؤكد ' Brilman ' بقوله "منذ قرن من الزمن كانت المؤسسات تتموقع بالقرب من مناجم الفحم أو الحديد في الموانئ، ومنذ عشرين عاما أصبحت تتكاثر حول ألمع الجامعات التي تمدها بالمادة الأولى الأساسية الحقيقية، الرجال والنساء ذوي الكفاءات العالية والتكوين الجيد، الملمين بأرقى وأحدث التكنولوجيات والقادرين على التعلم"<sup>1</sup>.

وبناء على ما سبق نحاول في هذا المبحث التطرق إلى مصطلح الكفاءات من جوانبها الأساسية

### المطلب الأول: مفهوم وخصائص الكفاءات

#### الفرع الأول: مفهوم الكفاءات

منذ أن فرض موضوع الكفاءات في مجال تسيير الموارد البشرية مع بداية الثمانينات والتسعينات، عرف اهتماما متزايدا من قبل الباحثين والممارسين بحيث أعطى عدة تصورات له أدت إلى صعوبة الوقوف على تعريف شامل ومجمع على الكفاءات، وهذه الصعوبة تعود بالدرجة الأولى إلى أن مفهوم الكفاءات متعدد الدلالات Concept (polysémique) الأمر الذي يترتب عليه التباسا دلاليا أو تباين في المغزى على أقل تقدير، فهو كما وصفه Le Boterf الحرياء الفكرية (Caméléon Conceptuel)<sup>2</sup>. ولتوضيح ذلك سنعلم على الوقوف على مدلولها من عدة نواحي:

#### - من الناحية المعجمية:

تتأسس الكفاءة من الناحية المعجمية على فكرة المقدرة والجدارة والمهارة وإتقان المهام بحيث اعتبرها القاموس oxford أنها " القدرة على فعل شيء ما بطريقة صحيحة والشخص الكفاء هو من يمتلك هذه القدرة"<sup>3</sup>.

أما le petit robert فعرفها على أنها " معارف عميقة، معروفة تمنح الحق في الحكم واتخاذ القرارات لبعض المهام"<sup>1</sup>، كما أورد ابن المنصور في لسان العرب أن الكفاءة هي " الاستعداد على قوة القيام ببعض الأفعال والتي تمارس في حدود القانون"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> -Brilman j, l'entreprise réinventée, éd, d'organisation,paris,1995,P195.

<sup>2</sup> - جبيرات سناء، الكفاءات: بين الاستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، مفهوم وأوجه علاقة، العدد46، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، مارس 2017، ص397

<sup>3</sup> -English Oxfordliving Dictionary, Lauder oxford.universities,1995, [http://en.oxforddictionaries.com] , 20/01/2019,19 :17

- من الناحية الاصطلاحية:

إن احتلال الكفاءة صدارة الاهتمام لم يكن في الأدبيات فقط، بل تعداها ليشمل أيضا أعمال نشاطات وممارسات المؤسسات، حيث أكدت بعض الدراسات على أن هذا المصطلح قد تم استخدامه بداية في الميدان قبل تناوله بالبحث والدراسة من طرف العلماء والباحثين، وبهذا ارتأينا أن نستعرض مفهوم الكفاءة من الناحية العملية (ميدانية) والعلمية (خاصة بالباحثين).

**1 تعريف عملي للكفاءة:**

إن بدايات استخدام المؤسسات لهذا المصطلح وتطور استعماله حسب الدراسات التي وضحت تجارب هذه المؤسسات في مجال الكفاءات بأنه في الواقع هناك تنوع كبير جدا في طرق و ممارسات واستخدامات المتعلقة بالكفاءات، وهذا التنوع فسر قسم كبير من انشغالات المؤسسات في تحديد الكفاءة ، ومن هنا قامت بمحاولات لإيجاد مفهوم للكفاءة من خلال اتفاق الأطراف الفاعلة من إدارة وعمال ونقابات وموظفين لاعتماد صيغة موحدة للكفاءة، وقد تكللت هذه المحاولات من خلال التعريف الذي قدمته حركة المؤسسات الفرنسية MEDEF وهو أن الكفاءة هي " المهارة العملية الصحيحة"<sup>3</sup>. والملاحظ من هذا التعريف أنه يحمل ثلاثة مصطلحات، فالمهارة في مقصودها هي "مجموعة من المعارف وتأثيراتها فيما بينها" ، في حين تشير العملية إلى أن هذه المعارف يتم تطبيقها بشكل عملي وملموس أثناء أداء النشاط، أما الصحيحة فتدل على أن هذه المعارف سيتم تقييمها والعمل على التحسين منها بشكل مستمر<sup>4</sup>.

وعرفت الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFWOR الكفاءة على أنها "استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط"<sup>5</sup>، فهذا التعريف يربط الكفاءة بالغاية من استخدامها دون تحديد لمحتوى القدرات، وهذه العمومية في طرح مفهوم الكفاءات تكسبها غموض كبير<sup>6</sup>، ومن جهة أخرى باشرت شركة الطيران الفرنسية طومسون "THOMSON : CSF AIR SYS" من قبل المدير العام سنة 1996 في استخدام مخطط استراتيجي للكفاءات الذي يعتبر أداة للتسيير والتنبؤ وضمان مطابقة بين احتياجات العمل والموارد في إطار الكفاءات،

<sup>1</sup> - Le Robert professionnel.[http://pro.le robert.com], 20/01/2019,19:42

<sup>2</sup> - فاطمة الزهرة بوقالة، تقييم كفاءة أداء المؤسسات المصرفية باستخدام أسلوب تحليل مغلق البيانات، مذكرة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2010.2011، ص41.

<sup>3</sup>-Dejoux, Cécile, Dietrich Anne, Management par les Compétence : le cas de manpower,paris,Pearson réduction,2006,P :96.

<sup>4</sup> -بركاني بئينة، حفيظي حنان، دور تسيير الكفاءات المهنية في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، قالة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة 8ماي 1954، قالة، الجزائر، 2015، ص08.

<sup>5</sup> - عبد الفتاح بوخمحم، كريمة الشايبونية ، تسيير الكفاءات ودوره في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول المعرفة، جامعة بسكرة، 2005، ص 114.

<sup>6</sup> - مقدود وهبية، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة، دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2016.2015، ص21.

لكن لم يظهر في هذا المخطط مصطلح الكفاءة بشكل مباشر إلا أنه تم التعبير عنه من خلال عبارات المعارف التقنية والإدارية والمميزات الشخصية والمواصفات التي تساعد في أداء الوظائف المكلف بها<sup>1</sup>.

كما وحدت الجمعية الفرنسية للتقييس LA.F.N.O.R في تعريفها للكفاءة أن لها جانبيين، جانب ظاهر وبارز ويمكن ملاحظته المتمثل في صورة الذات، الانفعالات والقيم، وجانب آخر خفي لا يمكن ملاحظته والمتمثل في المعارف والمهارات<sup>2</sup>.

من خلال هذه التوجهات واستعمالات المؤسسات لمفهوم الكفاءة ميدانيا، نلاحظ انه تم تقديم مفهوم الكفاءة من وجهة نظر كل منظمة ما يفسر صعوبة تحديده وضبطه بشكل واضح تماما، وذلك يعود الى أن الجانب التطبيقي لا يمكن وحده من تحديد هذا المصطلح، وهذا ما حاولت الأبحاث والدراسات العلمية توضيحه من خلال ما قدمته في بحثها عن مدلول الكفاءة.

## 2 تعريف علمي للكفاءة:

لقد صعب على الدارسين الوقوف على تعريف متفق عليه لمفهوم الكفاءة وشامل ضمن الإطار النظري الذي أظهر أدبيات ودراسات كان أغلبها حوصلة التجارب ونتائج التطبيق لمنطق الكفاءات في خضم سياسة المؤسسات واستراتيجياتها، ومن بين هذه الدراسات تأتي على ذكر ما قدمه GUY le boterf حيث عرف الكفاءة على أنها "المهارة أو معرفة التصرف السليم"<sup>3</sup>، من خلال هذا التعريف نجد أن le boterf وصف الكفاءة بأنها مهارة، وعادة يعبر عن المهارة بعبارة " أن يكون قادرا على... " ، وتتبع هذه العبارة بفعل يدل على نوع النشاط وكيف يتم عمله أين عبر عليها " بمعرفة التصرف "، بمعنى اخر لا بد من معرفة كيف يتم العمل وامتلاك القدرة في التكيف مع وضعياته المختلفة، كما وتضمن تعريفه عبارة وصف من خلالها بان تكون الكفاءة سليمة وذلك من خلال التقييم أثناء أداء العمل<sup>4</sup>.

من جهة أخرى قدم عالم الاجتماع philippe zarifian تعريفا للكفاءة حيث قال أنها " أخذ المبادرة والمسؤولية للفرد بخصوص الحالات المهنية التي يواجهها، وأضاف أنها ذكاء عملي للحالات التي تتركز على المعارف المكتسبة"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - عذراء بن شارف، تسيير الكفاءات ودورها في إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم المكتبات، تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة، جامعة منصور، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص ص 224، 225.

<sup>2</sup> - Jarnias Sylvie, Gestion des compétence et implication organisationnelle : une proche renouveau, sur le site <http://www.Cerag.org/posted/publi/fichier.com.le> 20/02/2019.15 :55.

<sup>3</sup> - سلامة أمينة، إشكالية تسيير وإنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجليلي الياس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2014، ص 45.

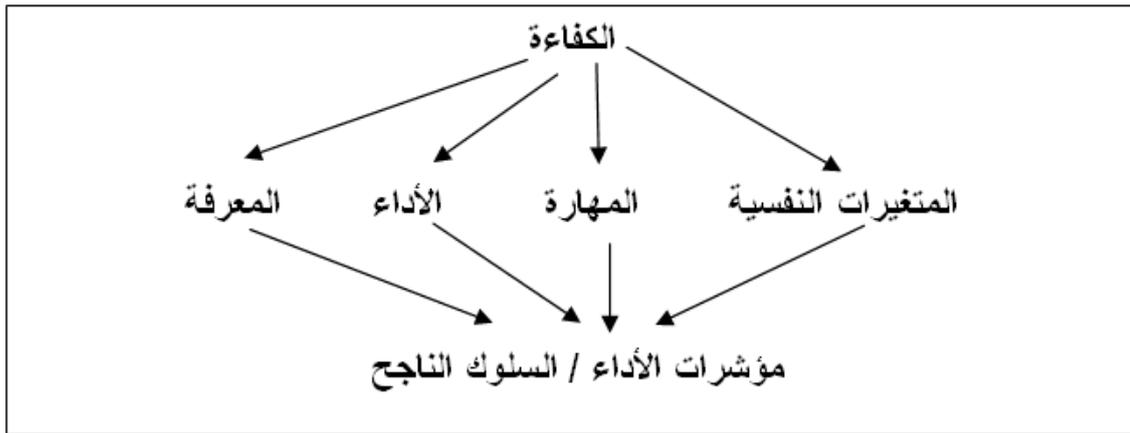
<sup>4</sup> - شرياف وحيدة، الوصول الى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجي "التحفيز والتكوين"، دراسة حالة منظمة طبية فود كمباني لإنتاج عصير رامي، أطروحة دكتوراه شعبة علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2016، ص 72.

<sup>5</sup> - سلامة أمينة، الهواري جمال، الزين عبد المجيد، واقع تسيير وبناء الكفاءات في المؤسسات العمومية وأثرها على تحقيق الفعالية الاجتماعية المجلد 12، العدد 13، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة جليلي بلعباس، ديسمبر 2016، ص 04.

هذا التعريف جاء كرد على النماذج الكلاسيكية المعتمدة في التسيير والتي غالبا ما تجعل العامل رهن اما للمسؤولين أو اللوائح المعتمدة، ليمنح هذا النمط الجديد حسبه للفرد المبادرة وتحمل المسؤولية ليعايش ويواجه الأوضاع المهنية<sup>1</sup>.

و وفقا ل Caird فإنه يصف الكفاءة على أنها "مجموعة من المتغيرات النفسية، المهارة والمعرفة" موضحا ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(01) بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة



المصدر: كمال منصوري، سماح صولح، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، العدد السابع، أبحاث اقتصادية وإدارية، جوان 2010، جامعة بسكرة، ص 50.

انطلاقا مما سبق، يظهر أنه يصعب وضع تعريف شامل للكفاءات لأنها ترتبط بوضعيات العمل وتتأثر بمحيطه، لذلك يرى Le boterf أن على كل منظمة تحديد مفهوم يكون دقيقا لها ويتوفر على الشروط التالية:<sup>2</sup>

- يطابق تطور الظروف ووضعيات العمل.
- متماشيا مع تطور مضامين العمل ووضعياته.
- يأخذ بعين الاعتبار البعدين الفردي والجماعي.
- يسمح بالمزج وليس الجمع فقط.
- يسمح بالتمييز بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات الفعلية.
- يمكن من إجراء تقييم للكفاءات.
- يقوم على كونها عملية وليست مجرد إجراء.

<sup>1</sup> - عذراء بن شارف، تسيير الكفاءات ودورها في إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية، مرجع سابق، ص 236.

<sup>2</sup> - Guy le Boterf , Construire les Compétence individuelles et Collectives : édition D'organisation, paris ,2002,PP37 ,53.

الفرع الثاني: خصائص الكفاءات:

لا يمكن لأي تعريف مهما كانت دقته أن يحدد مفهوم الكفاءة بسهولة، لهذا فان التعرف على الكفاءات يحتاج الى تحديد خصائصها والتي نذكر منها:

- الكفاءة تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى جديدة.
- ذات غاية حيث يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفاء إذا أدى عمله بصفة كاملة.
- الكفاءة مفهوم مجرد، فهي غير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة، ونتائج هذه الأنشطة<sup>1</sup>.
- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة المعارف.
- تتقدم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءتهم ومهارتهم فان الكفاءات والمهارات تضمحل<sup>2</sup>.
- هي عملية بناء دائمة تتغذى من خلال التعلم والتكوين الدائم.
- الكفاءة تمزج مختلف العناصر المكونة لها، حيث أن كل عملية لها ترتيب معين ولا تحتاج في كل مرة لإعادة الترتيب والبحث<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - موساوي زهية، خالددي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص 09.

<sup>2</sup> - زكية بوسعد، أثر برامج تقلص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة حالة مطاحن الأوراس، باتنة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008، ص 35.

<sup>3</sup> - شناني نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل، بسكرة، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015.2014، ص 43.

المطلب الثاني: تطور وأهمية الكفاءات:

الفرع الأول: تطور الكفاءات

بداية، فإن أصل استخدام مصطلح " الكفاءة" يعود الى علم النفس، أين استخدم سنة 1920 في مضامين تربوية، سنة 1968 ظهر في اللغات الأوربية بمعاني مختلفة (Compétence) وتجسد استعمال هذا المصطلح أكثر في العمل الذي قام به ماك سيلاند عام 1970 من خلال كتابه المعنون بـ (Than intelligence testing for compétence rather) في إطار تنمية الحركة الأمريكية للكفاءة<sup>1</sup>.

وبالرجوع للتيارات الفكرية التسييرية فهي لم تكن متناقضة في جوهرها مع الكفاءة من حيث المفهوم لكن اختلفت فيما بينهما من حيث الطريقة التي تتحقق بها الكفاءة، لذا فان تطور الكفاءة على يد علماء المدرسة الكلاسيكية كان نقطة البداية، من خلال تحول تطبيق أساليب البحث العلمي المنظم في العمل التسييري، ومنه أصبح مصطلح الكفاءة مرادفا لترشيد هذه الأساليب التي تجسدت في بعض الاتجاهات كالتالية:

- إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتوزيع السلطات فيها.
- البحث في العلاقات الإنسانية.
- استعمال أساليب الرياضية في التسيير.
- تطوير نوعية القرارات التي تتخذ داخل المنظمة بالارتكاز على الأساليب التكنولوجية الحديثة وطرق تداول المعلومات.

بحيث أن كل وجهة نظر تعتبر مرحلة تاريخية معينة في إطار تطور الفكر التسييري وعليه كان مفهوم الكفاءة يحمل في طياته جانبا معيناً يعكس فكر تلك المرحلة<sup>2</sup>.

بظهور مدرسة العلاقات الإنسانية حملت معها أفكار جديدة دعت من خلالها لضرورة الاهتمام بالعنصر البشري لتحقيق الكفاءة، بعدها جاءت مدرسة صنع القرار لتعطي معنى جديد للكفاءة ألا وهو الرضاء "satisfaire".

ثم ظهرت مدرسة العلوم السلوكية التي تنطلق في تفسيرها السلوك البشري من فكرة تعدد الدوافع التي تحرك هذا الأسلوب، من ثم فهي تدعو إلى فهم حقيقة دافع العامل للعمل لان هذا يمكن من تحديد التأثير عليه، وبالتالي ضمان دفعه إلى بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق الرضا لديه على العمل.

<sup>1</sup> - هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الافراد في المؤسسة، دراسة حالي مؤسسه سونلغاز المديرية الجهوية، شركة تسويق المنتجات البترولية المتعددة تلمسان، مذكرة ماجستير علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010.2011، ص53.

<sup>2</sup> - شنكامه الزهرة، تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة، دراسة حالة اتصالات الجزائر بورقلة، مذكرة ماستر أكاديمي تنظيم سياسي واداري، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص19.

ومع ظهور المدرسة الرياضية شهد الفكر التسييري قفزة جديدة وذلك باستخدام نماذج رياضية للحصول على أفضل الحلول التسييرية، وهذه المدرسة اعتبرت التسيير عملية منطقية يمكن التعبير عنها بشكل رموز وعلاقات رياضية<sup>1</sup>.

بعدها تجلّى تطور الكفاءات أكثر بظهور مدرسة النظم التي دفعت بمفهوم الكفاءة قدما، حيث ربطت هذه الأخيرة بالمنظمة ككل والتفاعل بين أجزائها والبيئة الخارجية، خاصة مع ظهور متطلبات المحيط الجديدة أين زاد الاهتمام بالأفراد ذوي الكفاءة لضمان التكيف مع مستجدات هذه المتطلبات ومسايرتها بشكل فعال، ومع نهاية الثمانينات اتجه الفكر التسييري نحو التسيير التوقعي للشغل والكفاءات، المبني أساسا على الكفاءات الاستراتيجية المسؤولة على التحكم في المنتج التنافسي النهائي.

ومع بداية التسعينات بلغت الكفاءات أوجها نتيجة ظهور المتطلبات الجديدة للتنافسية وتعدد الوضعيات الوظيفية، أجبر المؤسسات على البحث عن موارد بشرية كفأة قادرة على التأقلم مع الأوضاع الجديدة باعتبار أن التركيز الحالي على العامل المتعددة الاختصاصات ذو المرونة والقابلية للاندماج مع المتغيرات الديناميكية بسرعة والقادر على حل المشاكل والتحكم فيها<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: أهمية الكفاءات

في العصر الحالي تعتبر الكفاءات عنصر مهم في تنافسية المؤسسة، إذ تحتل حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة، فأهميتها تظهر على عدة مستويات، نذكر منها ما يلي:

#### أولا: أهمية الكفاءات على المستوى الفردي:

تعتبر الكفاءة الورقة الراجحة للفرد، في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة، والتي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد، وأهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة ما يلي:

- تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد وهذا بامتلاكه لكفاءة جيدة<sup>3</sup>.
- زيادة خطر فقدان الوظيفة سواء بالنقل أو التسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي تؤدي الى ذلك.
- ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية.
- ضمان سير العمل على نحو جيد.

<sup>1</sup> - الزهرة شنكامة مرجع سابق ذكره، ص18.

<sup>2</sup> - شنافي نوال، مرجع سابق، ص42.

<sup>3</sup> - سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة أكلي محمد والحاج، البويرة، الجزائر، 2013، ص06.

- لا يمكن للأفراد تحسين وضعيتهم داخل المؤسسة (الترقية...) إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل (Qualification) وهذا لا يتأتى إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى<sup>1</sup>.

### ثانيا: على المستوى الجماعي:

- تمثل الكفاءة بالنسبة للجماعة عنصرا لا بد منه لحسن سير عملها، ويمكن تحديد أهميتها في هذا المستوى كالآتي<sup>2</sup>:
- يقوم العمل الناجح داخل المؤسسة إذا ما كانت هناك علاقة تبادلية ما بين الكفاءات المتكاملة التي تحقق نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها فرد واحد.
- تساهم في حل النزاعات والصراعات كونها تساعد على التفاهم بين الأفراد.
- تلعب الكفاءة دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ، إذ تعتبر بمثابة ركيزة للعمل في عصر المعرفة والمعلومات لضمان السرعة والمصداقية يتطلب ضرورة التعامل الحسن بين الأفراد<sup>3</sup>.
- تعتمد بعض المؤسسات على شبكة الكفاءات المكونة من مجموعة الكفاءات الفردية، كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم<sup>4</sup>.

### ثالثا: أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية

يمكن إبراز أهمية الكفاءات على هذا مستوى من خلال العناصر التالية:

- لا بد على إدارة الموارد البشرية مسايرة التغيرات والتغيرات والتطورات التي يعيشها العالم إن أرادت المحافظة على موقعها التنافسي، ما يفرض إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد الاحتياجات التي يفرضها الواقع التنافسي بين المنظمات
- تغير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءة إما دائمين أو موسمين أو حتى متعاقدين شركاء<sup>5</sup>.
- فرض التحديات العالمية والسوقية على إدارة الموارد البشرية ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن الكفاءات بدل البحث عن الأفراد

<sup>1</sup> -رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص22

<sup>2</sup> - بو بجاوي إبراهيم، نوال بن أحمد، أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، العدد5، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة لونيبي علي، البلدة2، الجزائر، فيفري، 2007، ص19.

<sup>3</sup> - سلامي فتيحة، مرجع سابق، ص07.

<sup>4</sup> - أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية ، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الاغواط، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة الجزائر، 2003، ص ص47،48.

<sup>5</sup> - بو بجاوي إبراهيم، نوال بن أحمد، مرجع سابق، ص19.

- ضرورة قيام إدارة الموارد البشرية بوضع عامل الكفاءة بدل البحث عن الأفراد.
- ضرورة قيام إدارة الموارد البشرية بوضع عامل الكفاءة من أولوياتها باعتبارها السبيل الوحيد أمامها لاستغلال عمالها، الذين قد يجهلون كيفية تحريك معارفهم لعدم إدراكهم الكافي لها، وإدارة الموارد البشرية مسؤولة على تنمية كفاءاتهم بصورة مستمرة عوض أن تتلاشى وتختفي مع مرور الوقت<sup>1</sup>.

#### رابعا: أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة:

تعتبر عملية تطوير الكفاءات من الأولويات المحددة للرفع من مستوى الأداء الكلي للمؤسسة كونها تمثل الموارد الأساسية و الإستراتيجية لها، لذا تبرز أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة من خلال:

- تعتبر الكفاءات عنصر أساسي وركيزة في إستراتيجية المؤسسة، حيث تنعكس في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة<sup>2</sup>.
- أصبح الاستثمار في الموارد البشرية للمؤسسة والذي يمس الاحتياجات الأساسية خاصة في مجال الكفاءات يعود بفوائد عديدة، سواء ملموسة (أرباح، إنتاجية...) أو غير ملموسة (رضا العملاء، ضمان الولاء مع العملاء...)
- لذا فالمؤسسة تولي اهتماما بالغا باستثمار الكفاءات<sup>3</sup>.

كما حدد stidtegor مجموعة من النقاط أبرز فيها أهمية الكفاءات وهي:

- زيادة استغلال الكفاءات في المؤسسة يساهم في الاستفادة الممكنة من اقتصاديات الحجم.
- تتيح قابلية الموارد للمشاركة في مختلف المجالات وزيادة فرص التعلم والرفع من أدائهم وأداء المنظمة.
- الاستغلال الأمثل للكفاءات يؤدي في الغالب إلى ابتكارات مرتبطة بعمليات المتعلقة بالمجالات المختلفة.
- الكفاءات هي رأس مال حقيقي للمؤسسة ومصدرها الأساسي في خلق قيمة لها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - لعمرائي نسيم، تحديد الكفاءات كمتطلب لإدارة الجودة في المؤسسة الصناعية، المجلد 09، العدد 10، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، الجزائر، جوان 2018، ص 16.

<sup>2</sup> - بو يحيوي إبراهيم، نوال بن أحمد، مرجع سابق ذكره، ص 20.

<sup>3</sup> - شريف وحيدة، مرجع سابق، ص 81.

<sup>4</sup> -Strategor, Politique général de l'entreprise, 4eme éd, paris, Dunod, 2005, P95.

### المطلب الثالث: أنواع ومستويات الكفاءات

إن كفاءات المورد البشري تختلف وتتفاوت من فرد لآخر وهذا بتعدد أنواعها ومستوياتها.

#### الفرع الأول: أنواع الكفاءات

لقد حدد الباحثين العديد من التصنيفات لأنواع الكفاءات وذلك بتعدد المعايير المتبعة ، ومن اهم التصنيفات نذكر ما يلي :

1. تصنيف *Macclelland*: قسم الكفاءات الى نوعين، وذلك حسب معيار مدى ارتباطهما بالمهام<sup>1</sup>:

- كفاءات أساسية: حيث كل الافراد في حاجة إليها حتى يكونوا فعالين في أعمالهم ويمكن لهذه الكفاءات ان تكتسب عن طريق التكوين والتطوير.
- كفاءات تفاضلية: حيث تسمح بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط.

2. تصنيف *Rebert Katz*: ميز بين ثلاثة أنواع من الكفاءات حسب معيار النوعية المهنية وهي<sup>2</sup>:

- الكفاءات الفنية: وهي التي تشير إلى قدرة الفرد لتأدية ما هو مطلوب منه من مهام متخصصة، تتطلب معرفة معينة أو خبرة مكتسبة، وهي التي تسمح بالاستعمال الفعال للطرق والأساليب والإجراءات المختارة تبعاً للمهام الواجب أدائها.
- الكفاءات الإنسانية: والتي تشير إلى القدرة في التعامل مع الآخرين بطريقة جيدة، بحيث تكون للفرد إمكانية كسب ثقة الآخرين وودهم و التزامهم وهذا يتطلب التحاور والاتصال الذي ساهمت فيه التطبيقات التي أتاحتها نظام معلومات الموارد البشرية.
- الكفاءات الفكرية: تعني القدرة على التنسيق وتحقيق التكامل والربط بين الأنشطة ومصالح المؤسسة من خلال النظر إليها بمنظور شامل ومتكامل، كما وتتضمن المقدرة على التفكير المنطقي والنظر إلى الأمور بشكل سليم واتخاذ قرارات مناسبة.

3. تصنيف *Celile Dejoux*: يعتبر التصنيف الأكثر شهرة، إذ ميز بين ثلاث أنواع من الكفاءات، وذلك وفق

لمعيار المستوى:

<sup>1</sup>- محمد براق، رابح بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، أيام 09/10 مارس 2004.

<sup>2</sup>- سميرة هيشر، دور تقييم المهارات في تمييز الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة- عمر البرناوي- بسكرة، أطروحة دكتوراه تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص88.

- الكفاءات الفردية: تمثل الكفاءات وفق المستوى الفردي، وقد عبر عنها Medef بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العلمية والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدود والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة مسؤولة عن تنميتها وتطويرها<sup>1</sup>.
- ويضيف Zarifian أن الكفاءة الفردية هي أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية.
- الكفاءات الجماعية: هي لا تعتبر مجرد تجميع للكفاءات الفردية ، بل هي تركيبة فريدة من المعارف والقدرات المتوفرة لدى أفراد المؤسسة، وتعتبر أهم أشغال المنظمات المعاصرة<sup>2</sup>.
- كما تنشأ الكفاءات الجماعية من تعاون الكفاءات الفردية لتسهيل عملية الوصول الى النتائج المحددة، وتسمح الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جيدة تحقق تطور المؤسسة، وتحدد مجموعة من المؤشرات نذكر منها:
- التفاعل: تشكل التفاعلات القوية بين أعضاء المنظمة .
- التضامن: تربط كل فرد بشبكة المعارف القائمة داخل فريق العمل .
- التعلم: تحدد القدرة التأهيلية للجماعة وتتركز على نوعية التنظيم السائد<sup>3</sup>.
- الكفاءات الإستراتيجية: تسمى هذه الكفاءات أيضا بالكفاءات الأساسية أو التنظيمية وهي مجموعة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي<sup>4</sup> ، ووفقا لـ Leonard Barton ، فان الكفاءات الإستراتيجية تتكون من أربع عناصر:
- الأنظمة التقنية والمعارف .
- معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجيا للمؤسسة .

<sup>1</sup> - إبراهيم عاشور، حمزة غربي، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، يومي 22/23، فيفري 2012، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 04.

<sup>2</sup> - عبد الملك جيحقي، سارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية، العدد 6، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ناجي مختار عنابة، الجزائر، 2014، ص 131.

<sup>3</sup> - حباينة محمد، دور رأس المال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010/2011، ص ص 43، 44.

<sup>4</sup> - مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة بالملتقى الدولي السابع حول: "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير- تجارب الدول"، يومي 03/04 ديسمبر 2004، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 06.

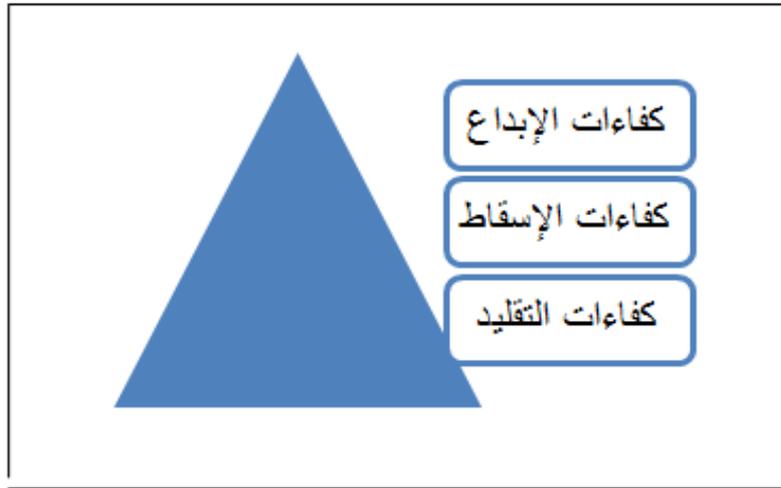
- أنظمة التسيير واليقظة الاستراتيجية.
- القيم والمعايير التي ترسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية<sup>1</sup>.

كما تعتبر تعلم جماعي ضمن المؤسسة، وتأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة<sup>2</sup>، تجعل الكفاءة الاستراتيجية مكون نادر يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل وهذا ما دفع بالمؤسسات على تطويرها بهدف الحصول على ميزة تنافسية<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: مستويات الكفاءات

صنف A.D'irbarne الكفاءات الى ثلاث مستويات تظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم: (02): مستويات الكفاءة



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على: شناي نوال، مرجع سابق، ص 44

وفيما يلي شرح مبسط لكل مستوى:

**- المستوى الأول:** "كفاءات التقليد": تسمح هذه الكفاءات للفرد بإعادة وتقليد كل ما يلاحظه الفرد من حركات وأنشطة و كفاءات عمل، أي بمعنى آخر هي الإعادة المطابقة لبعض الأعمال والمهام من خلال إجراءات مطبقة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - براهيم آسيا، ثابت أول وسيلة، عينوس رضوان، تقييم استراتيجيات وطرق الاحتفاظ بالكفاءات في المؤسسة الاقتصادية دلائل من دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية، العدد 09، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، جانفي 2007، جامعة تلمسان، الجزائر، ص 104.

<sup>2</sup> - كمال منصوري، سماح صولح، مرجع سابق، ص 54.

<sup>3</sup> - Pierre Xavier Meschi: **Le Concept de Compétence en stratégie**: document sur site [http://strategie.aims.com/meschi.pdf].le26/02/2019

<sup>4</sup> - Jacques Aubert , Patrick Gilbert, Frédérique Pigeryre, **Les notions de "compétences" dans les différentes disciplines**, sur le site : [http://www.e-rh.org, consulté] le: 02/03/2019

-المستوى الثاني: "كفاءات الإسقاط": يواجه الفرد في هذا المستوى مواقف ووضعيات جديدة غير التي واجهها من قبل إلا أنها تشبهها لحد ما، فيقوم بإسقاط الوضعيات الجديدة على السابقة منها بناء على نقاط التشابه بينهما<sup>1</sup>.

-المستوى الثالث: "كفاءات الإبداع": يواجه الفرد وضعيات أو مشاكل وظروف جديدة في ظل هذا المستوى لم يعرفها من قبل، لذا عليه البحث عن أحسن الطرق والحلول لمواجهة هذه الوضعيات من خلال التصور والإبداع ورأس ماله المعرفي، ويختلف هذا المستوى عن سابقين في أنه يتميز بالقدرة على الإبداع المستمر لمواجهة الإشكاليات الصعبة وحلها والتجديد الدائم الذي يسمح للمؤسسة بامتلاك ميزة تنافسية مستدامة<sup>2</sup>.

### المطلب الرابع: أبعاد الكفاءة

تباينت التصورات واختلفت أبعاد الكفاءة بين الأدبيات الفرنسية و الأنجلوسكسونية، إلا أن الكثيرين يرجعون إلى الأبعاد الأكثر بساطة والأكثر انتشارا والمرتكزة على الثلاثية الكلاسيكية: المعارف، الممارسة، السلوكيات والتي حددها Thomas Durand اعتمادا على تصنيف Pestalozzi الذي ميز بين<sup>3</sup>:

- Head : المعرفة أو العلم (Savoir)
- Hard : الممارسة أو التطبيق (Savoir-Faire)
- Heart : السلوك أو المواقف (Savoir- être)

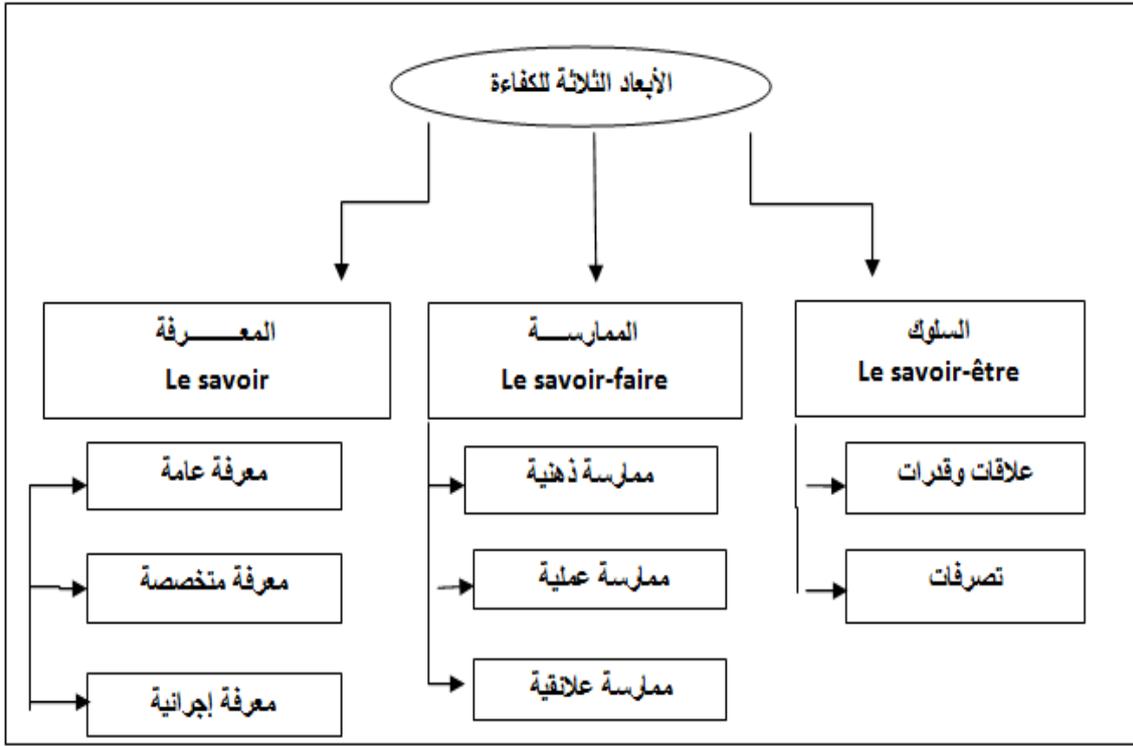
والشكل الموالي يوضح هذه الأبعاد الثلاثية للكفاءة:

<sup>1</sup> - سمير هيشر، مرجع سابق ذكره، ص 87

<sup>2</sup> - شنافي نوال، مرجع سابق، ص 44.

<sup>3</sup> -Thomas Durand, L'alchimie de la compétence, N160, Revue française de gestion , 2006, Paris ,P278

شكل رقم (03) الأبعاد الثلاثة للكفاءة



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على:

Hamani Malika, Management des ressources humaines, d'une pratique traditionnelles vers une approche par les compétences, Applications aux entreprises algérienne, mémoire de magister en sciences économique, unv. Mamméri de tizi-ouzou, 2017, p:46

### أولاً: المعرفة (le savoir):

تعرف على أنها مجموعة من المعلومات المتنوعة والمستوعبة والمدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها، وهي من أهم مكونات الكفاءة سواء كانت ضمنية أو صريحة، حيث أنه يوجد دائماً معرفة وراء كفاءة<sup>1</sup>. وتمثل المعرفة التي تتطلب بها ممارسة كفاءة ما يلي:

- 1- **المعرفة العامة:** هي من أهم الموارد غير الملموسة التي يعتمد عليها الفرد في التصرف بكفاءة، بحيث يتحصل عليها عن طريق التعليم الرسمي (المدرسي، الجامعي....)، لذا فهي تتعلق بمعرفة المبادئ الكبرى والأساسية لمجال معين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص44.

<sup>2</sup> - راندي دي سايمون، جون وارنر، ترجمة عبد المحسن نعساني، تنمية الموارد البشرية، الجزء 1، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2012، ص156.

- 2 - **المعرفة المتخصصة:** تتمثل في المعارف الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية للنشاط الوظيفي التي تكتسب من خلال الخبرة والمسار المهني، وأيضاً تتمثل في المعارف النظرية والتطبيقية حول مهنة ما<sup>1</sup>.
- 3 - **المعرفة الإجرائية:** هي المعارف التي تسمح بتحديد كيفية العمل وخطوات القيام بنشاط ما، وتمثل جملة من التعليمات المتعلقة بإنجاز معين تكون مرتبة بتسلسل<sup>2</sup>.

#### ثانياً: الممارسة (Savoir-faire):

هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة وهذا حسب الأهداف المحددة، وهي تختلف من مستوى إداري لآخر حسب طبيعة المهام التي تمارس فيه<sup>3</sup>. تنقسم الممارسة إلى<sup>4</sup>:

- 1 - **ممارسة ذهنية:** هي مجموعة المعارف من العمليات الفكرية التي تهتم بتحقيق النشاطات البسيطة نسبياً أو المعقدة.
- 2 - **ممارسة العملية:** تكتسب أساساً عن طريق الخبرة المهنية، وتسمح للفرد بتنفيذ العمليات الفعالة.
- 3 - **ممارسة علائقية:** هي التي تسمح للفرد بمعرفة كيفية التصرف في سياق عمل خاص، تكتسب من خلال المحيط المهني أو الأسري.

