

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التّعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر-بسكرة-

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية - شعبة - علم النفس



استخدام التكنولوجيا الحديثة وتأثيره على إدارة الموارد البشرية

دراسة ميدانية: على عينة من مديري المؤسسات التربوية

(ابتدائي، متوسط، ثانوي) لمدينة الجلفة

أطروحة مُقدّمة لنيل شهادة دكتوراه الطّور الثالث LMD

تخصّص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف:

أ.د جوادي يوسف

إعداد الطالب:

مسعود علي

السنة الجامعية: 2022-2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التّعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر-بسكرة-

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية - شعبة - علم النفس



استخدام التكنولوجيا الحديثة وتأثيره على إدارة الموارد البشرية

دراسة ميدانية: على عينة من مديري المؤسسات التربوية

(ابتدائي، متوسط، ثانوي) لمدينة الجلفة

أطروحة مُقدّمة لنيل شهادة دكتوراه الطّور الثالث LMD

تخصّص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف:

أ.د جوادي يوسف

إعداد الطالب:

مسعود علي

أجّنة المُناقشة

أعضاء اللّجنة	الرتبة العلمية	الجامعة	الصّفة
قبقوب عيسى	أستاذ دكتور	محمد خيضر-بسكرة	رئيسا
جوادي يوسف	أستاذ دكتور	محمد خيضر-بسكرة	مشرفا ومقررا
قشي إلهام	أستاذ دكتور	محمد خيضر-بسكرة	عضوا مناقشا
بحري صابر	أستاذ دكتور	المركز الجامعي بريكة	عضوا مناقشا
دوباخ قويدر	أستاذ دكتور	محمد بوضياف-المسيلة	عضوا مناقشا
شنة محمد رضا	أستاذ محاضر أ	حمه لخضر- الوادي	عضوا مناقشا

السّنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

بداية أحمد الله وأشكره أن وفقني لإنجاز هذا العمل ثم أتوجه بالشكر الجزيل والثناء الوافر للأستاذ الدكتور المشرف: جواد يوسفة على قبوله الإشراف على هذه الأطروحة، وعلى توجيهاته القيمة وصبره طيلة مدة البحث، أسأل الله أن يجازيه عنا خير الجزاء، وأن يجعل هذا العمل في ميزان حسناته ونفع به وبعلمه، وادعوا الله له التوفيق.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع الأساتذة الذين رافقونا طيلة مشوارنا الدراسي بجامعة محمد خيضر ببسكرة فكل كلمات الشكر والثناء لهم.

الشكر موصول إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل المتواضع، جزأهم الله خيرا وأعانهم ووفقهم إلى المزيد من العطاء والتألق.

كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى زملائي: الأستاذ: محمد الحميد شعثان، والدكتور: محمد حمامي والدكتور: بن لحبيب طه. وكذا جميع مديري المدارس التعليمية بالبلقة، أن قدموا لنا يد العون إسما ما منهم في إنجاز هذه الدراسة العلمية المتواضعة.



إلى التي وهبتني عطفها وحنانها إلى أمي العزيزة.

إلى الغصن الفارح ومن زرع في العز والشمامة أبي العزيز.

إلى سدي في الدنيا إخوتي وأخواتي وأبنائهم.

إلى رفيقة دربي زوجتي الغالية.

إلى قرة عيني فلذات كبدي ونور حياتي أبنائي:

فاروق... فردوس... فراس... هبة

إلى كل أحبائي وأصدقائي.

فهرس المحتويات:

13.....مقدمة

الباب الأول: الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

1. إشكالية الدراسة.....17
2. فرضيات الدراسة.....27
3. أهمية الدراسة.....29
4. أهداف الدراسة.....30
5. المفاهيم الإجرائية للدراسة.....31
6. دراسات سابقة.....35

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية.

- تمهيد.....57
1. إدارة الموارد البشرية مفاهيم عامة.....58
 2. أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية.....61
 3. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....62
 4. وظائف إدارة الموارد البشرية.....67
 5. أهمية إدارة الموارد البشرية.....97
 6. أهداف إدارة الموارد البشرية.....99
 7. خصائص تسيير الموارد البشرية في الإدارة العمومية.....101
 8. العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.....106
 9. تحديات إدارة الموارد البشرية.....110
- خلاصة.....114

الفصل الثالث: التكنولوجيا الحديثة.

- تمهيد.....116
1. التكنولوجيا الحديثة مفاهيم عامة.....117
 2. مجالات استخدام التكنولوجيا الحديثة.....122
 3. خصائص التكنولوجيا الحديثة.....125
 4. مكونات التكنولوجيا الحديثة.....127

5. التكنولوجيا الحديثة وإدارة الموارد البشرية بالمنظمة الجزائرية.....129
6. مراحل تبني التكنولوجيا الحديثة من طرف أفراد المنظمة.....131
7. آثار تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية.....134
8. إسهامات التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية136
9. عوائق تطبيق التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية.....140
- 142.....خلاصة

الباب الثاني: الجانب الميداني

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.