#### ثالثاً: السلوك (Savoir-être):

إن أداء العمل متوقف على مدى رغبة العامل لتأدية مهامه، وهو ما يلاحظ من خلال السلوك، ويعرف هذا الأخير انه: "مجموع الميزات الشخصية المرتبطة بالموظف، يديها ويكتسبها من خلال عمله والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني"<sup>5</sup>، كما ولها دور وتأثير في بناء الكفاءة لا يقل أهمية عن العنصرين السابقين، والسلوك يتميز بمجموعة من الخصائص هي:

- السلوك يسعى إلى تحقيق أهداف يريدتها الإنسان.
- يتشكل بفعل تأثير مجموعة متنوعة من العوامل.

<sup>1</sup> - حريق خديجة، دور التسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة تطبيقية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية لولاية سعيدة، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016، ص 17.

<sup>2</sup> - ربيع مزوزي، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس آريس، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص 20.

<sup>3</sup> - حضيف كاضم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، الطبعة الأولى، زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 77.

<sup>4</sup> - عبد القادر هاملي، مرجع سابق، ص ص 71، 72.

<sup>5</sup> - مداح عرابي الحاج، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول راس المال الفكري ومنظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 2006، ص 04.

- متجدد ومتغير بحسب تغير الأهداف والظروف المحيطة<sup>1</sup>.

على ضوء ما سبق، يمكن القول أن الكفاءة تفترض المعرفة بحيث تعتبر المرحلة الأكثر تقدماً في سلسلة المعرفة، كما أن هذه الأخيرة بدورها تشكل جزءاً لا يتجزأ عن الكفاءة<sup>2</sup>.

لذلك، نجد أن الأدبيات المتخصصة تمزج بينهما في أغلب الأحيان، لدرجة أنه يستعصي الفصل بينهما.

وللفصل في هذا الأمر، قدم Grundstein مفاصلة دقيقة أجراها بين المعارف والكفاءات تظهر في الجدول التالي:

### الجدول رقم(01): المعارف والكفاءات حسب Grundstein

المعارف	الكفاءات
معارف صريحة ومتخصصة	معارف ضمنية، قابلة جزئياً للتصريح ومكتفية
عناصر ملموسة: بيانات، إجراءات، مخططات، نماذج، وثائق تحليل	عناصر غير ملموسة: مواهب مهارات، أسرار المهنة، أنماط روتينية.
غير متجانسة، غير مكتملة، متأثرة بسياق نشأتها.	تكتسب بالممارسة، غالباً ما تنتقل بالتعلم الجماعي، الضمني أو حسب منطق "مدرّب-متمرن".
منتشرة	محددة الموقع

المصدر: ثابتي الحبيب، مرجع سابق، ص119.

### المبحث الثاني: ماهية تسيير الكفاءات

لقد أصبح موضوع الكفاءة من أبرز المواضيع التي لقيت اهتمام الكثير من الباحثين في مجال التسيير والاقتصاد بشكل عام، وتسيير الموارد البشرية بشكل خاص، لدوره الفعال في تحقيق النجاح المبني على سبق الأحداث والاستعداد اللازم للتغيير الذي يتوافق مع متطلبات المحيط الحالي، وهذا الأمر جعل الكفاءات تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير، ما ساهم في ظهور فكر تسييري قائم عليها، يعرف بتسيير الكفاءات الذي سيكون مضمون هذا المبحث.

<sup>1</sup> - شريف وحيدة، مرجع سابق، ص71.

<sup>2</sup> - ثابتي الحبيب، تجديد مناهج تحليل وتصنيف مناصب العمل، مدخل الكفاءات، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2014، ص118.

المطلب الأول: مفهوم وتطور تسيير الكفاءات

الفرع الأول: مفهوم تسيير الكفاءات.

تعددت تعاريف تسيير الكفاءات التي اعتبرت مقارنة حديثة في تسيير الموارد البشرية، وقد تم التحدث عنه أول مرة في الأيام الدولية حول أهداف الكفاءات (Objectif Compétences)، التي نظمتها حركة المؤسسات الفرنسية MEDEF عام 1998 أين عرف خلالها بأنه " أسلوب التسيير الذي من خلاله تخضع المنظمة اختيارات تطورها على مستوى سوقها لتنمية عمالها، ويستند بذلك أن العمل الكفاء فقط يسمح بإرضاء دائم لرغبات الزبائن المختلفة"<sup>1</sup>. كما واعتبر تسيير الكفاءات منهج يحاول الرد على مختلف المشاكل التي تواجه المؤسسة، باعتباره يمزج بين كل العوامل الخارجية التي تقود إلى التغيير التنظيمي بهدف مواجهة كثافة المتطلبات كاستثمارات التكنولوجية المتزايدة و تخفيض التكاليف، ومن هذا المنطلق فقد أشار إليه Lichtenberger بأنه: " تعبئة وتوظيف للموارد البشرية في إطار وضعيات خاصة، التي يقضي الأمر فيها من العامل بالقيام بنشاط محدد ونتائج حتمية"<sup>2</sup>، كما وصفه Retaur Martine , Didier على أنه "مجموعة الإجراءات والأدوات التي تسمح للشركة باكتساب وتعزيز وتنظيم المهارات التي تحتاجها حاضرا ومستقبلا، متضمنة أهدافها وإستراتيجيتها، هيكلها، وثقافتها"<sup>3</sup>.

هذا وقد اعتبر كل من M.leader, S.Michel تسيير الكفاءات مصطلح نوعي يتمكن تفصيله الى:

- وصف الكفاءات بالمناصب الحالية والمستقبلية.
- تحليل الكفاءات التي بحوزة الأفراد.
- مقارنة الكفاءات لاتخاذ القرار.
- تحضير الكفاءات الضرورية للتفسير<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات في مؤسسات المعلومات: رؤى نظرية وتطبيقات عملية، الجريدة الالكترونية "Cybrarians Journal"، العدد 41، مارس 2016، ص13.

<sup>2</sup> - الزهرة شنكامة، مرجع سابق ذكره، ص 29

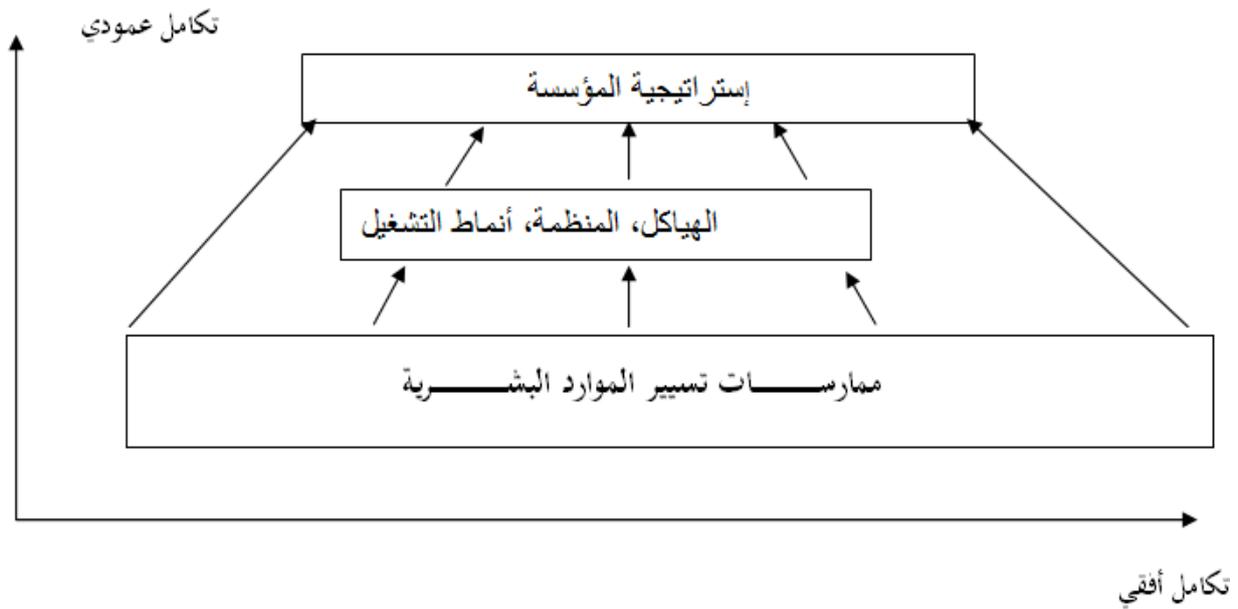
<sup>3</sup> - رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات، مداخلة للمنتدى الوطني الثالث للمؤسسات، الجزائر، 2006، ص21.

<sup>4</sup> - حمادي نبيل، نذيرة رقية، أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية، دراسة استقصائية لفرع انثيبيوتيكال، مخبر التنمية المحلية المستدامة، العدد08، مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة بجي فارس، المدية، الجزائر، جوان 2017، ص 155.

بالإضافة، فقد أشار إليه البعض الآخر بأنه: " مجموعة من الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد ، حيث يوضع لنا الإجراءات، القواعد ووسائل التنسيق مع الاستراتيجية ويعمل على التحسين المستمر للوظائف"<sup>1</sup>.

بناء على التعاريف السابقة، يمكن القول أن تسيير الكفاءات عبارة عن آلية تسيير لمختلف أنشطة الموارد البشرية ، هدفه الاستغلال الأمثل للكفاءات من خلال طرق صحيحة للمحافظة عليها وتنميتها وتوفير كل الظروف المناسبة والمحفزة لبذل أقصى الجهود لتحسين الأداء ، وذلك في إطار تطبيق التكامل الأفقي والعمودي للكفاءات، و الذي يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(04): التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات



Source: Lou Van briendonck tous compétents, Management des compétences dans l'entreprise. Edition de boeck,Belgique, 2006, p ,33.

ما يمكن قوله من خلال الشكل أعلاه، أن تحقيق تسيير كفاءات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من تكامل عمودي، حيث نجد أن التكامل العمودي يبحث عن كيفية تكييف الموارد البشرية مع مهمة المؤسسة، رؤيتها، وكذا إستراتيجيتها، إذ لا بد من أن تكون هذه الكفاءات منظمة ومختارة بالشكل الذي يسمح بتحقيق مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي يتم تكييف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، لتصبح الكفاءة محور تركز أنشطة تسيير الموارد

<sup>1</sup> - بن جدو محمد الأمين، دور الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد برح بوعريزج، مذكرة ماجستير في علوم التسيير،

تخصص إدارة استراتيجية، جامعة سطيف1، الجزائر، 2012، ص02

البشرية، مع أخذ المؤسسة بعين الاعتبار خصوصيات الكفاءات التي تعتبر وسائل هامة للتغيير وتحديد الإستراتيجية، والتكيف المستمر لتسيير الكفاءات مع إستراتيجية المؤسسة<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: تطور تسيير الكفاءات

ظهر مصطلح الكفاءات كأداة تسييرية مع سنوات الثمانينات في المؤسسات الراغبة في الابتكار في مجال العمل، وفي هذه الفترة بدأت أول ممارسات تسيير الكفاءات وبرزت أنها لم تظهر كقيد قانوني في إطار التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات من خلال التشريعات القانونية، و إنما برزت كعملية توجيه للموارد البشرية و متطلبات إستراتيجية المؤسسة، و حسب ما ذكر Cécile Dejoux عام 1980 فإن تسيير الكفاءات ظهر في بداية الأمر كمجموعة من التجارب المتفرقة من أجل الاستجابة لاحتياجات الموارد البشرية أين ظهرت بعض المؤسسات التي تمارس تسيير الكفاءات بطريقة مبتكرة و مرتكزة على منهجيات تهدف لخلق المرونة في اليد العاملة، والبعض الآخر طبقت تسيير الكفاءات ضمن التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات خاصة كبيده الحجم.

كما شهدت الفترة 1985-1999 ظهور أنظمة معقدة لتسيير الكفاءات، غالبا تخص التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات و التي تركز فقط على تحديد شامل للكفاءات و ليس جزءا من نظام مرجعي للتغيير أو استبدال نموذج التأهيل، وفي هذه الفترة كان الباحثان Zarifian و Thierry أحد الأوائل الذين اهتموا بمنهج تسيير الكفاءات و تحليلها من وجهة نظر سوسولوجية، و ذكرا أن الفضل لظهور تسيير الكفاءات هو البحث عن استجابة لمتطلبات المرونة الناتجة عن تطور نماذج تنظيم العمل، تسيير اليد العاملة، والتغيرات الحاصلة في العلاقة بين الموظفين، وفي عام 1993 عرض L'ampe في Le Rom قائمة بالمهن المضمحلة التي يجب أن تتضمنها الكفاءات و علاقتها بنظام التقييم، بالاستعانة بمراكز التكوين و شركات إنتاج البرمجيات و المراكز الاستشارية التي تقترح برامج لتسيير الكفاءات.

ابتداء من سنة 1995 أصبحت المؤسسات تفضل استخدام الحلول الإلكترونية لجمع المعلومات و معالجتها في أسرع وقت، أين نظمت MEDEF ملتقى دولي خرجت من خلاله بفكرة التأهيل لمصطلح الكفاءات كثروة للإدارة، و سرعان ما أدركت المؤسسات في سنوات الألفين أن النجاح يعتمد على تسيير الكفاءات، وأصبحت تدخل القوانين و الممارسات الموجودة به من أجل تصميمه في إطار قانوني و محفزات تسييرية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- صولح سماح، تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب DMSud، العدد 7، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، بسكرة، الجزائر، 2017، ص 105.

<sup>2</sup>- سلامة أمينة، مرجع سابق، ص 70.

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف تسيير الكفاءات

### الفرع الأول: أهداف تسيير الكفاءات البشرية

تسعى عملية تسيير الكفاءات لتحقيق جملة من الأهداف من أهمها:

- البحث واستقطاب والحصول على الكفاءات الفردية والجماعية في المؤسسة، وإدارة المسارات الوظيفية بشكل أفضل<sup>1</sup>.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة.
- تقييم أداء الأفراد والعمل على تطوير كفاءاتهم بتحديد أنظمة تحفيز مناسبة.
- التأكد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها.
- خلق ثقافة قوية بين الأفراد ما يزيد من ولائهم اتجاه المنظمة والعمل أكثر لتحقيق أهدافها<sup>2</sup>.

إذن يكمن الهدف من تسيير الكفاءات في الاهتمام بالعنصر البشري الكفاء، وتشجيعه على العمل وتمتين جهوده من خلال أنظمة التحفيز، فكلما لقي المورد البشري اهتماما كلما زاد انتماؤها وسعى لتحقيق ما يتحوه منه المؤسسة للوصول إلى الأهداف الرئيسة لها.

### الفرع الثاني: أهمية تسيير الكفاءات البشرية

تتجلى أهمية تسيير الكفاءات في المؤسسة من خلال:

- يساهم في وضع أسس علمية وممارسات إدارية وأساليب مناسبة ومتمينة لجذب أفضل الكفاءات البشرية والحفاظ عليها، وإدارة المسار الوظيفي بشكل يلبي احتياجات المؤسسة كما ونوعا.
- الربط والتوفيق بين حاجات العامل الشخصية والحاجات الاقتصادية للمؤسسة.
- يسمح للأفراد بتولي مناصب تتوافق وطموحاتهم.
- يساهم في بناء مفهوم القيم التي تزيد من ولاء الأفراد للمؤسسة.
- كشف الكفاءات غير الظاهرة واستغلالها، دعمها وتمنيتها، من خلال تلمين الموارد البشرية وخلق مساحة حرة للعمل لإطلاق قدراتهم.
- استفادة المؤسسة من مزايا التنوع الثقافي بين الأفراد.
- بناء قاعدة تنافسية وخدمائية وإنتاجية للمؤسسة.

<sup>1</sup> - الزهرة شنكامة، مرجع سابق، ص 32.

<sup>2</sup> - لشلاش عائشة، درويش عمار، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الاستراتيجية، مداخلة بالملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية: تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، يومي 22/21 فيفري 2012، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 04.

- تهيئة الأفراد لتدلي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية، وهو ما يعرف بتعددية الوظائف.
- تصميم مخططات سهلة التطبيق، والعمل وفق منطق جماعات عمل مرنة<sup>1</sup>.

إن الأهمية المتزايدة لتسيير الكفاءات كانت وراء تبني المؤسسات لهذا المنهج، وذلك لضمان الارتقاء بمستويات الأداء إلى التميز في الوسط التنافسي والاستمرارية في السوق.

### المطلب الثالث: مقاربات ومجالات تسيير الكفاءات

#### الفرع الأول: مقاربات تسيير الكفاءات

إن العقول البشرية والخبرات المتميزة والكفاءات هي أصل المؤسسة، وعندما يترك لها حرية التفكير والابتكار والمشاركة فإنها تحقق العديد من المزايا، خاصة إنما وضعت الكفاءات الأساسية في المقدمة، لأنها تساهم في بناء ودعم المؤسسة وارتقاءها. ولمعرفة أهمية تنمية الكفاءات سنتطرق إلى تبيان أهم المقاربات التفسيرية التي تناولتها وذلك كما يلي:

#### أولاً: المقاربة التفسيرية للكفاءات (l'approche gestionnaire)

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التفسيرية في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، والقدرة على استغلالها في ظل ظروف مناسبة، ومن هذا المنطلق تصبح الكفاءة متكونة من معرفة ومهارة وحسن تصرف<sup>2</sup>. كما تفرض هذه المقاربة جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال أمام أي وضعية محتملة، باعتبار الكفاءة وفق هذا المنظور أداة ملازمة للوضعيات المهنية أثناء أداء العامل لمهامه، خاصة إن ماقرنت بالقدرة على الفعل (Le pouvoir d'agir)، والرغبة على الفعل (vouloir d'agir)، التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمنظمة<sup>3</sup>.

تعد الكفاءات كمنظومة متكاملة مسؤولة كل الأفراد والجموعات التي تتميز بامتلاكها المعرفة والخبرة، وتوفير البيئة المناسبة لتنميتها تقع الإدارة تحت مسؤوليتها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - مقدود وهبية، مرجع سابق، ص ص 93، 94.

<sup>2</sup> - حرز الله محمد خضر، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، العدد الرابع عشر من دفاتر السياسة والقانون، جانفي 2016، جامعة بسكرة، ص 337.

<sup>3</sup> - صولح سماح، دور تسيير الراس مال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي بالجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012/2013، ص 95.

<sup>4</sup> - سمالي محضية، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- مدخل الجودة والمعرفة-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم تسيير، جامعة الجزائر، 2033، ص 141.

### ثانيا: المقاربة العلمية: (l'approche opérationnelle)

الكفاءات من خلال هذا المنظور هي نتيجة لتفاعل مستمر بين التعلم الجماعي والتدريب، والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا، فلا يمكن الحصول على الكفاءات أو تقليدها بهذا المنظور لأن التفاعل بين هذه العناصر ليس ظريفي أو مؤقت، إنما دائم ومستمر. فالقدرة حسب هذه المقاربة ليست فردية بل جماعية ومتغيرة، كقدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، والتأقلم مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، والهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والتنافسية<sup>1</sup>.

### ثالثا: المقاربة الاستراتيجية: (l'approche stratégique)

الكفاءات بمنظور هذه المقاربة تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال انجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، والعلمية والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة آلية تكنولوجية جديدة وابتكار طرق حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة<sup>2</sup>.

ان هذه المقاربات الثلاث قدمت تفسيراً علمياً لدور مختلف أنواع الكفاءات في تعظيم قدرات المنظمة وبناء ميزة تنافسية لها، مع ضرورة إيجاد بيئة تنظيمية داخلية تحفز على العمل وتساعد على دمج الكفاءات وتنميتها، كما وان هذه المقاربات يوجد بها تدرج وتكامل بحيث لا يمكن أن يكون هناك كفاءة استراتيجية دون البعد الأول والثانية وهكذا...، فتفسير الكفاءات ومتابعة يتطلب قدرة متعددة ومتكاملة<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: مجالات تسيير الكفاءات

باعتبار الكفاءات أحد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل ما تطرحه البيئة الراهنة من تحديات، فالمورد البشري بحاجة إلى تسيير ومتابعة دورية، وتقوية معارفه وحقل مهارته من خلال عمليات التطوير اعتماداً على التكوين والتعلم، لتتحدد لنا المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات ونذكرها كالاتي:

<sup>1</sup> - بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطق اليد العاملة الى منطق الراسمال الاستراتيجي، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، يومي، 10/09 مارس، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014، ص 69.

<sup>2</sup> - صولح سماح، تسيير الراسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، مرجع سابق، ص 24.

<sup>3</sup> - هاملي عبد القادر، مرجع سابق، ص 57.

أولاً: إعداد مواصفات الكفاءات: تعتبر أحد المراحل الأولية لتسيير الكفاءات عند توجيهها للتنفيذ، حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها من أجل الحصول على أحسن أداء بحيث تصبح هذه المواصفات على المستوى العلمي حجر الأساس لتسيير الكفاءات، وتشكل نقطة مرجعية لتقييم الكفاءات، وتطويرها وتحفيزها<sup>1</sup>.

ثانياً: تطوير الكفاءات: يعتبر التدريب والتعليم الركن الأبرز في عملية تطوير الكفاءات حيث يساهم ذلك في تراكم الخبرة والمعرفة للعاملين، كما تساهم هذه العملية من جعل الكفاءات تتكيف والظروف الحاصلة في البيئتين الداخلية والخارجية وما تشهده من تحولات سريعة ومعقدة ومن الأدوات المستخدمة<sup>2</sup>:

أ - التكوين المرتكز على الكفاءات: يهدف هذا النوع من التكوين لاكتساب سلوكيات خاصة قد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل، مع ضرورة استعماله من قبل مكونين قادرين على ملاحظة الكفاءات.

ب - التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات: أين يعمل المدربون على ملاحظة السلوكيات ومحاولة فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم وتشجيعهم لإيجاد الحلول بأنفسهم<sup>3</sup>.

ثالثاً: تقييم الكفاءات: تمثل عملية التقييم مرحلة أساسية في تسيير الكفاءات لأنها تمكن القائمين عليها من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات المتاحة بالمؤسسة، ونجد العديد من الأدوات التي تستعمل في الشأن كالمرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات..... الخ<sup>4</sup>. (نتطرق لها بنوع من التفصيل في المبحث الموالي)

رابعاً: تحفيز الكفاءات: تهدف هذه العملية على تحديد قيمة الأجر الممنوح للكفاءات البشرية، بحيث تسعى المنظمات إلى أن تتصف حوافرها بالعدالة ومرضية لجميع الكفاءات، فالحوافز تمثل مجموع المغريات التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم على أداء عمل معين<sup>5</sup>.

إضافة إلى وجود مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على الإدارة الموارد البشرية إتباعها حتى تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين، حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا تمكنت من استيعاب نوعية الحاجات غير المشبعة لدى العاملين واستخدمه الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل إشباع لها.

<sup>1</sup> - مقداد أصيلة، بطيب عائشة، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح، مذكرة ماستر تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، ملحقه مغنية، الجزائر، 2015، ص29.

<sup>2</sup> - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 05.

<sup>3</sup> - حمادي نبيل، رقية نذير، مرجع سابق، ص 155.

<sup>4</sup> - هاملي عبد القادر، مرجع سابق، ص53.

<sup>5</sup> - علاء خليل محمد، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص16.

وقد يكون تحفيز الكفاءات عن طريق الحوافز المادية ذات الطابع المالي كالأجر العادل، ومكافآت العمل الإضافي، أو عن طريق الحوافز المعنوية التي تعتمد أساسا على احترام العنصر البشري فتقدم الشكر والتقدير، ومنحهم فرص للترقية والتقدم.

## المطلب الرابع: متطلبات وعوائق تسيير الكفاءات

### الفرع الأول: متطلبات تسيير الكفاءات

قامت مديرية النشاط والبحث والدراسات والإحصاءات الفرنسية (DARES) بتحقيق أطلقت عليه " العلاقات الوظيفية والمفاوضات في المؤسسات" يهدف للتحقيق من وجود تسيير الكفاءات في أرض الواقع، وقد توصلت هذه الدراسة على أنه يجب توفر بعض المتطلبات تؤكد بان المؤسسة تطبق فعلا هذا المنهج وتمثل في:

- **تكاليف التكوين:** حسب zarifian التكوين أداة مدرجة في النموذج الجديد لتسيير الكفاءات، ويجب إذن أن يرافق هذا الأخير بسياسة حقيقة للتكوين والتي يقترح التحقيق أعلاه فهمها انطلاقا من مستوى تكاليف التكوين.
- **المسؤولية والاستقلالية:** بعدما تميزت أساليب التسيير الكلاسيكية بقيود الانصياع لأوامر المسؤولين واللوائح، جاء هذا النمط الجديد ليمنح الفرد العامل بعض الاستقلالية، ويشجعه على المبادرة وتحمل المسؤولية، لذلك استخدام تسيير الكفاءات كأسلوب للإدارة يجب أن يرافق بمسؤولية وبعض الاستقلالية للأفراد في العمل<sup>1</sup>.
- **الاعتماد على إستراتيجية المؤسسة وإمكانيات الأفراد:** تبني التسيير بالكفاءات سيكون من خلال إعداد إستراتيجية المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات التي يقدمها الأفراد قبل الجهود التي يقومون بها، كما أن النظرة الإستراتيجية تقوم على إعطاء الأسبقية للمورد البشري في عمليات التكوين وتنمية الكفاءات والمعارف وتسييرها.
- **توفير وتطوير الكفاءات الإستراتيجية والحفاظ عليها:** إن الكفاءات الإستراتيجية هي الكفاءات التي تعطي للمؤسسة الميزة والمكانة التنافسية من جهة والتي باستطاعتها أن تنجز لها المشاريع الإستراتيجية من جهة أخرى، لهذا فعلى المؤسسة أن تعمل على توفير هذه الكفاءات وتطويرها بما يضمن لها تحقيق التميز الذي تسعى إليه والحفاظ على الكفاءات المحورية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>-عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات في مؤسسات المعلومات: رؤى نظرية وتطبيقات عملية، مرجع سابق، ص13.

<sup>2</sup>Ouerghi, Malika. "la gestion par la compétence" une pratique managériale en voie d'émergence au sein de l'entreprise française: Du discours aux pratiques, 16ème conférence internationale du Management stratégique Montréal, AIMS, 6-9 JUIN 2007.

### الفرع الثاني: عوائق تسيير الكفاءات

أشارت العديد من الدراسات أن تطبيق منهج التسيير بالكفاءات على أرض الواقع تعترضه العديد من العوائق والصعوبات التي قد تنسب في فشله، ونذكر منها:

- الاختلاف الموجود في تحديد مصطلح الكفاءة في حد ذاته، وعدم بروزها في ثقافة بعض المؤسسات.
- عدم توفر نموذج موحد لتسيير الكفاءات، حيث أن لكل مؤسسة تطبيق خاص بها تبعاً لأوضاعها وإمكانياتها والأهداف التي تسعى إليها.
- باختيار النموذج قد لا يتلاءم مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- ضعف التزام المسيرين بالمنهج.
- عدم تقييم الأفراد على أساس الكفاءات المطلوبة لنجاح المؤسسة<sup>1</sup>.
- عجز المؤسسة على نشر المعلومات ما يؤدي إلى ضعف التحليل الخارجي والداخلي، مما يصعب من خلاله تحديد الكفاءات الإستراتيجية بدقة.
- سوء دمج الكفاءات المبدعة وعدم الانسجام فيما بينها.
- تكون مكلفة جداً في إدارتها.
- قد لا يضيف تسيير الكفاءات شيئاً في المؤسسات التي لا تفرق بين المردود الايجابي والسلبي<sup>2</sup>.

### المبحث الثالث: تسيير الكفاءات كتوجه تسييري حديث

إن المفتاح الرئيسي لبناء ميزة تنافسية هو الاستثمار وتطوير وتحسين الكفاءات للعاملين بالشكل الذي يجعلها مقدرات جوهرية، هذا ما جعل عملية تسيير الكفاءات كتوجه تسييري حديث الطريقة الأمثل للمؤسسات الراغبة في التفوق والتميز.

### المطلب الأول: دوافع ومراحل تسيير الكفاءات

#### الفرع الأول: دوافع تسيير الكفاءات

يظهر تسيير الكفاءات وتطوره سنوات الثمانينات، كانت هناك العديد من الدوافع والأسباب التي أدت بالمؤسسات للاهتمام بهذا المنهج، ففي البداية تعلق الأمر ببعض المحاولات في ممارستها من أجل السماح لخلق حركية

<sup>1</sup> - عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات في مؤسسات المعلومات، مرجع سابق، ص 14.

<sup>2</sup> - بركاني بثينة، حفيظي حنان، مرجع سابق، ص ص 59، 60.

أكثر للعمال، بعد ذلك ظهرت مخفزات لها علاقة برهانات الموارد البشرية الذي ألزم حينها تسيير الكفاءات على الاندماج مع الإطار القانوني، وعموما فان إتباع المؤسسات لتسيير الكفاءات يعود لاعتبارات أساسية وهي:<sup>1</sup>

- 1 - **القيود القانونية:** قانون التحديث الاجتماعي عام 2005، ميز بداية الإطار القانوني للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات لتستكمل بقانون التآلف الاجتماعي يسمى بـ: Loi borloo الذي يفرض على المؤسسات التي توظف أكثر من 300 عامل تبني و وضع تسيير الكفاءات بالتشارك مع الأطراف الاجتماعية، كما أن القانون يلزم المؤسسات على استباق الوظيفة بخطوات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات التفاوض مهما كانت التحولات التي ستواجهها، ويلزم الحق في ضمان الوظيفة عوض ما يكون هناك تناقض ما بين أهداف صاحب العمل والعامل، فتسيير الكفاءات يسهل مرونة توفير مستوى الأمان في الوظيفة بواسطة التكوين الفردي .
- 2 - **المحفزات الإستراتيجية للمؤسسة:** يعود إتباع المؤسسات لتسيير الكفاءات إلى ثلاث اعتبارات أساسية و هي:
  - أ- **غرس ثقافة النتائج:** باشتداد المنافسة العالمية وظهور تكنولوجيا جديدة، أصبحت المؤسسات تسعى لإنتاج قيمة مضافة في شتى المجالات، وتسيير الكفاءات شعار أو توجه جديد أتى بثقافة تحقيق نتيجة في مجال الموارد البشرية، وربط مردودية الأهداف والرقابة عمليا بتقييم الكفاءات الفردية بالمقارنة مع معايير المستوى أو الأهداف المتعلقة بالعامل وإبراز فعاليته فرديا وجماعيا، ووضعه مركز أساسيا في المؤسسة وشريكا مسؤولا عن الفعالية الكلية.
  - ب- **حل المشاكل:** الاهتمام بتسيير الكفاءات يعود إلى إمكانية حلها لمجموعة واسعة من المشاكل في مجال الموارد البشرية، وهذا ما نوضحه في الجدول التالي:

**جدول رقم(02): بعض الحالات التي يعالجها تسيير الكفاءات**

الحالات	الحلول التي يقدمها تسيير الكفاءات
متعلقة بالتوظيف	الحصول على كفاءات خاصة، تجديد هرم الأعمار، تطوير قدرات التوظيف.
متعلقة بالتكوين	تكوين وتقييم الكفاءات، مسار التكوين الفردي، تكوين أو نقل الكفاءات.
متعلقة بجزئية العمل	المرافقة في إعداد وظائف جديدة، تطوير المسار المهني.
متعلقة باعادة الهيكلة	تساعد في سياسة التحفيز، الربط بين ثقافة المؤسسة وقيمها.

<sup>1</sup> - سلامة أمينة، مرجع سابق، ص ص 70-74.

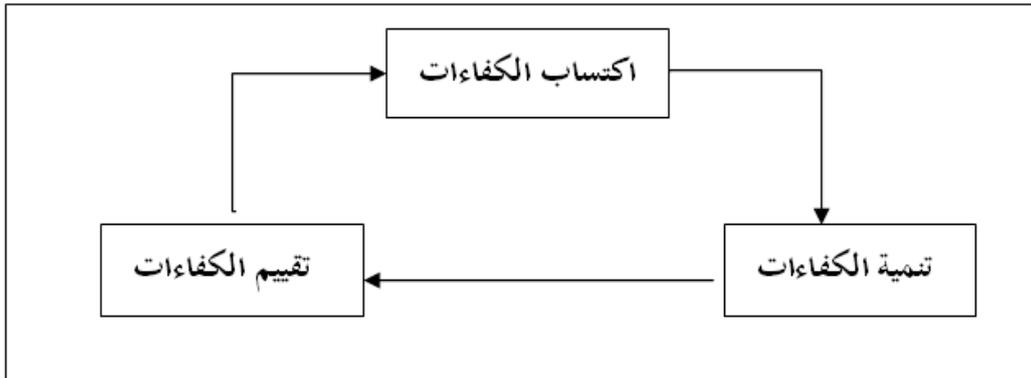
حالات المنافسة	إعادة تحديد جوانبها الاستراتيجية وتحديد دعومات تفوقها.
----------------	--

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على: سلامة أمينة، مرجع سابق، ص 74.

### الفرع الثاني: مراحل تسيير الكفاءات

إن التوجه نحو تطبيق عمليات تسيير الكفاءات في المؤسسات أولاً وقبل كل شئ عبارة عن قرار استراتيجي، فعلى الرغم من أن لها تأثير مباشر وواضح على سياسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية للمؤسسة إلا أن تأثيرها لا يتوقف عند هذا الحد بل يشمل المؤسسة ككل، لهذا يتعين على المؤسسة أن تباشر عملية تسيير الكفاءات من خلال مراحل محددة، والموضحة في الشكل أدناه:

#### الشكل رقم (05): مراحل تسيير الكفاءات



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004، ص 249

#### أولاً: اكتساب الكفاءات:

تعتبر عملية اكتساب الكفاءات مرحلة أولية للحصول على أفراد ترغب المؤسسة ضمهم لها ممن يشكلون مهارات وخبرات محددة لضمان تحقيق أهدافها، وتنطوي عملية اكتساب الكفاءات على جذب واستمالة الأفراد المؤهلين للالتحاق بالعمل في المؤسسة، ليتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل الوظائف الشاغرة وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - مقدود وهيبية، مرجع سابق، ص ص 123، 124

إن عملية اكتساب الكفاءات للعمل تعني تحديد المصادر التي تحصل عليها المؤسسة وذلك حسب المنصب والكفاءات التي يتطلبها، ويمكن أن نحدد مصدرين أساسيين لعملية اكتساب الكفاءات، كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم(03): مصادر استقطاب الكفاءات

المصادر الخارجية	المصادر الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وسائل الإعلام المختلفة</li> <li>- الاعتماد على ممثلين خارجيين عن طريق وكالات أو النقابات.</li> <li>- الجامعات والمعاهد، مكاتب التوظيف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الترقية</li> <li>- النقل و التحويل (يساعد على إيجاد توازن الموارد البشرية في المؤسسة)</li> <li>- توظيف أفراد سبق لهم العمل بالمؤسسة</li> </ul>

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على: الزهرة شنكامة، مرجع سابق، ص ص37، 38.

ثانيا: تنمية الكفاءات

يقصد بتنمية الكفاءات زيادة عملية المعرفة و المهارات والقدرات للأفراد العاملين في جميع المجالات و يمكن تعريفها على أنها: "مجموعة النشاطات التعليمية و التدريبية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية و المستقبلية للأفراد، برفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم و استعداداتهم و ضمان تكيفهم مع تغيرات المحيط و ذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد و تنميتها لإنجاز المهام على أكمل وجه"<sup>1</sup>.

لقد أصبحت عملية تنمية الكفاءات تكتسي أهمية بالغة، و هذا من أجل السماح للكفاءات البشرية من التأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة، حيث تعتبر صيانة عملية تنمية الكفاءات أهمية استراتيجية نظرا لما تقدمه من إمكانيات لتحقيق التميز و التفوق، و تتجلى هذه الأهمية في<sup>2</sup>:

- تساعد المؤسسة على تعزيز فعالية الأفراد و الإنتاجية لديهم.
- ضرورة لضمان بقاء المؤسسة في ساحة المنافسة.
- تعتبر هذه العملية بمثابة أداة لرفع الشعور بالإنتماء و تدعيم الولاء لأفرادها تجاه مؤسستهم.

<sup>1</sup>- سميرة هيشر، مرجع سابق ، ص101

<sup>2</sup>- خلفي مريم حسناء، دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي، دراسة عينة من أساتذة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2017، 2016، ص36

- مصدر لخلق ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعلم المستمر، وتقاسم المعلومات و المعارف و التعاون بين الأفراد المنتمين للمؤسسة.
- كما وتستهدف عملية تنمية الكفاءات جميع أنواع الكفاءات داخل المؤسسة فردية كانت او جماعية، كما وتهدف إلى<sup>1</sup>:
- تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد.
- اكتشاف الكفاءات الخفية و غير الظاهرة، و محاولة استغلالها بطريقة مثلى و بفعالية.
- دفع الأفراد إلى التعلم و التكيف مع كل الحالات و في جميع الظروف.
- تحفيز الأفراد و توفير الدوافع الذاتية للعمل.
- تهيئة الأفراد و تحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة.

### ثالثاً: تقييم الكفاءات

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات، فمن خلاله يمكن التعرف على جوانب القوة و الضعف في الكفاءات، و تقييم الكفاءات هو تقييم للقدرات، الخبرات، المعارف، و ممارسات الفرد و توضيح مجالات تفوقه و تميزه، فالتقييم هو حكم على مستوى و نوع المسؤولية التي يمتلكها الفرد خلال فترة زمنية معينة، حيث وعلى أساسه تتخذ العديد من القرارات و يتم إعادة و توزيع المهام و توجيه الأفراد إلى المناصب التي يستحقونها<sup>2</sup>.

و ترجع مسؤولية تقييم الكفاءات بشكل كبير إلى المسيرين المقربين، وهذا لقدرتهم على المحافظة الفعلية للكفاءات المطبقة من طرف الأفراد، و يقوم المسير أثناء التقييم بتحديد مايلي:

- الكفاءات التي يجوزها العامل.
  - الكفاءات المطلوبة.
  - الكفاءات التي له قدرة التحكم فيها بنجاح<sup>3</sup>.
- وهذا ما يسمح للمؤسسة بضمان الملائمة بين الكفاءات المكتسبة من طرف العامل و المطلوبة من طرف رب العمل، و الاعتراف بالكفاءات الفردية من خلال التطور الوظيفي، كما ومن المهم من جهة المقيم الأخذ بالاحتياجات

<sup>1</sup> - خلفي مريم حسناء، مرجع سابق، ص 36

<sup>2</sup> - شنائي نوال، مرجع سابق، ص 86.

<sup>3</sup> - الزهرة شنكامة، مرجع سابق، ص 42

الضرورة من أجل عدم ارتكاب الأخطاء، وهذا ما يتطلب بالضرورة أن يكون كفاء بشكل كاف و يمتلك المعارف المتعلقة بأسس التقييم.

### المطلب الثاني: ماهية التسيير التوقعي للشغل والكفاءات ومبدأه الأساسي.

سنحاول في هذا المطلب لمس جذور التسيير التوقعي للشغل والكفاءات وضبط مفهومه، معرجين على أهميته والبعض من أهدافه.

### الفرع الأول: ماهية التسيير التوقعي للشغل والكفاءات

إن فكرة التسيير التوقعي للشغل والكفاءات تعود للستينات، وكان الهدف منه آنذاك تعديل الفارق الكمي بإيجاد العدد الكافي من العمال في المؤسسة، بعدها ظهر التسيير التوقعي للمسار المهني 1970-1975، يهدف إلى التوقع بمجموعة التحولات التي قد تحدث على المستوى المسار المهني للفرد ( الخبرة، الأقدمية، انشغالات العاملين..).