1. الدراسة الاستطلاعية.....145
2. المنهج المستخدم في الدراسة.....151
3. مجتمع الدراسة.....151
4. عينة الدراسة الأساسية.....151
5. مجالات الدراسة.....157
6. أدوات الدراسة.....157

الفصل الخامس: عرض وتحليل فرضيات الدراسة

- تمهيد:161
1. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى.....162
 2. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية.....167
 3. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة.....169
 4. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة.....171
 5. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة.....173
 6. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة.....175
 7. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة.....177
 8. اختبار العلاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة وإدارة الموارد البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة.....183
 9. استنتاج عام.....186

الفصل السادس: مناقشة فرضيات الدراسة

188.....	تمهيد:
189.....	1. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى.....
192.....	2. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية.....
193.....	3. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة.....
194.....	4. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة.....
169.....	5. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة.....
197.....	6. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة.....
199.....	7. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة.....
206.....	خاتمة.....
207.....	المقترحات.....
209.....	قائمة المراجع.....
219.....	الملاحق.....
258.....	ملخص الدراسة.....

قائمة الجداول:

- الجدول رقم (01): يوضح احتياجات التكوين لفئة الإطارات في المؤسسات.....80
- الجدول رقم (02): يبين مزايا وعيوب التكنولوجيا الحديثة.....121
- الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس.....146
- الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن.....147
- الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المؤهل العلمي.....148
- الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير عدد سنوات الخدمة.....149
- الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الحالة العائلية.....150
- الجدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس.....152
- الجدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن.....153
- الجدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الحالة العائلية.....154
- الجدول رقم (11): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المؤهل العلمي.....155
- الجدول رقم (12): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الخبرة المهنية.....156
- الجدول رقم (13): يوضح سلم الإجابات مع الدرجات المعطاة.....158
- الجدول رقم (14): يوضح أبعاد متغير التكنولوجيا الحديثة وعبارات كل بعد.....158
- الجدول رقم (15): يوضح معامل الثبات والصدق للاستبيان.....159
- الجدول رقم (16): يبين تحديد الاتجاه.....162
- الجدول رقم (17): يبين البعد الأول البرمجيات.....163
- الجدول رقم (18): يبين البعد الثاني الشبكات والبيانات.....164
- الجدول رقم (19): يبين البعد الثالث الأجهزة والوسائل.....165
- الجدول رقم (20): يبين البعد الأول تخطيط الموارد البشرية.....167
- الجدول رقم (21): يبين البعد الثاني توظيف الموارد البشرية.....169
- الجدول رقم (22): يبين البعد الثالث تكوين الموارد البشرية.....171
- الجدول رقم (23): يبين البعد الرابع تقييم أداء الموارد البشرية.....173
- الجدول رقم (24): يبين البعد الخامس الأجور والحوافز.....175
- الجدول رقم (25): يبين التوزيع الطبيعي لمتغير تكنولوجيا الحديثة حسب المتغيرات الشخصية.....177
- الجدول رقم (26): يبين نتائج اختبار الفروق في مستوى استخدام التكنولوجيا الحديثة تبعاً لمتغير السن.....178
- الجدول رقم (27): يبين نتائج اختبار الفروق في مستوى استخدام التكنولوجيا تبعاً لمتغير الجنس.....179
- الجدول رقم (28): يبين نتائج اختبار الفروق في مستوى استخدام التكنولوجيا الحديثة تبعاً لمتغير الحالة العائلية.....180

- الجدول رقم (29): يبين نتائج اختبار الفروق في مستوى استخدام التكنولوجيا الحديثة تبعاً لمتغير المؤهل العملي..181
- الجدول رقم (30): يبين نتائج اختبار الفروق في مستوى استخدام التكنولوجيا الحديثة تبعاً لمتغير الخبرة المهنية...182
- الجدول رقم (31): يبين معاملات الارتباط بين محور التكنولوجيا الحديثة وأبعاد إدارة الموارد البشرية.....183
- الجدول رقم (32): يبين نتائج اختبار العلاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة وإدارة الموارد البشرية لدى مديري
المؤسسات التعليمية بالجلفة.....185

قائمة الأشكال:

- الشكل رقم (01): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس.....152
- الشكل رقم (02): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن.....153
- الشكل رقم (03): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الحالة العائلية.....154
- الشكل رقم (04): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المؤهل العلمي.....155
- الشكل رقم (05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الخبرة المهنية.....156

مقدمة

مقدمة:

إن استخدام التكنولوجيا الحديثة في مختلف مجالات الحياة أسهم في تنمية وتعزيز قدرات المنظمات وتطويرها، فالتقنية الحديثة والبرامج والشبكات والمواقع وتدفق المعلومات ووفرة البيانات وإتاحتها وتخزينها وتبادلها وسرعة تداولها أثر بشكل مباشر في ارتفاع بقدرات ومهارات الموارد البشرية للمنظمات.

ويلعب العنصر البشري دورا مهما وحاسما في قيام المؤسسة وبقائها ونموها، وهو محدد أساسي لموقع المؤسسة ومكانتها في محيطها، وهو الذي يمكن المؤسسة من مواجهة التحديات المختلفة، ومن أجل التسيير الناجح والتكيف مع جميع التحولات الحاصلة فإن الاعتماد في التسيير على الكفاءات البشرية أصبح ضرورة حتمية لجميع المنظمات.

وباعتبار الموارد البشرية من أهم موارد المنظمة وأصولها، حيث لا يمكن تحقيق أهدافها الاستراتيجية دون موارد بشرية فاعلة تمتلك مهارات وكفاءات قادرة على تحقيق هذه الأهداف بفعالية ونجاعة، فالتجديد الحاصل في الأفكار والمعارف والتكنولوجيا والتقنيات الحديثة في التسيير أصبحت تلمي الاعتماد على موارد بشرية متطورة ومؤهلة بشكل عال لسد العجز والقصور في نوعية الخدمات المقدمة من طرف المنظمات.

فإدارة الموارد البشرية التي أصبح ينظر إليها كاستثمار بعائد، والمعرفة بمجموع السياسات المنتهجة تجاه الموارد البشرية للمنظمة من بداية اختيارها إلى تعيينها فتكوينها وتنميتها وتحفيزها والمحافظة عليها، هذه السياسات التي تتوافق مع استراتيجية المنظمة بغرض تحقيق أهدافها.

وتسهم إدارة الموارد البشرية في مواجهة المتغيرات البيئية (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية) والتحديات التكنولوجية بالخصوص بما لها من تعقيد وتداخل تسعى المنظمات الحديثة لفهمها وامتلاكها وخلق آليات واستراتيجيات لمواكبة التطور والتغير الحاصل في البيئة الخارجية للمنظمة.

وللتقنية الحديثة عوائق كثيرة في تبنيها واستغلالها على الوجه الأمثل، المتاح والمطلوب في المؤسسات الجزائرية فتحقيق أهدافها واستراتيجيتها المطلوبة يتوقف على كيفية تبني التقنية والاستغلال الأمثل لمواردها الفنية ومواردها البشرية المؤهلة لذلك.

وتدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بالوظائف المختلفة لإدارة الموارد البشرية نظرا لارتباط هذه الوظائف بمستوى أداء المنظمات ومستوى أداء الفرد للوظائف التي يشغلها، فانخفاض أداء الفرد والكفاءة الإنتاجية يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل المنظمة لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض، بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب ورفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة، ولغرض الوصول إلى هذه النتيجة ومن أجل أن يقوم الفرد بتأدية واجبه على أحسن ما يرام لا بد من تهيئة كافة المستلزمات الأساسية لزيادة كفاءة وفعالية الأفراد العاملين لإنجازهم مهامهم ومتطلبات عملهم بنجاح.

من هذا المنطلق باشرت السلطات العمومية في الجزائر ووزارة التربية الوطنية بشكل خاص جملة من الإصلاحات الإدارية والمؤسسية، تركز على تبني التكنولوجيا الحديثة هدفها الوصول إلى حكمة رشيدة، والاهتمام بتحسين التربية والتعليم وإعداد العنصر البشري الكفاء، كوسيلة للرفع من أداء المؤسسات التربوية.

فجميع الباحثين يجمعون على أن التكنولوجيا الحديثة تسهم في انجاز الكم الهائل من الأعمال الإدارية المدرسية بطريقة أفضل من انجازها يدويا، ومن أهم معوقات استخدام التكنولوجيا الحديثة النقص في تأهيل الموارد البشرية فنيا وتقنيا للاستخدام الأمثل لهذه التقنية الحديثة وقلة خبرتهم في التعامل والتفاعل الايجابي معها.

ومنه نخلص إلى حقيقة علمية مفادها أن استخدام التكنولوجيا الحديثة في مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات التربوية الجزائرية، جاء لتقليص الفجوة بين الواقع والمأمول الذي تسعى الدولة الجزائرية لتحقيقه من خلال تطوير وتحديث الإدارة، فاستخدام التكنولوجيا الحديثة هدفه الأساسي إحداث التطوير والموازنة بين ما تستطيع الموارد البشرية إنجازه وما يتطلبه العمل نفسه.

وفي مسعى الدولة الجزائرية إلى عصرنه الإدارة والمؤسسات والتحول الرقمي بدمج التكنولوجيا الحديثة في جميع مجالات التسيير الإداري للمؤسسات التربوية الجزائرية بتوفير الأجهزة، المعدات، البرمجيات والشبكات وإرساء بنى تحتية تقنية فعالة تسمح بتطوير أداءها وتغيير طريقة عملها بصورة جوهرية، مما يؤثر بصورة مباشرة على وظائف أقسام الموارد البشرية في هذه المؤسسات، دون إغفال إحداث توازن وتكييف قدرات ومهارات الأفراد جنبا إلى جنب مع هذه التطورات التكنولوجية والتقنية.

ومن خلال هذه الدراسة سوف نهتم بدراسة أثر استخدام التكنولوجيا الحديثة على إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال دراسة ميدانية أجريت على عينة من مديري المدارس التعليمية (ابتدائي، متوسط، ثانوي)، حيث سنتناول هذا الموضوع في جزأيه النظري والميداني وذلك كما يلي:

الباب الأول الجانب النظري للدراسة، يتضمن ثلاثة فصول، الفصل الأول والمعنون بـ "الإطار العام للدراسة" نتناول فيه إشكالية الدراسة، الفرضيات، وأيضا نتطرق إلى الأهمية وأهداف الدراسة، مفاهيم أساسية والدراسات السابقة، والفصل الثاني نتناول فيه موضوع "إدارة الموارد البشرية" أما الفصل الثالث نتناول فيه متغير التكنولوجيا الحديثة.