مع بداية الثمانينات ظهر التسيير التوقعي للأفراد كنموذج في التسيير، أين حاول التركيز على مدى شعور الفرد بالانسجام مع الوظيفة التي يشغلها، وتوقع الكم الداخل والخارج من الأفراد والنتائج التوقعية حول التدفقات الداخلية والخارجية على المؤسسة، ثم أخذ النموذج بالتطور تدريجيا إلى أن ظهر ما يسمى التسيير التوقعي للشغل والكفاءات في بداية التسعينات لأنه يهتم بالبحث عن مطابقة حجم العمل مع التطورات المتوقعة في المؤسسة من خلال تقدير عدد الأفراد والكفاءات المطلوبة في نفس الوقت<sup>1</sup>.

وكي نحاول ضبط مفهوم التسيير التوقعي للشغل والكفاءات نعرض مجموعة من التعريفات:

فمن الناحية الاصطلاحية، عرفه Cita بأنه: " العملية التي بمقتضاها تسعى المنظمة إلى تحقيق التوافق الدائم والمستمر بين مؤهلات عاملها والوظائف التي يشغلونها وذلك لمسايرة التطورات التي تحدث من حين لآخر"<sup>2</sup>.

أما Boyer و Equilibye فيصفانه بأنه: " عملية البحث عن الطرق اللازمة لتكييف الموارد البشرية الحالية للمنظمة مع إستراتيجيتها وأهدافها المستقبلية"<sup>1</sup>. وجاء H.Rouilleaut بأحدث تعريف بعد 20 سنة من مختلف التعريفات التي

<sup>1</sup> - سمية قداش، أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر خلال فترة 2010-2015، اطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2016، ص ص 29،30.

<sup>2</sup> - عبد الله لفايدة، التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة سونلغاز توزيع الشرق، قسنطينة، مذكرة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006-2007، ص45

اقتُرحت وذكر أنه " يهدف إلى تحديد وحل الإشكاليات المتعلقة بتطور الوظائف والكفاءات، متكيفة مع خصوصيات المنظمة ومع تحديات الأطراف الفاعلة، وهو أداة تسيير تدمج مسؤولين عمليين وأداة للحوار الاجتماعي مع ممثلي الأفراد".<sup>2</sup>

وعليه يمكن القول أن التسيير التوقعي للشغل والكفاءات هو عملية تسعى المؤسسة من خلاله تحقيق التوافق الدائم بين مؤهلات الكفاءات البشرية والوظائف التي يشغلونها، عن طريق سياسات تعمل على تخفيض بصورة توقعية الفارق بين حاجات المؤسسة والموارد البشرية المتاحة، سواء على المستوى الكمي أو النوعي، والتسيير التوقعي للشغل والكفاءات يمنح للمؤسسة يقظة للمستقبل وقدرة على اتخاذ قرارات مناسبة لذا، فإن أهم أهدافه تتجلى في:

- يهدف إلى الموازنة بين كفاءات المؤسسة من جهة ومشاريعها واستمراريتها من جهة أخرى.
- باعتبار الكفاءة حجر الزاوية في مقارنة التسيير التقديري للشغل والكفاءات فهي الهدف الذي يسعى تحديده وتسييره من قبل واضعي هذا النموذج.
- تقييم الكفاءات وبالتالي القدرة على التنبؤ بالكفاءات المستقبلية الواجب توفيرها.<sup>3</sup>
- تحليل الوظائف ومنه القدرة على التعرف على مختلف التطورات التي تحدث على مستواها.
- وضع سياسات عامة للوظائف الحالية والمستقبلية.

إن هذه الأهداف قد تخفض من عبء التكاليف التي قد تتحملها المؤسسة نتيجة عدم التوافق المطلوب بين الوظائف والكفاءات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - حول عبد القادر، داسة اسماعيل، مساهمة التسيير التنبئي للمناصب و الكفاءات في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وحدة معسكر، الملتقى الوطني الثاني حول التسيير التنبئي للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية يومي 27- 28 فيفري 2013، بسكرة، الجزائر، ص07.

<sup>2</sup> - موساوي زهية، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المحافظة على راس مال الفكري كمييزة، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015-2016، ص21.

<sup>3</sup> - سمية قداش، عبد الغني دادن، واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، العدد03، المجلة الجزائرية لدراسات المحاسبة والمالية، الجزائر، 2016، ص96.

<sup>4</sup> - العرابوي فواز، التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، مجلة جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص07، حملت من موقع: <https://fr.slideshar.net>، 2019/02/26، 17:25.

الفرع الثاني: المبدأ الأساسي لتسيير التوقعي للشغل والكفاءات.

إن المبدأ الأساسي لنموذج التسيير التوقعي هو الانتقال والتميز بين منطقتي المناصب ومنطق الكفاءات، حيث يشير الأول إلى أنه التنظيم المرتبط بالهيكل التنظيمي، وهو يعكس التنظيم التاييلوري القائم على أساس التقسيم التقني والاجتماعي للعمل، بحيث لا بد للفرد أن يمتلك الكفاءة المطلوبة كي يشغل المنصب المطلوب، ولا يفترض له القيام بمهام خارج المهام الموضحة له في الوثيقة المعرفة للمنصب الشاغل، أما الثاني فهو يركز على الفرد، يقوم على تصنيف كفاءات الأفراد بهدف تسهيل التكيف مع الأعمال الجديدة، وليس فقط تطوير المناصب، كما أن التنظيم حسب هذا المنطق يحدد على أساس مجموعة مناصب لها نهاية مشتركة ومتقاربة من حيث متطلبات الكفاءات<sup>1</sup>.

الجدول الموالي يوضح أكثر المقارنة بين منطق المناصب و منطق الكفاءات.

الجدول رقم: (04) مقارنة بين منطق المناصب ومنطق الكفاءات

منطق الكفاءات	منطق المناصب
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يركز على الفرد إجمالاً.</li> <li>- وصف للفرد والكفاءات الواجب تطويرها.</li> <li>- الكفاءة: محور كل مظاهر تسيير الموارد البشرية وما بعد التنظيم التاييلوري.</li> <li>- اختيار أفراد قادرين على اكتساب كفاءات.</li> <li>- المكافأة تقوم على أساس الكفاءات.</li> <li>- تعيين مؤقت للمهام داخل فرق العمل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يركز على المهام.</li> <li>- وصف مفصل للمهام.</li> <li>- المنصب: محور كل مظاهر تسيير الموارد البشرية والتنظيم التاييلوري.</li> <li>- اختيار الأفراد انطلاقاً من المنصب.</li> <li>- المكافأة تقوم على تقييم المنصب.</li> <li>- تعيين دائم للمهام الفرد اعتماداً على السلم التنظيمي.</li> </ul>

Source : jamel chekib, Le paradigme de la gestion des Compétences :application au cas tunisien, n :03, revu de l'économie de management, management des savoirs et développement des compétences,Telemcen, Algérie, mars,2004, p34

<sup>1</sup> - شناي نوال، مرجع سابق، ص 72.

المطلب الثالث: طرق تحليل الكفاءات في المنظمة وأساليب تنميتها وتطويرها.

### الفرع الأول: طرق تحليل الكفاءات

توجد العديد من الطرق لتحليل الكفاءات و جمع المعلومات حول الوظيفة و مجال العمل و كذا مهام و مسؤوليات الكفاءات الضرورية لذلك و مهما تكن الطريقة المستعملة يجب أن يعطي تحليل الكفاءات نظرة شاملة عن الكفاءات الأساسية و المهمة، ووصف لمؤشرات السلوك من خلال الكفاءة، وفيما يلي نتطرق لبعض طرق تحليل الكفاءات:

#### أولاً: بطاقة الكفاءات المهنية

الكفاءات المهنية يمكن توضيحها أنها مجموعة من المعارف و المعرفة العملية و الإرادة المهنية و المقدمة على المستوى الفردي، و تعد مرحلة تحديد الكفاءات المهنية مرحلة صعبة من التحليل الأولي الذي يهدف للحصول على بطاقة مفصلة لمختلف الكفاءات المهنية الموجودة<sup>1</sup>.

#### ثانياً: المقابلة

تعتبر المقابلة من أهم الأدوات المنهجية المستعملة لجمع البيانات و أكثرها استعمالاً، لما تقدمه من فائدة في الحصول على البيانات المتعلقة بسلوك الأفراد و قيمهم و اتجاهاتهم، و توقعاتهم حول تطوير الوظائف و ما تقدمه للباحث من تسهيلات لشرح الأسئلة و تبسيطها و مناقشتها مع المستجوبين<sup>2</sup>.

يتم إعداد المقابلات مع الإدارة لتحليل الكفاءات و إعداد مواصفات الكفاءات و معرفة السلوكيات المرغوب فيها، و توضيح الفروق بينها و بين السلوكيات الحالية، و بعدها يطرح محلل الكفاءات الأسئلة التي يحصل على معلومات بارزة عن الوظيفة ( المهام، المسؤوليات...) مما يسمح له بترجمتها إلى كفاءات، كما أنه يجب أن يركز محلل الكفاءات على مقابلة أشخاص اختصاصيين يدركون بالمهام والمسؤوليات المطلوبة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - صولح سماح، كمال منصوري، مرجع سابق، ص 59.

<sup>2</sup> - أميرة منصور، المقابلة رؤية منهجية في بحوث التعليم، العدد 27، مجلة الأثر، جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر، ديسمبر، 2016، ص 215.

<sup>3</sup> - بركاني بئينة، حفيظي حنان، دور تسيير الكفاءات المهنية في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، قلمة، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، الجزائر، 2015، 2016، ص 65.

الفرع الثاني: أساليب تنمية وتطوير الكفاءات.

يمثل تسيير الكفاءات أحد الأقطاب المهمة في تنمية وتطوير الموارد البشرية باعتباره طرح حديث ضمن التطورات المتلاحقة في الممارسات التسييرية لهذه الموارد، فيما سيأتي سنتناول بعض أساليب تطوير الكفاءات الممثلة في التكوين المرتكز على الكفاءات والتدريب المرتكز على الكفاءات.

**1 - التكوين المرتكز على الكفاءات: (Formation axée sur les compétences)**

هذا النوع من التكوين يهدف إلى اكتساب سلوكيات خاصة، ويعتمد على العديد من التقنيات كالمقابلة وتحليل المشاكل و المرونة و الإدارة المرتكزة على الفرد، كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكونين ومشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات، بحيث واجبههم تطوير الكفاءة نفسها كالقدرة على اتخاذ القرار، أو تطوير نقاط مختلفة مثلا بعض المشاركين يعملون على تطوير قدرة القرار، والبعض الآخر يطور المرونة<sup>1</sup>.

**2 - التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات: (Coaching axée sur les compétence)**

التدريب التقليدي كان يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات، الدروس، والتعليمات، يشجع ويحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم، كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة ويرافقون الأفراد في عملية التعلم، أما مدربوا الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم<sup>2</sup>.

**المطلب الرابع: أدوات تقييم الكفاءات**

تعددت الأدوات المعتمدة لتقييم الكفاءات، وعموما ترتكز على تحضير مرجعية لهذه الكفاءات ومن بين هذه الأدوات

ما يلي:

**1 -مقابلة النشاط السنوي: تجري مقابلة النشاط السنوية في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة، وتتم بين المسؤول المباشر والفرد**

وذلك لتوضيح السنة المنصرمة، وتحليل وضعية وظيفية الشخص الذي تم تقييمه، كما ويتم تحديد الأهداف المهنية للسنة القادمة وهي تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية أو السداسية للعمال أحيانا، ومع التطورات الحاصلة أدخلت

<sup>1</sup> - كمال منصوري، سماح صولح، مرجع سابق، ص63.

<sup>2</sup> -Souleh samah, La gestion des Compétences dans l'entreprise, n04, revue des Economies financières, bancaires et de management,2017, Algérie, p19.

المنظمات الرائدة في مجال تسيير الكفاءات الإعلام الآلي الذي سمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات<sup>1</sup>.

## 2 - المرافقة الميدانية: تسمح المرافقة الميدانية بتقديم النصائح من قبل المسؤولين بالتقييم الدوري للكفاءات لأعضاء الفريق

ومساعدتهم على التطوير، وتسمح أيضا بفحص التطورات المحققة بالتكوين، إلا أن للمرافقة الميدانية بعض السلبيات كملاحظة أن سلوك الأفراد أو المرؤوسين قد يكون غير عادي أثناء مرافقتهم للمسؤول المشرف على التقييم، كما وقد يكون حكم المشرف غير سليم خاصة إن لم يكن مكونا من قبل على مثل هذه التقنيات<sup>2</sup>.

## 3 - مرجعية الكفاءات: أن مرجعية الكفاءات مفهوم مركب من مفهومين، فبالنسبة للكفاءات فقد تطرقنا فيما سبق أنها

مجموعة من المعارف العملية، النظرية والسلوكية مبنية في وضعية مهنية معينة، أما مفهوم المرجعية مشتقة من "مرجع" الذي يقصد به "محل الرجوع"، وبالتالي، يمكن استنتاج أن مرجعية الكفاءات هي ما نعود إليه في تحديد الكفاءات<sup>3</sup>، وعند استخدامها في مجال إدارة الموارد البشرية بشكل عام فتعني: "الأداة أو الوثيقة الرسمية التي تسمح بالكشف عن الكفاءات المرغوبة".

وتظهر مرجعية الكفاءات في شكلها العملي كقاعدة معطيات تحت تصرف مسيري المنظمة بشكل عام، ومسيري الموارد البشرية بشكل خاص، وتمثل في شكل بطاقة تسمى بطاقة مرجعية الكفاءات و تتشكل من ثلاث أجزاء أساسية هي:

- معلومات عن العمل ( نوعيته، تحديده...).
- معلومات متعلقة بالكفاءات ( وصف الكفاءات الضرورية لانجاز العمل حسب أبعادها، مستوى التكوين الضروري، الخبرة الضرورية).
- معلومات عن الحركية ( مدة البقاء المرغوبة للعامل، أمثلة عن المناصب...).
- ومن المهم أن تكون مرجعية الكفاءات لا تتكون من بطاقة واحدة بل من عدة بطاقات، إذ أن لكل عمل خاص بطاقة الكفاءات الخاصة به<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - فيليون مراد، القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، مذكرة ماستر تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص 67، 68.

<sup>2</sup> - كمال منصور، صولح سماح، مرجع سابق، ص 62.

<sup>3</sup> - اسماعيل حجازي، مصفوفة الاستشارات بيوطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي لتقييم الكفاءات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005، ص 124.

<sup>4</sup> - اسماعيل حجازي، مرجع سابق، ص 125.

4 - طريقة مركز التقييم: هي عملية التي من خلالها يقيم الفرد أو مجموعة من الأفراد من قبل العديد من المقيمين (Assesseurs) الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات، المحاكاة أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم...<sup>1</sup>

و يجدر بنا الذكر أن المنظمات تقوم بعملية التقييم لسعيها إلى بلوغ الأهداف التالية<sup>2</sup>:

- تعزيز ثقة العاملين والمساهمين في الكفاءات الفردية والجماعية للمنظمة.
- ضمان التحكم في إدارة الموارد البشرية والكفاءات على مستوى المنظمة.
- معرفة مستوى الكفاءات في المؤسسة وتصميم نظام المكافآت.
- معرفة مدى ملائمة الملف الشخصي لمنصب العمل.

ضمان التحسين المستمر للأداء الوظيفي للعمال من خلال تنمية كفاءاتهم

<sup>1</sup> - فيلون مراد، مرجع سابق، ص 68

<sup>2</sup> - سامي منصور بودبوس، راشد بن عبد الله، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية وتطبيقات عملية حديثة، كلية العلوم الاقتصادية، دار الجنان للنشر والتوزيع، تونس، ص 322.

خلاصة الفصل الأول

يحتّم السوق على المنظمات تبني أفكار و مبادئ و توجهات الفكر الإداري الجديد القائم على مبدأ الكفاءة كمنهج للتسيير، إذ أن المؤسسات ومهما اختلفت في حجمها و تعددت أنشطتها إلا أنها كلها على يقين بأن المورد البشري مورد لا بد من استثماره، باعتباره المبتكر، المبدع و المطور، لهذا سارعت المنظمات لزيادة الاستثمار فيه و تسييره تسيير فعال من خلال اكتسابها، تنميتها و تقييمها له ، و على هذا الأساس أتى منهج تسيير الكفاءات نتيجة لتزايد الاهتمام بمفهوم الكفاءات، أين أصبح ينظر للفرد كشخص مستقل و فاعل في وسطه من خلال كفاءاته و إبداعاته التي يضعها خدمة للمؤسسة، و الكفاءة تعد من المفاهيم الهامة في الإدارة المعاصرة، لكونها تعتبر بمثابة المنقذ الرئيسي للمنظمة في ظل الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف العولمة و التطورات التقنية، و ازدادت قناعة المؤسسة بأن رأسمالها الحقيقي و مصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في ما تحمله من كفاءات، مما جعلها تعتبر هذه الأخيرة كاستثمار حقيقي يحتاج إلى نظام معلومات الموارد البشرية الذي يمكن من خلاله تدعيم تسييرها في المنظمة و هذا ما سيكون محتوى الفصل الموالي.

## تمهيد:

لقد نتج عن التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، سلسلة من الضغوطات اللاإرادية التي دفعت بالمؤسسة إلى تبني كل تطبيق حديث للاستغلال الأمثل للموارد العديدة والمتنوعة التي تمتلكها.

وباعتبار المورد البشري الثروة الأولى والجوهرية للمؤسسة والأكثر تأثيرا على استمراريته وتميزها عن منافسيها، فقد برزت أنظمة معلومات متخصصة تدعى بنظم معلومات الموارد البشرية كأداة مهمة ليس فقط على مستوى تنفيذ الأعمال التشغيلية لوظيفة الموارد البشرية، وإنما على المستوى الاستراتيجي باعتبارها الآلية الأكثر قدرة على استقطاب القدرات الخلاقة وصناعتها وكذا العمل على تطويرها والحفاظة عليها نظرا لتنوع مجالات استخدامها، إذ يؤكد هنا Kleiman بأن القيمة الإستراتيجية لهذه النظم تتمثل في التركيز على الكفاءات وذلك بدعمها لوظائف الاستقطاب، إدارة الأداء، التكوين، وتنفيذ هذا العمل بشكل ممتاز.

وبناء على ما سبق سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى ماهية هذا النظام ومساهمته في تسيير الكفاءات، من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث:

**المبحث الأول: ماهية نظام معلومات الموارد البشرية**

**المبحث الثاني:** نظام معلومات الموارد البشرية كأداة لعصرنة وظيفية الموارد البشرية.

**المبحث الثالث:** مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في تدعيم تسيير الكفاءات.

## المبحث الأول: ماهية نظام معلومات الموارد البشرية

إن التوجهات الجديدة لما يعرف بمجتمع المعلومات، وضع المنظمات في موقف الطلب المتزايد نحو توفير المعلومات التي تحتاجها تلك المنظمات في موقف الطلب المتزايد نحو توفير المعلومات التي تحتاجها تلك المنظمات بالسرعة والدقة المناسبة، الأمر الذي أدى إلى إيجاد نظام معلومات قادر على الإيفاء باحتياجات العمل ومتطلبات اتخاذ القرار من المعلومات ، وقد جاء نظام معلومات الموارد البشرية كواحدة من النظم التي تلعب دوراً في مجابهة تحديات محيط تسيير المعلومات وتؤثر فيه كمورد رئيسي وعليه سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على هذا النوع من النظم من جوانبه الأساسية.

## المطلب الأول: مفهوم و تطور نظام معلومات الموارد البشرية

## الفرع الأول مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية

قبل التطرق إلى مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية لا بد من تعريف أصل هذا المصطلح وهو نظام المعلومات، وهذا الأخير يشير إلى كلمتين " النظام والمعلومات " ، حيث يعبر عن الأولى بـ :- "مجموعة من العناصر المترابطة أو الأجزاء المتفاعلة التي تعمل معا لتحقيق بعض الأهداف والغايات المدروسة"<sup>1</sup>، أما الثانية تشير إلى: "جملة البيانات والدلالات والمضامين التي تتصل بالشيء أو الموضوع، وتوضح مفهومه وخصائصه وتبين استخداماته، وتصاغ بطريقة هادفة"<sup>2</sup>. وجمع الكلمتين معا، فإن نظام المعلومات يمثل: "تفاعل مجموعة من الموارد المختلفة من الأشخاص والبيانات وتكنولوجيا المعلومات التي تمد الإدارة و تدعم متخذي القرار بالمعلومات الدقيقة والواضحة وفي الوقت المناسب"<sup>3</sup>.

لقد قدمت لنظام معلومات الموارد البشرية تعاريف عديدة اختلفت بتباين وجهات نظر الباحثين، فقد عرفه Macleod بأنه: "نظام يعمل على جمع وتخزين البيانات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، ويعالج البيانات بتحويلها إلى معلومات ثم يعرض تقارير للمستفيدين"<sup>4</sup>، ومن وجهة نظر كل من Loudon Kenneth و Loudon jone فإنه " نظام يحتفظ بسجل الموظف ( متابعة مهارات وأداء الفرد إضافة إلى التدريب) ويساهم في وضع برامج وخطط التعويضات والترقيات والمسار المهني"<sup>5</sup>، في حين وصفه Kovach على أنه: "إجراء منظم لجمع وتخزين وصيانة واستخراج البيانات عن الموارد

<sup>1</sup> - أحمد محمود خلف، دور نظم المعلومات الإدارية في دعم اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، مكتبة القانون والاقتصاد، مصر، 2015، ص87.

<sup>2</sup> - مصطفى علي اللحام ، المدخل إلى مصادر المعلومات، ط1، الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص250.

<sup>3</sup> - سليم ابراهيم الحسينية، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص56، 53.

<sup>4</sup> - أمل ابراهيم أبو رحمة، أنظمة المعلومات و أثرها على فاعلية شؤون الموظفين، مذكرة ماجستير الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2005، ص11.

<sup>5</sup> - اسمهان خلفي، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008-2009، ص85.

البشرية في المنظمة وشؤون الأفراد، وسمات الوحدات التنظيمية التي تتعامل معها"<sup>1</sup>، كما يشير إليه Poultanen أنه: "نظام محوسب يستند على شبكة من قواعد البيانات، يستخدم للحصول على المعلومات وتخزينها وتحليلها واسترجاعها ونشرها حول الموارد البشرية للمنظمة".

وعلى العموم فلن الفحص المتعمق لأدبيات هذا الموضوع يوضح وجود تباين في تعريفات الباحثين والمختصين في هذا المجال، لذلك فإن الخروج بمفهوم شامل ومتكامل يعد صعبا، خاصة وأن أغلب التعريفات التي تناولت هذا الموضوع نظرت إلى أن مهمة هذا النظام هي تقديم المعلومات المتعلقة بالموارد البشري وهي تعتبر نظرة ضيقة ومحدودة لا تتماشى والتوجه الجديد لوظيفة الموارد البشرية<sup>2</sup>، لذا فإنه يمكننا تعريف نظام معلومات الموارد البشرية بأنه: نظام متكامل يضم مجموعة من الموارد تعمل على تخزين بيانات ومعلومات واسترجاعها عن كل نشاط يقوم به يخدم أهداف المنظمة ويحسن من فعاليتها وكفاءتها فهو يتميز بمجموعة من الخصائص نذكر منها مايلي:<sup>3</sup>

- الآلية الكاملة، أي توافر الربط المتكامل لأجزاء النظام على الحواسيب الموصولة على الشبكة الخاصة بالمؤسسة.
- الإتاحة للاستخدام المباشر من قبل المستخدمين وكسب درجات الصلاحية المفوضة لهم.
- نشر الخدمة التي يوفرها هذا النظام لإدارة المنظمة، مهما تباعدت مواقعها الجغرافية.
- شمولية النظام ليضم جميع مكونات الموارد البشرية على اختلاف نوعياتها ومستوياتها.
- الترابطية لضمان إمكانية الوصول إلى المعلومات المطلوبة عن العاملين.
- التسهيلية، أي إمكانية إشراك العاملين أنفسهم في تغذية النظام بالمعلومات المستجدة وتسجيل آرائهم ومقترحاتهم لتطوير العمل.
- الأمنية، أي حماية المعلومات الخاصة بالعاملين من أخطار الاختراق أو التلف.

### الفرع الثاني: تطور نظام معلومات الموارد البشرية

يتفق أغلب الكتاب والباحثين في نظام المعلومات أن تطور نظام معلومات الموارد البشرية اقتزن بتطور تكنولوجيا الحاسوب، فضلا عن تطور التشريعات من القوانين الحكومية وانعكاسها على تطور وظيفة الموارد البشرية، فقد كانت المنظمات في عقدي الستينات والسبعينات من القرن الماضي تحتفظ بكافة المعلومات التي تخص العاملين في ملفات ورقية مما

<sup>1</sup>-Asafo-Adjei Boateng, **The role of HRIS in SHRM**, master of science theses in Accounting, HANKEN Swedish School of Economics and Business Administration ,2007,P29.

<sup>2</sup>- جبيرات سناء، تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية، دكتورته علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، 2014، ص80.

<sup>3</sup>- علي السلمي، ادارة الموارد البشرية، دار الغريب، القاهرة، 1998، ص437.

يتطلب وقتا وجهدا وكلفة إضافية، ومع نهاية السبعينات تم إدخال الحاسبات الالكترونية كبيرة الحجم والمعروفة بـ Mainfram المتميزة بقابلية الخزن العالية للمعلومات، ومعالجة بيانات الرواتب ومتابعة كلفتها التي تعتبر من أكثر التكاليف التي تهتم بها المنظمة<sup>1</sup>، ومع زيادة حدة تعقيدها وجراء التنافس بين الشركات المصنعة مكن الحاسوب الشخصي من استخدام برمجيات خاصة بالموارد البشرية والتي لا تتطلب خبرة ومهارة عالية من قبل المستخدم أو المستفيد فضلا عن انخفاض سعره وبذلك وصل نظام معلومات الموارد البشرية إلى مرحلة النضج من منظور إداري نتيجة حدوث تغيير عميق في البرمجيات وذلك ابتداء من عام 2000<sup>2</sup>، وأصبح الاهتمام به من قبل المنظمات أمرا حتميا وضروريا خاصة بظهور بعض التحديات التي تمثلت في<sup>3</sup>:

- ظهور تشريعات عمل جديدة كالتأمين الصحي وفرص العمل المتناوبة.
- التكاليف الجديدة لإدارة الموارد البشرية التي تقع عليها نسبة كبيرة من تنفيذ إستراتيجية المنظمة .
- الضغوطات الاقتصادية التي أدت إلى إعادة هيكلة البرامج مشكلة بذلك ضغطا على المنظمات لتعمل بعدد أقل من العاملين باعتبارهم الأفضل من ناحية التدريب.

ما يمكن استخلاصه، أن نظام معلومات الموارد البشرية أصبح ركيزة و ضرورة تسييري لكل منظمة تسعى للنجاح والبقاء في ظل محيط تنافسي.

### المطلب الثاني: أهداف وأهمية نظام معلومات الموارد البشرية

#### الفرع الأول: أهداف نظام معلومات الموارد البشرية

بالرغم من أن المعلومات هي أساس نظام المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية إلا أن أهداف النظام ووظائفه تختلف من منظمة إلى أخرى اعتمادا على فلسفة المنظمة في التعامل مع هذه الموارد والى حاجتها وإمكانياتها المالية والبشرية.

<sup>1</sup> - باسل محمود طه، دور نظم معلومات الموارد البشرية في إعادة تصميم الوظائف، دراسة تطبيقية في المعهد التقني الموصل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الموصل، العراق، 2006، ص ص4،5.

<sup>2</sup> - جبيرات سناء، نظام معلومات الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص ص118،119.

<sup>3</sup> - عامر إسماعيل عبد الله يونس حديد، واقع استخدام تقنيات المعلومات في نظم معلومات الموارد البشرية، دراسة حالة مجموعة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، دراسة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الموصل، بغداد، العراق، 2003، ص39.

وبصورة عامة يتمثل الهدف الأساسي لنظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق متطلبات إدارة الموارد البشرية في تحقيق متطلبات إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى بتزويدهم بالمعلومات بالدقة المطلوبة وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرارات السليمة، إلى جانب هذا يمكن تحديد أهدافه على النحو التالي :

- إعداد الخطط الإستراتيجية.
- التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية.
- وصف جداول ولوائح تفصيلية وإجمالية خاصة بطبيعة العاملين.
- تحليل الاحتياجات التدريبية<sup>1</sup>.
- تدعيم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- إعداد التقارير الخاصة بإدارة العنصر البشري.
- القياس الدوري للمتغيرات التي تتحكم في قيمة الموارد البشرية<sup>2</sup>.
- تطوير أساليب استرجاع المعلومات وتصميم أشكال التقارير والمخرجات بما ييسر استفادة الأطراف المستخدمة للمعلومات
- تحديد خصائص المعلومات التي تتطلبها الجهات المستفيدة وبيان المعايير الواجب توفرها في كل منها
- الحفاظ على قاعدة بيانات دقيقة وحديثة يمكن استعمالها في إعداد التقارير المطلوبة وحفظ السجلات<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: أهمية نظام معلومات الموارد البشرية

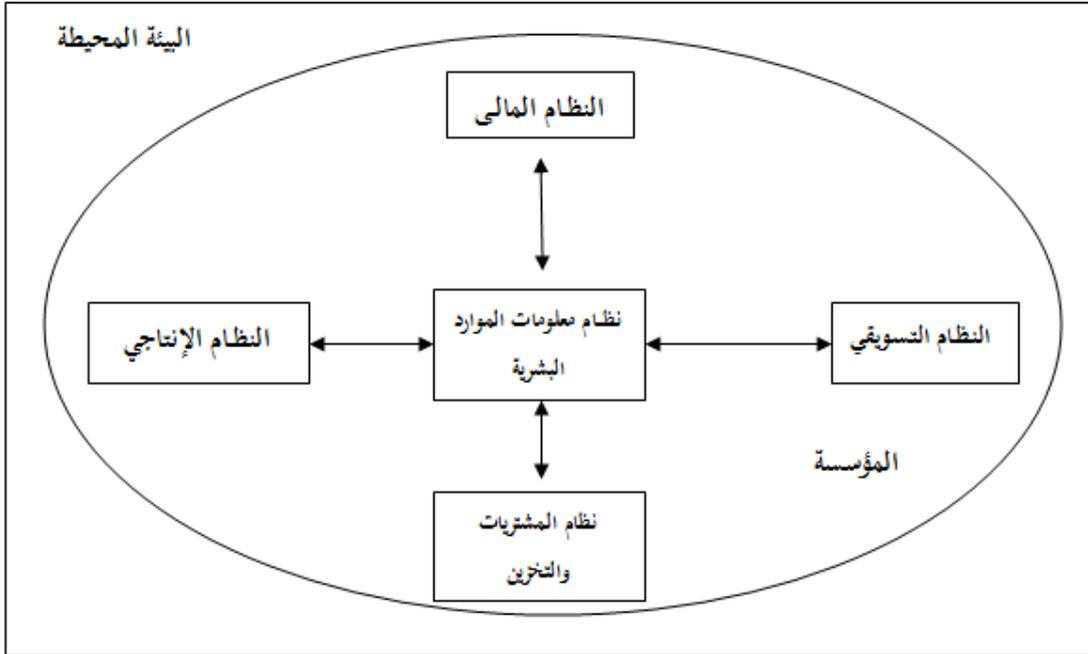
في البداية يجب أن نذكر أن أهمية نظام معلومات الموارد البشرية ترتبط بخصوصية الموارد البشرية باعتباره عنصر مهم في كل وظيفة، لذا فإن هذا النظام يعتبر ركيزة أساسية لنظام المعلومات الأخرى والتي يمكن إظهارها في الشكل التالي:

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، ط1، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 381،382.

<sup>2</sup> عاطف جابر طه عبد الرحيم، نظم المعلومات الإدارية، شركة ناس للطباعة، القاهرة، مصر، 2001-2002، ص246.

<sup>3</sup> - محمد سليمان الجرايدة، تقويم فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2006، ص35.

الشكل رقم (06) أهمية نظام معلومات الموارد البشرية



المصدر: يوسف حجيم الطائي: مؤيد عبد الحسين الفضل، هشام فوزي العبادي ، إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي متكامل) مؤسسة  
الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص 558

ومنه، يمكن تحديد أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- يوضح لإدارة الأقسام الأخرى في المؤسسة المعلومات، ويوصلها متكاملة، دقيقة و صحيحة عن أهم الموارد البشرية.
- يوفر معلومات عن رغبات العاملين بشكل يتوافق مع إنتاجيتهم.
- يتصل نظام المعلومات البشرية بغيره من المعلومات عن طريق مجموعة قنوات تعتبر حلقات وصل بين مصادر الحصول على المعلومات ومستخدميها.
- يساعد على صياغة الاستراتيجيات ورسم السياسات المتعلقة بالموارد البشري.

إضافة إلى:

- معرفة الحاجات السلوكية للأفراد وتعزيز السلوكيات المرغوبة وتطبيقها في العمل .

<sup>1</sup>- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هشام فوزي العبادي ، إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي متكامل) ، مؤسسة الوراق  
للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص 557.

- العمل على تقديم الإجراءات الرسمية المعززة للخبرة التنافسية من خلال التأثير في سلوكيات العاملين لانجاز الأعمال المناطة بهم.

- يساعد على تحقيق الأداء الأمثل للمنظمة بتحسين أداء العاملين فيها<sup>1</sup>.

- وضع معايير تتمكن المؤسسة من خلالها تطوير أساليب الترقية والرقابة على الأفراد وتحديد نسب الأجور المناسبة<sup>2</sup>.

- توفير الوقت والجهد باعتبارها تنجز العديد من الأعمال والرفع من جودة القرارات وفعاليتها<sup>3</sup>.

وبهذا الطرح، يمكن القول أن نظام معلومات الموارد البشرية يعتبر أحد المكونات الأساسية التي تساهم في إضافة القيمة لأنشطة المؤسسة، وذلك في إطار<sup>4</sup> :

1 -إدارة الوقت بفعالية : وهذا يعود للسرعة في معالجة المعلومات عن طريق الحاسوب، أين يتم القيام بالعديد من العمليات في وقت وجيز جدا.

2 - السيطرة على التكاليف : يلدخال تكنولوجيا المعلومات في الأعمال الإدارية، أصبحت الأنشطة المتعلقة بالموارد البشري وغيرها تتم عبر الشبكة دون الحاجة للأوراق وتكاليف الطبع والحفظ، ما ساهم بشكل كبير في التحكم بالتكاليف وتخفيضها والتقليل من استهلاك المواد التقليدية في نشر المعلومات ما أدى إلى رفع الكفاءة التشغيلية.

3 -جودة عملية اتخاذ القرارات : أن المعلومة النافعة هي التي تتوفر في الوقت والمكان المناسبين وعند الشخص المناسب لاتخاذ القرارات الصائبة خاصة المتعلقة بالموارد البشري، وهذا ما ساهم به نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق سرعة وجودة تبادل المعلومات التي أصبحت مؤشر على جودة النظام وفعاليتها داخل التنظيم.

4 - العمل الجماعي: هو مصطلح حديث ظهر بسيطرة تكنولوجيا المعلومات عالم الأعمال، ويقصد به " برامج يمكن مجموعة من المستخدمين بالعمل الجماعي في نفس المشروع دون أن يشترط تواجدهم بنفس المكان، وتكون عبارة عن إجراءات وطرق تسمح بالعمل بأقصى كفاءة" ، كما تمكن من عقد اجتماعات عن بعد لتقليل تكاليف التنقل وغيرها.

<sup>1</sup>-تسيير مقداي، مقدمة في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الزينم للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص164.

<sup>2</sup>-شيكو أيوب، قاشي خالد، نظام معلومات الموارد البشرية الآلي كمدخل لتطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، العدد13، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة، الجزائر، 2018، ص66.

<sup>3</sup>-طويهي فاطمة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء بتيارت، مذكرة ماجستير ادارة أعمال، جامعة وهران 2، الجزائر، 2014، ص28.

<sup>4</sup>-خالد رجم، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط، الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017، ص58، 59.

5- تثمين الرأس مال البشري : أتاحت نظم معلومات الموارد البشرية خدمات للأفراد في مجال تنمية و تثمين قدراتهم وكفاءاتهم، كالتعلم والتكوين عن بعد وهو ما يساعد على نشر وتبادل المعارف فيما بينهم<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: عناصر ومكونات نظام الموارد البشرية

#### الفرع الأول: عناصر نظام معلومات الموارد البشرية

يتكون نظام معلومات الموارد البشرية من جهة نظر آلية من العناصر التي تمثل نظاما فرعية داخل النظام، وتلك العناصر الفرعية تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف يسعى إليها النظام في ضوء معطيات بيئية معينة. وانطلاقا من هذا يمكن أن نحدد هذه العناصر المكونة لنظام معلومات الموارد البشرية، وهي:

- 1 - المدخلات: تعد الأساس في توليد المخرجات المطلوبة من قبل المستفيدين لذا تقتضي ضرورة تحديدها على أسس صحيحة وسليمة وبالمواصفات المطلوبة ، فالمادة الأولية الجديدة ينتج عنها سلعة جيدة، وتشمل مدخلات نظام معلومات الموارد البشرية على المواد الخام التي تستخدم لتوليد المعلومات لصانع القرار والتي قد تتمثل في البيانات الشخصية والمتعلقة بالحياة الوظيفية والخبرات السابقة، والبيانات الخاصة بسوق العمل وسياسات التوظيف... الخ<sup>2</sup>.
- 2 - المعالجة : وتسمى أيضا بعمليات التشغيل ويقصد بها كافة العمليات والتفاعلات التي تجري على مدخلات النظام بهدف تحويل تلك المدخلات إلى مخرجات<sup>3</sup>، وتشمل الخطوات التالية:
  - تسجيل ورصد وتخزين البيانات.
  - تدقيق ومراجعة وتحديث البيانات.
  - تحليل وتفسير البيانات<sup>4</sup>.
- 3 - المخرجات: وهي الحصول على المعلومات بعد إجراء العمليات التحويلية عليها، وعادة تشمل مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية على ما يلي:
  - بيانات ومعلومات عن الموظفين والوظائف.
  - بيانات ومعلومات عن العمليات الإدارية من تخطيط وتوظيف.

<sup>1</sup> - خالد رجم، مرجع سابق، ص59.

<sup>2</sup> - سناء جبيرات، نظام معلومات الموارد البشرية، مرجع سابق، ص102.

<sup>3</sup> - بن السعدي محمد الجواد، أثر أنظمة معلومات الموارد البشرية، دراسة حالة شركة الكهرباء والغاز، مذكرة ماستر أكاديمي تخصص اقتصاد و تسيير بترولي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014، ص4.

<sup>4</sup> - محمد الصيرفي، الادارة الالكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2008-2009، ص499

بيانات عن أوضاع العاملين، حالياً وسابقاً، وفي المستقبل<sup>1</sup>.

4- التغذية العكسية (الراجعة): تمثل معلومات تحمل رسائل وإرشادات عن كيفية سير النظام ومدى تطابق مخرجاته مع

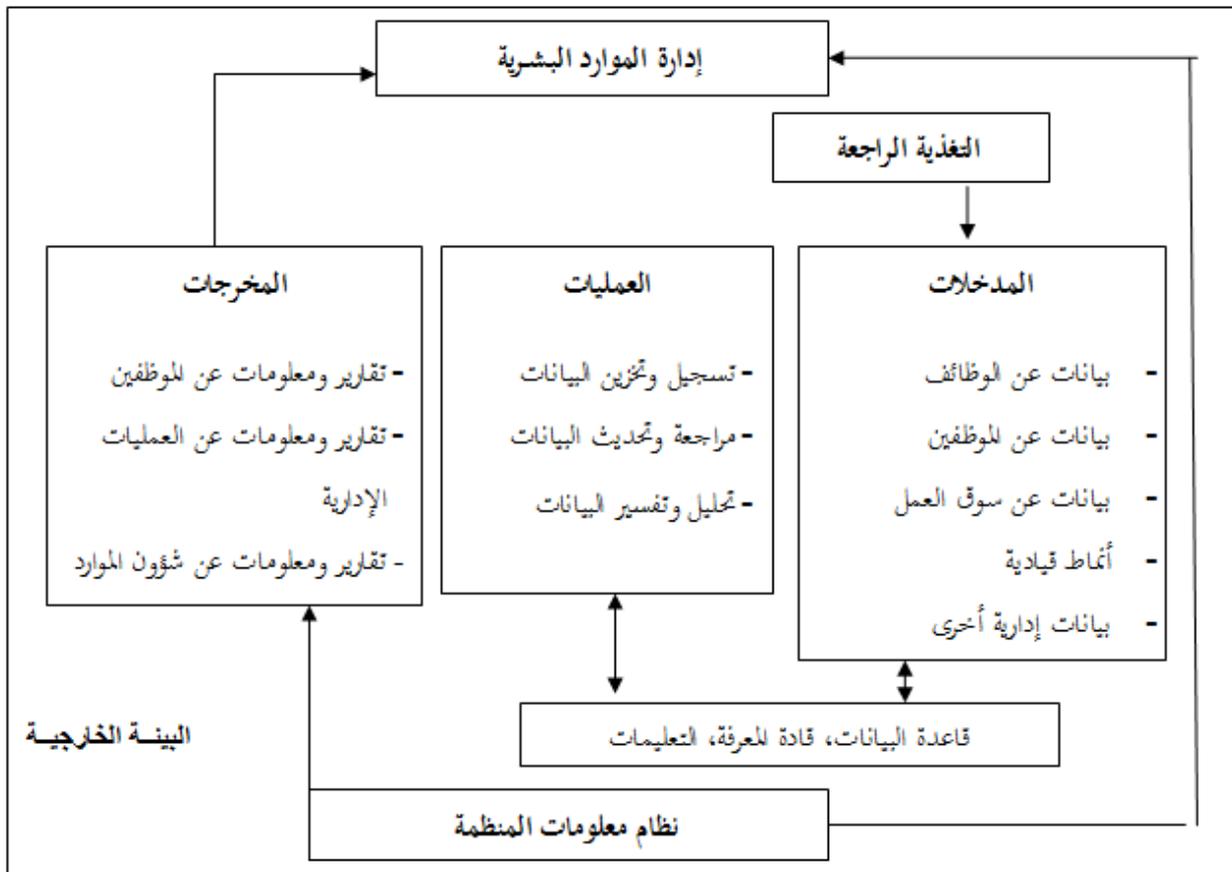
الخطط الموضوعية<sup>2</sup>، وهذه المعلومات الراجعة تلعب دوراً أساسياً في نظام معلومات الموارد البشرية في إطار أهميتها للنظام

الكلية لإدارة القوى البشرية حيث تدعم المعلومات المرتدة على العنصر البشري وتتيح متابعة التغيرات في سياسات وإجراءات

شؤون الموظفين ويمكن من معالجة المشكلات التي تعرقل فعالية استخدام النظام<sup>3</sup>، ويمكن توضيح العناصر المذكورة في الشكل

الموالي:

الشكل رقم (07): عناصر نظام المعلومات البشرية



المصدر: عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، ط2، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 267.

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مرجع سابق، ص384.

<sup>2</sup> - محمد القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، ط1، العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2015، ص38.

<sup>3</sup> - مزيان محمد، تقويم نظام المعلومات والاتصال للموارد البشرية، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للمحروقات، مذكرة ماجستير تسيير الموارد البشرية، جامعة وهران، الجزائر، 2016، ص07.

### الفرع الثاني : مكونات نظام معلومات الموارد البشرية

تعد مسألة إدارة وتشغيل نظام الموارد البشرية من المسائل المهمة والمتصلة بنجاح تطبيقه، حيث تقع هذه المهمة على عاتق إدارة المنظمة، ونحدد مكونات نظام معلومات الموارد البشرية على النحو الآتي<sup>1</sup>:

- **الموارد البشرية:** من الباحثين من يرى أن أهمية العنصر البشري في تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية تفوق أهمية الموارد المادية، بحيث يدرجون أسباب أغلب حالات فشله إلى إخفاقه في انجاز دوره المطلوب، وتظهر هذه الأهمية في قيامه بمهام لا يستطيع الحاسب انجازها منها:
  - التفكير والإبداع في جمع أنواع العمليات.
  - تحديد أنواع البيانات المطلوبة ومصادر تجميعها والوسائل المعتمدة لذلك.
  - تطوير مهارات استخدام الحاسب الآلي.

ونذكر أن أهم الموارد البشرية العاملة في هذا النظام تتمثل في مدير الموارد البشرية الذي يتولى قيادة نظام المعلومات، وتوزيع المسؤوليات وتحديد أداء النظام وتقييم الجودة، إضافة إلى مسؤول نظام المعلومات الوظيفية الذي يتولى العديد من المهام كاستخدام إجراءات جديدة وضمان سرية البيانات وجودتها.... الخ، والمستعمل المباشر للنظام الذي يشترط فيه القدرة على التحكم في البرامج المعلوماتية وتسيير الملفات وغيرها<sup>2</sup>.

**الموارد المادية:** تتضمن الأجهزة والمكونات المادية والموارد المستخدمة في معالجة البيانات وهي لا تتضمن الأجهزة فقط مثل الحاسوب والطابعة بل ومدى إمكانية تحديث هذه الأجهزة بشكل دوري ومنظم لمواكبة التغيرات المستمرة والاحتياجات المتجددة في المنشأة<sup>3</sup>.

- **قاعدة البيانات:** من منطلق أن البيانات مصدر إنتاج المعلومات، تعد قاعدة البيانات من أهم الموارد التي يعتمد عليها نظام معلومات الموارد البشرية، فهي ذات قدرة خزن غير محدودة، كما تساعد على وضع برامج عديدة كبرامج التدريب، الأجور... الخ، إضافة إلى أنها تساعد على استرجاع البيانات المخزنة بسرعة وسهولة استخدامها أيضا في تطبيقات وأغراض متنوعة ك:
  - البيانات المتعلقة بالحياة الوظيفية للفرد.

<sup>1</sup>-زاوي صورية، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على تسيير الموارد البشرية، دراسة حالة لعينة من المؤسسات الاقتصادية بسكرة، دكتوراه علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص35

<sup>2</sup>-جبيرات سناء، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص87.

<sup>3</sup>-فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية - منظور إداري-، ط3، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص59

- بيانات خاصة بجماعة العمل، بالوظيفة ومستوياتهم.

- بيانات متعلقة بسياسات التوظيف كقوانين العمل وقرارات إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>.

**موارد الشبكات:** تعتبر الشبكات جزءا أساسيا من الموارد المكونة لنظام المعلومات، وهي تتمثل في كافة الوسائط والبرامج اللازمة للقيام بعمليات النقل الإلكتروني وتداول المعلومات عبر شبكات الحاسبات الآلية المستخدمة في هذا النظام، ومن بين الشبكات التي يمكن أن تستفيد منها المنظمة نجد الإنترنت، الانترانت والاكسترانت<sup>2</sup>.

**موارد البرمجيات:** هي مجموعة من البرامج والإجراءات التي توجه وتنسق تشغيل الأجهزة لأداء العمليات المطلوبة منها وتضم:

- برمجيات النظام: هي برامج تجعل النظام قادرا على تشغيل البيانات.

- برمجيات التطبيق: هي برامج توجه المعالجة لاستخدام معين للحاسوب من قبل المستخدم النهائي.

- الإجراءات: هي توجيهات تشغيلية للأفراد الذين يستخدمون نظام المعلومات<sup>3</sup>.

## المطلب الرابع: مجالات ومستويات نظام معلومات الموارد البشرية

### الفرع الأول: نظام معلومات الموارد البشرية

تعدد مجالات استخدام نظام معلومات الموارد البشرية ، والتي تعتبر أنظمة جزئية له وأهمها:

- **تخطيط الموارد البشرية:** تعني إعداد الخطط الطويلة وتحديد الاحتياجات المستقبلية من الأفراد أين تتطلب نوعين من البيانات، بيانات تنظيمية تخص الهيكل التنظيمي مثلا، أساليب العمل، أجهزة عمل المؤسسة... الخ، وبيانات عن الموارد البشرية كالتعليم والتدريب... الخ، ونجد أن نظام معلومات البشرية يسهل توفير هذه البيانات<sup>4</sup>.
- **الاستقطاب والتعيين:** أين يتم متابعة الكفاءات والمهارات المتواجدة خارج المنظمة وتوفير المعلومات عنها لإيجاد مرشحين مناسبين للعمل داخل المنظمة<sup>5</sup>، كما يساعد نظام معلومات الموارد البشرية في التوظيف من خلال حفظ المعلومات الخاصة بالمرشحين وتحديد الأجور للوظيفة من خلال:

<sup>1</sup>- لزهري طرودي، نظم معلومات الموارد البشرية كأداة لبناء الرأس المال البشري، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مذكرة ماستر تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013-2014، ص ص46،45.

<sup>2</sup>- فايز محمد النجار، مرجع نفسه، ص59.

<sup>3</sup>- محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات ( المفاهيم، التحليل، التصميم)، ط1، مطابع الوليد القاهرة، مصر، 1992، ص8.

<sup>4</sup>- جمال عبد الله محمد، نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص32.

<sup>5</sup>- عماد صفوك الرويلي، دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة في وزارة الداخلية بالبحرين، مذكرة ماجستير إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين، 2014، ص72.

- توفير جميع الإجراءات الخاصة بعملية الاستقطاب كالمقابلة والاختيار
- توثيق جميع البيانات الأساسية حول فرص العمل المتوفرة.
- توفير المعلومات الأساسية حول فرص العمل المتوفرة.
- تحديد تكاليف الإعلانات عن الوظائف.
- توفير معلومات عن نتائج الاختبارات للمرشحين للوظائف.
- **تسيير الأجور والمكافآت:** يتم مراقبة ومتابعة مدى عدالة أجور الموظفين ورواتبهم وفق قيمة الوظيفة والجهد المبذول، وتشمل أهم تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية في مجال الأجور والمكافآت ما يلي:
  - إعداد قوائم تخص الأجور والمكافآت.
  - يتم تحديد الحوافز على أساس مخرجات تقييم الأداء للعاملين.
  - تحديد الأجور حسب التغيرات في الترقية أو التميز في الأداء<sup>1</sup>.
- **تخطيط المسار الوظيفي:** يركز في هذا المجال على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من ناحية، وبين الوظائف التي يتقلدونها من ناحية أخرى، لذا فإن نظام معلومات الموارد البشرية تعمل على تخطيط وتصميم وإدارة تطور الحياة الوظيفية للأفراد لمساعدتهم في تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم، والرفع من مستوى الرضا لديهم<sup>2</sup>.
- **التدريب والتطوير:** يستخدم نظام معلومات الموارد البشرية بصفة أساسية في مجال التدريب للمساعدة في إدارته من خلال المعلومات التي تتضمنها قاعدة البيانات، التي يتطلب أن تكون واسعة تتضمن معلومات عن النشاطات الجارية في المنظمة وعدد العاملين المطلوبين للتدريب وخصائصهم: كي يتسنى وضع محتوى برامج التدريب المناسبة وكلفة التدريب وأيضاً متابعة نتائج التدريب وتقييمه<sup>3</sup>.
- **الأمن والسلامة المهنية:** تتلخص أهداف السلامة المهنية من خلال تأمين بيئة عمل آمنة خالية من المخاطر المهنية للعاملين، وذلك بتطبيق مجموعة من الإجراءات والاحتياطات الوقائية، والذي يساهم بها نظام معلومات الموارد البشرية من خلال إعداد برامج المعاشات والتأمين، وتوفير الخدمات المتعلقة بالصحة والعلاج، وكلما سعت المنظمة لتوفير أنظمة الحماية للموارد البشرية، كلما نتج عنها استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات والاحتفاظ بهم<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>-خالد رجم، مرجع سابق، ص64.

<sup>2</sup>-عبد القادر عواريب، دور تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة الوطنية للسيارات، ورقلة، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015، ص03.

<sup>3</sup>-حامد اسلام، دور نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين، دراسة حالي مؤسستي ورود للعطور-نجمة للطحن، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016، ص08.

<sup>4</sup>-رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص286.

### الفرع الثاني: مستويات نظام معلومات الموارد البشرية

يستخدم نظام معلومات الموارد البشرية في جميع المستويات التنظيمية كونها تمثل قاعدة وظيفية أساسية وشاملة لذا فقد حدد الباحثون بصفة عملية ثلاث مستويات لتطبيق وهيكل نظام معلومات الموارد البشرية، وهي كالاتي<sup>1</sup>:

- **مستوى معالجة المعاملات للإدارة التنفيذية:** في هذا المستوى تتم عمليات استقبال وحفظ المعلومات الخاصة بنشاطات ووظيفة الموارد البشرية، كما يتم توثيق معلومات الموظفين واحتساب رواتبهم ومتابعة مسارهم المهني، وتنظيم استراتيجيات تحفيز الأشخاص، تطوير نظام المكافآت.
- **مستوى دعم القرار للإدارة الوسطى:** تصمم في هذا المستوى أنظمة دعم القرار، التي تهدف لمساعدة المدراء عند اتخاذهم القرارات وحل العديد من المشكلات التي قد تواجههم، كما وتضمن هذه الأنظمة الاجابة على التساؤل "ماذا...إذا" الذي يعبر عن مدى التغير في النتائج عند تغيير الافتراضات أو البيانات، وتعتبر مفيدة خاصة عند تخطيط الأفراد من ناحية النوع والعدد الذي يحتاجهم المنظمة للتعرف على مدى توفر ذوي المهارات.
- **النظم الخبيرة للإدارة العليا:** تمثل هذه الأنظمة تطبيقات على الجانب الآلي كل المشاكل المعقدة والتي تتطلب خبرة بشرية كبيرة إلا أنها تعطي صلاحية اتخاذ القرارات للحاسوب، حيث يقوم النظام بتقديم قرار وفق ما تم تقديمه من بيانات للحاسوب وتكون مشابهة للخبرة البشرية التي سبق وتم اتخاذها في الحالة ذاتها ووفق خصائص مماثلة، وتتكون هذه الأنظمة من قاعدة معرفة تضم حقائق وحالات عملية و معلومات حسب تخصصات الموارد البشرية، ونماذج تعمل على تحليل المعلومات المخزنة في قواعد المعرفة.

### المبحث الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية كأداة لعصرنة وظيفة الموارد البشرية.

أحدثت حركة التطورات لنظام معلومات الموارد البشرية أثرا في تحرير وظيفة الموارد البشرية من عبء الأعمال التقليدية للتركيز على القضايا الإستراتيجية في تسيير المورد البشري والتي ستؤدي إلى إضافة القيمة للمنظمة إذ أصبحت وصف من قبل الباحثين كأداة إستراتيجية في اتجاه تحقيق الميزة التنافسية، لذا أصبح تطبيقها أمرا حتميا وضروريا يحتاج إلى تحديد أدوار ومتطلبات تطبيقها، مراحل تصميمها ومقاييس كفاءتها، وكذا معرفة آثارها الناتجة ومعوقاتها، وهذا ما يتم تناوله ضمن هذا المبحث.

<sup>1</sup> - سناء جبيرات، تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص ص 92،93.

## المطلب الأول: أدوار ومتطلبات تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية

## الفرع الأول: أدوار نظام معلومات الموارد البشرية.

إن دور نظام معلومات الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة لا يقتصر على الفعاليات المرتبطة باستخدام الأجهزة والآلات أو القوى البشرية القادرة على استخدام الأجهزة، وإنما هو تنظيم متكامل ومعقد يتجاوز الوسائل البدائية، وإذ صار من الحنكة في القيادة ليس فقط حيازة نظام معلومات موارد بشرية فحسب، وإنما خلق أفضل نظام تجاوب مع متطلبات العولمة للاستفادة من أدواره والتي نذكر منها:

المشاركة في صياغة الرؤية الإستراتيجية لصالح متخذي القرار، من خلال توفر المعلومات الكافية وذات مصداقية ووضوح.

تحسين القدرة على مواجهة الأزمات وحل المشاكل، مما يقلل من الخسائر و التكاليف الباهضة<sup>1</sup>.  
تحسين الاتصال بين مسؤولي الوظيفة الموارد البشرية ومسيري المستويات التنظيمية الأخرى.  
زيادة روح المشاركة بين الأفراد سواء كانوا من داخل المنظمة أو خارجها من أجل تحقيق العمل الجماعي والوصول إلى أهداف مشتركة<sup>2</sup>.

باختصار، يمكن القول بأن الدعم المعلوم -إتي الذي حظيت به إدارة الموارد البش -رية قد تطور بم -رور الزمن، إذ استهدف في بادئ الأمر إنتاج المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية للاستفادة منها بشكل ميسور ونافع عند الحاجة إليها من قبل المسيرين، إلى تسيير معلومات الموارد البشرية لضمان أحسن تشغيل لأنشطة وظيفة الموارد البشرية ، وصولاً إلى تحسين الاتصالات بين مسؤولي وظيفة الموارد البشرية ومسيري المستويات التنظيمية المختلفة وكذا التفاعل مع الأفراد سواء كانوا من داخل المؤسسة أو من خارجها<sup>3</sup>.

## الفرع الثاني: متطلبات تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية

لضمان نجاح نظام معلومات الموارد البشرية ينبغي توفر عدة متطلبات ومن عدة نواحي ومراعاتها لتكاملها مع بعضها البعض في التأثير على نجاح النظام، ومن أهمها ما يلي:

<sup>1</sup> طويهي فاطمة، مرجع سابق، ص 24.

<sup>2</sup> جبيرات سناء، نظام معلومات الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 121،122.

<sup>3</sup> جبيرات سناء، نحو تحقيق القيمة الاستراتيجية لنظم معلومات الموارد البشرية، العدد2، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، ديسمبر2012، ص276.

**1 - المتطلبات الإدارية:** وتمثل في النواحي المتعلقة بالإدارة وأنشطتها المختلفة ومنها:

تحديد أهداف الإدارة وغايتها بشكل واضح، ومن ثم بيان الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها نظام معلومات الموارد البشرية. للتخطيط الفعال لاحتياجات نظام معلومات الموارد البشرية من الموارد المتعددة. مشاركة الإدارات الرئيسية في المنظمة مع إدارة الموارد البشرية في الإعداد للنظام وتصميمه. للرقابة والمتابعة المستمرة على كافة عناصر نظام معلومات الموارد البشرية لضمان كفاءة وفعالية أدائه<sup>1</sup>.

**2 - المتطلبات التكنولوجية(فنية):** تتمثل في:

توفر الأجهزة والآلات لتشغيل النظام  
توفر الكفاءة البشرية والخبرات اللازمة لتشغيل النظام.  
تصميم نظام متكامل للصيانة والسلامة و السرية للمعلومات<sup>2</sup>.

**3 - المتطلبات الاقتصادية:** ونذكر منها:

توفير وقت كاف لعملية إعداد النظام وتصميمه، بما يساهم في إيجاد نظام مؤسسة بوضوح.  
محاولة تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن  
+الاستخدام الأمثل للأفراد المكلفين بتشغيل النظام.  
توفير الجهد المبذول في جميع مراحل عمل نظام معلومات الموارد البشرية، ما يتطلب تدريب العاملين بالنظام لزيادة مهاراتهم في التشغيل واستخراج المعلومات<sup>3</sup>.

**4 - المتطلبات الاجتماعية:** وأهمها:

التعاون المستمر بين إدارة الموارد البشرية وكافة الإدارات الأخرى بالمنظمة لضمان امدادها بالمعلومات والحصول منها على البيانات والحقائق.  
الاتصال الجيد بين العاملين وتوعيتهم على تقبل التغييرات الممكنة.  
سهولة استخدام مخرجات النظام مما يتطلب دعم السلوك الايجابي لدى العاملين بالنظام والمستفيدين منه.  
توفر روح المساعدة من قبل مصممي النظام للمستفيدين منه<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمد ابراهيم المدهون، امل ابراهيم أبو رحمة، مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية، المجلد 16، العدد2، مجلة الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص ص7516.

<sup>2</sup> - بن السعدي محمد جواد، مرجع سابق، ص16.

<sup>3</sup> - بلاغمس بركة، نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته بوظائف ادارة الموارد البشرية، العدد9، مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر3، الجزائر، ص63.

### المطلب الثاني: البرمجيات الحديثة لنظام معلومات الموارد البشرية.

ما شهدته نظام معلومات الموارد البشرية من تطور، أعطى قوة الانتقال نحو أن تكون وظيفة الموارد البشرية تخلق قيمة من خلال التركيز على إسهاماتها الإستراتيجية وتنميتها للخدمات ذات القيمة المضافة للمسيرين التنفيذيين، وهذا يعود لمنح برمجيات منسجمة وشاملة لهذا النظام بواسطة التكنولوجيا، التي تتميز بقدرتها على تسهيل التعاون والاتصال بين الأفراد والوحدات وكذا تسيير تكاملية عمليات الموارد البشرية، وتمثل هذه البرمجيات كالاتي:

#### الفرع الأول: البرمجيات التكاملية لنظام معلومات الموارد البشرية

أ - **تخطيط موارد المؤسسة (ERP):** يعتبر نظام تخطيط الموارد البشرية أحد النظم الالكترونية الحديثة المستخدمة في مجال تقنية المعلومات، وهو عبارة عن برامج جاهزة صممت بناء على مسح لإجراءات الأعمال في أحسن التطبيقات لتعمل على تكامل المعلومات والإجراءات على مستوى وظائف و إدارات المؤسسة مهما كان موقعها، ويعرف نظام ERP على أنه "نظام متكامل يتيح للمؤسسة توحيد نظام المعلومات لربط وأتمة العمليات الأساسية فيها، ويوفر للموظفين المعلومات اللازمة لتوجيه ومراقبة الأنشطة الأساسية للمنظمة"<sup>2</sup>، أو هو "برنامج متكامل لمجموعة من المقاييس تسمح بمعالجة مجموعة الوظائف داخل المؤسسة"<sup>3</sup>، ويتميز ERP بخصائص عديدة نذكر منها:

- أصبحت البرمجيات اليوم على مستوى أعلى من النوعية وذلك بفضل التجربة التي يمتلكها المنتجون.
- إمكانية وسهولة تهيئة البرمجيات وفقا لمعايير كل منظمة.
- انخفاض التكلفة الكلية للبرمجيات من تهيئة وتركيب وتكوين المستخدمين من تكلفة الحلول البديلة.

إضافة لهذا، فإن نظام تخطيط الموارد البشرية شهد تطور في السنوات الأخيرة، بحيث يتم كل شهر إنتاج منتجات جديدة ذات نوعية عالية في سوق نظام ERP، هذا الأخير الذي يضم بدوره أنظمة عديدة أخرى تحتوي على مجموعة من المقاييس المترابطة مع بعضها البعض، وكل مقياس يتميز بسعر خاص ورخصة خاصة لاستخدامه.

ومن أكثر المقاييس استخداما في المنظمات هي:

- **مقياس الموارد البشرية في نظام ORACLE:** هو مقياس أمريكي أنشأ عام 1977 يهتم بكافة التفاصيل المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، إذ يتميز بـ :

<sup>1</sup> - الوائي الطيب، نظام معلومات الموارد البشرية و أثره على عمليات اتخاذ القرارات، العدد10، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2010، ص12.

<sup>2</sup> - خالد رجم، مرجع سابق، ص50.

<sup>3</sup> - اسمهان خلفي، مرجع سابق، ص98.

- الأمان في التعامل مع صفحات الانترنت وعرض التقارير في الصفحات الشخصية
- سرعة التعامل والاستجابة بصورة أسرع من الأنظمة المشابهة.
- التعامل مع العديد من البيانات وإمكانية إصلاحها إن تطلب الأمر.
- السرية التامة في الحصول على البيانات.

ليحقق بذلك جملة من الأهداف نذكر منها:

- دمج نظام معلومات الموارد البشرية للمنظمات مهما كان موقعها جغرافيا في نظام واحد على موقع المنظمة
- تحسين رضا الأفراد من خلال التسيير الذاتي.
- تفعيل إسهامات الأفراد من خلال اختيار برامج تكوينية مناسبة وبأقل التكاليف.

مقياس الموارد البشرية في نظام SAP : هو مقياس ألماني أنشأ عام ، يضم مجموعات جزئية تتمثل في :

- مقياس المالية: تطبيقات من طبيعة مالية ومحاسبية، كمرقبة التسيير، تسيير الاستثمارات... الخ.
- مقياس اللوجيستيك: يهتم بتسيير التدفقات، يضم تخطيط الإنتاج، المبيعات، تسيير الصيانة.
- مقياس الموارد البشرية: يهتم بكل ما يتعلق بإدارة الأفراد من تنظيم الموظفين، وأجور متابعة المسار المهني، الخدمة الذاتية<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: التعاونية لنظام معلومات الموارد البشرية

#### 1 - العمل الجماعي (Group Ware):

لقد ظهر هذا المصطلح سنة 1978 لأول مرة من قبل peter و trudy john son وتجسد رسميا في القاموس الفرنسي

سنة 2000 للتعبير عن عمليات عمل الفريق وكذا التطبيقات التي تدعمها، وتم تعريف العمل الجماعي حسب الوكالة الوطنية الفرنسية لتحسين ظروف العمل على أنه: " مجموعة برامج تمكن المستخدمين بالعمل الجماعي في نفس المشروع دون أن يكونوا مجتمعين أو متواجدين فيزيائيا"، ويمكن القول أنه يمثل مجموعة تطبيقات ترتبط بمجموعات العمل وشبكات الخبراء أو جماعات المصالح، وتسمح بالعمل الجماعي عن بعد ضمن نفس المشروع أو الموضوع، لذا فان التعاون الوثيق بين أفراد فريق العمل أو الأفراد العاملين في نفس المنظمة كان السبب الرئيسي لاستخدامها، وقد تم تصنيف هذه التطبيقات حسب بعدين أساسيين هما:

<sup>1</sup> - جبيرات سناء، نظام معلومات الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 134، 135.

**بعد الوقت:** ويقصد به العمل الجماعي المتزامن أي فيما معناه العمل بصورة جماعية في نفس الوقت إضافة إلى العمل جماعي الغير متزامن أي في أوقات مختلفة.

**بعد المكان:** وهو فيما إذا كان المستخدمون يعملون في نفس المكان أو أماكن مختلفة.

وحسب هذين البعدين يتم التمييز بين نوعين من التطبيقات :

- **تطبيقات موجهة للاتصال:** تهدف هذه التطبيقات إلى تسهيل التفاعلات بين أعضاء الفريق بغض النظر عن المكان والزمان، وكذا تعمل على رأسمة معارفهم عن طريق عملية التخزين.

- **تطبيقات موجهة لحل المشكلات:** تقوم بالبحث عن الأفكار، تساعد في النمذجة وكذا معالجة النماذج عن طريق المحاكاة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن العمل الجماعي بشكل عام يقوم بالأنشطة التالية:

- تسهيل تبادل المعلومات المختلفة في فريق العمل لانجاز المهام المشتركة.
- يعمل على المساعدة في التخطيط وتتابع العمل دون التقيد بالمكان والزمان.
- القدرة على التحاور بين أفراد الفريق إما في نفس الوقت أو في أوقات مختلفة وهذا من خلال توفير أرضية للاجتماعات والتي اعتبرت قاعدة سمحت وسهلت هذا التحاور<sup>1</sup>.

## 2 - تدفق العمل Work flow :

ظهر مصطلح تدفق أو انسياب العمل مع استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمة، وهو عبارة عن برمجيات لإدارة العمل وقياسها وتسجيلها وتنسيقها ومراقبتها، كما يعني أن الأشخاص المناسبين يستلمون المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب ومهما كان اختلاف منصبهم فانه يقدم العون لهم<sup>2</sup>.

وفيما يخص مفهوم هذا المصطلح تعددت التعاريف واختلفت باختلاف وجهات نظر الباحثين، التي تمحورت حول زاويتين الأولى عبرت عنه على أساس أنه " مجموع برمجيات وقائية تسمح بتسيير إجراءات العمل وتنسيق الموارد ومراقبة سير المهام"، أما من ناحية الزاوية الثانية فعرفته على أنه: "شكل من العمل يضمن مجموعة مهام منفذة بالتسلسل والتعاقب لعملية

<sup>1</sup>- جبيرات سناء، تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري، مرجع سابق، ص110.

<sup>2</sup>- خان أحلام، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص101.

معينة، عن طريق مجموعة من الأفراد وذلك لتحقيق هدف مشترك"، وعند جمع الأفكار المذكورة من الناحيتين نجد أن استخدام تدفق العمل يندرج في ثلاث جوانب أساسية وهي<sup>1</sup>:

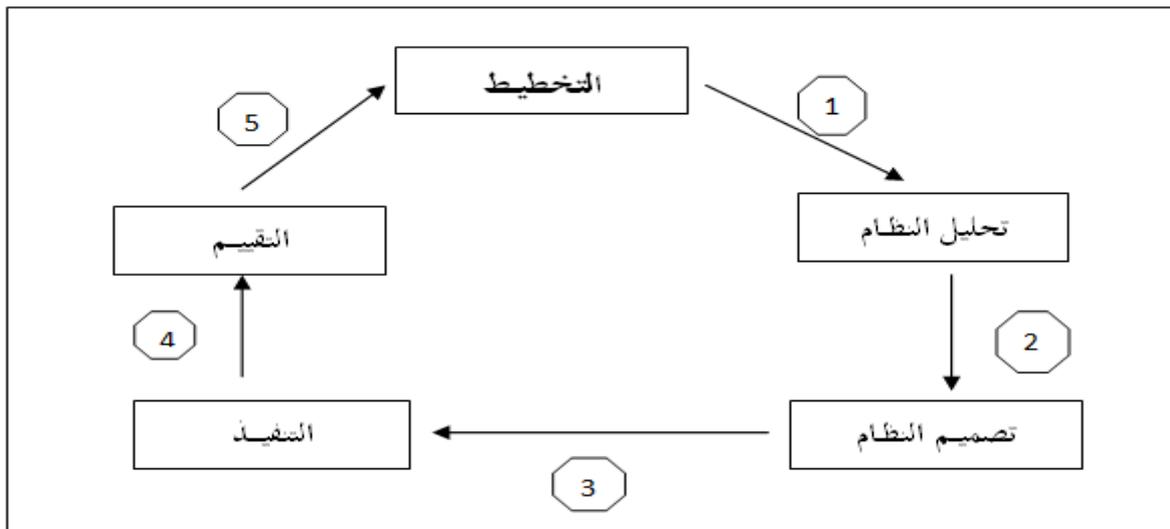
- يعتبر عمل تعاوني يضم مجموعة من الموارد من أجل إنجاز عمليات محددة وفي وقت محدد
- يعتبر أداة برمجية تعمل على أعداد عمليات في المنظمة وبدقة.
- يعمل على مراقبة الإجراءات المتعلقة بهذه العمليات بصورة منسجمة وبجدد بنا ذكر أن وظيفة الموارد البشرية هي أكبر مستخدم لبرمجة تدفق العمل وذلك لقدرتها على إعداد العمليات وسيرها بشكل منسجم ودقيق.
- ونشير إلى أن جذور تدفق العمل ظهرت مع التسيير الالكتروني للوثائق الذي يركز على معالجة وتنظيم الوثائق الإدارية.

### المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام معلومات الموارد البشرية ومقاييس كفاءته

#### الفرع الأول: مراحل تصميم نظام معلومات الموارد البشرية

تمر عملية تصميم نظام معلومات الموارد البشرية بعدة مراحل أو طرق، إلا أنه لا توجد طريقة مفضلة وتامة لتصميم وتنفيذ نظام فعال لمعلومات الموارد البشرية، الشكل التالي يوضح عملية تصميم نظام معلومات الموارد البشرية الأكثر اتفقا في المنظمات المعاصرة.

الشكل رقم (08) مراحل تصميم نظام معلومات الموارد البشرية.



المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على: سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة للدراسات العليا والبحوث، جامعة قناة السويس، مصر، 2004، 2005، ص 452.

<sup>1</sup> - جييرات سناء، نظم معلومات الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 141، 142.

من خلال المخطط أعلاه نقدم شرح لكل مرحلة كما يلي<sup>1</sup>:

1 **مرحلة التخطيط:** وفيها يتم وضع خطة للنظام، تتضمن الأهداف المرجوة منه في ظل الموارد المادية والبشرية المتاحة ويتم ذلك من خلال:

- تصميم نظام يتفق مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

- الحصول على موافقة الإدارة على تصميم النظام.

- تكوين فريق عمل لبناء النظام أو تطويره.

- إعلام الموظفين بالنظام الجديد أو بالتعديلات التي ستحدث في النظام الحالي.

2 **مرحلة تحليل النظام:** يتم في هذه المرحلة تحليل النظام للتعرف على احتياجاته باتباع مجموعة من الخطوات هي:

تحديد أهداف النظام بشكل واضح

تحديد الاحتياجات الضرورية.

تحديد النتائج المرجوة من النظام .

تحديد أساليب السيطرة على النظام.

تحديد مستخدمي النظام<sup>2</sup>.

3 **مرحلة تصميم النظام:** يجدر بالفريق الذي يصمم هذا النظام أن يكون على معرفة شاملة الكُل القضايا التي تتطلب

اتخاذ قرار معين وسليم، من خلال تحديد مكونات وأنظمتها الفرعية والعلاقات التي تنظم عملها، وتتم من خلال تصميم:

الموسائل المتاحة للنظام

معاينة البيانات.

إجراءات الرقابة<sup>3</sup>.

كما يجب التغلب على عوائق الاتصال داخل المنظمة والمنافسة التي قد تدفع ببعض الأفراد لإخفاء معلومات هامة، للتمكن من تصميم نظام معلومات للموارد البشرية يتميز بالمواصفات الدقيقة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - خالد رجم، مرجع سابق، ص 66.

<sup>2</sup> - محمد بن العروسي عيسى، تحليل وتصميم النظم المعلوماتية، ط1، مؤسسة فيليبس للنشر، جانفي 2018، ص 190.

<sup>3</sup> - خالد رجم، مرجع سابق، ص 67.

<sup>4</sup> - مؤيد موسى علي أبو عساف، هيثم عبد الله، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، ط1، دار المجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 58، 59.

4 **مرحلة تنفيذ النظام** : تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل تطور نظام معلومات الموارد البشرية، حيث تظهر هذه المرحلة مدى إقبال العاملين، وكذا الجهات المستفيدة من النظام ومخرجاته<sup>1</sup>، وتمثل هذه المرحلة في وضع النظام حيز التنفيذ من خلال:

- وضع خطة التطبيق والرقابة عليه.

- إعداد موقع النظام.

- تدريب الموظفين لتطوير مهاراتهم.

- تزويد النظام الجديد بقاعدة البيانات المخصصة له<sup>2</sup>.

5 **مرحلة التقييم**: بعد البدء في تنفيذ النظام، تأتي مرحلة تقييم أدائه لمعرفة ما إذا كان هناك انحرافات في المخرجات الفعلية عن ما هو مخطط وتصحيحها إن وجدت<sup>3</sup>، كما وتبين هذه المرحلة مختلف السياسات المتعلقة بالتعامل مع الموارد البشرية والوسائل المجددة لذلك وفي سبيل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة خلال الفترة المحددة للخطة، وعليه فان نظام معلومات الموارد البشرية يجب أن يزود هذه الخطة الإستراتيجية بكل ما تحتاجه من معلومات بدقة متناهية وفي الوقت المناسب<sup>4</sup>، ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية التحقق من فعالية نظام معلومات الموارد البشرية إلا من خلال تقييمه، لمعرفة درجة تحسن النتائج عن سابقتها في عملية اتخاذ القرار، كما ومن الضروري على الإدارة أن تتخذ الإجراءات اللازمة في حالة تحقيق نظام معلومات الموارد البشرية أهدافه، وذلك للحفاظ على المستوى الجديد من فعالية معلومات هذا النظام<sup>5</sup>.

### الفرع الثاني: مقاييس كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية.

تعني كفاءة أي نظام كان مدى تحقيق هذا النظام للأهداف التي أنشئ من أجلها، أي الوصول إلى الصورة الواقعية لما تحققه ومقارنة ذلك مع ما هو مستهدف تحقيقه في فترة زمنية معينة، ولما كان هدف نظام معلومات الموارد البشرية تحقيق متطلبات إدارة الموارد البشرية وتوفير المعلومات الضرورية بالدقة وفي الوقت المناسب كانت كفاءته تتحدد في هذا الإطار ومن خلال المقاييس التالية:

<sup>1</sup> - عبد القادر شلالي، دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى العلمي حول صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، المحور السادس، جامعة بوزياف ميلة، الجزائر، يومي 14-15 أفريل 2009، ص ص 5، 6.

<sup>2</sup> - خالد رجم، مرجع سابق، ص 67.

<sup>3</sup> - محمد عبد الرحمان الفقهاء، اثر نظم معلومات الموارد البشرية في اداء العاملين بالمؤسسات الحكومية، دراسة حالة وزارة تنمية الموارد البشرية في الفترة 2016-2017، اطروحة دكتوراه في الدراسات الدولية، جامعة الزعيم الأزهري، السودان، 2017، ص 28.

<sup>4</sup> - بن التاج صباح، تقييم كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية، دراسة حالة اتصالات الجزائر ورقلة، مذكره ماستر تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2017، ص 13.

<sup>5</sup> - عبد القادر شلالي، مرجع سابق، ص 6.

- **الدقة:** وتعني توافر درجة مناسبة من المعلومات الصحيحة والمفيدة، المعدة لاستخدامها بدرجة عالية من الثقة في الأغراض الإدارية المختلفة كالتخطيط، الرقابة واتخاذ القرارات.
  - **الملائمة:** والمقصود بها تطابق أنواع ومواصفات البيانات والمعلومات المقدمة مع احتياجات المستخدمين ( متخذي القرار).
  - **الوقت المناسب:** ويعني مراعاة عامل الزمن عند توفير البيانات والمعلومات بالحجم والنوعية المناسبة لغرض اتخاذ القرارات الملائمة.
- إن هذه المؤشرات الثلاث تشكل مع الطرق الأول من موازنة الكفاءة، ذلك أن الخلل في أي من هذه المقاييس سوف يؤثر سلبيًا على المنافع المتأنية من النظام، وتتراوح هذه السلبية بين التأثير في القرارات المتخذة ( بسبب عدم دقة المعلومات) إلى انعدام قيمة هذه المعلومات وذلك إذا ما كانت غير ملائمة أو لم يتم الحصول عليها في الوقت المناسب.
- التكلفة المناسبة:** والتي تمثل الطرق الثاني في موازنة الكفاءة حيث يجب توفير المعلومات الضرورية بالتكلفة الملائمة أي لا بد من أن تكون المنافع المتأنية من النظام توازي أو تفوق التكاليف المترتبة على استخدام هذا النظام ولاحتلت الموازنة وتدنت الكفاءة تبعًا لذلك<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع: أثار نظام معلومات الموارد البشرية ومعوقاته

##### الفرع الأول: أثار نظام معلومات الموارد البشرية

إن تطور أدوار نظام معلومات الموارد البشرية أدى إلى تغييرات جذرية في الجوانب التنظيمية لوظيفة الموارد البشرية من خلال ظهور مفاهيم جديدة توافق مع مكانتها الجديدة كشريك استراتيجي يساهم في خلق القيمة المؤسسة، من أهم هذه المفاهيم نذكر ما يلي<sup>2</sup>:

**الأخرجة:** تمثل أخرجة وظيفة الموارد البشرية الاعتماد على شراء بعض خدمات وظيفية الموارد البشرية الموجود أصلاً في المنظمة وضمن قائمة مهامها، وذلك من قبل موردين خارجين وضمن إطار تنظيمي محدد، أي لجوء المنظمة لطرق أحر لانجاز أعمالها، كما أن المنظمات تستطيع تطوير أنشطتها إما داخليا أو خارجيا عن طريق عملية الأخرجة، وتأخذ هذه الأخيرة للعديد من الأشكال نذكر:

<sup>1</sup> - أمل ابراهيم أبو رحمة، مرجع سابق ذكره، ص 17، 18.