الباب الثاني الجانب الميداني للدراسة نتناول فيه الفصل الرابع الذي يتضمن الإجراءات الميدانية للدراسة، أما الفصل الخامس فيتم فيه عرض وتحليل الفرضيات من خلال الأساليب الإحصائية، أما الفصل السادس لمناقشة وتفسير النتائج، وأخيرا استنتاج عام.

الفصل الأول:

الإطار العام

لِلدِّرَاسَةِ

1. إشكالية الدراسة:

أصبح استخدام التكنولوجيا الحديثة من أهم الأهداف الإستراتيجية للإدارة الحديثة فهي عنصر حاسم في كفاءة وفاعلية المديرين التنفيذيين وإدارة الموارد البشرية ككل، وما يشهده العالم حاليا من تطور وتقدم خاصة في مجال التكنولوجيا جعل تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية ضرورة ملحة وأحد أدوات التغلب على العقبات المستقبلية للمنظمة.

ومما لا شك فيه أن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحالي هو نتيجة عديد العوامل وكذا التطور الذي يرجع عهده إلى بداية الثورة الصناعية الذي أدى إلى ظهور إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموظفين، وتختص بالاستخدام الأمثل (بكفاءة) للعنصر البشري، فبظهور الثورة الصناعية ومرور العالم بالحربين العالميتين، وكذا التطور التكنولوجي الذي صاحب الحاجة الملحة للدول للرفع من إنتاجها، بالإضافة إلى اتساع مجال النشاطات البشرية الحيوية والتوجه نحو المزيد من التخصص والتنوع في المجتمعات الحديثة أدى إلى إعادة النظر في التسيير الإداري وإدارة الموارد البشرية.

وباعتبار أن إدارة الموارد البشرية نظام فرعي يعمل ضمن نظام كلي أكبر هو المنظمة بمفهومها الحديث هي نظام مفتوح (open system) على البيئة الخارجية يؤثر فيه ويتأثر به، ومن أهم عناصر البيئة الخارجية بالإضافة إلى سوق العمل والمتغير الاقتصادي، المتغير السكاني والقوانين والتشريعات و....، عنصر استخدام التكنولوجيا التي أخذت مكان عمليات يدوية كثيرة لانجاز عمليات إنتاجية مختلفة وأيضاً عمليات إدارية توفر إدارة فعالة للموارد البشرية لزيادة كفاءتها والتقليل من الوقت والجهد، هذا الاستخدام للتكنولوجيا وبخاصة التكنولوجيا الحديثة (تكنولوجيا الحواسيب، تقنية

الاتصالات، البرمجيات...) الذي أثر في شكل وعمل المنظمة وكذا إدارة مواردها البشرية.

وتشير نظرية النظام (system theory) إلى أن المنظمة نظام كلي مكون من أنظمة فرعية هي الإدارات التي يتشكل منها هيكلها التنظيمي، وهذه الأنظمة الفرعية ورسالتها المستقبلية، من هذا المنطلق فإن إدارة الموارد البشرية نظام فرعي يعمل ضمن نظام كلي أكبر هو المنظمة، داخل هذا النظام الفرعي تمارس وظائف متعددة تتعلق بالموارد البشرية التي يتغلغل نشاطها في جميع الأنظمة الفرعية الأخرى (الإدارات) التي يشتمل عليها النظام الكلي، وهذا يعني إن نظام إدارة الموارد البشرية ذو علاقة تفاعلية تكاملية مع الأنظمة الفرعية الأخرى، حيث يسعى جميعها بشكل تعاوني إلى تحقيق إستراتيجية المنظمة ورسالتها، وتؤكد نظرية النظام على أن أي نظام سواء أكان كلياً أو فرعياً هو نظام مفتوح open system على البيئة الخارجية، وبما إن إدارة الموارد البشرية نظام فرعي إذا لا بد أن يتأثر بالبيئة الخارجية، فعمل وممارسات هذه الإدارة تتأثر بالمتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة وبها.¹

فتطوير الآلات والتقنيات الذي سخر لتحقيق أعلى كفاءة ممكنة للأداء الوظيفي في المنظمات ما كان ليحصل دون موارد بشرية مؤهلة ذات كفاءة متمكنة من التحكم الجيد بهذه التقنية لتحقيق الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد، وبمنظرة بسيطة ما كان هذا ليتأتى في ظل إدارة تقليدية فالذهاب إلى نوع حديث من الإدارة أصبح ضرورة حتمية، هذه الإدارة الحديثة " أصبحت حقيقة ملموسة في كثير من الدول لها مقومات عديدة تعتمد عليها وأهم ما تعتمد عليه هو التكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها والمتمثلة في الحواسيب الآلية وبرامجها وتطبيقاتها ثم وسائل الاتصال الحديثة بما فيها شبكة الانترنت".²

1 - نور الدين حاروش، (2016)، *إدارة الموارد البشرية*، ط2، دار الأمة للطباعة والنشر، الجزائر، ص24.

2 - محمود القدوة، (2008)، *الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة*، دار الفكر العربي، القاهرة، ص24.

ويرى السلمي أن الإدارة عملية إنسانية بالدرجة الأولى تستهدف تحقيق أقصى إشباع ممكن لل رغبات الإنسانية، والإدارة في سعيها الدائب لتحسين حياة الإنسان، تعمل أساسا من خلال السلوك الإنساني، وتتوقف كفاءتها إلى حد كبير على مدى ونوعية هذا السلوك. وأيضا أن الإدارة نشاط إنساني متكرر ومستمر نجده في كل المنظمات وعلى كل المستويات فالإدارة تمثل العنصر الحركي الأساسي والقوة الدافعة الرئيسية في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفي كل مظاهر النشاط الإنساني.¹

هذا النمط الحديث من الإدارة يبنى على إدارة فعالة للموارد البشرية التي أصبح ينظر إليها في جميع منظمات الدول المتقدمة كعناصر إنتاج لتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة، وهي محور ارتكاز أي تطوير واستمرارية للمنظمة بشكلها الحديث.

حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية احد أصول وموجودات المنظمة لها قيمة تفوق قيمة الأصول الأخرى المادية، يجب استثمارها بشكل فعال لتحقيق المنفعة والفائدة والقيمة المضافة للمنظمة، فالإنفاق عليه ليس إنفاقا أو تكلفة بل إنفاق استثماريا، وإدارة الموارد البشرية تمثل إدارة و وظيفة أساسية في المنظمات تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع إستراتيجية المنظمة ورسالتها، ويسهم في تحقيقها.²

ونستطيع القول أن جميع الدول المتقدمة وصلت إلى تحقيق تنمية حقيقية بالاعتماد على تقنيات حديثة أدت إلى تغيير جذري في نمط إدارة المنظمات، والجزائر كدولة تسير وفق هذا النهج بتبنيها هذه المقاربة، فأصبحت واحدة من أولوياتها تنمية وتطوير

1 - علي السلمي،(2013)، *السلوك الإنساني في الإدارة*، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط2،
2 - عمر وصفي عقيلي،(2005)، *إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي*، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص14.

مؤسساتها الحكومية لمواكبة هذا التطور والاستفادة من هذا التطوير التكنولوجي المستحدث الذي أخذ مكان عمليات يدوية كثيرة لانجاز عمليات إدارية مختلفة، يوفر إدارة فعالة لمواردها البشرية في مختلف مؤسساتها الحكومية في عديد القطاعات.

وبالحديث عن إسهام التكنولوجيا في الرفع من كفاءة ومهارة الموارد البشرية باعتبارها وسيلة وغاية في نفس الوقت، حري بنا التطرق للمهارات البشرية بنوع من التفصيل لفهم الأثر وإسهام التكنولوجيا فيه، ف"المهارات البشرية التي ينظر إليها على أنها مجموعة المعارف والقدرات والاستعدادات للفرد أو المجموعة المكتسبة بالممارسة المهنية والأداء المكتسب"¹. ويمكن النظر إلى المهارات البشرية أنها مجموع القدرات الفكرية والجسدية للفرد أو المجموعة التي تمكنهم من تأدية عملهم على أحسن وجه.

وصنف "Robert Kartz" المهارات البشرية إلى ثلاثة أنواع أساسية داخل التنظيم

هي: المهارات الفنية (التقنية)، المهارات الإنسانية، والمهارات النظرية.²

وأشار الدكتور علي السلمي في كتابه "إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة" 2002 أن المهارات التقنية وحدها لا تكفي لإدارة الموارد البشرية ولتأديتها دورها، بل لابد من توافر المهارة الإنسانية لذا فإن إهمال الجانب النفسي لدور إدارة الموارد البشرية لهو أكبر مشكلة قد تؤثر على أحكام الدارسين والمهتمين بها، وبذلك تجعل من الصعب مجارات وفهم المشاكل التنظيمية الحديثة التي تفرضها التغيرات التكنولوجية.³

1 -J-Marie ;Peretti ;tous DRH ;2eme édition organisation ;paris ;2005, p243

2 - S - Schermerhom et autre, compétences humaines et organisation ; 2eme édition ;paris ;2002 ,p15

3 - علي السلمي، (2002)، إدارة التميز- نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص22.

وبالحديث عن التكنولوجيا فجزء من التكنولوجيا هو الاعتماد على نظم المعلومات الحديثة، التي عرفها جوردون ديفيز¹ هو النظام المتكامل الذي يربط بين الآلة والمستفيد من أجل توفير المعلومات لدعم وظائف الإدارة في المنظمة، ويستخدم النظام أجهزة الحواسيب، البرامج الجاهزة، قواعد البيانات، الإجراءات اليدوية والنماذج المرفقة، من أجل التحليل، التخطيط، الرقابة واتخاذ القرار".¹