<sup>2</sup> - جبيرت سناء، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري، مرجع سابق، ص 104.

- الأخرجة الكلية والأخرجة الانتقالية: تتعلق الأخرجة الكلية بكل ما يتعلق بأجزاء النشاط ، أما الأخرجة الانتقالية فنعتبر على إسناد جزء من نشاط وظيفة الموارد البشرية لطرق آخر.

- أخرجة عمليات الأعمال: المقصود بها جزء من عمليات الموارد البشرية أوكلها إلى مقدم الخدمات.

- الأخرجة الانتقالية: وتشير إلى أن المنظمة تلجأ لهذا الشكل من الأخرجة في حالة ظرف معين أو بشكل وقي.

إن هذه الأشكال الثلاث تساهم في تدعيم القدرة على الإبداع لدى الأفراد كما وتساعد على تخفيض التكاليف والتحكم بها.

**ب - التسيير الذاتي:** يعتبر من أبرز مخرجات نظم معلومات الموارد البشرية، إذ يعبر عن تمكين العاملين والسماح لهم من المشاركة في بعض المهام، كالاطلاع على بياناتهم الشخصية وتعديلها، وكذا كل البيانات المتعلقة بمسارهم المهني، وهذا ما يتحقق العديد من المزايا والتي منها:

خفض التكاليف المتعلقة بقسم الموارد البشرية.

حقة حفظ البيانات وتجنب الأخطاء المحتملة أثناء نقل المعلومات.

تحسين كفاءة المعلومات الإدارية في جميع المستويات، ما يسهل على المستخدمين لها من إصدار التقارير حسب احتياجاتهم وأيضاً حسب ما يحدونه من معايير.

-تحقيق تكامل قواعد البيانات، ما يساهم في زيادة تفاعل نظم الموارد البشرية<sup>1</sup>.

**ج- لامركزية وظيفة الموارد البشرية:** لقد تزايد تطبيق أسلوب اللامركزية الذي يعتبر من أساليب التنظيم الإداري وهذا

مع تطور وظيفة الموارد البشرية، التي أصبحت مضطرة على التحلي عن أسلوب اللامركزية يؤدي دور توزيع المهام على الموارد البشرية ونقل السلطات من المستويات الأعلى للمستويات الأدنى وهذا بهدف مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات ومن أنواع اللامركزية ما يلي<sup>2</sup>:

- اللامركزية العمودية: ويمثل أكثر الأساليب شيوعاً، حيث يقوم على تفويض صلاحيات متخذي القرار للمستويات

الأدنى.

<sup>1</sup> بريان هوبركر، جيمس ماركهام، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، ترجمة: د. خالد العامري 2006 ، تلخيص: احمد السيد طه الكردي 2009، حمل من موقع [http://Hrdscussion/hr.com]، بتاريخ: 21:26، 2019/04/27

<sup>2</sup> - جيبرات سناء، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري، مرجع سابق، ص 102.

- اللامركزية الأفقية: يقصد بها نقل الصلاحيات اتخاذ القرارات خارج نطاق التنظيم أي تقديمها لمسيرين غير المحليين بالمنظمة.

إن نجاح لامركزية التسيير يعتمد على مدى تحفيز المسيرين وتكوينهم على استخدام التطبيقات، ومدى التزام الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية بإتباعها.

### الفرع الثاني: معوقات نظام معلومات الموارد البشرية

هناك مجموعة من العوامل التي تحد من فعالية نظام معلومات الموارد البشرية وتتمثل في عشر عوامل كما حددها walker والتي تقف عائقا أمام بناء نظام معلومات الموارد البشرية وتشغيله بفعالية، وتعتبر أخطاء متكررة في اغلب المنظمات، وتتمثل في<sup>1</sup>:

- عدم تحديد أهداف نظام معلومات الموارد البشرية.
- ضعف الارتباط المتكامل بين النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية.
- عدم المشاركة الفعالة لإدارة الموارد البشرية في بناء وتصميم نظام المعلومات.
- عدم وجود التأييد والدعم الكافي من طرف الإدارة العليا
- التهاون في عملية الرقابة قبل وأثناء بناء وتصميم نظام معلومات الموارد البشرية.
- مقاومة العاملين ومعارضتهم لفكرة الاعتماد على نظام معلومات الموارد البشرية.
- استخدام تكنولوجيا معقدة يصعب من عمل أفراد مصلحة إدارة الموارد البشرية خلال الاستخدام والتشغيل.
- عدم دراسة تكلفة البرامج المساعدة المستخدمة بدقة وعناية.
- وجود تعقيدات وعلاقات متشابكة بالنظام تؤدي لتعدد التقارير.

### المبحث الثالث: مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الكفاءات.

إذا كان من الأكيد أن نجاح معظم منظمات اليوم في ظل التحولات الجديدة التي يعرفها العالم من عولمة ومنافسة شديدة يعود لسرعتها في سبق الأحداث و استعدادها اللازم لإحداث التغيير المناسب لتحديد خصوصيتها التي تميزها وهذا بالاعتماد على أسلوب معاصر يعرف بتسيير الكفاءات، فإن نظام معلومات الموارد البشرية يصبح ضرورة تسييرية تملئها تلك

<sup>1</sup> - محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام أساليب العلمية الحديثة، الجودة الشاملة، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص107

التحولات و كذا طموحات المنظمة، على اعتبار أن القيمة الإستراتيجية لهذا النظام يتمثل في التركيز على إدارة الرأسمال البشري و تنفيذه بشكل ممتاز نتيجة لتوسع أدواره ومجالات استخدامه. من أجل ذلك سنعمل على مستوى هذا المبحث على توضيح مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الكفاءات من خلال جودة مكوناته و جودة مخرجاته.

### المطلب الأول: الجودة في نظام معلومات الموارد البشرية

تظهر مراجعة أدبيات موضوع نظم المعلومات بشكل عام أن إدراج مصطلح الجودة فيه يعتبر إضافة حديثة، تضم بعدين أساسيين هما جودة النظام وجودة المعلومات اللذين سيتم شرحهما كالآتي:

#### الفرع الأول: جودة النظام

لقد تعددت تعاريف الجودة باختلاف النظرة إليها وباختلاف تطور مفهومها حيث نجد من يعرفها على أنها: "مجموعة من الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة و شمولية عن جوهر الخدمة أو المنتج"<sup>1</sup>، و أشار إليها البعض الآخر على أنها تعني "إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال من التميز و تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات و رغبات زبائنها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم"<sup>2</sup>.

أما بالنسبة لجودة النظام فنجد أن آراء الباحثين انقسمت إلى مجموعتين، المجموعة الأولى ترى أن هذا المفهوم واضح و محدد يمكن تحديده من خلال العوامل التي تسبب مشكلات النظام، في حين ترى المجموعة الثانية أن هذا النظام غير واضح يصعب تحديده<sup>3</sup>، لذا قدم Garvin بوضع خمس وجهات نظر أساسية تساعد على تعريف جودة النظام وهي كالآتي<sup>4</sup>:

أ - وجهة النظر المبهمة: التي تقول أن الجودة سهلة التمييز لكنها غير قابلة للتعريف.

ب - وجهة النظر المبنية على المنتج: ترى أن الجودة قابلة للتحديد.

ج- وجهة النظر المبنية على المستخدم : التي تدل على قدرة المنتج على إرضاء الاحتياجات الصريحة و الضمنية و أنها ملائمة للاستخدام.

<sup>1</sup> - يوسف حجيم الطائي، مؤيد الفضل، ليث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات، ط1، المازوني للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص50.

<sup>2</sup> - عمر وصفي العقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط1، دتر وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص17.

<sup>3</sup> - كفي حمود عبد الله النوايسة، أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى مستخدمي نظام المعلومات في جامعة البلقاء التطبيقية، مجلد 36، العدد2، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن، 2009، ص337.

<sup>4</sup> - رعد الصرن، عوامل قياس الجودة في نظم المعلومات المطبقة في شركات الاتصالات، المجلد29، العدد 1، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، 2013، ص122.

د - وجهة النظر المبنية على أساس التصنيع: التي تقيس الجودة من خلال درجة المطابقة للمواصفات و المتطلبات.

هـ - وجهة النظر المبنية على القيمة: وتعد أن الجودة تشكل قيمة اقتصادية للمشاركين.

وعلى العموم يمكن القول بان جودة نظام معلومات الموارد البشرية يشير إلى القدرة على تلبية متطلبات مستقبلية، فهي

مكون أساسي لقياس نجاح استعمال النظام في المنظمة كجزء في الحياة اليومية للأفراد، لذا يعتقد الكثير من الباحثين أن

الجودة يمكن أن تؤثر على فعالية نظام معلومات الموارد البشرية من خلال<sup>1</sup>:

- تخفيض التكاليف المرتبطة باختيار البرمجيات غير المناسبة.

- تخفيض تكاليف التوجه الصحيح لمستخدم النظام.

- تخفيض تكاليف الصيانة الزائدة.

- تخفيض تكاليف المشكلات الناتجة عن قلة التكوين للعاملين.

- تخفيض التكاليف الناتجة عن الاختيار غير المناسب للأجهزة الحاسوبية.

إضافة لهذا، فقد تم تقديم العديد من المقاييس لجودة النظام، إلا أن المقياس الذي قدمه Parasur man و Berry الأكثر

استخداما في الدراسات و المسمى بمقياس "Servqual"، والذي يشمل خمس أبعاد أساسية وهي:

- **الإعتمادية:** تتمثل في مدى وفاء المؤسسة المقدمة للخدمة، أو بصيغة أخرى هي ثبات الأداء و الموثوقية في تقديم

المؤسسة لخدمة صحيحة منذ المرة الأولى، والوفاء بالوعود التي وعدت عملائها بخصوص مستوى الجودة المتضمن لخدماتها.

- **المادية:** وهي كافة الملموسات المادية التي يستخدمها العملاء لتسهيل تقديم الخدمة، كما وتعبّر عن حسن

استعمال الأجهزة و البرمجيات في النظم.

- **الاستجابة:** وهي مدى قدرة النظام على تقديم الخدمة بصورة فورية و متقنة وفقا لما يتطلع عليه العميل، ومساعدة

مستخدمي النظام على تقديم المعلومات بصورة سريعة و دقيقة.

- **الضمان:** وتشمل مدى توفير الحماية للنظام، وخلق الثقة لمستخدميه.

- **المرونة:** وهي قدرة النظام على الاستجابة للتغيرات المختلفة بشكل سريع و فوري.

### الفرع الثاني: جودة المعلومات

توصل الباحثون إلى وضع عدة تعريفات لجودة المعلومات حيث عرفها Mc.Gilvray على أنها " الدرجة التي يمكن

أن تكون فيها البيانات و المعلومات مصدر موثوق و يمكن الاعتماد عليه من قبل المستخدمين"، و يرى كل من

<sup>1</sup> - جيرات سناء، تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستخدمين، مرجع سابق،

Ketton و Popovic أن جودة المعلومات عملية تقديرية تعتمد على استخدام المعلومات الصحيحة لاتخاذ قرار معين أو إجراء معين، و إلى أي مدى تكون المعلومات الجيدة متوفرة بدرجة كافية لصناعة قرار فعال<sup>1</sup> ، كما وأشار لها البعض بأنها: "ما تتمتع به المعلومات من مصداقية و مآثقه من منفعة للمستخدمين و أن تخلو من التحريف و التضليل و أن تعد في ضوء مجموعة من المعايير الرقابية و الفنية بما يساعد تحقيق الهدف من استخدامها"<sup>2</sup>.

مما سبق يمكن أن نقول بأن جودة المعلومات تمثل: مجموعة من الخصائص النوعية التي يجب أن تتميز بها المعلومات و التي تؤدي تلبية حاجات الأطراف المختلفة المستفيدة منها في كافة المستويات الإدارية بالشكل الملائم ، في سبيل إشباع حاجاتهم للوصول إلى اتخاذ القرارات الرشيدة.

وما يلاحظ في الدراسات و البحوث المتاحة فيما يتعلق بجودة المعلومات عدم وجود إتفاق بشأن الخصائص النوعية المطلوبة في المعلومة ، لذا وجدت العديد من المقاييس لها إلا أن الكثير من الباحثين يركزون في دراستهم على مقياس O' Brien الذي حدد ثلاث أبعاد رئيسية لجودة المعلومات بحيث يضم كل بعد مجموعة من الأبعاد الفرعية و التي يوضحها في الشكل الموالي:

الشكل رقم(09): خصائص جودة المعلومات

المحتوى	البعد الشكلي	البعد الزمني
- الإيجاز	- الوضوح	- الحداثة
- الأمان	- الدقة	- الدقة
- الاكتمال	- الشمولية	- الشمولية
- المدى		

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على: عبد الله حمود سراج، أهمية خصائص المعلومات في بناء اختيار قرارات المنظمة، العدد الرابع، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة حضرموت للعلوم و التكنولوجيا، اليمن، 2005، ص132

<sup>1</sup> - جهاد صياح بن هاني، نادين محمد دركل، دور جودة المعلومات في فاعلية عملية صنع القرار، مجلة دورية بكلية الادارة والإقتصاد، جامعة البصرة، العراق، ص202.

<sup>2</sup> - حامدي علي، أثر جودة المعلومات المحاسبية على صنع القرار في المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة مطاحن الأوراس باتنة، شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011، 2010، ص90.

وفيما يلي شرح لكل بعد من الأبعاد المذكورة والعناصر الفرعية لها:

1 - **البعد الزمني**: يعد الوقت بعدا مهما في جودة المعلومات ولا سيما عند التقييم إذ أن معدل إنتاج المعلومات

يتزايد عندما تقيم بأسرع وقت، ويتضمن هذا البعد العناصر الفرعية الآتية<sup>1</sup>:

+ **الحدثة**: ويقصد بها تحديث المعلومات المتولدة باستمرار تبعا للتغيرات الحاصلة، والمعلومات تزداد فائدتها كلما كانت أحدث وهذا على أساس الظروف المحيطة بالمنظمات سريعة التغير التي تستلزم هذا للاستفادة منها عند تقديمها و تداولها.  
+ **الدقة**: عرفها Slone على أنها "درجة خلو المعلومات من الأخطاء"، ولا يشترط تحقيق الدقة الكاملة لأنها مفهوم نسبي وليس مطلق، فالمعلومات يجب أن تكون صحيحة و دقيقة ضمن حدود مقبولة، و ذلك من المفترض أن تكون خالية من الأخطاء، وتختلف درجة الدقة المطلوبة في المعلومات حسب المدى الزمني الذي تغطيه هذه المعلومات، فإذا كانت المعلومات عبارة عن تنبؤات مستقبلية فإن درجة دقتها تقل كلما تناولت مستقبلا بعيدا والعكس صحيح.  
+ **الشمولية**: وتعني هذه الخاصية قدرة المعلومات المتوفرة أو المقدمة على إعطاء صورة كاملة عن المشكلة أو حقائق الظاهرة مع تقييم بدائل الحلول المختلفة لها حتى تتمكن الإدارة من تأدية وظائفها المختلفة<sup>2</sup>.

2 - **البعد الشكلي**: يتعلق هذا البعد بكيفية تقييم المعلومات، من أبعاده:

+ **الوضوح**: وهو مدى خلو المعلومات من الغموض، وهذا يوضح ضرورة صياغتها بشكل سهل وخالي من الالتباس والشك.

+ **التفاصيل**: أي التفاصيل المناسبة في المعلومات وفقا للمستوى الإداري الذي سوف يستخدمها و ترتبط درجة التفصيل بمتطلبات مستعمل المعلومات، فكلما اتجهنا نحو المستويات الإدارية الدنيا ازدادت الحاجة للتفصيل.  
+ **الترتيب**: من أهم مظاهر جودة المعلومات أن تكون مرتبة متسلسلة وفقا لمتطلبات الأفراد المستعملين لها و احتياجاتهم، ويجعل الترتيب المعلومات ذات معنى و دقة بهدف اتخاذ القرارات<sup>3</sup>.

3 - **بعد المحتوى**: يصف هذا البعد مجال و مضمون المعلومات، و ذلك من خلال المعايير التالية:

+ **الإيجاز**: ضرورة تقديم المعلومات المطلوبة فقط، دون أي معلومات إضافية لا تخدم الموضوع المدروس، وتختلف درجة الإيجاز باختلاف المستوى الإداري المستعمل للمعلومات، إذ تزداد كلما اتجهنا نحو المستويات الإدارية العليا.

<sup>1</sup> - قيس حمد سلمان، ريم يوسف سلطان، دور بعض خصائص مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية في تعزيز نظام تقييم أداء العاملين، المجلد 7، العدد 2، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية، إقليم كردستان، العراق، 2017، ص ص 106، 107.

<sup>2</sup> - جهاد صياح بن هاني، نادين محمد دركل، مرجع سابق، ص 204.

<sup>3</sup> - فالخ عبد القادر، جودة المعلومات و أثرها في تحقيق المرونة الإستراتيجية، العدد 4، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الاقتصادية، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، ص 57.

- +الأمان: و يشير إلى الحاجة لحماية المعلومات من الوصول غير المشروع إليها أو من ضياعها أو سرقتها<sup>1</sup>.
- +الاكتمال: أي أن تكون المعلومات مكتملة عن الموضوع الذي يجري دراسته و نادرا ما يصل أصحاب القرار إلى المعلومات المكتملة بسبب وجود الغموض و حالة عدم التأكد، أي أنهم يتعاملون مع معلومات غير مكتملة، كما و أن إحدى وظائف نظام معلومات الموارد البشرية هي زيادة درجة الاكتمال التي يستخدمها أصحاب القرار<sup>2</sup>.
- +المدى: أي مقدار تغطية المعلومات للأحداث و الأماكن والأفراد، سواء داخل المنظمة أم خارجها و المعلومات الجيدة هي التي يكون مداها يتفق مع متطلبات مستخدميها<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: جودة النظام و تسيير الكفاءات

إذا كان نظام معلومات الموارد البشرية يعد بمنزلة مكونات مترابطة تعمل مع بعضها البعض على جمع المعلومات و معالجتها و تخزينها و نشرها لدعم اتخاذ القرارات بحيث أن أغلب عمل هذا النظام هو في بطبعه في المنظمة، فإن محترفيه يمكن أن ينظروا إلى الجودة فيه بأنها تشكل جوابا مهما لحل كثير من مشكلاتها<sup>4</sup>، خاصة إذا تعلق الأمر بدوره في تسيير الكفاءات، على اعتبار أن تأمين هذه العلاقة يتطلب الأخذ بعين الاعتبار الجوانب التالية<sup>5</sup>:

- استجابة مكونات نظام معلومات الموارد البشرية و تناسبها مع احتياجات المستخدم الآنية والمستقبلية.
- دقة المعايير التي تضمن نوعية المضامين و المحتويات.
- القدرة و القابلية على التوسع و التطور باستخدام الشبكات الإلكترونية الملائمة.
- التوافقية في الأجهزة و البرمجيات.
- التناغم و الانسجام في التكنولوجيا المستخدمة و قدرات المستخدمين بهدف الاستثمار الأمثل للوسائل التكنولوجية المتاحة.

ويمكن تلخيص هذه الجوانب في الشكل الموالي:

<sup>1</sup>-رعد الصرن، مرجع سابق، ص 129.

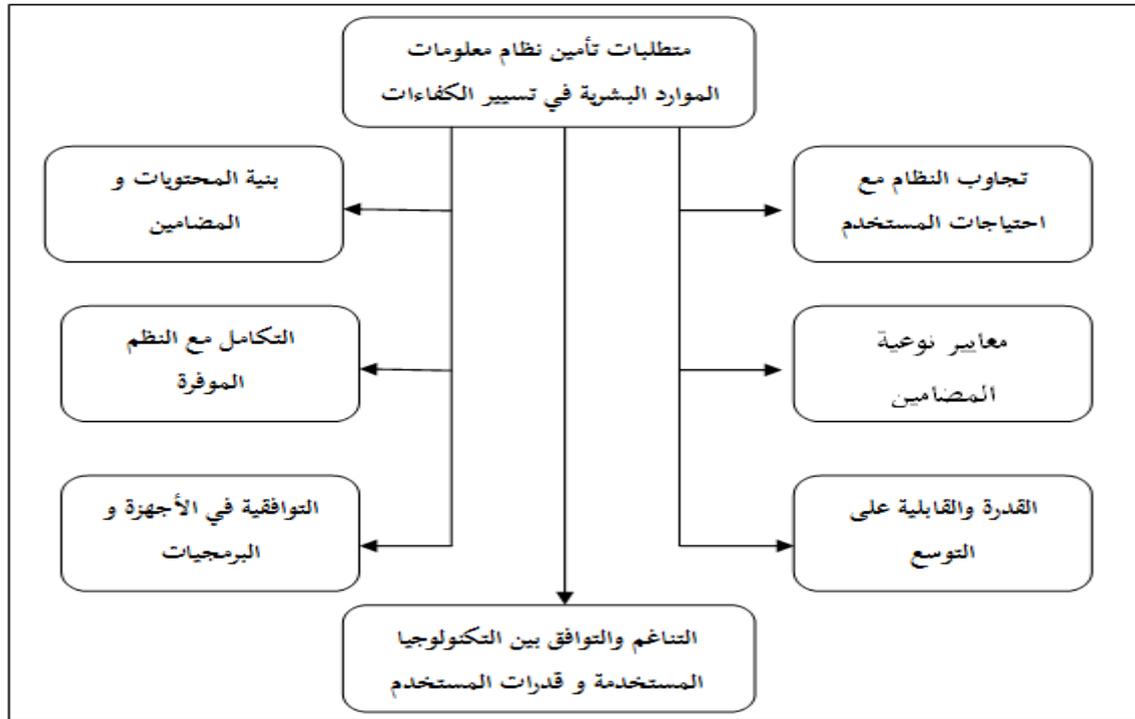
<sup>2</sup>-عبد الله حمود سراج، أهمية خصائص المعلومات في بناء اختيار قرارات المنظمة، العدد الرابع، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة حضرموت للعلوم و التكنولوجيا، اليمن، 2005، ص132.

<sup>3</sup>- ماهر غنيم، مدى جودة المعلومات التي تنتجها نظم المعلومات الإدارية في محافظات غزة، المجلد 11، العدد2، مجلة جامعة الأقصى، فلسطين، ص178.

<sup>4</sup>- رعد الصرن، مرجع سابق، ص122

<sup>5</sup>- طه حسين النوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة، دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010، 2011، ص 125.

الشكل رقم(10): متطلبات تأمين نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الكفاءات



المصدر: كميليا خير الدين، الإدارة الإلكترونية كأداة لتفعيل إدارة المعرفة دراسة حالة مؤسسات اتصالات الجزائر ، مذكرة ماستر تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص80(بتصرف).

و للخوض أكثر في الدور الذي يلعبه نظام معلومات الموارد البشرية في عملية تسيير الكفاءات، نسلط الضوء على مساهمة مكوناته في هذه العملية من خلال:

1 - **جودة البرمجيات:** تعد برمجيات نظام معلومات الموارد البشرية دعامة أساسية في بناء قاعدة من المدخلات البشرية ذات معارف و قدرات و كفاءات عالية، خاصة على مستوى تطوير و اكتساب الكفاءات عن طريق فتح قنوات الاتصال بين الأفراد في أنحاء المنظمة و توليد الإثارة و المتعة في العمل<sup>1</sup> ، و ذلك كما يلي:

**1.1 - البرمجيات التعاونية:** إن البناء الشبكي لتطبيقات العمل الجماعي يكن من إقامة علاقات أفقية تسهم في تعزيز الأفراد من خلال تكثيف التبادلات و إثرائها بما يمكن من تنمية سلوكيات جماعية و فردية تدعم اكتساب كفاءات جديدة و تقييم كفاءات موجودة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - سليم ابراهيم الحسينة، نظم المعلومات الإدارية، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 1998، ص53.

<sup>2</sup> - بوغراة جهيدة، الإدارة الإلكترونية كأداة لبناء الرأس المال البشري، دراسة حالة مجموعة من كليات جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة ماستر تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، 2015، ص75.

كما تعتبر واسطة مهمة للاتصال يمكن من خلالها المساعدة في الحصول على مصادر خارجية لتدعيم قاعدة الكفاءات، و تحفز العمل في جماعات من خلال تفعيل العمل المشترك، ما يؤدي إلى المزج الفعال بين نقل المعلومات و تخزينها و التفاعل بين الأفراد بشكل يخلصهم من الوصاية المفرطة التي كانت تفرضها ظروف العمل داخل المنظمة التaylorية<sup>1</sup>.

**2.1- البرمجيات التكاملية:** بناء على صفة التكامل التي تتميز بها هذا النوع من البرمجيات فإن بعض الباحثين يرون بأنها تمثل إحدى البرامج المعلوماتية التي تحظى بأهمية بالغة لكونها:<sup>2</sup>

- تكنولوجيايات حديثة تساهم في تطوير الكفاءات عن طريق تقاسم المعارف.

- التحفيز على العمل في الجماعات.

- عقلنة استغلال المنشآت من خلال تبسيط الإجراءات و تحقيق زمن معالجة مثال

**2 جودة الشبكات:** تعتبر الشبكات احد المكونات الأساسية لنظام معلومات الموارد البشرية و التي تعمل على تدعيم

تسيير الكفاءات بالمنظمة، و ذلك من خلال قدرتها على:

**1.2: تسيير المعلومات: تدعيم لسلسلة الكفاءات**

تسيير المعلومات هو حقل علمي يهتم بضمان المداخل التي توصل إلى المعلومات و توفير الأمان و السرية لها، بالإضافة إلى نقلها و إيصالها إلى من يحتاجها و خزنها واسترجاعها عند الطلب<sup>3</sup>، و الشبكات تدعم هذه العملية باعتبارها أداة لخلق و تنظيم و نشر و تخزين المعلومات، إذ تسمح بالوصول إليها و نقلها بالسرعة المطلوبة بين الأفراد، وهذا يساهم في خلق و تشكيل مخزون من المعارف الذي يسمح بالوصول إلى إيجاد الكفاءات اللازمة للمنظمة وكذا الارتقاء و الوصول بها إلى درجة من الاحترافية، التي تعكس قدرة التحكم في الوضعيات المهنية التي يمكن أن يواجهها الفرد عند ممارسة عمل معين من خلال مهاراته المكتسبة.

<sup>1</sup> - إبراهيم اسماعيل حسين الحديد، دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في تنمية الموارد البشرية في الأردن، دراسة حالة شركة الكهرباء الأردنية و دائرة ضرائب الدخل، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010، 2009، ص246.

<sup>2</sup> - مرجع سابق، ص248

<sup>3</sup> - محمد الهزام، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات و اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه تسيير الموارد البشرية، دراسة ميدانية ببعض المنظمات بولاية بشار، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016، ص135

و بذلك فإن الشبكات تدعم سلسلة الكفاءات لـ Tarrondeau على النحو التالي<sup>1</sup>:

معلومات ← معرفة ← قدرات ← كفاءات

وقد أشار Cardy بأن الشبكات أدت إلى تحول سريع في المفهوم التقليدي للكفاءات القائم على ثلاث أبعاد (savoir, savoir-faire, savoir être)، نحو قدرات أخرى حددها في العناصر التالية<sup>2</sup>:

- القدرة على الإبداع: التصور، الإدراك، الاختراع.
- سهولة العمل ضمن فريق: و بذلك بتشارك المعلومات.
- حب العمل الجماعي: التعاون بين الأفراد و تقبل آراء بعضهم.
- الاندماج في العمل: المبادرة في العمل و الحماسية.

## 2.2: تسيير العلاقات: تدعيم لآليات تسيير الكفاءات

تساعد الشبكات على سرعة تفاعل و دوام العلاقات بين الأفراد داخل التنظيم و خارجه، متحدية في ذلك حاجز الزمان و المكان و حتى اللغات و الثقافات و المستويات العلمية، إذ تمكن الأفراد من الاتصال فيما بينهم والتحاور مع رؤسائهم ، تراسل المعلومات و نقلها بشكل فوري. كما يجدر بنا الذكر أن كل تنظيم بشري يحتاج إلى ثلاث آليات مهمة و متلازمة و هي التعاون، الاتصال و التنسيق، و هي الآليات التي تحتاجها المنظمة لتسيير الكفاءات، فإن هذه الشبكات تزود المنظمة بكثير من التفاعلية من خلال<sup>3</sup>:

- تقاسم المعارف و الخبرات بين المتعاونين بغض النظر عن المستوى التنظيمي.
- تشجيع التعاون بين أعضاء المؤسسة حيث تتراد الوظيف المنجزة جماعيا و انحصار العمل الفردي.
- التناسق، فالاتصال السريع يسمح للهياكل المعقدة بالعمل بسرعة.

## 3 جودة الموارد البشرية:

إن التحولات الجذرية التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات، غيرت وجهة النظر تجاه العديد من المفاهيم و الأساليب التي تؤدي بها المهام، و بطبيعة الحال فان الكفاءات البشرية اللازمة لتأدية هذه المهام سوف تتغير استجابة لهذا التحول في الوسائل و الإمكانيات، و اعتماد المنظمة على نظام معلومات للموارد البشرية جعلها تحتاج إلى قوة عاملة جديدة جذريا، إذ

<sup>1</sup> - جبيرات سناء، ، تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين، مرجع سابق، ص 282، 283.

<sup>2</sup> - Ben abderrhmane yasmina, Management des connaissances,déploiement des TIC et GRH des organisations, cas de l'algérie, Thèse de doctorat de gestion université Paul Valéry, montpellier III, Paris,P53.

<sup>3</sup> - جبيرات سناء، مرجع سابق، ص ص 284، 285.

يتفق أغلب المختصين في المجال أن أهمية العنصر البشري في تشغيل نظام المعلومات تفوق أهمية باقي المستلزمات المادية، والموارد البشرية من ذوي الخبرة و الكفاءة إحدى متطلبات تطبيق النظام كونه المؤهل و المسؤول عن السيطرة، إدارة و تشغيل المكونات الأخرى.

إضافة لهذا قامت الإدارة الأمريكية بدراسة سمحت بتحديد كفاءات ينبغي للفرد التمتع بها كي يضمن نجاحه في عصر تكنولوجيا المعلومات وهي:

- العمل، إذ يجب على الأفراد العاملين أن يكونوا قادرين على تعريف المشكلات و استخدام الأدوات المتاحة في البحث و التحليل و وضع الحلول و تطبيقها و تقييم النتائج و تطوير الحلول مع المتغيرات المستمرة.
- الإبداع، الذي يكاد يكون الوحيد للبقاء باعتباره يساعد في الوصول إلى حلول جديدة و خلق طرق جديدة لتناقل الأفكار بين الأفراد.
- التعاون و المشاركة ، إن التعاون هو السبيل الوحيد لحل المشكلات المعقدة و ستكون كفاءات العمل الجماعي هي العامل الأساسي للعمل في عصر المعلومات، و كما سبق و أشرنا أن نظام المعلومات ساعد في تفعيل هذا النمط في العمل عن طريق الشبكات المعلوماتية بالاستعانة بالبرامج الالكترونية المتوفرة.
- الاتصال و فهم التدخلات الثقافية : سيحتاج الأفراد العاملين عبور حاجز الاختلاف الثقافي و الحدود الجغرافية، عن طريق اختيار طريقة الاتصال المناسبة لتوصيل المعلومات بفعالية و كفاءة على قدر المستطاع، كما و ذكرنا سابقا أن البرمجيات كان لها الدور في تقليص هذا الحاجز،
- استخدام جهاز الحاسوب و القدرة على استخدام الأدوات القائمة عليه.
- المستقبل الوظيفي الذي يعني التحكم في التغيير و إعادة تعريف المستقبل وتعلم القدرة على اكتساب الكفاءات المطلوبة، وهذا ما أتاحة النظام من تسهيلات في هذا المجال و خلق فرص هائلة لتنمية و تطوير الكفاءات<sup>1</sup>.

4 - **جودة الأجهزة:** تعتبر الأجهزة و المعدات البنية الأساسية لنظام معلومات الموارد البشرية و التي تتمثل في الجزء الملموس في النظام و الذي يساعد في استقبال و تسيير المعلومات وبثها إلى المواقع المطلوبة، كما ساهمت في إثراء كفاءات

<sup>1</sup> - بن سلامة فاطمة، دور نظام المعلومات في تسيير الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة انتاج و توزيع مواد البناء، مذكرة ماستر ادارة واقتصاد المؤسسة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2017، ص ص51، 52.

المنظمة، وهو ما نتج عنه شكل جديد للعمل يسمى بـ"الترحال المهني" *le nomadisme* حيث حلت المكاتب الافتراضية مكان المكاتب التقليدية و اكتسبت الكفاءات مرونة أكبر<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: جودة المعلومات و تسيير الكفاءات

إن ظهور أي عائق في عملية تسيير الكفاءات يرجع أساسا إلى القرارات الإدارية، وهذه الأخيرة بدون المعلومات المناسبة لا يمكن أن تُتخذ بالشكل المطلوب والأمثل، ولأن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تهتم بانجاز مختلف الأنشطة والمهام التي من شأنها توفير الموارد البشرية الكفأة وفقا لاحتياجاتها المستقبلية، من الضروري أن تتميز المعلومات التي تتضمنها التقارير و يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية على جودة المحتوى والشكل والتوقيت.

إضافة إلى أن جودة المعلومات مقياس لمعرفة مدى ملاءمة المعلومات للجهات المعنية باستخدامها، والمعلومات ذات الجودة العالية في يد من يحسن استخدامها بكفاءة ستحقق له اتخاذ أفضل القرارات، والقرارات الجيدة تقود إلى التسيير الفعال للأنشطة الإدارية خاصة تلك المتعلقة بعملية اكتساب الكفاءات، تنميتها وتقييمها، إذ لا بد أن تتسم بالدقة والثبات والحدثة والمصدقية بالإضافة لان تكون مختصرة لتلبي احتياجات القائمين على العمليات المذكورة<sup>2</sup>.

وعليه فان جودة المعلومات تساهم في كل مرحلة من مراحل تسيير الكفاءات و ذلك كما يلي:

#### 1 - اكتساب الكفاءات:

- إذا كانت مرحلة اكتساب الكفاءات تعتمد في المقام الأول على تجميع المعلومات الكافية كما و نوعا، فإن النظام يلعب دورا أساسيا في تقديم معلومات عن:
- الكفاءات المطلوبة لتشغيل المناصب الشاغرة.
  - الكفاءات الموجودة في المنظمة.
  - الكفاءات الممكن الحصول عليها عن طريق التوظيف الخارجي.

إضافة لهذا، فإن مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية يساعد في متابعة الكفاءات المتوفرة في البيئة الخارجية، و توفير المعلومات عنها و عمل أبحاث داخلية لإيجاد مرشحين مناسبين للعمل بالمؤسسة، و الاستغلال الصحيح للنظام وفر إمكانية الاحتفاظ بالمعلومات اللازمة عن الأشخاص المرشحين للوظائف و استرجاعها عند طلبها بالسرعة التي تتلاءم مع الاحتياجات الفعلية للقوى البشرية، مما ساهم ذلك في ممارسة المقاربات المنطقية مع المؤهلين للاختيار و التعيين، ثم اتخاذ

<sup>1</sup>- ابراهيم اسماعيل حسين الحديدي، مرجع سابق، ص 248

<sup>2</sup>- سلمان عبود، جودة المعلومات ولأثيرها في القرارات الإستراتيجية، دراسة ميدانية في عينة من المصارف العراقية، المجلد 15، العدد 3، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، بغداد، العراق، 2013، ص17

القرار الموضوعي الملائم تماشيا و المعلومات المتوفرة عن المرشحين، كما يساهم في إرساء الشفافية في عملية دراسة و معالجة طلبات التوظيف آليا أين يتم استقبال طلبات العمل مصحوبة بالسيرة الذاتية عبر إيميل المؤسسة<sup>1</sup>.

## 2- تنمية الكفاءات:

تحضى عملية تنمية الكفاءات و تطويرها أهمية كبيرة في وقتنا الحالي خاصة مع المنافسة الشديدة التي يعرفها قطاع الأعمال، و في هذا المجال تساهم مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية مساهمة فعالة حتى أصبح يدرج ضمن المؤشرات الفاعلة في عملية تنمية الكفاءات، و لعل العملية التكوينية السبيل الأمثل لغرض رفع و تنمية و تطوير قدرات الأفراد بواسطة ما أتاحه النظام من إمكانية للتعرف على البرامج التدريبية المتاحة عالميا على الشبكة المعلوماتية، خطط و أساليب تنفيذها، إعداد محتواها و تكلفتها... إلخ، ومعرفة النتائج التي حققتها، ليتمكن المسؤول حينها من تحديد الأسلوب الأمثل و متطلباته تماشيا واحتياجات المنظمة<sup>2</sup>.

## 3 - تقييم الكفاءات:

لقد ساهم نظام معلومات الموارد البشرية في إثراء و تسريع مرحلة تقييم الكفاءات، من خلال تقديم المعلومات الكافية عن الفئات التي تحتاج لعملية التكوين و كذا الترقيات، و يساهم أيضا في<sup>3</sup>:

-الإسهام في اتخاذ القرارات السريعة و المتعلقة بالخوافز و المكافآت

-المساندة في إجراء الحلول اللازمة للرواتب و الأجور و توفير السرعة و الدقة عند إعداد قوائمها

- اكتشاف الانحرافات و الأخطاء بالسرعة و الدقة المطلوبة لغرض اتخاذ الممارسات التصحيحية بشأنها

-توفير البرمجيات اللازمة للاستقطاعات المطلوبة داخليا و خارجيا.

وعلى أساس ذلك تحدد الخوافز، التعويضات والأجور التي تعمل على رفع مستوى رضا الأفراد و خلق علاقات

اجتماعية قائمة على الثقة، كما تعمل على إشباع حاجات الفرد، ليتحقق بذلك المحافظة على الكفاءات البشرية المناسبة في

المؤسسة وهو الهدف المطلوب الذي تسعى إلى تحقيقه.

<sup>1</sup> - لزهري طرودي، مرجع سابق، ص 53

<sup>2</sup> - بوحسان سارة كنزة، الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية، دراسة حالي مؤسستي نجمة و موبيليس، قسنطينة، مذكرة ماجستير تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011، 2012، ص 73

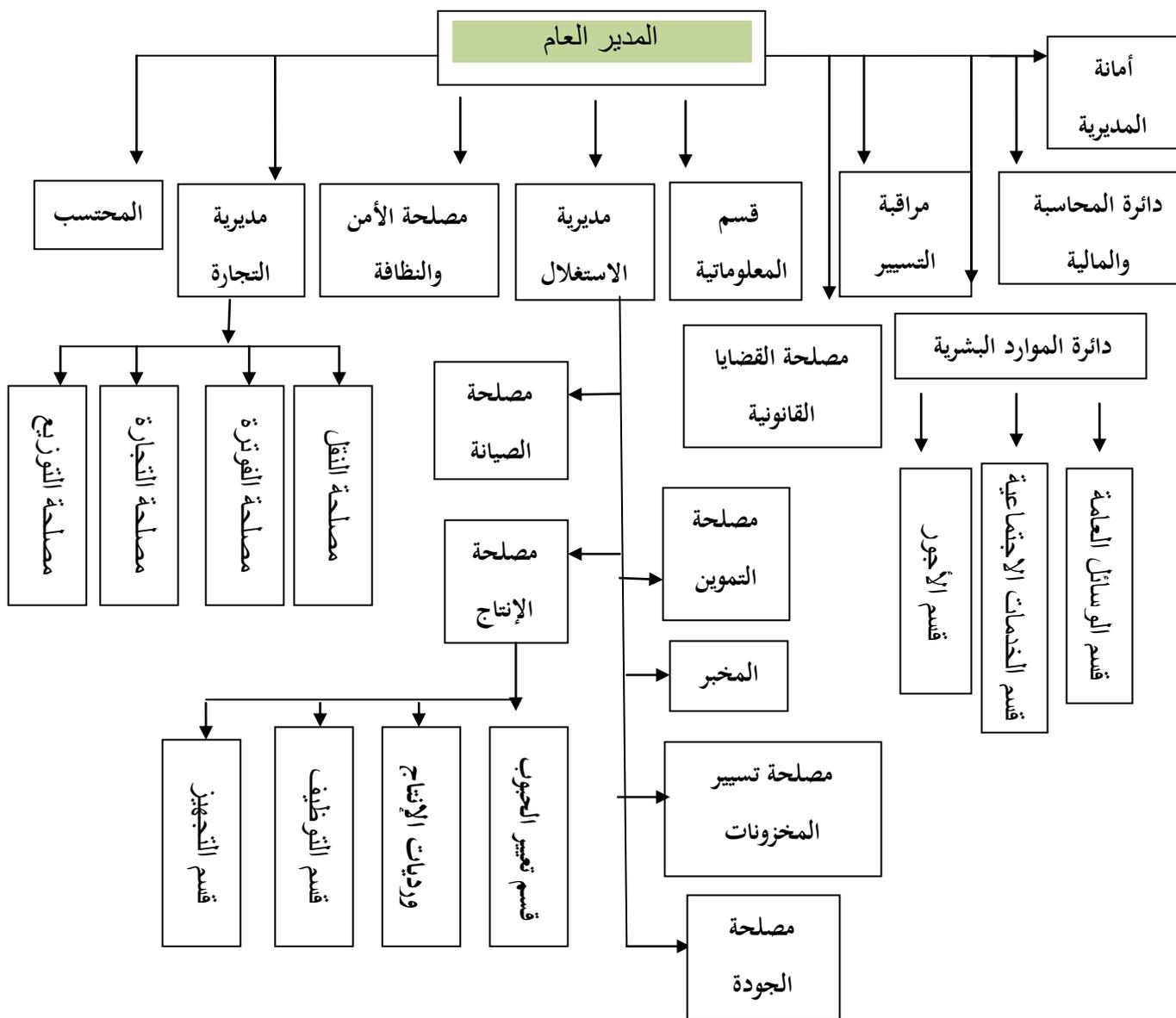
<sup>3</sup> - عماد صفوك الرويلي، دور نظم المعلومات في زيادة فاعلية أداء ادارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية بوزارة الداخلية بالبحرين، مذكرة ماجستير ادارة الموارد البشرية، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين، 2014، ص 67

## خلاصة الفصل الثاني

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل، يمكن القول أن نظام معلومات الموارد البشرية يعد ركيزة أساسية التي من دونها لا يمكن ممارسة و تطبيق تسيير الكفاءات بشكل متقن و كامل، و ذلك بفضل من جهة جودة مكوناته التي تعد بمثابة نظم اتصال و نظم اجتماعية و مصادر المعلومات، و من جهة أخرى جودة معلوماته التي من دونها لا يمكن اتخاذ قرارات صحيحة بخصوص هذا النوع من التسيير.

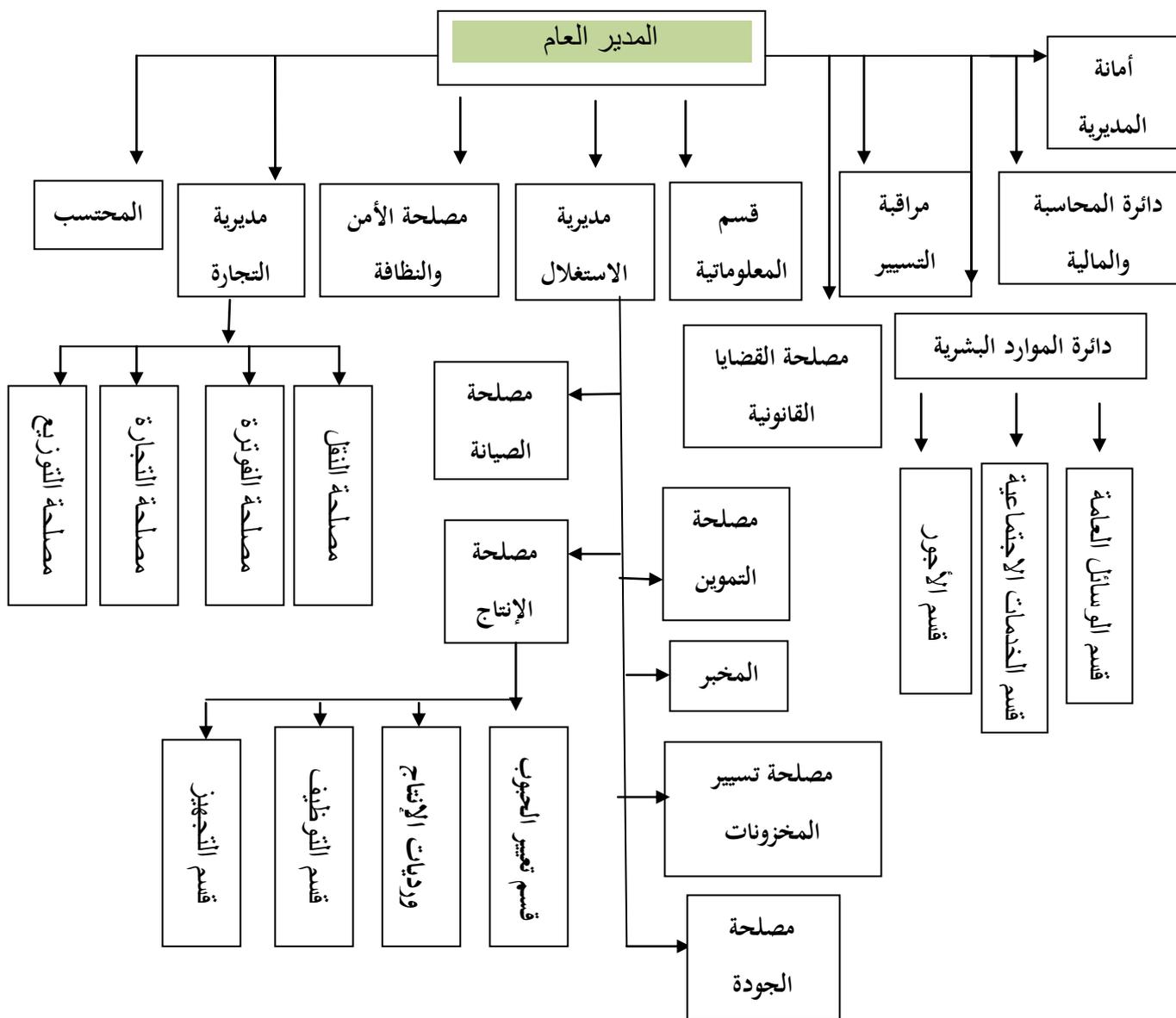
و نظرا لأهمية العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية و تسيير الكفاءات، سنحاول في الفصل الموالي تجسيدها في مؤسسة حبوب الزيبان - القنطرة.

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي للمركبات الصناعية والتجارية التابعة لمؤسسة حبوب الزيبان - القنطرة



المصدر: وثائق المؤسسة

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي للمركبات الصناعية والتجارية التابعة لمؤسسة حبوب الزيبان - القنطرة



المصدر: وثائق المؤسسة

الملحق رقم(03): قائمة محكمي استمارة البحث

الرقم	اسم المحكم	المكان الوظيفي
1	د. جبيرات سناء	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير - جامعة بسكرة-
2	د. خان أحلام	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير - جامعة بسكرة-
3	د. زاوي صورية	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير - جامعة بسكرة-
4	د. شنافي نوال	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير - جامعة بسكرة-

## الملخص

يدفع التغيير في الظروف غالبا إلى تغيير وسائل المواجهة وإيجاد الحلول، وإحداث تغييرات عميقة في تنظيم العمل وظروف أدائه؛ وهذا ما أدى إلى اعتماد توجهات إدارية حديثة تستجيب لمتطلبات المرحلة الراهنة، خاصة تلك المتعلقة بالرأسمال البشري الذي يشكل مسألة متزايدة الأهمية في مجالات البحث التسييري؛ إذ أصبحت عمليات تطويره من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمنظمة المعاصرة، فبرز بذلك منهج تسيير الكفاءات الذي يتوقف على قدرة الفرد والمنظمة على الانسجام، وجعل المسؤولية مشتركة بينهما فيما يتعلق بالنتائج؛ فالفرد ملزم بوضع كفاءاته حيز التنفيذ، وعلى المؤسسة الاعتراف بها فعليا وتزويدهم بكل الأساليب والأنظمة الداعمة التي تسمح بتطويرها؛ ليكون نظام معلومات الموارد البشرية الداعمة الأساسية في تسيير الكفاءات بشكل متقن وفعال.

لذلك هدفت هذه الدراسة على التعرف على أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تدعيم تسيير الكفاءات، من خلال بناء نموذج يتكون من نظام معلومات الموارد البشرية كمتغير مستقل، وتسيير الكفاءات كمتغير تابع، إضافة إلى احتواء النموذج على الخصائص الفردية كمتغير معدل، وبغية تحقيق هدف الدراسة تم تطبيق الجانب العملي لها في مؤسسة (حبوب الزيبان القنطرة-)؛ من خلال توزيع استبيان على عينة مكونة من (97) شخص، والمتمثلة في إدارات المؤسسة وموظفي إدارة الموارد البشرية كافة، وقد تم استعادة (83) استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية، وتم الحصول على نتائج الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss.v20).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها اهتمام المؤسسة بتسيير الكفاءات من خلال عملياتها (اكتساب الكفاءات، تنمية الكفاءات، تقييم الكفاءات)، وبنظام معلومات الموارد البشرية من وجهة نظر الباحثين، إضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الكفاءات، ووجود علاقة ارتباط ضعيفة بينهما بلغت (0,22)، ووجود أثر لجودة المعلومات في تسيير الكفاءات وامتلاك هذا البعد لوحده قدرة تفسيرية في النموذج الأفضل، في مقابل عدم وجود أثر لجودة النظام في تسيير الكفاءات، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية، تعزى للمتغيرات الفردية (الخبرة، العمر، الدورات التدريبية)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة تسيير الكفاءات تعزى للمتغيرات الفردية ما عدا على مستوى العمر، وبناء على النتائج المتوصل إليها تم تقديم مجموعة من التوصيات استكمالا لمستلزمات الدراسة ولغرض الاستفادة منها مستقبلا.

**الكلمات المفتاحية:** تسيير الكفاءات، اكتساب الكفاءات، تنمية الكفاءات، تقييم الكفاءات، نظام معلومات الموارد البشرية، جودة النظام، جودة المعلومات.

## Abstract

The change in circumstances often leads to changing confrontation means and finding solutions, and it also leads to deep changes in the organisation of work and the conditions of its performance. This resulted to the adoption of modern administrative approaches that meet the requirements of the current time, especially those relating to human capital, which is an increasingly important issue in the field of administrative research. The development of this kind of researches has become one of the priorities of the contemporary strategic vision of the contemporary organization. Thus, a Competency Management approach has emerged. This approach depends on the ability of the individual and the organization to be in harmony, and to make joint responsibility with regard to the results because the individual has to use his competencies and the institution has to practically acknowledge them. Moreover, it has to provide the individuals with all the supporting methods and systems that allow to develop those competencies so that the human resources information system becomes the cornerstone of managing the competencies effectively and efficiently.

Therefore, the aim of this study is to identify the impact of Human Resources Management System (HRMS) in enhancing competency management by building a model consisting of « HRIS » as an independent variable, and « managing competencies » as a dependent variable, in addition to « individual characteristics » as a moderator variable. The study was carried out in the Cereals Zibans « AGRODIV », in El-Kantara, Biskra. A questionnaire was distributed to a sample of 97 persons among the executives of the institution and the staff of the Human Resources Department. 83 questionnaires were valid for statistical processing which was done using Spss.v20 statistical program.

The most important findings of this research show that the institution is interested in the management of competencies through its operations (Competency acquisition, competency development, competency assessment) ,and the human resources

information system from the point of view of the respondents. In addition, there is a statistically significant impact of the HRIS in the management of competencies and a weak correlation between them : 0.22. Besides, there a good amount of information in the management of competencies and this dimension possesses explanatory capacity in the best model ; however, there is a lack of qualified system in the management of competencies. The results also showed significant differences in the application of the human resources information system attributed to individual variables (experience, Age, training courses), and the absence of a difference statistically significant about the practice of management of competencies due to individual variables exceptat the level of age. Therefore, because of the results of this research, some recommendations were presented to complement the requirements study, in order to benefit from them in the future.

**Keywords:** competency management ,Competency acquisition, competency development, competency assessment. Human resources information system, Quality System , Quality information.

يدفع التغيير في الظروف غالبا إلى تغيير وسائل المواجهة وإيجاد الحلول، وإحداث تغييرات عميقة في تنظيم العمل وظروف أدائه؛ وهذا ما أدى إلى اعتماد توجهات إدارية حديثة تستجيب لمتطلبات المرحلة الراهنة، خاصة تلك المتعلقة بالرأسمال البشري الذي يشكل مسألة متزايدة الأهمية في مجالات البحث التسييري؛ إذ أصبحت عمليات تطويره من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمنظمة المعاصرة، فبرز بذلك منهج تسيير الكفاءات الذي يتوقف على قدرة الفرد والمنظمة على الانسجام، وجعل المسؤولية مشتركة بينهما فيما يتعلق بالنتائج؛ فالفرد ملزم بوضع كفاءاته حيز التنفيذ، وعلى المؤسسة الاعتراف بها فعليا وتزويدهم بكل الأساليب والأنظمة الداعمة التي تسمح بتطويرها؛ ليكون نظام معلومات الموارد البشرية الدعامية الأساسية في تسيير الكفاءات بشكل متقن وفعال.

لذلك هدفت هذه الدراسة على التعرف على أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تدعيم تسيير الكفاءات، من خلال بناء نموذج يتكون من نظام معلومات الموارد البشرية كمتغير مستقل، وتسيير الكفاءات كمتغير تابع، إضافة إلى احتواء النموذج على الخصائص الفردية كمتغير معدل، وبغية تحقيق هدف الدراسة تم تطبيق الجانب العملي لها في مؤسسة (حبوب الزيبان القنطرة-)؛ من خلال توزيع استبيان على عينة مكونة من (97) شخص، والمتمثلة في إدارات المؤسسة وموظفي إدارة الموارد البشرية كافة، وقد تم استعادة (83) استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية، وتم الحصول على نتائج الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss.v20).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها اهتمام المؤسسة بتسيير الكفاءات من خلال عملياتها (اكتساب الكفاءات، تنمية الكفاءات، تقييم الكفاءات)، وبنظام معلومات الموارد البشرية من وجهة نظر الباحثين، إضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الكفاءات، ووجود علاقة ارتباط ضعيفة بينهما بلغت (0,22)، ووجود أثر لجودة المعلومات في تسيير الكفاءات وامتلاك هذا البعد لوحده قدرة تفسيرية في النموذج الأفضل، في مقابل عدم وجود أثر لجودة النظام في تسيير الكفاءات، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية، تعزى للمتغيرات الفردية (الخبرة، العمر، الدورات التدريبية)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة تسيير الكفاءات تعزى للمتغيرات الفردية ما عدا على مستوى العمر، وبناء على النتائج المتوصل إليها تم تقديم مجموعة من التوصيات استكمالا لمستلزمات الدراسة ولغرض الاستفادة منها مستقبلا.

**الكلمات المفتاحية:** تسيير الكفاءات، اكتساب الكفاءات، تنمية الكفاءات، تقييم الكفاءات، نظام معلومات الموارد البشرية، جودة النظام، جودة المعلومات.

## Abstract

The change in circumstances often leads to changing confrontation means and finding solutions, and it also leads to deep changes in the organisation of work and the conditions of its performance. This resulted to the adoption of modern administrative approaches that meet the requirements of the current time, especially those relating to human capital, which is an increasingly important issue in the field of administrative research. The development of this kind of researches has become one of the priorities of the contemporary strategic vision of the contemporary organization. Thus, a Competency Management approach has emerged. This approach depends on the ability of the individual and the organization to be in harmony, and to make joint responsibility with regard to the results because the individual has to use his competencies and the institution has to practically acknowledge them. Moreover, it has to provide the individuals with all the supporting methods and systems that allow to develop those competencies so that the human resources information system becomes the cornerstone of managing the competencies effectively and efficiently.

Therefore, the aim of this study is to identify the impact of Human Resources Management System (HRMS) in enhancing competency management by building a model consisting of « HRIS » as an independent variable, and « managing competencies » as a dependent variable, in addition to « individual characteristics » as a moderator variable. The study was carried out in the Cereals Zibans « AGRODIV », in El-Kantara, Biskra. A questionnaire was distributed to a sample of 97 persons among the executives of the institution and the staff of the Human Resources Department. 83 questionnaires were valid for statistical processing which was done using Spss.v20 statistical program.

The most important findings of this research show that the institution is interested in the management of competencies through its operations (Competency acquisition, competency development, competency assessment) ,and the human resources

information system from the point of view of the respondents. In addition, there is a statistically significant impact of the HRIS in the management of competencies and a weak correlation between them : 0.22. Besides, there a good amount of information in the management of competencies and this dimension possesses explanatory capacity in the best model ; however, there is a lack of qualified system in the management of competencies. The results also showed significant differences in the application of the human resources information system attributed to individual variables (experience, Age, training courses), and the absence of a difference statistically significant about the practice of management of competencies due to individual variables exceptat the level of age. Therefore, because of the results of this research, some recommendations were presented to complement the requirements study, in order to benefit from them in the future.

**Keywords:** competency management ,Competency acquisition, competency development, competency assessment. Human resources information system, Quality System , Quality information.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## الموضوع

# أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تدعيم تسيير الكفاءات بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة بمؤسسة حبوب الزيبان - القنطرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

جبيرات سناء



إعداد الطالبة:

برباري أمينة



الموسم الجامعي: 2018/2019



# شكر وعرّفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، المعين واهب الحياة مسدد الخطى، الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم له الحمد من قبل ومن بعد، والصلاة والسلام على معلم البشر، وعلى آله وصحبه أجمعين.

من علمني حرفاً، أخلصت له وداً، وحفظت له الجميل

أتقدم بجزيل شكري وخالص تقديري وامتثاني إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة:

"جبيرات سناء" على كل ما قدمته لي وأفادتني به، وفضلت به عليّ من نصائح وتوجيهات ومراجع ... منك تعلمت كيف يكون التفاني والإخلاص في العمل، أسأل الله أن يزيدنا من علمه وفضله، وجزاها الله كل خير.

الأستاذة المحكمين على نصائحهم وتوجيهاتهم

أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه المذكرة

موظفي المؤسسة محل الدراسة الميدانية لإجاباتهم على عبارات الاستبيان

وإلى كل من لم يتسع لي المجال لذكره وسأهم من قريب أو من بعيد في خروج هذا العمل

برباري آمنة

# شكر وعرّفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، المعين واهب الحياة مسدد الخطى، الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم له الحمد من قبل ومن بعد، والصلاة والسلام على معلم البشر، وعلى آله وصحبه أجمعين.

من علمني حرفاً، أخلصت له وداً، وحفظت له الجميل

أتقدم بجزيل شكري وخالص تقديري وامتثاني إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة:

"جبيرات سناء" على كل ما قدمته لي وأفادتني به، وفضلت به عليّ من نصائح وتوجيهات ومراجع ... منك تعلمت كيف يكون التفاني والإخلاص في العمل، أسأل الله أن يزيدنا من علمه وفضله، وجزاها الله كل خير.

الأستاذة المحكمين على نصائحهم وتوجيهاتهم

أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه المذكرة

موظفي المؤسسة محل الدراسة الميدانية لإجاباتهم على عبارات الاستبيان

وإلى كل من لم يتسع لي المجال لذكره وسأهم من قريب أو من بعيد في خروج هذا العمل

برباري آمنة

# شكر وعرfan

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، المعين واهب الحياة مسدد الخطى، الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم له الحمد من قبل ومن بعد، والصلاة والسلام على معلم البشر، وعلى آله وصحبه أجمعين.

من علمني حرفا، أخلصت له ودا، وحفظت له الجميل

أتقدم بجزيل شكري وخالص تقديري وامتثاني إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة:

"جبيرات سناء" على كل ما قدمته لي وأفادتني به، وفضلت به علي من نصائح وتوجيهات ومراجع ... منك تعلمت كيف يكون التفاني والإخلاص في العمل، أسأل الله أن يزيدنا من علمه وفضله، جزاها الله كل خير.

الأستاذة المحكمين على نصائحهم وتوجيهاتهم

أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه المذكرة

موظفي المؤسسة محل الدراسة الميدانية لإجاباتهم على عبارات الاستبيان

وإلى كل من لم يتسع لي المجال لذكره وسأهم من قريب أو من بعيد في خروج هذا العمل

برباري آمنة

الصفحة	الموضوع
I	بسملة
II	آية قرآنية
III	إهداء
IV	شكر وعرهان
VI	فهرس المحتويات
X	قائمة الأشكال و الجداول
XIII	الهلخص
XIV	Abstract
أ-ي	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الكفاءات
03	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الكفاءات
08	المطلب الثاني: تطور وأهمية الكفاءات
12	المطلب الثالث: أنواع و مستويات الكفاءات
15	المطلب الرابع: أبعاد الكفاءات
18	المبحث الثاني: ماهية تسيير الكفاءات
19	المطلب الأول: مفهوم وتطور تسيير الكفاءات
22	المطلب الثاني: أهمية و أهداف تسيير الكفاءات
23	المطلب الثالث: مقاربات ومجالات تسيير الكفاءات
26	المطلب الرابع: متطلبات و عوائق تسيير الكفاءات
27	المبحث الثالث: تسيير الكفاءات كتوجه تسييري حديث

## فهرس المحتويات

27	المطلب الأول:دوافع ومراحل تسيير الكفاءات
32	المطلب الثاني: ماهية التسيير التوقعي للشغل والكفاءات و مبدأه الأساسي
35	المطلب الثالث: طرق تحليل الكفاءات في المنظمة و أساليب تنميتها و تطويرها
36	المطلب الرابع:أدوات تقييم الكفاءات
39	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية ومساهمته في تسيير الكفاءات</b>	
41	تمهيد
42	المبحث الأول: ماهية نظام معلومات الموارد البشرية
42	المطلب الأول: مفهوم و تطور نظام معلومات الموارد البشرية
44	المطلب الثاني:أهداف و أهمية نظام معلومات الموارد البشرية
48	المطلب الثالث: عناصر و مكونات نظام معلومات الموارد البشرية
51	المطلب الرابع: مجالات ومستويات نظام معلومات الموارد البشرية
53	المبحث الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية كأداة لعصرنة وظيفة الموارد البشرية
54	المطلب الأول: أدوار و متطلبات تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية
56	المطلب الثاني: البرمجيات الحديثة لنظام معلومات الموارد البشرية
59	المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام معلومات الموارد البشرية ومقاييس كفاءته
62	المطلب الرابع: آثار نظام معلومات الموارد البشرية ومعوقاته.
64	المبحث الثالث: مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في تدعيم تسيير الكفاءات
65	المطلب الأول: الجودة في نظام معلومات الموارد البشرية
65	الفرع الأول: جودة النظام
66	الفرع الثاني:جودة المعلومات
69	المطلب الثاني:جودة النظام و تسيير الكفاءات
74	المطلب الثالث: جودة المعلومات و تسيير الكفاءات
77	خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة حبوب الزيبان- القنطرة	
	تمهيد
80	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة حبوب الزيبان - القنطرة
80	المطلب الأول: نشأة المؤسسة
83	المطلب الثاني: مهمة ونشاط المؤسسة
85	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
89	المبحث الثاني: الخيارات المنهجية للدراسة الميدانية
89	المطلب الأول: منهج و مجالات الدراسة
90	المطلب الثاني: نموذج و فرضيات الدراسة
92	المطلب الثالث: مجتمع و عينة الدراسة
98	المطلب الرابع: أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية
104	المبحث الثالث: عرض و مناقشة النتائج
104	المطلب الأول: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة
110	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الأثر
118	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الفروق الشخصية
124	المطلب الرابع: مناقشة نتائج الدراسة
129	خلاصة الفصل الثالث
131	الخاتمة العامة
136	قائمة المراجع
149	قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع
I	بسملة
II	آية قرآنية
III	إهداء
IV	شكر وعرهان
VI	فهرس المحتويات
X	قائمة الأشكال و الجداول
XIII	الهلخص
XIV	Abstract
أ-ي	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الكفاءات
03	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الكفاءات
08	المطلب الثاني: تطور وأهمية الكفاءات
12	المطلب الثالث: أنواع و مستويات الكفاءات
15	المطلب الرابع: أبعاد الكفاءات
18	المبحث الثاني: ماهية تسيير الكفاءات
19	المطلب الأول: مفهوم وتطور تسيير الكفاءات
22	المطلب الثاني: أهمية و أهداف تسيير الكفاءات
23	المطلب الثالث: مقاربات ومجالات تسيير الكفاءات
26	المطلب الرابع: متطلبات و عوائق تسيير الكفاءات
27	المبحث الثالث: تسيير الكفاءات كتوجه تسييري حديث

## فهرس المحتويات

27	المطلب الأول:دوافع ومراحل تسيير الكفاءات
32	المطلب الثاني: ماهية التسيير التوقعي للشغل والكفاءات و مبدأه الأساسي
35	المطلب الثالث: طرق تحليل الكفاءات في المنظمة و أساليب تنميتها و تطويرها
36	المطلب الرابع:أدوات تقييم الكفاءات
39	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية ومساهمته في تسيير الكفاءات</b>	
41	تمهيد
42	المبحث الأول: ماهية نظام معلومات الموارد البشرية
42	المطلب الأول: مفهوم و تطور نظام معلومات الموارد البشرية
44	المطلب الثاني:أهداف و أهمية نظام معلومات الموارد البشرية
48	المطلب الثالث: عناصر و مكونات نظام معلومات الموارد البشرية
51	المطلب الرابع: مجالات ومستويات نظام معلومات الموارد البشرية
53	المبحث الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية كأداة لعصرنة وظيفة الموارد البشرية
54	المطلب الأول: أدوار و متطلبات تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية
56	المطلب الثاني: البرمجيات الحديثة لنظام معلومات الموارد البشرية
59	المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام معلومات الموارد البشرية ومقاييس كفاءته
62	المطلب الرابع: آثار نظام معلومات الموارد البشرية ومعوقاته.
64	المبحث الثالث: مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في تدعيم تسيير الكفاءات
65	المطلب الأول: الجودة في نظام معلومات الموارد البشرية
65	الفرع الأول: جودة النظام
66	الفرع الثاني:جودة المعلومات
69	المطلب الثاني:جودة النظام و تسيير الكفاءات
74	المطلب الثالث: جودة المعلومات و تسيير الكفاءات
77	خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة حبوب الزيبان- القنطرة	
	تمهيد
80	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة حبوب الزيبان - القنطرة
80	المطلب الأول: نشأة المؤسسة
83	المطلب الثاني: مهمة ونشاط المؤسسة
85	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
89	المبحث الثاني: الخيارات المنهجية للدراسة الميدانية
89	المطلب الأول: منهج و مجالات الدراسة
90	المطلب الثاني: نموذج و فرضيات الدراسة
92	المطلب الثالث: مجتمع و عينة الدراسة
98	المطلب الرابع: أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية
104	المبحث الثالث: عرض و مناقشة النتائج
104	المطلب الأول: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة
110	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الأثر
118	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الفروق الشخصية
124	المطلب الرابع: مناقشة نتائج الدراسة
129	خلاصة الفصل الثالث
131	الخاتمة العامة
136	قائمة المراجع
149	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول و الأشكال

### قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
18	المعارف و الكفاءات حسب Grundstein	01
28	بعض الحالات التي يعالجها تسيير الكفاءات	02
30	مصادر استقطاب الكفاءات	03
34	مقارنة بين منطقتي المناصب و منطقتي الكفاءات	04
84	القدرة الإنتاجية لمؤسسة حبوب الزيبان	05
85	منتجات مؤسسة حبوب الزيبان	06
92	إحصاءات حول عدد إيطارات مؤسسة حبوب الزيبان	07
94	الخصائص الفردية لعينة الدراسة	08
99	درجات مقياس ليكرت الخماسي	09
100	فئة درجات القيم حسب ليكرت الخماسي للحكم على إجابات الأفراد	10
101	الثبات و الصدق لمتغيري نظام معلومات الموارد البشرية وتسيير الكفاءات	11
101	معامل الثبات لعبارة تسيير الكفاءات	12
103	الثبات و الصدق بعد التعديل لمتغيري نظام معلومات الموارد البشرية وتسيير الكفاءات	13
105	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور نظام معلومات الموارد البشرية	14
107	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور	15
111	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	16
112	إختبار معامل تضخم التباين و التباين المسموح	17
113	إختبار التوزيع الطبيعي بمعاملي Kurtosis و Skewness	18
113	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية	19
114	نتائج تحليل إختبار الانحدار البسيط لأثر المتغير المستقل و أبعاده على تسيير الكفاءات	20

## قائمة الجداول و الأشكال

116	تقدير معلمات النموذج المفسر لآثر المتغير المستقل على المتغير التابع	21
118	نتائج تحليل التباين T حسب متغير الجنس لمتغير نظام معلومات الموارد البشرية	22
119	نتائج تحليل التباين (Anova) حسب متغير العمر	23
119	نتائج تحليل التباين (Anova) حسب متغير الخبرة في العمل	24
120	نتائج تحليل التباين (Anova) حسب متغير المؤهل العلمي	25
121	نتائج تحليل التباين (Anova) حسب متغير عدد الدورات التكوينية	26
121	نتائج تحليل التباين T حسب متغير الجنس لمتغير تسيير الكفاءات	27
122	نتائج تحليل التباين (Anova) حسب متغير العمر	28
122	نتائج تحليل التباين (Anova) حسب متغير الخبرة في العمل	29
123	نتائج تحليل التباين (Anova) حسب متغير المؤهل العلمي	30
124	نتائج تحليل التباين (Anova) حسب متغير عدد الدورات التكوينية	31

## قائمة الجداول و الأشكال

### قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة	01
14	مستويات الكفاءة	02
16	الأبعاد الثلاثية للكفاءة	03
20	التكامل الأفقي و العمودي لتسيير الكفاءات	04
29	مراحل تسيير الكفاءات	05
46	أهمية نظام معلومات الموارد البشرية	06
49	عناصر نظام معلومات الموارد البشرية	07
59	مراحل تصميم نظام معلومات الموارد البشرية	08
67	خصائص جودة المعلومات	09
70	متطلبات تأمين نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الكفاءات	10
81	هيكلية مجمع الصناعات الغذائية AGRODIV	11
82	فروع مؤسسة حبوب الزيبان	12
88	الهيكل التنظيمي لمؤسسة حبوب الزيبان	13
90	نموذج الدراسة	14
96	مدرج تكراري لمتغير الجنس	15
96	مدرج تكراري لمتغير العمر	16
97	مدرج تكراري لمتغير المؤهل العلمي	17
97	مدرج تكراري لمتغير الخبرة	18
98	مدرج تكراري للدورات التدريبية	19
117	التمثيل البياني للبوافي غير المعيارية مع التوقعات المعيارية	20
117	المدرج التكراري لتوزيع الأخطاء العشوائية	21



أولا/ الكتب:

1. أحمد محمود خلف، دور نظم المعلومات الإدارية في دعم اتخاذ القرارات الإدارية ، ط1، مكتبة القانون والاقتصاد، مصر، 2015.
2. تيسير مقدادي، مقدمة في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الرزيم للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2016.
3. جبيرات سناء، نظام معلومات الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2018
4. جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003
5. جمال عبد الله محمد، نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015
6. حمد عبيدات، محمد أبو نصار، منهجية البحث العلمي، القواعد، والمراحل والتطبيقات ، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 1999
7. خضيم كاضم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية ، الطبعة الأولى، زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
8. رافدة الحري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. راندي دي سايمون، جون وارنر، ترجمة عبد المحسن نعلاني، تنمية الموارد البشرية ، الجزء 1، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2012.
10. سليم إبراهيم الحسينة، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم ، إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي " ، ط2، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
12. عاطف جابر طه عبد الرحيم، نظم المعلومات الإدارية، شركة ناس للطباعة، القاهرة، مصر، 2001-2002.
13. عمر وصفي العقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، ط 1، دتر وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001
14. فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية - منظور إداري -، ط3، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010

## قائمة المراجع

15. كرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية ، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2016
16. محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات ( المفاهيم، التحليل، التصميم)، ط 1، مطابع الوليد القاهرة، مصر، 1992.
17. محمد الصيرفي، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008-2009.
18. محمد القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل ، ط 1، العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2015.
19. محمد بن العروسي عيسى، تحليل وتصميم النظم المعلوماتية، ط1، مؤسسة فيليب للنشر، جانفي 2018
20. محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام أساليب العلمية الحديثة ، الجودة الشاملة، ط 1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
21. محمد عبيدات، محمد أبو ناصر، منهجية البحث العلمي، القواعد، المراحل، و التطبيقات ، ط 2، دار وائل للنشر و التوزيع، 1999.
22. مروان عبد الحميد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، ط 1، دار الوراق، الأردن، 2009.
23. مصطفى علي اللحام ، المدخل إلى مصادر المعلومات ، ط 1، الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 250.
24. مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، ط 1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
25. مؤيد موسى علي أبو عساف، هيثم عبد الله ، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، ط 1، دار المجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018
26. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هشام فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.

ثانيا/ الأطروحات و الرسائل:

1. ابراهيم اسماعيل حسين الحديد ، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تنمية الموارد البشرية في الأردن، دراسة حالة شركة الكهرباء الأردنية و دائرة ضرائب الدخل، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010،2009
2. أبو القاسم حمدي ، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية ، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الأغواط، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة الجزائر، 2003
3. اسمهان خلفي، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات ، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008-2009، ص85.
4. باسل محمود طه، دور نظم معلومات الموارد البشرية في إعادة تصميم الوظائف ، دراسة تطبيقية في المعهد التقني بالموصل، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية الموصل، العراق، 2006
5. بركاني بشينة، حفيظي حنان، دور تسيير الكفاءات المهنية في تحسين الأداء المؤسسي ، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، قالمة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة 8ماي 1954، قالمة، الجزائر، 2015
6. بن التاج صباح ، تقييم كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية، دراسة حالة اتصالات الجزائر ورقلة، مذكرة ماستر تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017
7. بن السعدي محمد الجواد ، أثر أنظمة معلومات الموارد البشرية ، دراسة حالة شركة الكهرباء والغاز، مذكرة ماستر أكاديمي تخصص اقتصاد و تسيير بترولي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر
8. بن جدو محمد الأمين، دور الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد ببرج بوغريج، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012،
9. ثابتي الحبيب، تجديد مناهج تحليل وتصنيف مناصب العمل ، مدخل الكفاءات ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2014
10. جبيرات سناء، تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين ، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية، دكتوراه علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015،2014.

## قائمة المراجع

11. حامد اسلام، دور نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين ، دراسة حالي مؤسستي ورود للعلطور-نجمة للطحين، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2016
12. حباينة محمد، دور رأس المال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011/2010
13. حريق خديجة، دور التسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة تطبيقية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية لولاية سعيدة، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016.
14. خالد رجم، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط، الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2017
15. خان أحلام، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015،
16. ربيع مزوزي، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية ، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس آريس، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.
17. رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010
18. زاوي صورية، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على تسيير الموارد البشرية ، دراسة حالة لعينة من المؤسسات الاقتصادية بسكرة، دكتوراه علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015-2016
19. زكية بوسعد ، أثر برامج تقلص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة حالة مطاحن الأوراس، باتنة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008
20. سلامة أمينة، إشكالية تسيير وإنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية ، دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجيلالي الياق، سيدي بلعباس، الجزائر، 2014.

## قائمة المراجع

21. سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة أكلي محند اولحاج، البويرة، الجزائر، 2013.
22. سملاي يحمية، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- مدخل الجودة والمعرفة-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم تسيير، جامعة الجزائر، 2013
23. سمية قداش، أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر خلال فترة 2010-2015، اطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2016.
24. سميرة هيشر، دور تقييم المهارات في تئمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة- عمر البرناوي- بسكرة، أطروحة دكتوراه تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014
25. شرياف وحيدة، الوصول الى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجي "التحفيز والتكوين" ، دراسة حالة منظمة طيبة فود كمباني لإنتاج عصير رامي ، أطروحة دكتوراه شعبة علوم التسيير، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2016.2015.
26. شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل، بسكرة، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015.2014
27. شنكامة الزهرة، تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة ، دراسة حالة اتصالات الجزائر بورقلة، مذكرة ماستر أكاديمي تنظيم سياسي واداري، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013
28. صولح سماح، دور تسيير الراس مال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2012
29. طه حسين النوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة ، دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010، 2011
30. طويهري فاطمة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة شركة انتاج الكهرباء بتيارت، مذكرة ماجستير ادارة أعمال، جامعة وهران 2، الجزائر، 2014.

## قائمة المراجع

31. عامر اسماعيل عبد الله يونس حديد، واقع استخدام تقنيات المعلومات في نظم معلومات الموارد البشرية ، دراسة حالة مجموعة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوي، دراسة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الموصل، بغداد، العراق.
32. عبد القادر عواريب، دور تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، دراسة حالة مؤسسة الوطنية للسيارات، ورقلة، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015
33. عبد الله لفايدة، التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية ، دراسة ميدانية بشركة سونلغاز توزيع الشرق، قسنطينة، مذكرة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006-2007.
34. عذراء بن شارف، تسيير الكفاءات ودورها في إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية ، مذكرة ماجستير في علم المكتبات، تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة، جامعة منصورى، قسنطينة، الجزائر، 2008
35. علاء خليل محمد، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي ، مذكرة ماجستير إدارة اعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
36. عماد صفوك الرويلي، دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة في وزارة الداخلية بالبحرين، مذكرة ماجستير إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين .
37. فاطمة الزهرة بوفالة، تقييم كفاءة أداء المؤسسات المصرفية باستخدام أسلوب تحليل مغلق البيانات، مذكرة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2010.2011.
38. فيليون مراد، القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين ، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، مذكرة ماستر تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015-2016.
39. كميليا خير الدين، الإدارة الإلكترونية كأداة لتفعيل إدارة المعرفة دراسة حالة مؤسسات اتصالات الجزائر ، مذكرة ماستر تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
40. لزهو طرودي، نظم معلومات الموارد البشرية كأداة لبناء الرأسمال البشري ، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مذكرة ماستر تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013-2014.
41. محمد الهزام، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات و اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه تسيير الموارد البشرية، دراسة ميدانية ببعض المنظمات بولاية بشار، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016.