والمنظمة الجزائرية بشكلها الحالي لها مقومات عديدة تعتمد عليها وأهم ما تعتمد عليه هو نظم المعلومات الحديثة وتطبيقاتها والمتمثلة في أجهزة الكمبيوتر والبرامج الحاسوبية المختلفة، ثم وسائل اتصال حديثة وشبكة الانترنت التي تواكب التطور الحاصل في العالم، هذا التوجه وهذا الانتقال في اعتماد نظم معلومات حديثة " تعتمد على تكنولوجيا بشقين أحدهما مادي (الآلات والمعدات) والثاني فني (تقني)، وبهذا المفهوم فكثير من الباحثين يعتقدون أن التكنولوجيا ليست عملية بسيطة يسهل نقلها من مكان لآخر ولكنها عملية معقدة ومتشابكة يصعب فصلها عن الظروف التي أنتجت فيها، وحتى إذا كان من السهل نقل الآلات والمعدات فمن الصعوبة بمكان نقل فنون الإنتاج (تقنية الإنتاج) لأنها عملية مركبة من القيم والاتجاهات والقدرات والمهارات.

فتوجه المنظمات الجزائرية إلى نقل هذه التكنولوجيا وامتلاكها وتطويرها بقدر ما ينظر إليها ببساطة وبمفهوم مادي محض إلا أنه على درجة كبيرة من التعقيد، وهذا التشابك والترابط في استخدام ونقل التكنولوجيا قد يكون جزء من العقبات للتحويل السريع لإدارة متطورة للمنظمات الجزائرية مثلها مثل جميع منظمات العالم الثالث.

وبوجه عام فإن استخدام التكنولوجيا الحديثة وتكنولوجيا المعلومات بشكل خاص له دور حيوي في إحداث تغييرات إيجابية على إدارة الموارد البشرية، من خلال تقليل

1- حلمي يحيى، (1987)، أساسيات نظم المعلومات، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص 228.

التكاليف وزيادة الاتصال، وتسهيل إجراءات العمل، وتحصيل المعلومات الدقيقة والمفيدة واستعمالها في القرارات باستقلالية، الشيء الذي بدوره يرفع من أداءها وبالتالي التحسين من إدارتها وجعلها خالقة للقيمة".¹

إن استخدام التكنولوجيا الحديثة في الإدارة أصبح محور اهتمام العديد من الدراسات في الجزائر من طرف المختصين، فالحاجة ماسة ومستمرة إلى مواصلة البحث في هذا المجال في المنظمة الجزائرية، لمحاولة فهم أعمق لدور استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ومحاولة تحليل وتفسير ارتباط العديد من المتغيرات والتغير الحاصل في مجمل النظم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

ففي دراسة ل (خيرة حجاب، 2018) أشارت إلى مصطلح التكنولوجيا الحديثة أو التكنولوجيا المتقدمة الذي يرى (شريف، 1997) أنها مجموعة الوسائل المادية والتنظيمات البنوية التي تجسد الاكتشافات والتطبيقات العلمية الحديثة أما الإدارة الحديثة فتعرف أنها الأنشطة المتميزة الموجهة نحو الاستخدام الكفاء واستخدام الفعال للموارد وذلك بغرض تحقيق هدف ما أو مجموعة من الأهداف فالإدارة الحديثة بهذا المعنى فهي إدارة متجددة ومتطورة مع كل ما يحدث حولها.²

وأشارت إلى أن (بلقومي، 2007) يرى أن الجزائر مثلها مثل الدول العربية سعت للمحاولة لتقليص الهوة في مجال التكنولوجيا الحديثة بينها وبين الدول المتقدمة من خلال تدعيم الجهود الفردية والجماعية في ثلاث مستويات أساسية هي : وضع الأطر القانونية المناسبة و تنمية الطاقات البشرية والمادية وتطوير المحتوى الالكتروني من خلال عدة انجازات أبرزها تجربة الحظيرة المعلوماتية بسيدي عبد الله عام 2006

1 - باسي الهام،(2013)، بور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشري، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، مجلد2، العدد3، ص270، ص261-279.

2 - خيرة حجاب،،(2018)، اتجاهات العاملين نحو التدريب على التكنولوجيا الحديثة وتأثيرها على الأداء والرضا الوظيفي، أطروحة دكتوراه علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر2، ص17.

كقطب تقني متخصص وتوقيع اتفاقية من طرف مجموعة (ORACLE) الأمريكية احد الرواد العالميين في البرمجيات الأولى ومجال المنتجات التكنولوجية.¹ وفي دراسة (شاعو أسماء، 2018) ذكرت مشروع الجزائر الكترونية الذي بدأت تظهر أولى تجاربه في بداية القرن 21 في إطار الإصلاحات الهيكلية الكبرى التي تمس هياكل ومهام الدولة وعصرنة الإدارة الذي يهدف إلى إحلال نظام الكتروني متطور وشامل وتعميم استعمال التكنولوجيا الحديثة من خلال ترقية نظام المعلوماتية في مختلف القطاعات. وفي نفس الدراسة ذكرت أن المنتدى الاقتصادي العالمي كشف عن تصنيف أداء البلدان حول مؤشر التطور الرقمي لسنة 2017 احتلت فيه الجزائر المرتبة 57 من بين 60 دولة اعتمادا على أكثر من 100 مؤشر وعوامل أساسية من بينها مستوى الاستثمارات في قطاع التكنولوجيا، الابتكار، البنية التحتية ، البيئة المؤسسية.²

وذكر (بن مرسل، 2016) في دراسته لتقييم نتائج الأولوية لمشروع الجزائر الكترونية 2013، بعد مرور ثلاث سنوات على إطلاقه انه لم تحقق أهم محاوره الأساسية والأهداف التي وجدت من اجله وذلك باعتراف القائمين على المشروع وذلك نتيجة عدم وجود العدد الكافي من الكفاءات التقنية المتخصصة في التكنولوجيا الحديثة، مما دفع بالقائمين على المشروع بالتشاور مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى إعادة تنظيم الالتحاق بالتكوين العالي في مجال المعلوماتية والاتصال.³ ومع تزايد اهتمام الدول والمنظمات بمواردها البشرية و المشاكل الفنية التي تعترضها نتيجة البيئة التي تعيش فيها وكذا تعاملها مع مختلف نواحي التطور التكنولوجي وجلبها والاستفادة منها لأحداث تطوير في كيفية تسيرها وكذا مخرجات

1 - خيرة حجاب، مرجع سابق ، ص 89.

2 - شاعو أسماء، (2018)، تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة الموارد البشرية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3 ص 129.

3 - شاعو أسماء، مرجع سابق، ص 162.

إنتاجها بات الاهتمام بإدارة الموارد البشرية للمنظمات الجزائرية محور دراسات عديدة أكاديمية للعديد من فروع العلوم السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية، وكدارسين لعلم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية بات لزاما علينا مواكبة هذا التطور الإداري والتكنولوجي في بنية المنظمات وعرض المشاكل التي تعترض هذا التطور الفني والإنساني وتقديم المساعدة في فهم سلوك الأفراد وتحليل المشكلات التي تعترضهم والضغوط الناشئة لمعالجة وفهم أعمق للمسببات والدوافع وراء المظاهر السلوكية الملاحظة المختلفة في الوظائف المختلفة للموارد البشرية في المنظمات الجزائرية، كون الدراسات السلوكية من أهم أدوات الإدارة في تحليل مشكلاتها واتخاذ القرارات المناسبة فيها.

وعلى هذا الأساس أملت الضرورة وجود سياسة وطنية تصب اهتمامها نحو التكنولوجيا وإدارتها ببناء قدرات محلية وطنية في مجال التكنولوجيا الحديثة وضرورة استثمارها في العنصر البشري عن طريق استخدام الكفاءات أو ما يسمى بالرأس المال الفكري.

وفي إطار إصلاح قطاع التربية الوطنية تم الشروع في إدخال العديد من الإصلاحات لتتماشى مع سياسة الدولة الهادفة إلى بناء مجتمع المعلومات في الجزائر. حيث تم تزويد المؤسسات التربوية بأجهزة الإعلام الآلي وربطها بشبكة الانترنت وقد بلغ نسبة الربط بالمؤسسات التربوية حوالي 78% من المدارس الابتدائية و 89% من المتوسطات وأكثر من 92% من الثانويات.¹

والجدير بالملاحظة أن وزارة التربية الوطنية من خلال المؤسسات التربوية سعت وتسعى إلى تقديم وإكساب موظفيها وعمالها سلوك ومهارات علمية وعملية ومعارف تمكنهم من القيام بمسؤولياتهم واكتساب مقدرات علمية بحيث يصبحوا قادرين على

1 - وزارة التربية الوطنية،(2020)، الديوان الوطني للمسابقات والامتحانات، على الرابط: <http://www.onec.dz>

المساهمة في التنمية والإنتاج، والتكيف مع التغييرات البيئية والتطورات التكنولوجية وتأثيرها القوي على مهارات التسيير لدى المديرين، وقدرة المؤسسة على التكيف والمواءمة مع التحولات التقنية الجديدة، حيث أصبح لزاما تبني دور في إعداد وتهيئة مديري المؤسسات نفسيا واجتماعيا وفنيا لقبول هذا التغير والتكيف معه، وأصبح من الضروري إحداث التوازن وتكييف قدرات ومهارات المديرين جنبا إلى جنب مع التطورات التكنولوجية والتقنية.

من هذا المنطلق تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية نتيجة تبني الدولة الجزائرية متمثلة في وزارة التربية الوطنية لاعتماد تكنولوجيا حديثة في مؤسساتها التربوية (الابتدائي، المتوسط والثانوي) لإنجاح عملية التسيير، وبناءً على ما سبق ذكره جاءت هذه الدراسة لطرح الإشكالية التالية:

❖ ما مدى تأثير استخدام التكنولوجيا الحديثة على إدارة الموارد البشرية لدى

مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

✓ ما مستوى استخدام التكنولوجيا الحديثة بأبعادها (البرمجيات، الشبكات والبيانات،

الأجهزة والوسائل) لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة؟

✓ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة

ووظيفة تخطيط الموارد البشرية كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لدى مديري

المؤسسات التعليمية بالجلفة؟

✓ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة

ووظيفة توظيف الموارد البشرية كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لدى مديري

المؤسسات التعليمية بالجلفة؟

✓ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة ووظيفة تكوين الموارد البشرية كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة؟

✓ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة ووظيفة تقييم أداء الموارد البشرية ل كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة؟

✓ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة ووظيفة الأجور والحوافز كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة؟

✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام التكنولوجيا الحديثة لدى مديري المؤسسات التعليمية تعزى لمتغيرات (السن، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الحالة العائلية)؟

2. فرضيات الدراسة:

جاءت فرضيات البحث انطلاقاً من الدراسة الاستطلاعية الأولية وجاءت على

النحو التالي:

- الفرضية الرئيسية:

❖ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة على إدارة الموارد

البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة.