42. محمد سليمان الجرايدة، **تقويم فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في الأردن** ، أطروحة دكتوراه في الادارة التربوية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2006.
43. محمد عبد الرحمان الفقهاء، **اثر نظم معلومات الموارد البشرية في اداء العاملين بالمؤسسات الحكومية**، دراسة حالة وزارة تنمية الموارد البشرية في الفترة 2016-2017، أطروحة دكتوراه في الدراسات الدولية، جامعة الزعيم الأزهرى، السودان، 2017.
44. مزيان محمد، **تقويم نظام المعلومات و الاتصال للموارد البشرية** ، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للمحروقات، مذكرة ماجستير تسيير الموارد البشرية، جامعة وهران، الجزائر، 2016.
45. مقداد أصيلة، بطيب عائشة ، **دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية** ، دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح، مذكرة ماستر تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، ملحقة مغنية، الجزائر، 2015
46. مقدود وهيبية، **أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة** ، دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015.2016.
47. موساوي زهية ، **دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المحافظة على رأس مال الفكري كميزة** ، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015-2016.
48. هاملي عبد القادر، **وظيفة تقييم كفاءات الافراد في المؤسسة** ، دراسة حالي مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية، شركة تسويق المنتجات البترولية المتعددة تلمسان، مذكرة ماجستير علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010-2011.

### ثالثا/ المجالات والملتقيات:

1. إبراهيم عاشور، حمزة غربي، **نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات** ، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، يومي 23/22، فيفري 2012، جامعة بسكرة، الجزائر.

## قائمة المراجع

2. إسماعيل حجازي، مصفوفة الاستشارات ببوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي لتقييم الكفاءات ، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005.
3. براهيمى آسيا، ثابت وسيلة، عينوس رضوان، تقييم استراتيجيات وطرق الاحتفاظ بالكفاءات في المؤسسة الاقتصادية دلائل من دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية، العدد 09، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، جانفي 2007، جامعة تلمسان، الجزائر،
4. بلاغمس بركة، نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته بوظائف ادارة الموارد البشرية، العدد 9، مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر3، الجزائر.
5. بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، يومي، 10/09 مارس، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014
6. بو يحيوي إبراهيم، نوال بن أحمد، أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات ، العدد5، مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية، جامعة لونييسي علي، البلدة 2، الجزائر، فيفري، 2007
7. بوحسان سارة كنزة، الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية ، دراسة حالي مؤسستي نجمة و موييليس، قسنطينة، مذكرة ماجستير تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011، 2012.
8. جبيرات سناء، الكفاءات: بين الاستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، مفهوم وأوجه علاقة ، العدد46، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، مارس 2017.
9. جبيرات سناء، نحو تحقيق القيمة الاستراتيجية لنظم معلومات الموارد البشرية ، العدد 2، مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، جامعة بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2012.
10. حرز الله محمد لخضر، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، العدد الرابع عشر من دفاتر السياسة والقانون، جانفي 2016، جامعة بسكرة.
11. حمادي نبيل، نذيرة رقية، أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة استقصائية لفرع انتيبوتيكال، مخبر التنمية المحلية المستدامة، العدد 08، مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة يحيى فارس، المدية، الجزائر، جوان 2017.

## قائمة المراجع

12. رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح ، التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في احداث التغيير الإيجابي للمؤسسات، مداخلة للمنتدى الوطني الثالث للمؤسسات، الجزائر، 2006.
13. رعد الصرن، عوامل قياس الجودة في نظم المعلومات المطبقة في شركات الاتصالات ، المجلد 29، العدد 1، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، 2013.
14. سلامة أمينة، الهواري جمال، الزين عبد المجيد ، واقع تسيير وبناء الكفاءات في المؤسسات العمومية وأثرها على تحقيق الفعالية الاجتماعية ، المجلد 12، العدد 13، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي بلعباس، ديسمبر 2016.
15. سلمان عبود، جودة المعلومات وتأثيرها في القرارات الإستراتيجية ، دراسة ميدانية في عينة من المصارف العراقية، المجلد 15، العدد 3، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، بغداد، العراق، 2013.
16. سمية قداش، عبد الغني دادن ، واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، العدد 03، المجلة الجزائرية لدراسات المحاسبة والمالية، الجزائر، 2016.
17. شيكر أيوب، قاشي خالد ، نظام معلومات الموارد البشرية الآلي كمجال لتطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية، العدد 13، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة، الجزائر، 2018.
18. صولح سماح، تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب **DMSud**، العدد 7، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، بسكرة، الجزائر، 2017.
19. عبد الفتاح بوخمحم، كريمة الشابونية ، تسيير الكفاءات ودوره في بناء الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي حول المعرفة، جامعة بسكرة، 2005.
20. عبد القادر شلاي، دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى العلمي حول صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، المحور السادس، جامعة بوضياف ميلة، الجزائر، يومي 14-15 أفريل 2009.
21. عبد المالك جيحق، سارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية ، العدد 6، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ناجي مختار عنابة، الجزائر، 2014.
22. عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات في مؤسسات المعلومات : رؤى نظرية وتطبيقات عملية، الجريدة الالكترونية "Cybrarians Journal"، العدد 41، مارس 2016.

## قائمة المراجع

23. قيس حمد سلمان، ريم يوسف سلطان، دور بعض خصائص مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية في تعزيز نظام تقويم أداء العاملين، المجلد 7، العدد 2، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية، إقليم كردستان، العراق، 2017
24. كفى حمود عبد الله النوايسة، أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الادارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى مستخدمي نظام المعلومات في جامعة البلقاء التطبيقية ، مجلد 36، العدد 2، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن، 2009.
25. كمال منصورى، سماح صولح، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى ، العدد السابع، أبحاث اقتصادية وإدارية، جوان 2010، جامعة بسكرة
26. لشلاش عائشة، درويش عمار، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الاستراتيجية ، مداخلة بالملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية: تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، يومي 22/21 فيفري 2012، جامعة بسكرة، الجزائر
27. معبد ابراهيم المدهون، امل ابراهيم أبو رحمة، مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية، المجلد 16، العدد 2، مجلة الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2007
28. محمد براق، رابح بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، أيام 09/10 مارس 2004
29. مداح عرابي الحاج، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة ، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول ر أس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 2006
30. مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني ، مداخلة بالملتقى الدولي السابع حول: "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير-تجارب الدول"، يومي 04/03 ديسمبر 2004، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر
31. موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز ، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005
32. الوافي الطيب، نظام معلومات الموارد البشرية و أثره على عمليات اتخاذ القرارات ، العدد 10، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2010

رابعاً/ المواقع الالكترونية:

1. ابتسام جعفر جواد، مناهج البحث ، كلية التربية الأساسية، جامعة بابل، العراق، حملت من موقع: [www.uobabylon.edu.iq]، بتاريخ: 2019/06/17، 16:36
2. بريان هوبركز، جيمس ماركهام، الادارة الالكترونية للموارد البشرية، ترجمة : د.خالد العامري 2006 تلخيص: احمد السيد طه الكردي 2009، حمل من موقع [http://Hrdsdiscussion/hr.com]، بتاريخ: 21:26، 2019/04/27
3. العرباوي فواز، التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات ، مجلة جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر ، حملت من موقع: [https://fr.slideshar.net]، 17:25، 2019/02/26،

خامساً/ المراجع الأجنبية:

1. Asafo-Adjei Boateng, **The role of HRIS in SHRM**, master of science theses in Accounting, HANKEN Swedish School of Economics and Business Administration ,2007
2. Ben abderrhmane yasmina, Management des connaissances,déploiement des TIC et GRH des organisations, cas de l'algérie, Thèse de doctorat de gestion université Paul Valéry, montpellier III, Paris.
3. -Brilman ,j, l'entreprise réinventée, éd, d'organisation,paris,1995.
4. -Dejoux, Cécile, Dietrich Anne, Management par les Compétence : le cas de manpower,paris,Pearson réduction,2006.
5. -English Oxfordliving Dictionary, Lauder oxford.universities,1995, [http://en.oxforddictionaries.com] , 20/01/2019,19 :17
6. Guy le Boterf , Construire les Compétence individuelles et Collectives : édition D'organisation, paris ,2002,

7. Hamani Malika, Management des ressources humaines, d'une pratique traditionnelles vers une approche par les compétences, Applications aux entreprises algérienne, mémoire de magister en sciences économique, unv. Mammeri de tizi-ouzou, 2017
8. Jacques Aubert , Patrick Gilbert, Frédérique Pigeryre, **Les notions de "compétences "dans les différentes** disciplines, sur le site : [http://www.e-rh.org, consulté] le: 02/03/2019
9. jamel chekib, Le paradigme de la gestion des Compétences : application au cas tunisien, n :03, revu de l'économie de management, management des savoirs et développement des compétences, Telemcen, Algérie, mars, 2004,
10. Jarnias Sylvie, Gestion des compétence et implication organisationnelle : une proche renouvelle, sur le site http// : [www.Cerag.org/posted/publi/fichier.com.le](http://www.Cerag.org/posted/publi/fichier.com.le)
11. Le Robert professionnel, [http://pro.le robert.com], 20/01/2019, 19:42
12. Lou Van briendonck tous compétents, Management des compétences dans l'entreprise. Edition de boeck, Belgique, 2006.
13. Ouerghi, Malika. "la gestion par la compétence" une pratique managérial en voie d'émergence au sein de l'entreprise française: Du discours aux pratique, 16ème conférence internationale du Management stratégique Montréal , AIMS , 6-9 JUIN 2007
14. Pierre Xavier Meschi: **Le Concept de Compétence en stratégie**: document sur site [http// : [strategie.aims.com/meschi.pdf](http://strategie.aims.com/meschi.pdf)]. le 26/02/2019
15. Souleh samah, La gestion des Compétences dans l'entreprise, nmr04, revue des Economies financières, bancaires et de management, 2017, Algérie,
16. Strategor, Politique général de l'entrprise, 4eme éd, paris, Dunod, 2005
17. Thomas Durand, **L'alchimie de la compétence**, N160, Revue française de gestion , 2006, Paris.

## مقدمة عامة

لعب التطور التكنولوجي دورا كبيرا في بناء الحضارة الحديثة، وكان له تأثير في كل التحولات الجذرية الحاصلة، ما أدى إلى تغيير أنماط حياة المجتمعات من أنماط تقليدية إلى أنماط حديثة أثرت في المجتمعات عموما وفي المؤسسات الاقتصادية بشكل خاص، وهو ما جعل العصر الحديث يعرف بعصر المعلومات وهو ترجمة لواقع لا يمكن لأحد تجاهله أو التغاضي عنه، إضافة إلى أن التوجهات الجديدة نحو ما أصبح يعرف بمجتمع المعلومات وضع المؤسسة في موقف الطلب المتزايد نحو توفير المعلومة التي تحتاجها بالسرعة والدقة والتكلفة المناسبة، الأمر الذي جعل الأساليب التقليدية المتبعة في عملية معالجة البيانات عاجزة عن الإيفاء باحتياجات ومتطلبات المؤسسة. ومن هنا كان لابد من إيجاد تقنية متقدمة تتيح أساليب دقيقة للسيطرة على المعلومات، ومعالجتها واستثمارها بالطريقة المثلى، تعرف بنظام المعلومات الذي أضحي له دورا جوهريا وحيويا في الفكر التسييري نتيجة تطور أدواره بدءا بأتمتة المهام وصولا في الوقت الحالي إلى تحسين المسار العملياتي من خلال إعادة تصميم الأنشطة من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

وانسجاما مع مفهوم نظرية النظم بخصوص إمكانية تجزئة النظام إلى مجموعة من الأنظمة الفرعية المتكاملة، نجد أن نظام معلومات الموارد البشرية قد أصبح اليوم يمثل المؤسسة الألفية الثالثة حتمية من حتميات الإدارة المعاصرة، وذلك بوصفه سلاحا قويا في اتجاه تحقيق الميزة التنافسية، خاصة في ظل الحركة التطورية المتسارعة له والتي عرفت نضجا موجهها نحو أن يكون هذا النظام يستند على تدفق معلوماتي واسع يسود مناطق المنظمة وخارجها، كما يعتبر أيضا وسيلة تسمح بمواجهة مختلف التحديات المتعلقة بالموارد البشرية، من خلال بناء قاعدة بيانات تتضمن مختلف المعلومات عنه والمتاحة في الوقت المناسب، إلى جانب تحديثها بشكل مستمر لإمكانية الاستفادة منها و تحقيق التوافق الدائم بين مؤهلات مواردها البشرية والوظائف التي يشغلونها، في بيئة أبرز سماتها التغيير المستمر والمنافسة المتزايدة.

ومما لا شك فيه، أن التغيرات السريعة ألزمت مؤسسات اليوم على تعظيم الاستفادة من مواردها وإمكانياتها المختلفة بصفة عامة، ومن كفاءتها البشرية بصفة خاصة، إذ لم يعد الكم البشري العامل الحاسم في تفوقها، وإنما بات العنصر البشري المؤهل والكفاء هو الأساس الذي تبني عليه قوتها و فاعلية قراراتها، باعتبارها موردا هاما و طاقة ذهنية و قدرة فكرية و مصدرا للمعلومات ، حيث أصبحت المراهنة على حيازة كفاءات متطورة لوكالة تغيرات المحيط انشغال مسيري المؤسسات ، وهذا الأمر استدعى ظهور أسلوب تسييري جديد يعرف بتسيير الكفاءات، الذي يعد من المقاربات الحديثة في تسيير الموارد البشرية ، والتي تركز أساسا على استقطاب وتنمية



## مقدمة عامة

الطاقات المبدعة، وتحسين قدراتها المهنية وكذا الحفاظ عليها من الاضمحلال من أجل تحقيق التميز للمؤسسات واستمرارها، حيث أجمع الكثير من الباحثين في مجال التسيير أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المنظمة يتمثل في الجزء غير منظور والذي هو عبارة عن كفاءة الأفراد.

### ➤ إشكالية الدراسة:

نظرا لإدراك المؤسسات أهمية الكفاءات، أصبح أسلوب تسيير الكفاءات من أحدث الأساليب التسييرية المواكبة للتطورات فهو يمثل نوعا من الاستجابة القوية لتحديات القرن الحادي والعشرين، إذ يوفر تطبيقه وتفعيله فرصة لتميز المؤسسة من أجل ذلك اهتمت المؤسسات بوضع الطرق والآليات التي تساعد على نجاح هذا الأسلوب والتي تجعل منه كمنضومة تسييرية تستهدف نجاح المؤسسة التي تعتمد.

وفي دراستنا هذه أولينا الاهتمام بهذا الأسلوب التسييري الجديد وذلك من خلال محاولة إبراز أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في تدعيم تسيير الكفاءات، وعليه فإن سؤال إشكالية الدراسة يتبلور كالآتي:

ما هو أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تدعيم تسيير الكفاءات بالمؤسسة الاقتصادية؟

ويندرج ضمن هذا السؤال جملة من الأسئلة الفرعية:

- ما هو أثر جودة نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الكفاءات؟
- ما هو أثر جودة معلومات نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الكفاءات؟
- ما هو واقع ممارسة تسيير الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة؟
- ماهو واقع نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة؟

### ➤ أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الاستثمار في نظام المعلومات بشكل عام، ونظام معلومات الموارد البشرية بشكل خاص، إذ أن استخدامها بشكل أمثل يمثل فرصة مهمة للمؤسسة لوصفه من قبل الباحثين بالسلاح القوي في اتجاه تحقيق الميزة التنافسية.

وعلى العموم، فإن هذه الدراسة تكتسب أهميتها للأسباب التالية:



## مقدمة عامة

- ✓ يتميز الموضوع بالأصالة لندرة الدراسات و البحوث الذي تناولته على حسب علم الطالبة.
- ✓ تنامي مؤخرًا الدراسات المتعلقة بنظام معلومات الموارد البشرية، نتيجة تغير مكانة وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة.
- ✓ التغيرات المتسارعة التي حدثت ولازالت تحدث في الاقتصاد العالمي، والتي أصبحت تعيد النظر في الطرق و الأساليب المختلفة لتسيير الموارد البشرية.
- ✓ قناعتنا الخاصة بالقيمة الإستراتيجية التي تكتسبها الكفاءات بجميع أنواعها ضمن موارد المؤسسة، لكونها تمثل مصدر استدامة الميزة التنافسية.

### ➤ أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في توضيح أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الكفاءات بالمؤسسة الاقتصادية من خلال:

- ✓ تقديم إطار نظري شامل لنظام معلومات الموارد البشرية.
- ✓ التطرق إلى البعد النظري لتسيير الكفاءات.
- ✓ محاولة إيجاد علاقة أثر بين نظام معلومات الموارد البشرية و تسيير الكفاءات يمكن من خلالها وضع نموذج افتراضي يكون قابل للاختبار.
- ✓ توضيح واقع متغيري النموذج الافتراضي في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ تحديد علاقة الأثر بين نظام معلومات الموارد البشرية و تسيير الكفاءات في مؤسسة حبوب الزيبان- القنطرة-.
- ✓ تقديم توصيات للمؤسسة محل الدراسة.

### ➤ التعريفات الإجرائية:

سنقوم فيما يلي بتقديم التعريف الإجرائي لمتغيري الدراسة و أبعادهما:

- **نظام معلومات الموارد البشرية:** هو نظام فرعي في نظم المعلومات الإدارية يستخدم في جميع المستويات التنظيمية، ويتكون من مجموعة من الأساليب و الآلات و المعدات التي يتعامل معها الفرد للحصول على معلومات تتعلق بالموارد البشري يتم استخدامها في اتخاذ القرارات.

- **جودة النظام:** تمثل خصائص النظام الملائمة لتصور و إدراك المستخدم.
  - **جودة المعلومات:** تمثل الخصائص التي يولدها النظام والتي تتلاءم مع تصورات المستخدم.
  - **تسيير الكفاءات:** مجموع الأنشطة المخصصة لاكتساب وتنمية وتقييم كفاءات الأفراد بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد.
  - **اكتساب الكفاءات:** تمثل عملية بحث و تنقيب الكفاءات المرغوب فيها بالاعتماد على طرق معينة.
  - **تنمية الكفاءات:** تمثل عملية تطوير و تحسين لمعارف و مهارات و قدرات الأفراد و تساهم في رفع الأداء المستقبلي.
  - **تقييم الكفاءات:** هي عملية تقييم لمختلف القدرات الموضوعية في وضعية العمل من معارف، خبرات، ممارسات ومختلف سلوكيات الفرد أثناء أدائه للعمل .
- **هيكل الدراسة:**

للإجابة على إشكالية الدراسة سيتم تقسيم العمل إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين للإمام بمختلف المفاهيم النظرية التي تخص كلا من نظام معلومات الموارد البشرية و تسيير الكفاءات، بينما سنخصص الفصل الثالث للجانب التطبيقي لدراسة أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تدعيم تسيير الكفاءات في مؤسسة حبوب الزيبان- القنطرة-.

في الفصل الأول المعنون بالإطار النظري لتسيير الكفاءات سنخصصه في أول مبحث ماهية الكفاءات من حيث مفهومها، خصائصها، تطورها، وأهميتها، أنواعها بالإضافة إلى أبعادها ومستوياتها، ثم في المبحث الثاني سنستعرض ماهية تسيير الكفاءات بالتركيز على مفهومه وتطوره، أهميته، أهدافه، مقارباته، مجالاته، متطلبات و معوقاته، أما في المبحث الثالث سنتطرق لتسيير الكفاءات كتوجه تسييري حديث من خلال دوافع ظهوره ومراحل، التسيير التوقعي لتسيير الكفاءات ومبدأه الأساسي، طرق تحليل الكفاءات و أساليب تنميتها و تطويرها، و أخيرا أدوات تقييم الكفاءات.

أما الفصل الثاني المعنون بنظام معلومات الموارد البشرية ومساهمة في تسيير الكفاءات سنركز في البداية على ماهية نظام معلومات الموارد البشرية من ناحية مفهومه وتطوره، أهدافه، أهميته، عناصره ومكوناته، مجالاته و مستوياته، أما المبحث الثاني المتعلق بنظام معلومات الموارد البشرية كأداة لعصرنة وظيفة الموارد البشرية سيضم أدواره

ومتطلبات تطبيقه، برمجياته الحديثة و مراحل تصميمه، مقاييس كفاءته، وكذا آثاره و معوقاته. في حين سيتناول المبحث الثالث مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الكفاءات من خلال التطرق إلى مفهوم كل من جودة النظام، جودة المعلومات و مساهمة كل منهما في هذا النوع من التسيير.

وبالنسبة للفصل الثالث، سنحاول من خلاله دراسة الأثر الذي يحدثه نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الكفاءات حيث سيضم ثلاث مباحث مكملة للفصلين السابقين، سنتعرف في المبحث الأول على مؤسسة حبوب الزيبان، نشأتها، مهمتها و نشاطها إضافة إلى الهيكل التنظيمي لها، أما المبحث الثاني سنتناول الإطار المنهجي للدراسة من خلال تحديد منهج ونموذج الدراسة، أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة، بالإضافة إلى مجتمع و عينة الدراسة. لنصل في المبحث الأخير إلى تحليل و اختبار الفرضيات حتى تتمكن من تحديد نتائج الدراسة و الخروج بتوصيات و اقتراحات من شأنها إفادة المؤسسات أو الطلبة حول هذا الموضوع.

### ➤ الدراسات السابقة:

#### أولاً: الدراسات العربية:

#### 1 - الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير نظام معلومات الموارد البشرية:

#### 1. دراسة بن طاطة عتيقة ( 2013 ) بعنوان: أثر نظام معلومات الموارد البشرية على فاعلية التسيير

التقديري للوظائف و الكفاءات، دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية"، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، تمثلت إشكالية الدراسة في التعرف على تأثير نظام معلومات الموارد البشرية من خلال أبعاد مخرجاته(المعلومات) المتمثلة في (الدقة، الشمول، المرونة، التوقيت) على فاعلية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في البنوك الجزائرية، حيث ركزت هذه الدراسة على عملية من عمليات تسيير الموارد البشرية و هي التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات، في حين شملت هذه الدراسة عدة وظائف لتسيير الموارد البشرية وهي: تخطيط، توظيف، تقييم، أداء، تدريب، تحفيز الموارد البشرية، بالإضافة إلى التطرق إلى تسيير المعارف و المهارات، التمكين، و توصلت الدراسة ان هناك علاقة قوية بين نظام معلومات الموارد البشرية و فاعلية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.



2. دراسة جبيرات سناء (2015) بعنوان " تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين " دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، هدفت الدراسة للبحث عن علاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية و الأداء البشري من وجهة نظر المستعملين، من خلال بناء نموذج يتكون من تسعة مقاييس تدرج تحت ثلاثة متغيرات أساسية والمتمثلة في أسبقيات القيمة الاستعملية لنظم معلومات الموارد البشرية كمتغير مستقل، القيمة الاستعملية لنظم معلومات الموارد البشرية كمتغير وسيط، والأداء البشري كمتغير تابع، بالإضافة إلى احتواء النموذج على خصائص الفردية كمتغير معدل.
- ولاختبار النموذج قامت الباحثة بدراسة ميدانية على سبع مؤسسات جزائرية و استهدفت جميع مستعملي نظم معلومات الموارد البشرية ، واعتمدت على المعادلة الهيكلية وتحليل الانحدار كأسلوبين إحصائيين لتحليل النتائج، وتوصلت الدراسة إلى اختلاف التأثير المباشر لأسبقيات القيمة الاستعملية لنظم معلومات الموارد البشرية على الأداء البشري والتأثير بوجود القيمة الاستعملية لنظم معلومات الموارد البشرية كمتغير وسيط الذي شكل الوساطة الجزئية على مستوى أغلب علاقات النموذج، كما و توصلت عن تحقيق المتغير المعدل لبعض فرضياته و رفض البعض الآخر، و أكد النموذج المعتمد أن تقييم الأثر يجب أن يكون متعدد الأبعاد يعكس الجوانب المختلفة لنظم معلومات الموارد البشرية تماشيا و الرؤية التسييرية للنظم، وقدمت الباحثة مجموعة من التوصيات لغرض الاستفادة منها.
3. دراسة زاوي صورية(2016) بعنوان " أثر نظام معلومات الموارد البشرية على تسيير الموارد البشرية " دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية من تخطيط، توظيف، تقييم الأداء، تدريب و تحفيز الموارد البشرية، كما وهدفت إلى توضيح أهمية استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في مواجهة التوجهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات المدروسة تعتمد على نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير مواردها البشرية و لكن بدرجة ضعيفة، وأن هذا الاعتماد لا يمس جميع الوظائف ماعدا وظيفة التخطيط، توظيف، تدريب، و تحفيز الموارد البشرية، إضافة إلى عدم الاعتماد على نظام معلومات الموارد البشرية في مواجهة الأساليب الحديثة لتسيير الموارد البشرية خاصة تسيير المعارف و المهارات والتمكين، كما و توصلت الباحثة في دراستها إلى أن الاعتماد على نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين كفاءة تسيير الموارد البشرية كان ضعيف في

المؤسسة المبحوثة، وقدمت الباحثة اقتراحات في نهاية الدراسة من أهمها تشجيع ثقافة استخدام نظام معلومات الموارد البشرية بالمؤسسات و الاستفادة من الخدمات التي يقدمها، إضافة إلى ضرورة الاهتمام أكثر بالموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية من منطلق أنها الأداة التي تحقق لها الأداء المطلوب من خلال ما تملكه من معارف ومهارات.

4. دراسة خالد رجم ( 2017 ) بعنوان: " تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط، الجزائر، أطروحة دكتوراه جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية في فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في كل من: إستراتيجية التوظيف، إستراتيجية التطوير والتدريب، إستراتيجية التعويضات، وإستراتيجية تقييم أداء العاملين وذلك بدراسة مقارنة بين أربع مؤسسات عمومية و مؤسستين أجنبيتين، حيث قام الباحث بمقابلات شخصية مع إطارات إدارة الموارد البشرية و مديري أنظمة المعلومات، و توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات العمومية لم تصل بعد لاستغلال الأمثل لنظام معلومات الموارد البشرية، وسجل الباحث غياب استراتيجيات واضحة للموارد البشرية مما انعكس على أداء إدارة الموارد البشرية، على عكس المؤسسات الأجنبية التي تعتمد على أنظمة معلومات متطورة و مستغلة بشكل جيد، وتوصل الباحث إلى أن نظام معلومات الموارد البشرية الأداة الرئيسية التي تساهم في فعالية كل من صياغة و تنفيذ و رقابة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

## 2 الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير تسيير الكفاءات :

1. دراسة مسغوني منى ( 2013 ) بعنوان: " تسيير الكفاءات و الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر "، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، تتمحور إشكالية الدراسة إلى أي مدى يساهم تسيير الكفاءات و تنمية القدرات البشرية في تحقيق الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر؟ إذ تناولت الدراسة تقييم و تحليل مؤشرات نمو و أداء هذه المؤسسات في الاقتصاد الوطني، و بتحليل الأسس و المقاربات النظرية و الإيديولوجية للأداء التنافسي المتميز في المؤسسة و تحليل أثر التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري و الكفاءات على الميزة التنافسي كمدخل للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية . و لقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها إعطاء الأولوية للاستثمار في قدرات و مهارات التسيير من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة و ضرورة التعامل مع الموارد البشرية و الكفاءات الفردية كشركاء في المؤسسة بدل و وضعهم كإجراء.

2. دراسة سلامي فييحة(2014) بعنوان: "دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر، بالبويرة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة البويرة، تتمحور إشكالية الدراسة حول مدى مساهمة تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتمحورت نتائجها في أن اغلب الاستثمارات في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة تعتمد على طاقتها البشرية بالإضافة إلى التكنولوجيا الحديثة التي تمتلكها، و توصلت إلى أن مفهوم تسيير الكفاءات البشرية يحتل مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة حيث اتخذت مجموعة من الإجراءات اللازمة لتقييم كفاءات أفرادها للتعرف على حاجياتهم من التكوين قصد تطوير مهاراتهم في العمل بما يتناسب و الأهداف العامة للمؤسسة.
3. دراسة شنافي نوال ( 2015) بعنوان"دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية" دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل، بسكرة، أطروحة دكتوراه جامعة محمد خيضر بسكرة، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تسيير المهارات في تحسين الأداء بالمؤسسة محل الدراسة، و توضيح العلاقة بين متغيري البحث، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود دور معنوي لمتغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بتسيير المهارات (تحديد المهارات، تطوير المهارات، تقييم المهارات) في تحسين الأداء البشري، و قدمت الباحثة العديد من التوصيات من أهمها؛ ضرورة الاهتمام أكثر بالمهارات و العمل على تسييرها و تسريع وتيرة تطويرها لضمان استمرارية تحسين الأداء البشري الذي هو الانطلاقة لمواجهة متطلبات التنافسية التي تفرضها بيئة المؤسسة.
4. دراسة سلامة أمينة ( 2015) بعنوان"إشكالية تسيير و إنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية"، دراسة عينة من المؤسسات الإقتصادية، أطروحة دكتوراه جامعة الجليلي اليابس سيدي بلعباس، تتمحور إشكالية الدراسة حول إمكانية بناء نظام لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية العمومية يساعد على إنتاج الكفاءات، و ما تأثيره على تحقيق فعالية اجتماعية للمؤسسة، وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن تسيير الكفاءات يسعى إلى رفع مستوى أداء العمال بتطوير و تنمية كفاءاتهم، مما يساعد المؤسسة على إنتاج الكفاءات، إضافة إلى عدم وجود علاقة بين تحقيق الفعالية الاجتماعية في المؤسسات العمومية و ممارسات تسيير الكفاءات، وقدمت الباحثة توصيات استنادا على نتائج الدراسة أهمها الاهتمام بعمليات التكوين و أن يكون داعما لتطوير و مساعد على إنتاج الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة لنشاطها الحالي و المستقبلي.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (2012) Yasemin bal بعنوان: " The importance of Using Human

**Resource Information Systems and a Research on Determining the success of HRIS"**

دراسة حالة مجموعة من المؤسسات بتركيا، تمثلت إشكالية الدراسة في تحديد العلاقة بين رضا المستخدمين عن استخدام نظام معلومات الموارد البشرية و إدراكهم لأهميته، و إذا ما كان هذا الإدراك والرضا يختلف باختلاف الخصائص الشخصية و الوظيفية للمستجوبين. كما تميزت الدراسة في تناولها لنظام معلومات الموارد البشرية من حيث تأثير مستوى استخدامه على العوامل الشخصية لمستخدميه والتي تعتبر جزء من هذه الدراسة، هذه الأخيرة التي ركزت بالإضافة إلى ذلك على دراسة استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الموارد البشرية.

2. دراسة (2012) Ebenezer Ankrah و Evans Sokro بعنوان: **"Human Resource information System as a strategic tool in Human Resource management Central University college , Ghana**

تمثلت إشكالية الدراسة في تحديد مساهمة استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في فعالية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، من خلال أبعاد هاته الأخيرة ممثلة في (التكلفة، الوقت، المشاركة في اتخاذ القرارات، جودة المعلومات، تنمية مهارات العامل). كما تميزت بتناولها لنظام معلومات الموارد البشرية من حيث تأثير مستوى استخدامه على تسيير الموارد البشرية، أو كما اعتبرتها الدراسة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وتوصلت الدراسة إلى أنه رغم اختلاف استخدام نظام معلومات الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى، إلا أنه يساهم في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، من خلال مساهمته بشكل كبير في تخفيض التكلفة و الوقت و صنع القرارات، بالإضافة إلى مساهمته في تنمية مهارات العاملين فيه

➤ التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تمكنت الطالبة من تحصيلها يمكن القول أن هناك:

- ✓ تنوع في أهداف الدراسات والنتائج المتوصل إليها بتنوع الجوانب التي عالجتها.
- ✓ هناك توجهات إيجابية بالنسبة لنظام معلومات الموارد البشرية و تسيير الكفاءات.
- ✓ تأكيد على ضرورة تبني تسيير الكفاءات كحل أمثل لمواجهة المتطلبات التنافسية.
- ✓ تأكيد على قوة تأثير نظام معلومات الموارد البشرية في فعالية إدارة الموارد البشرية.

## مقدمة عامة

---

من أجل ذلك، تم الاستفادة من هذه الدراسات في:

✓ الحصول على مراجع مناسبة

✓ بناء الاستبانة التي تتناسب مع أسئلة الدراسة و أهدافها

و مع ذلك، فان دراستنا الحالية تتميز عنهم في محاولة الجمع بين نظام معلومات الموارد البشرية و تسيير الكفاءات من خلال :

✓ التركيز على جودة مكونات نظام معلومات الموارد البشرية و جودة مخرجاته ومدى تأثيرهما على عملية

تسيير الكفاءات التي تتم وفق: اكتساب الكفاءات، تنمية الكفاءات، تقييم الكفاءات.

✓ تطبيق النموذج الافتراضي على مؤسسة حبوب الزيبان القنطرة.

## مقدمة عامة

لعب التطور التكنولوجي دورا كبيرا في بناء الحضارة الحديثة، وكان له تأثير في كل التحولات الجذرية الحاصلة، ما أدى إلى تغيير أنماط حياة المجتمعات من أنماط تقليدية إلى أنماط حديثة أثرت في المجتمعات عموما وفي المؤسسات الاقتصادية بشكل خاص، وهو ما جعل العصر الحديث يعرف بعصر المعلومات وهو ترجمة لواقع لا يمكن لأحد تجاهله أو التغاضي عنه، إضافة إلى أن التوجهات الجديدة نحو ما أصبح يعرف بمجتمع المعلومات وضع المؤسسة في موقف الطلب المتزايد نحو توفير المعلومة التي تحتاجها بالسرعة والدقة والتكلفة المناسبة، الأمر الذي جعل الأساليب التقليدية المتبعة في عملية معالجة البيانات عاجزة عن الإيفاء باحتياجات ومتطلبات المؤسسة. ومن هنا كان لابد من إيجاد تقنية متقدمة تتيح أساليب دقيقة للسيطرة على المعلومات، ومعالجتها واستثمارها بالطريقة المثلى، تعرف بنظام المعلومات الذي أضحي له دورا جوهريا وحيويا في الفكر التسييري نتيجة تطور أدواره بدءا بأتمتة المهام وصولا في الوقت الحالي إلى تحسين المسار العملياتي من خلال إعادة تصميم الأنشطة من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

وانسجاما مع مفهوم نظرية النظم بخصوص إمكانية تجزئة النظام إلى مجموعة من الأنظمة الفرعية المتكاملة، نجد أن نظام معلومات الموارد البشرية قد أصبح اليوم يمثل المؤسسة الألفية الثالثة حتمية من حتميات الإدارة المعاصرة، وذلك بوصفه سلاحا قويا في اتجاه تحقيق الميزة التنافسية، خاصة في ظل الحركة التطورية المتسارعة له والتي عرفت نضجا موجهها نحو أن يكون هذا النظام يستند على تدفق معلوماتي واسع يسود مناطق المنظمة وخارجها، كما يعتبر أيضا وسيلة تسمح بمواجهة مختلف التحديات المتعلقة بالموارد البشرية، من خلال بناء قاعدة بيانات تتضمن مختلف المعلومات عنه والمتاحة في الوقت المناسب، إلى جانب تحديثها بشكل مستمر لإمكانية الاستفادة منها و تحقيق التوافق الدائم بين مؤهلات مواردها البشرية والوظائف التي يشغلونها، في بيئة أبرز سماتها التغيير المستمر والمنافسة المتزايدة.

ومما لا شك فيه، أن التغيرات السريعة ألزمت مؤسسات اليوم على تعظيم الاستفادة من مواردها وإمكانياتها المختلفة بصفة عامة، ومن كفاءتها البشرية بصفة خاصة، إذ لم يعد الكم البشري العامل الحاسم في تفوقها، وإنما بات العنصر البشري المؤهل والكفاء هو الأساس الذي تبني عليه قوتها و فاعلية قراراتها، باعتباره موردا هاما و طاقة ذهنية و قدرة فكرية و مصدرا للمعلومات ، حيث أصبحت المراهنة على حيازة كفاءات متطورة لوكالة تغيرات المحيط انشغال مسيري المؤسسات ، وهذا الأمر استدعى ظهور أسلوب تسييري جديد يعرف بتسيير الكفاءات، الذي يعد من المقاربات الحديثة في تسيير الموارد البشرية ، والتي تركز أساسا على استقطاب وتنمية



## مقدمة عامة

الطاقات المبدعة، وتحسين قدراتها المهنية وكذا الحفاظ عليها من الاضمحلال من أجل تحقيق التميز للمؤسسات واستمرارها، حيث أجمع الكثير من الباحثين في مجال التسيير أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المنظمة يتمثل في الجزء غير منظور والذي هو عبارة عن كفاءة الأفراد.

### ➤ إشكالية الدراسة:

نظرا لإدراك المؤسسات أهمية الكفاءات، أصبح أسلوب تسيير الكفاءات من أحدث الأساليب التسييرية المواكبة للتطورات فهو يمثل نوعا من الاستجابة القوية لتحديات القرن الحادي والعشرين، إذ يوفر تطبيقه وتفعيله فرصة لتميز المؤسسة من أجل ذلك اهتمت المؤسسات بوضع الطرق والآليات التي تساعد على نجاح هذا الأسلوب والتي تجعل منه كمنضومة تسييرية تستهدف نجاح المؤسسة التي تعتمد.

وفي دراستنا هذه أولينا الاهتمام بهذا الأسلوب التسييري الجديد وذلك من خلال محاولة إبراز أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في تدعيم تسيير الكفاءات، وعليه فإن سؤال إشكالية الدراسة يتبلور كالآتي:

ما هو أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تدعيم تسيير الكفاءات بالمؤسسة الاقتصادية؟

ويندرج ضمن هذا السؤال جملة من الأسئلة الفرعية:

- ما هو أثر جودة نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الكفاءات؟
- ما هو أثر جودة معلومات نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الكفاءات؟
- ما هو واقع ممارسة تسيير الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة؟
- ماهو واقع نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة؟

### ➤ أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الاستثمار في نظام المعلومات بشكل عام، ونظام معلومات الموارد البشرية بشكل خاص، إذ أن استخدامها بشكل أمثل يمثل فرصة مهمة للمؤسسة لوصفه من قبل الباحثين بالسلاح القوي في اتجاه تحقيق الميزة التنافسية.

وعلى العموم، فإن هذه الدراسة تكتسب أهميتها للأسباب التالية:



## مقدمة عامة

- ✓ يتميز الموضوع بالأصالة لندرة الدراسات و البحوث الذي تناولته على حسب علم الطالبة.
- ✓ تنامي مؤخرًا الدراسات المتعلقة بنظام معلومات الموارد البشرية، نتيجة تغير مكانة وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة.
- ✓ التغيرات المتسارعة التي حدثت ولازالت تحدث في الاقتصاد العالمي، والتي أصبحت تعيد النظر في الطرق و الأساليب المختلفة لتسيير الموارد البشرية.
- ✓ قناعتنا الخاصة بالقيمة الإستراتيجية التي تكتسبها الكفاءات بجميع أنواعها ضمن موارد المؤسسة، لكونها تمثل مصدر استدامة الميزة التنافسية.

### ➤ أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في توضيح أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الكفاءات بالمؤسسة الاقتصادية من خلال:

- ✓ تقديم إطار نظري شامل لنظام معلومات الموارد البشرية.
- ✓ التطرق إلى البعد النظري لتسيير الكفاءات.
- ✓ محاولة إيجاد علاقة أثر بين نظام معلومات الموارد البشرية و تسيير الكفاءات يمكن من خلالها وضع نموذج افتراضي يكون قابل للاختبار.
- ✓ توضيح واقع متغيري النموذج الافتراضي في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ تحديد علاقة الأثر بين نظام معلومات الموارد البشرية و تسيير الكفاءات في مؤسسة حبوب الزيبان- القنطرة-.
- ✓ تقديم توصيات للمؤسسة محل الدراسة.

### ➤ التعريفات الإجرائية:

سنقوم فيما يلي بتقديم التعريف الإجرائي لمتغيري الدراسة و أبعادهما:

- **نظام معلومات الموارد البشرية:** هو نظام فرعي في نظم المعلومات الإدارية يستخدم في جميع المستويات التنظيمية، ويتكون من مجموعة من الأساليب و الآلات و المعدات التي يتعامل معها الفرد للحصول على معلومات تتعلق بالموارد البشري يتم استخدامها في اتخاذ القرارات.

- **جودة النظام:** تمثل خصائص النظام الملائمة لتصور و إدراك المستخدم.
  - **جودة المعلومات:** تمثل الخصائص التي يولدها النظام والتي تتلاءم مع تصورات المستخدم.
  - **تسيير الكفاءات:** مجموع الأنشطة المخصصة لاكتساب وتنمية وتقييم كفاءات الأفراد بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد.
  - **اكتساب الكفاءات:** تمثل عملية بحث و تنقيب الكفاءات المرغوب فيها بالاعتماد على طرق معينة.
  - **تنمية الكفاءات:** تمثل عملية تطوير و تحسين لمعارف و مهارات و قدرات الأفراد و تساهم في رفع الأداء المستقبلي.
  - **تقييم الكفاءات:** هي عملية تقييم لمختلف القدرات الموضوعية في وضعية العمل من معارف، خبرات، ممارسات ومختلف سلوكيات الفرد أثناء أدائه للعمل .
- **هيكل الدراسة:**

للإجابة على إشكالية الدراسة سيتم تقسيم العمل إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين للإلمام بمختلف المفاهيم النظرية التي تخص كلا من نظام معلومات الموارد البشرية و تسيير الكفاءات، بينما سنخصص الفصل الثالث للجانب التطبيقي لدراسة أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تدعيم تسيير الكفاءات في مؤسسة حبوب الزيبان- القنطرة-.

في الفصل الأول المعنون بالإطار النظري لتسيير الكفاءات سنخصصه في أول مبحث ماهية الكفاءات من حيث مفهومها، خصائصها، تطورها، وأهميتها، أنواعها بالإضافة إلى أبعادها ومستوياتها، ثم في المبحث الثاني سنستعرض ماهية تسيير الكفاءات بالتركيز على مفهومه وتطوره، أهميته، أهدافه، مقارباته، مجالاته، متطلبات و معوقاته، أما في المبحث الثالث سنتطرق لتسيير الكفاءات كتوجه تسييري حديث من خلال دوافع ظهوره ومراحل، التسيير التوقعي لتسيير الكفاءات ومبدأه الأساسي، طرق تحليل الكفاءات و أساليب تنميتها و تطويرها، و أخيرا أدوات تقييم الكفاءات.

أما الفصل الثاني المعنون بنظام معلومات الموارد البشرية ومساهمة في تسيير الكفاءات سنركز في البداية على ماهية نظام معلومات الموارد البشرية من ناحية مفهومه وتطوره، أهدافه، أهميته، عناصره ومكوناته، مجالاته و مستوياته، أما المبحث الثاني المتعلق بنظام معلومات الموارد البشرية كأداة لعصرنة وظيفة الموارد البشرية سيضم أدواره

ومتطلبات تطبيقه، برمجياته الحديثة و مراحل تصميمه، مقاييس كفاءته، وكذا آثاره و معوقاته. في حين سيتناول المبحث الثالث مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الكفاءات من خلال التطرق إلى مفهوم كل من جودة النظام، جودة المعلومات و مساهمة كل منهما في هذا النوع من التسيير.

وبالنسبة للفصل الثالث، سنحاول من خلاله دراسة الأثر الذي يحدثه نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الكفاءات حيث سيضم ثلاث مباحث مكملة للفصلين السابقين، سنتعرف في المبحث الأول على مؤسسة حبوب الزيبان، نشأتها، مهمتها و نشاطها إضافة إلى الهيكل التنظيمي لها، أما المبحث الثاني سنتناول الإطار المنهجي للدراسة من خلال تحديد منهج ونموذج الدراسة، أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة، بالإضافة إلى مجتمع و عينة الدراسة. لنصل في المبحث الأخير إلى تحليل و اختبار الفرضيات حتى تتمكن من تحديد نتائج الدراسة و الخروج بتوصيات و اقتراحات من شأنها إفادة المؤسسات أو الطلبة حول هذا الموضوع.

### ➤ الدراسات السابقة:

#### أولاً: الدراسات العربية:

#### 1 - الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير نظام معلومات الموارد البشرية:

##### 1. دراسة بن طاطة عتيقة ( 2013 ) بعنوان: أثر نظام معلومات الموارد البشرية على فاعلية التسيير

التقديري للوظائف و الكفاءات، دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية"، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، تمثلت إشكالية الدراسة في التعرف على تأثير نظام معلومات الموارد البشرية من خلال أبعاد مخرجاته(المعلومات) المتمثلة في (الدقة، الشمول، المرونة، التوقيت) على فاعلية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في البنوك الجزائرية، حيث ركزت هذه الدراسة على عملية من عمليات تسيير الموارد البشرية و هي التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات، في حين شملت هذه الدراسة عدة وظائف لتسيير الموارد البشرية وهي: تخطيط، توظيف، تقييم، أداء، تدريب، تحفيز الموارد البشرية، بالإضافة إلى التطرق إلى تسيير المعارف و المهارات، التمكين، و توصلت الدراسة ان هناك علاقة قوية بين نظام معلومات الموارد البشرية و فاعلية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.



2. دراسة جبيرات سناء (2015) بعنوان " تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين " دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، هدفت الدراسة للبحث عن علاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية و الأداء البشري من وجهة نظر المستعملين، من خلال بناء نموذج يتكون من تسعة مقاييس تدرج تحت ثلاثة متغيرات أساسية والمتمثلة في أسبقيات القيمة الاستعملية لنظم معلومات الموارد البشرية كمتغير مستقل، القيمة الاستعملية لنظم معلومات الموارد البشرية كمتغير وسيط، والأداء البشري كمتغير تابع، بالإضافة إلى احتواء النموذج على خصائص الفردية كمتغير معدل.
- ولاختبار النموذج قامت الباحثة بدراسة ميدانية على سبع مؤسسات جزائرية و استهدفت جميع مستعملي نظم معلومات الموارد البشرية ، واعتمدت على المعادلة الهيكلية وتحليل الانحدار كأسلوبين إحصائيين لتحليل النتائج، وتوصلت الدراسة إلى اختلاف التأثير المباشر لأسبقيات القيمة الاستعملية لنظم معلومات الموارد البشرية على الأداء البشري والتأثير بوجود القيمة الاستعملية لنظم معلومات الموارد البشرية كمتغير وسيط الذي شكل الوساطة الجزئية على مستوى أغلب علاقات النموذج، كما و توصلت عن تحقيق المتغير المعدل لبعض فرضياته و رفض البعض الآخر، و أكد النموذج المعتمد أن تقييم الأثر يجب أن يكون متعدد الأبعاد يعكس الجوانب المختلفة لنظم معلومات الموارد البشرية تماشيا و الرؤية التسييرية للنظم، وقدمت الباحثة مجموعة من التوصيات لغرض الاستفادة منها.
3. دراسة زاوي صورية(2016) بعنوان " أثر نظام معلومات الموارد البشرية على تسيير الموارد البشرية " دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية من تخطيط، توظيف، تقييم الأداء، تدريب و تحفيز الموارد البشرية، كما وهدفت إلى توضيح أهمية استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في مواجهة التوجهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات المدروسة تعتمد على نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير مواردها البشرية و لكن بدرجة ضعيفة، وأن هذا الاعتماد لا يمس جميع الوظائف ماعدا وظيفة التخطيط، توظيف، تدريب، و تحفيز الموارد البشرية، إضافة إلى عدم الاعتماد على نظام معلومات الموارد البشرية في مواجهة الأساليب الحديثة لتسيير الموارد البشرية خاصة تسيير المعارف و المهارات والتمكين، كما و توصلت الباحثة في دراستها إلى أن الاعتماد على نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين كفاءة تسيير الموارد البشرية كان ضعيف في

المؤسسة المبحوثة، وقدمت الباحثة اقتراحات في نهاية الدراسة من أهمها تشجيع ثقافة استخدام نظام معلومات الموارد البشرية بالمؤسسات و الاستفادة من الخدمات التي يقدمها، إضافة إلى ضرورة الاهتمام أكثر بالموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية من منطلق أنها الأداة التي تحقق لها الأداء المطلوب من خلال ما تملكه من معارف ومهارات.

4. دراسة خالد رجم ( 2017 ) بعنوان: " تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط، الجزائر، أطروحة دكتوراه جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية في فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في كل من: إستراتيجية التوظيف، إستراتيجية التطوير والتدريب، إستراتيجية التعويضات، وإستراتيجية تقييم أداء العاملين وذلك بدراسة مقارنة بين أربع مؤسسات عمومية و مؤسستين أجنبيتين، حيث قام الباحث بمقابلات شخصية مع إطارات إدارة الموارد البشرية و مديري أنظمة المعلومات، و توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات العمومية لم تصل بعد لاستغلال الأمثل لنظام معلومات الموارد البشرية، وسجل الباحث غياب استراتيجيات واضحة للموارد البشرية مما انعكس على أداء إدارة الموارد البشرية، على عكس المؤسسات الأجنبية التي تعتمد على أنظمة معلومات متطورة و مستغلة بشكل جيد، وتوصل الباحث إلى أن نظام معلومات الموارد البشرية الأداة الرئيسية التي تساهم في فعالية كل من صياغة و تنفيذ و رقابة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

## 2 الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير تسيير الكفاءات :

1. دراسة مسغوني منى ( 2013 ) بعنوان: " تسيير الكفاءات و الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر "، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، تتمحور إشكالية الدراسة إلى أي مدى يساهم تسيير الكفاءات و تنمية القدرات البشرية في تحقيق الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر؟ إذ تناولت الدراسة تقييم و تحليل مؤشرات نمو و أداء هذه المؤسسات في الاقتصاد الوطني، و بتحليل الأسس و المقاربات النظرية و الإيديولوجية للأداء التنافسي المتميز في المؤسسة و تحليل أثر التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري و الكفاءات على الميزة التنافسي كمدخل للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية . و لقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها إعطاء الأولوية للاستثمار في قدرات و مهارات التسيير من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة و ضرورة التعامل مع الموارد البشرية و الكفاءات الفردية كشركاء في المؤسسة بدل و وضعهم كإجراء.

2. دراسة سلامي فييحة(2014) بعنوان: "دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة حالة

المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر، بالبويرة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة البويرة، تتمحور إشكالية الدراسة حول مدى مساهمة تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتمحورت نتائجها في أن اغلب الاستثمارات في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة تعتمد على طاقتها البشرية بالإضافة إلى التكنولوجيا الحديثة التي تمتلكها، و توصلت إلى أن مفهوم تسيير الكفاءات البشرية يحتل مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة حيث اتخذت مجموعة من الإجراءات اللازمة لتقييم كفاءات أفرادها للتعرف على حاجياتهم من التكوين قصد تطوير مهاراتهم في العمل بما يتناسب و الأهداف العامة للمؤسسة.

3. دراسة شنافي نوال ( 2015) بعنوان "دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة

الصناعية" دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل، بسكرة، أطروحة دكتوراه جامعة محمد خيضر بسكرة، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تسيير المهارات في تحسين الأداء بالمؤسسة محل الدراسة، و توضيح العلاقة بين متغيري البحث، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود دور معنوي لمتغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بتسيير المهارات (تحديد المهارات، تطوير المهارات، تقييم المهارات) في تحسين الأداء البشري، و قدمت الباحثة العديد من التوصيات من أهمها؛ ضرورة الاهتمام أكثر بالمهارات و العمل على تسييرها و تسريع وتيرة تطويرها لضمان استمرارية تحسين الأداء البشري الذي هو الانطلاقة لمواجهة متطلبات التنافسية التي تفرضها بيئة المؤسسة.

4. دراسة سلامة أمينة ( 2015) بعنوان "إشكالية تسيير و إنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية

الجزائرية"، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه جامعة الجليلي اليابس سيدي بلعباس، تتمحور إشكالية الدراسة حول إمكانية بناء نظام لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية العمومية يساعد على إنتاج الكفاءات، و ما تأثيره على تحقيق فعالية اجتماعية للمؤسسة، وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن تسيير الكفاءات يسعى إلى رفع مستوى أداء العمال بتطوير و تنمية كفاءاتهم، مما يساعد المؤسسة على إنتاج الكفاءات، إضافة إلى عدم وجود علاقة بين تحقيق الفعالية الاجتماعية في المؤسسات العمومية و ممارسات تسيير الكفاءات، وقدمت الباحثة توصيات استنادا على نتائج الدراسة أهمها الاهتمام بعمليات التكوين و أن يكون داعما لتطوير و مساعد على إنتاج الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة لنشاطها الحالي و المستقبلي.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (2012) Yasemin bal بعنوان: " The importance of Using Human

**Resource Information Systems and a Research on Determining the success of HRIS"**

دراسة حالة مجموعة من المؤسسات بتركيا، تمثلت إشكالية الدراسة في تحديد العلاقة بين رضا المستخدمين عن استخدام نظام معلومات الموارد البشرية و إدراكهم لأهميته، و إذا ماكان هذا الإدراك والرضا يختلف باختلاف الخصائص الشخصية و الوظيفية للمستجوبين. كما تميزت الدراسة في تناولها لنظام معلومات الموارد البشرية من حيث تأثير مستوى استخدامه على العوامل الشخصية لمستخدميه والتي تعتبر جزء من هذه الدراسة، هذه الأخيرة التي ركزت بالإضافة إلى ذلك على دراسة استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الموارد البشرية.

2. دراسة (2012) Ebenezer Ankrah و Evans Sokro بعنوان: **"Human Resource information System as a strategic tool in Human Resource management Central University college , Ghana**

تمثلت إشكالية الدراسة في تحديد مساهمة استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في فعالية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، من خلال أبعاد هاته الأخيرة ممثلة في (التكلفة، الوقت، المشاركة في اتخاذ القرارات، جودة المعلومات، تنمية مهارات العامل). كما تميزت بتناولها لنظام معلومات الموارد البشرية من حيث تأثير مستوى استخدامه على تسيير الموارد البشرية، أو كما اعتبرت الدراسة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وتوصلت الدراسة إلى أنه رغم اختلاف استخدام نظام معلومات الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى، إلا أنه يساهم في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، من خلال مساهمته بشكل كبير في تخفيض التكلفة و الوقت و صنع القرارات، بالإضافة إلى مساهمته في تنمية مهارات العاملين فيه

➤ التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تمكنت الطالبة من تحصيلها يمكن القول أن هناك:

- ✓ تنوع في أهداف الدراسات والنتائج المتوصل إليها بتنوع الجوانب التي عالجتها.
- ✓ هناك توجهات إيجابية بالنسبة لنظام معلومات الموارد البشرية و تسيير الكفاءات.
- ✓ تأكيد على ضرورة تبني تسيير الكفاءات كحل أمثل لمواجهة المتطلبات التنافسية.
- ✓ تأكيد على قوة تأثير نظام معلومات الموارد البشرية في فعالية إدارة الموارد البشرية.



## مقدمة عامة

---

من أجل ذلك، تم الاستفادة من هذه الدراسات في:

✓ الحصول على مراجع مناسبة

✓ بناء الاستبانة التي تتناسب مع أسئلة الدراسة و أهدافها

و مع ذلك، فان دراستنا الحالية تتميز عنهم في محاولة الجمع بين نظام معلومات الموارد البشرية و تسيير الكفاءات من خلال :

✓ التركيز على جودة مكونات نظام معلومات الموارد البشرية و جودة مخرجاته ومدى تأثيرهما على عملية

تسيير الكفاءات التي تتم وفق: اكتساب الكفاءات، تنمية الكفاءات، تقييم الكفاءات.

✓ تطبيق النموذج الافتراضي على مؤسسة حبوب الزيبان القنطرة.

## مقدمة عامة

لعب التطور التكنولوجي دورا كبيرا في بناء الحضارة الحديثة، وكان له تأثير في كل التحولات الجذرية الحاصلة، ما أدى إلى تغيير أنماط حياة المجتمعات من أنماط تقليدية إلى أنماط حديثة أثرت في المجتمعات عموما وفي المؤسسات الاقتصادية بشكل خاص، وهو ما جعل العصر الحديث يعرف بعصر المعلومات وهو ترجمة لواقع لا يمكن لأحد تجاهله أو التغاضي عنه، إضافة إلى أن التوجهات الجديدة نحو ما أصبح يعرف بمجتمع المعلومات وضع المؤسسة في موقف الطلب المتزايد نحو توفير المعلومة التي تحتاجها بالسرعة والدقة والتكلفة المناسبة، الأمر الذي جعل الأساليب التقليدية المتبعة في عملية معالجة البيانات عاجزة عن الإيفاء باحتياجات ومتطلبات المؤسسة. ومن هنا كان لابد من إيجاد تقنية متقدمة تتيح أساليب دقيقة للسيطرة على المعلومات، ومعالجتها واستثمارها بالطريقة المثلى، تعرف بنظام المعلومات الذي أضحي له دورا جوهريا وحيويا في الفكر التسييري نتيجة تطور أدواره بدءا بأتمتة المهام وصولا في الوقت الحالي إلى تحسين المسار العملياتي من خلال إعادة تصميم الأنشطة من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

وانسجاما مع مفهوم نظرية النظم بخصوص إمكانية تجزئة النظام إلى مجموعة من الأنظمة الفرعية المتكاملة، نجد أن نظام معلومات الموارد البشرية قد أصبح اليوم يمثل المؤسسة الألفية الثالثة حتمية من حتميات الإدارة المعاصرة، وذلك بوصفه سلاحا قويا في اتجاه تحقيق الميزة التنافسية، خاصة في ظل الحركة التطورية المتسارعة له والتي عرفت نضجا موجهها نحو أن يكون هذا النظام يستند على تدفق معلوماتي واسع يسود مناطق المنظمة وخارجها، كما يعتبر أيضا وسيلة تسمح بمواجهة مختلف التحديات المتعلقة بالموارد البشرية، من خلال بناء قاعدة بيانات تتضمن مختلف المعلومات عنه والمتاحة في الوقت المناسب، إلى جانب تحديثها بشكل مستمر لإمكانية الاستفادة منها و تحقيق التوافق الدائم بين مؤهلات مواردها البشرية والوظائف التي يشغلونها، في بيئة أبرز سماتها التغيير المستمر والمنافسة المتزايدة.

ومما لا شك فيه، أن التغيرات السريعة ألزمت مؤسسات اليوم على تعظيم الاستفادة من مواردها وإمكانياتها المختلفة بصفة عامة، ومن كفاءتها البشرية بصفة خاصة، إذ لم يعد الكم البشري العامل الحاسم في تفوقها، وإنما بات العنصر البشري المؤهل والكفاء هو الأساس الذي تبني عليه قوتها و فاعلية قراراتها، باعتبارها موردا هاما و طاقة ذهنية و قدرة فكرية و مصدرا للمعلومات ، حيث أصبحت المراهنة على حيازة كفاءات متطورة لوكالة تغيرات المحيط انشغال مسيري المؤسسات ، وهذا الأمر استدعى ظهور أسلوب تسييري جديد يعرف بتسيير الكفاءات، الذي يعد من المقاربات الحديثة في تسيير الموارد البشرية ، والتي تركز أساسا على استقطاب وتنمية



## مقدمة عامة

الطاقات المبدعة، وتحسين قدراتها المهنية وكذا الحفاظ عليها من الاضمحلال من أجل تحقيق التميز للمؤسسات واستمرارها، حيث أجمع الكثير من الباحثين في مجال التسيير أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المنظمة يتمثل في الجزء غير منظور والذي هو عبارة عن كفاءة الأفراد.

### ➤ إشكالية الدراسة:

نظرا لإدراك المؤسسات أهمية الكفاءات، أصبح أسلوب تسيير الكفاءات من أحدث الأساليب التسييرية المواكبة للتطورات فهو يمثل نوعا من الاستجابة القوية لتحديات القرن الحادي والعشرين، إذ يوفر تطبيقه وتفعيله فرصة لتميز المؤسسة من أجل ذلك اهتمت المؤسسات بوضع الطرق والآليات التي تساعد على نجاح هذا الأسلوب والتي تجعل منه كمنضومة تسييرية تستهدف نجاح المؤسسة التي تعتمد.

وفي دراستنا هذه أولينا الاهتمام بهذا الأسلوب التسييري الجديد وذلك من خلال محاولة إبراز أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في تدعيم تسيير الكفاءات، وعليه فإن سؤال إشكالية الدراسة يتبلور كالآتي:

ما هو أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تدعيم تسيير الكفاءات بالمؤسسة الاقتصادية؟

ويندرج ضمن هذا السؤال جملة من الأسئلة الفرعية:

- ما هو أثر جودة نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الكفاءات؟
- ما هو أثر جودة معلومات نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الكفاءات؟
- ما هو واقع ممارسة تسيير الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة؟
- ماهو واقع نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة؟

### ➤ أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الاستثمار في نظام المعلومات بشكل عام، ونظام معلومات الموارد البشرية بشكل خاص، إذ أن استخدامها بشكل أمثل يمثل فرصة مهمة للمؤسسة لوصفه من قبل الباحثين بالسلاح القوي في اتجاه تحقيق الميزة التنافسية.

وعلى العموم، فإن هذه الدراسة تكتسب أهميتها للأسباب التالية:



## مقدمة عامة

- ✓ يتميز الموضوع بالأصالة لندرة الدراسات و البحوث الذي تناولته على حسب علم الطالبة.
- ✓ تنامي مؤخرًا الدراسات المتعلقة بنظام معلومات الموارد البشرية، نتيجة تغير مكانة وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة.
- ✓ التغيرات المتسارعة التي حدثت ولازالت تحدث في الاقتصاد العالمي، والتي أصبحت تعيد النظر في الطرق و الأساليب المختلفة لتسيير الموارد البشرية.
- ✓ قناعتنا الخاصة بالقيمة الإستراتيجية التي تكتسبها الكفاءات بجميع أنواعها ضمن موارد المؤسسة، لكونها تمثل مصدر استدامة الميزة التنافسية.

### ➤ أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في توضيح أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الكفاءات بالمؤسسة الاقتصادية من خلال:

- ✓ تقديم إطار نظري شامل لنظام معلومات الموارد البشرية.
- ✓ التطرق إلى البعد النظري لتسيير الكفاءات.
- ✓ محاولة إيجاد علاقة أثر بين نظام معلومات الموارد البشرية و تسيير الكفاءات يمكن من خلالها وضع نموذج افتراضي يكون قابل للاختبار.
- ✓ توضيح واقع متغيري النموذج الافتراضي في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ تحديد علاقة الأثر بين نظام معلومات الموارد البشرية و تسيير الكفاءات في مؤسسة حبوب الزيبان- القنطرة-.
- ✓ تقديم توصيات للمؤسسة محل الدراسة.

### ➤ التعريفات الإجرائية:

سنقوم فيما يلي بتقديم التعريف الإجرائي لمتغيري الدراسة و أبعادهما:

- **نظام معلومات الموارد البشرية:** هو نظام فرعي في نظم المعلومات الإدارية يستخدم في جميع المستويات التنظيمية، ويتكون من مجموعة من الأساليب و الآلات و المعدات التي يتعامل معها الفرد للحصول على معلومات تتعلق بالموارد البشري يتم استخدامها في اتخاذ القرارات.

- **جودة النظام:** تمثل خصائص النظام الملائمة لتصور و إدراك المستخدم.
  - **جودة المعلومات:** تمثل الخصائص التي يولدها النظام والتي تتلاءم مع تصورات المستخدم.
  - **تسيير الكفاءات:** مجموع الأنشطة المخصصة لاكتساب وتنمية وتقييم كفاءات الأفراد بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد.
  - **اكتساب الكفاءات:** تمثل عملية بحث و تنقيب الكفاءات المرغوب فيها بالاعتماد على طرق معينة.
  - **تنمية الكفاءات:** تمثل عملية تطوير و تحسين لمعارف و مهارات و قدرات الأفراد و تساهم في رفع الأداء المستقبلي.
  - **تقييم الكفاءات:** هي عملية تقييم لمختلف القدرات الموضوعية في وضعية العمل من معارف، خبرات، ممارسات ومختلف سلوكيات الفرد أثناء أدائه للعمل .
- **هيكل الدراسة:**

للإجابة على إشكالية الدراسة سيتم تقسيم العمل إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين للإمام بمختلف المفاهيم النظرية التي تخص كلا من نظام معلومات الموارد البشرية و تسيير الكفاءات، بينما سنخصص الفصل الثالث للجانب التطبيقي لدراسة أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تدعيم تسيير الكفاءات في مؤسسة حبوب الزيبان- القنطرة-.

في الفصل الأول المعنون بالإطار النظري لتسيير الكفاءات سنخصصه في أول مبحث ماهية الكفاءات من حيث مفهومها، خصائصها، تطورها، وأهميتها، أنواعها بالإضافة إلى أبعادها ومستوياتها، ثم في المبحث الثاني سنستعرض ماهية تسيير الكفاءات بالتركيز على مفهومه وتطوره، أهميته، أهدافه، مقارباته، مجالاته، متطلبات و معوقاته، أما في المبحث الثالث سنتطرق لتسيير الكفاءات كتوجه تسييري حديث من خلال دوافع ظهوره ومراحلها، التسيير التوقعي لتسيير الكفاءات ومبدأه الأساسي، طرق تحليل الكفاءات و أساليب تنميتها و تطويرها، و أخيرا أدوات تقييم الكفاءات.

أما الفصل الثاني المعنون بنظام معلومات الموارد البشرية ومساهمة في تسيير الكفاءات سنركز في البداية على ماهية نظام معلومات الموارد البشرية من ناحية مفهومه وتطوره، أهدافه، أهميته، عناصره ومكوناته، مجالاته و مستوياته، أما المبحث الثاني المتعلق بنظام معلومات الموارد البشرية كأداة لعصرنة وظيفة الموارد البشرية سيضم أدواره

ومتطلبات تطبيقه، برمجياته الحديثة و مراحل تصميمه، مقاييس كفاءته، وكذا آثاره و معوقاته. في حين سيتناول المبحث الثالث مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الكفاءات من خلال التطرق إلى مفهوم كل من جودة النظام، جودة المعلومات و مساهمة كل منهما في هذا النوع من التسيير.

وبالنسبة للفصل الثالث، سنحاول من خلاله دراسة الأثر الذي يحدثه نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الكفاءات حيث سيضم ثلاث مباحث مكملة للفصلين السابقين، سنتعرف في المبحث الأول على مؤسسة حبوب الزيبان، نشأتها، مهمتها و نشاطها إضافة إلى الهيكل التنظيمي لها، أما المبحث الثاني سنتناول الإطار المنهجي للدراسة من خلال تحديد منهج ونموذج الدراسة، أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة، بالإضافة إلى مجتمع و عينة الدراسة. لنصل في المبحث الأخير إلى تحليل و اختبار الفرضيات حتى تتمكن من تحديد نتائج الدراسة و الخروج بتوصيات و اقتراحات من شأنها إفادة المؤسسات أو الطلبة حول هذا الموضوع.

### ➤ الدراسات السابقة:

#### أولاً: الدراسات العربية:

#### 1 - الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير نظام معلومات الموارد البشرية:

#### 1. دراسة بن طاطة عتيقة ( 2013 ) بعنوان: أثر نظام معلومات الموارد البشرية على فاعلية التسيير

التقديري للوظائف و الكفاءات، دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية"، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، تمثلت إشكالية الدراسة في التعرف على تأثير نظام معلومات الموارد البشرية من خلال أبعاد مخرجاته(المعلومات) المتمثلة في (الدقة، الشمول، المرونة، التوقيت) على فاعلية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في البنوك الجزائرية، حيث ركزت هذه الدراسة على عملية من عمليات تسيير الموارد البشرية و هي التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات، في حين شملت هذه الدراسة عدة وظائف لتسيير الموارد البشرية وهي: تخطيط، توظيف، تقييم، أداء، تدريب، تحفيز الموارد البشرية، بالإضافة إلى التطرق إلى تسيير المعارف و المهارات، التمكين، و توصلت الدراسة ان هناك علاقة قوية بين نظام معلومات الموارد البشرية و فاعلية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.



2. دراسة جبيرات سناء (2015) بعنوان " تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين " دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، هدفت الدراسة للبحث عن علاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية و الأداء البشري من وجهة نظر المستعملين، من خلال بناء نموذج يتكون من تسعة مقاييس تدرج تحت ثلاثة متغيرات أساسية والمتمثلة في أسبقيات القيمة الاستعملية لنظم معلومات الموارد البشرية كمتغير مستقل، القيمة الاستعملية لنظم معلومات الموارد البشرية كمتغير وسيط، والأداء البشري كمتغير تابع، بالإضافة إلى احتواء النموذج على خصائص الفردية كمتغير معدل.
- ولاختبار النموذج قامت الباحثة بدراسة ميدانية على سبع مؤسسات جزائرية و استهدفت جميع مستعملي نظم معلومات الموارد البشرية ، واعتمدت على المعادلة الهيكلية وتحليل الانحدار كأسلوبين إحصائيين لتحليل النتائج، وتوصلت الدراسة إلى اختلاف التأثير المباشر لأسبقيات القيمة الاستعملية لنظم معلومات الموارد البشرية على الأداء البشري والتأثير بوجود القيمة الاستعملية لنظم معلومات الموارد البشرية كمتغير وسيط الذي شكل الوساطة الجزئية على مستوى أغلب علاقات النموذج، كما و توصلت عن تحقيق المتغير المعدل لبعض فرضياته و رفض البعض الآخر، و أكد النموذج المعتمد أن تقييم الأثر يجب أن يكون متعدد الأبعاد يعكس الجوانب المختلفة لنظم معلومات الموارد البشرية تماشيا و الرؤية التسييرية للنظم، وقدمت الباحثة مجموعة من التوصيات لغرض الاستفادة منها.
3. دراسة زاوي صورية (2016) بعنوان " أثر نظام معلومات الموارد البشرية على تسيير الموارد البشرية " دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية من تخطيط، توظيف، تقييم الأداء، تدريب و تحفيز الموارد البشرية، كما وهدفت إلى توضيح أهمية استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في مواجهة التوجهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات المدروسة تعتمد على نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير مواردها البشرية و لكن بدرجة ضعيفة، وأن هذا الاعتماد لا يمس جميع الوظائف ماعدا وظيفة التخطيط، توظيف، تدريب، و تحفيز الموارد البشرية، إضافة إلى عدم الاعتماد على نظام معلومات الموارد البشرية في مواجهة الأساليب الحديثة لتسيير الموارد البشرية خاصة تسيير المعارف و المهارات والتمكين، كما و توصلت الباحثة في دراستها إلى أن الاعتماد على نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين كفاءة تسيير الموارد البشرية كان ضعيف في

المؤسسة المبحوثة، وقدمت الباحثة اقتراحات في نهاية الدراسة من أهمها تشجيع ثقافة استخدام نظام معلومات الموارد البشرية بالمؤسسات و الاستفادة من الخدمات التي يقدمها، إضافة إلى ضرورة الاهتمام أكثر بالموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية من منطلق أنها الأداة التي تحقق لها الأداء المطلوب من خلال ما تملكه من معارف ومهارات.

4. دراسة خالد رجم ( 2017 ) بعنوان: " تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط، الجزائر، أطروحة دكتوراه جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية في فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في كل من: إستراتيجية التوظيف، إستراتيجية التطوير والتدريب، إستراتيجية التعويضات، وإستراتيجية تقييم أداء العاملين وذلك بدراسة مقارنة بين أربع مؤسسات عمومية و مؤسستين أجنبيتين، حيث قام الباحث بمقابلات شخصية مع إطارات إدارة الموارد البشرية و مديري أنظمة المعلومات، و توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات العمومية لم تصل بعد لاستغلال الأمثل لنظام معلومات الموارد البشرية، وسجل الباحث غياب استراتيجيات واضحة للموارد البشرية مما انعكس على أداء إدارة الموارد البشرية، على عكس المؤسسات الأجنبية التي تعتمد على أنظمة معلومات متطورة و مستغلة بشكل جيد، وتوصل الباحث إلى أن نظام معلومات الموارد البشرية الأداة الرئيسية التي تساهم في فعالية كل من صياغة و تنفيذ و رقابة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

## 2 الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير تسيير الكفاءات :

1. دراسة مسغوني منى ( 2013 ) بعنوان: " تسيير الكفاءات و الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر "، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، تتمحور إشكالية الدراسة إلى أي مدى يساهم تسيير الكفاءات و تنمية القدرات البشرية في تحقيق الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر؟ إذ تناولت الدراسة تقييم و تحليل مؤشرات نمو و أداء هذه المؤسسات في الاقتصاد الوطني، و بتحليل الأسس و المقاربات النظرية و الإيديولوجية للأداء التنافسي المتميز في المؤسسة و تحليل أثر التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري و الكفاءات على الميزة التنافسي كمدخل للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية . و لقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها إعطاء الأولوية للاستثمار في قدرات و مهارات التسيير من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة و ضرورة التعامل مع الموارد البشرية و الكفاءات الفردية كشركاء في المؤسسة بدل و وضعهم كإجراء.

2. دراسة سلامي فييحة(2014) بعنوان: "دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة حالة

المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر، بالبويرة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة البويرة، تتمحور إشكالية الدراسة حول مدى مساهمة تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتمحورت نتائجها في أن اغلب الاستثمارات في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة تعتمد على طاقتها البشرية بالإضافة إلى التكنولوجيا الحديثة التي تمتلكها، و توصلت إلى أن مفهوم تسيير الكفاءات البشرية يحتل مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة حيث اتخذت مجموعة من الإجراءات اللازمة لتقييم كفاءات أفرادها للتعرف على حاجياتهم من التكوين قصد تطوير مهاراتهم في العمل بما يتناسب و الأهداف العامة للمؤسسة.

3. دراسة شنافي نوال ( 2015) بعنوان "دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة

الصناعية" دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل، بسكرة، أطروحة دكتوراه جامعة محمد خيضر بسكرة، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تسيير المهارات في تحسين الأداء بالمؤسسة محل الدراسة، و توضيح العلاقة بين متغيري البحث، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود دور معنوي لمتغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بتسيير المهارات (تحديد المهارات، تطوير المهارات، تقييم المهارات) في تحسين الأداء البشري، و قدمت الباحثة العديد من التوصيات من أهمها؛ ضرورة الاهتمام أكثر بالمهارات و العمل على تسييرها و تسريع وتيرة تطويرها لضمان استمرارية تحسين الأداء البشري الذي هو الانطلاقة لمواجهة متطلبات التنافسية التي تفرضها بيئة المؤسسة.

4. دراسة سلامة أمينة ( 2015) بعنوان "إشكالية تسيير و إنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية

الجزائرية"، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه جامعة الجليلي اليابس سيدي بلعباس، تتمحور إشكالية الدراسة حول إمكانية بناء نظام لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية العمومية يساعد على إنتاج الكفاءات، و ما تأثيره على تحقيق فعالية اجتماعية للمؤسسة، وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن تسيير الكفاءات يسعى إلى رفع مستوى أداء العمال بتطوير و تنمية كفاءاتهم، مما يساعد المؤسسة على إنتاج الكفاءات، إضافة إلى عدم وجود علاقة بين تحقيق الفعالية الاجتماعية في المؤسسات العمومية و ممارسات تسيير الكفاءات، وقدمت الباحثة توصيات استنادا على نتائج الدراسة أهمها الاهتمام بعمليات التكوين و أن يكون داعما لتطوير و مساعد على إنتاج الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة لنشاطها الحالي و المستقبلي.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (2012) Yasemin bal بعنوان: " The importance of Using Human

**Resource Information Systems and a Research on Determining the success of HRIS"**

دراسة حالة مجموعة من المؤسسات بتركيا، تمثلت إشكالية الدراسة في تحديد العلاقة بين رضا المستخدمين عن استخدام نظام معلومات الموارد البشرية و إدراكهم لأهميته، و إذا ما كان هذا الإدراك والرضا يختلف باختلاف الخصائص الشخصية و الوظيفية للمستجوبين. كما تميزت الدراسة في تناولها لنظام معلومات الموارد البشرية من حيث تأثير مستوى استخدامه على العوامل الشخصية لمستخدميه والتي تعتبر جزء من هذه الدراسة، هذه الأخيرة التي ركزت بالإضافة إلى ذلك على دراسة استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الموارد البشرية.

2. دراسة (2012) Ebenezer Ankrah و Evans Sokro بعنوان: **"Human Resource information System as a strategic tool in Human Resource management Central University college , Ghana**

تمثلت إشكالية الدراسة في تحديد مساهمة استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في فعالية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، من خلال أبعاد هاته الأخيرة ممثلة في (التكلفة، الوقت، المشاركة في اتخاذ القرارات، جودة المعلومات، تنمية مهارات العامل). كما تميزت بتناولها لنظام معلومات الموارد البشرية من حيث تأثير مستوى استخدامه على تسيير الموارد البشرية، أو كما اعتبرتها الدراسة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وتوصلت الدراسة إلى أنه رغم اختلاف استخدام نظام معلومات الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى، إلا أنه يساهم في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، من خلال مساهمته بشكل كبير في تخفيض التكلفة و الوقت و صنع القرارات، بالإضافة إلى مساهمته في تنمية مهارات العاملين فيه

➤ التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تمكنت الطالبة من تحصيلها يمكن القول أن هناك:

- ✓ تنوع في أهداف الدراسات والنتائج المتوصل إليها بتنوع الجوانب التي عالجتها.
- ✓ هناك توجهات إيجابية بالنسبة لنظام معلومات الموارد البشرية و تسيير الكفاءات.
- ✓ تأكيد على ضرورة تبني تسيير الكفاءات كحل أمثل لمواجهة المتطلبات التنافسية.
- ✓ تأكيد على قوة تأثير نظام معلومات الموارد البشرية في فعالية إدارة الموارد البشرية.



## مقدمة عامة

---

من أجل ذلك، تم الاستفادة من هذه الدراسات في:

✓ الحصول على مراجع مناسبة

✓ بناء الاستبانة التي تتناسب مع أسئلة الدراسة و أهدافها

و مع ذلك، فان دراستنا الحالية تتميز عنهم في محاولة الجمع بين نظام معلومات الموارد البشرية و تسيير الكفاءات من خلال :

✓ التركيز على جودة مكونات نظام معلومات الموارد البشرية و جودة مخرجاته ومدى تأثيرهما على عملية

تسيير الكفاءات التي تتم وفق: اكتساب الكفاءات، تنمية الكفاءات، تقييم الكفاءات.

✓ تطبيق النموذج الافتراضي على مؤسسة حبوب الزيبان القنطرة.

الخاتمة العامة

# المفصل الأول

# الفصل الأول

# الفصل الثالث

دراسة ميدانية بمؤسسة حبوب الزيبان - القنطرة -

# المفصل الثاني

# المفصل الثاني

# مقدمة عامة

الملاحق

# فهرس المحتويات

قائمة الجداول

و الأشكال

# قائمة المراجع