- الفرضيات الفرعية:

1- مستوى استخدام التكنولوجيا الحديثة بأبعادها (البرمجيات، الشبكات والبيانات، الأجهزة والوسائل) لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة مرتفع.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة ووظيفة تخطيط الموارد البشرية كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة ووظيفة توظيف الموارد البشرية كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة.

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة ووظيفة تكوين الموارد البشرية كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة.

5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة ووظيفة تقييم أداء الموارد البشرية كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة.

6- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة ووظيفة الأجر والحوافز كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة.

7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام التكنولوجيا الحديثة لدى مديري المؤسسات التعليمية تعزى لمتغيرات (السن، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الحالة العائلية).

3. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تعالج واحد من المواضيع ذات الأهمية في علم النفس العمل والتنظيم في الوقت الحالي، وأيضا حيوية الموضوع والذي يحظى باهتمام العديد من المختصين لتحقيق تطلعات المنظمات للرفع من مستوى الفاعلية والأداء، وتسليطه الضوء على إمكانيات وقدرات المؤسسات التعليمية الجزائرية من التكنولوجيا لدى عينة من مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة، ويمكن تلخيص أهمية البحث في:

✓ أهمية علمية: زيادة المعارف والمعلومات في الموضوع والمواضيع ذات الصلة بالمدرسة الجزائرية، والربط بين البحث العلمي ومختلف المؤسسات المجتمعية الجزائرية، ودراسة موضوع استخدام التكنولوجيا بالمؤسسات الجزائرية وتحليل أبعاده بالإضافة إلى دراسة إدارة الموارد البشرية بالمنظمات الجزائرية، والتحليل البسيط للتغيير الجوهرى في مجمل النظم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وعلاقته باستخدام التكنولوجيا.

✓ أهمية عملية: الوقوف على مدى اهتمام المدرسة الجزائرية بتنمية كفاءة مواردها البشرية ومحاولة الكشف عن واقع استخدام المؤسسات التعليمية الجزائرية للتكنولوجيا الحديثة ومدى استفادتها منها خاصة وأن الدولة الجزائرية تبذل مجهودا معتبرا في إصلاح وتطوير التسيير الإداري وفق مقاربة حديثة، فهي تغذية راجعة وتقييم للوقوف على مختلف الجوانب السلبية والقصور، وكذا تقدم الدراسة توصيات من شأنها تعزيز الجوانب الايجابية التي تساعد على ترقية الموارد البشرية لوزارة التربية والتعليم الجزائرية، ومحاولة تسليط الضوء والإلمام بالكثير من البرامج الوطنية المنفذة في إدارة مؤسسات قطاعية بتبني ونقل التكنولوجيا لأغراض التنمية ومواكبة الدراسة لانتقال المنظمات الجزائرية إلى التسيير الإداري الرقمي.

4. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة التي بين أيدينا إلى مواكبة الإصلاح الإداري للدولة الجزائرية في جميع المؤسسات ومواكبة التطور التكنولوجي الحاصل في العالم في ميدان تنمية وتسيير الموارد البشرية ومسايرة التغيرات الحاصلة في استخدام التكنولوجيا لدى فئة مهمة من المديرين بالمؤسسات التعليمية الجزائرية، كما توجد هناك جملة من الأهداف التي نسعى من خلال دراستنا إلى الوصول إليها منها:

- ✓ معرفة مستوى استخدام التكنولوجيا الحديثة بمختلف أبعادها (البرمجيات، الشبكات والبيانات، الأجهزة والوسائل) لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة.
- ✓ معرفة العلاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة ووظيفة تخطيط الموارد البشرية كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة.
- ✓ معرفة العلاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة ووظيفة توظيف الموارد البشرية كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة.
- ✓ معرفة العلاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة ووظيفة تكوين الموارد البشرية كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة.
- ✓ معرفة العلاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة ووظيفة تقييم أداء الموارد البشرية كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة.
- ✓ معرفة العلاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة ووظيفة الأجور والحوافز كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة.
- ✓ معرفة الفروق في مستوى استخدام التكنولوجيا الحديثة لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة التي تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة، الحالة العائلية).

5. المفاهيم الإجرائية للدراسة:

✓ **التكنولوجيا الحديثة:** هي التكنولوجيا الناتجة عن التعاضد التكنولوجي بين تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصال عن طريق شبكات الاتصال الحديثة المتمثلة في الانترنت، الانترنت، الاكسترنات، فصفة الحداثة تتعلق بالجديد في ميدان التكنولوجيا، فالتكنولوجيا الحديثة تعتبر العالم المرجعي لها هو عالم البيانات والمعطيات والشبكات التي يمكن الوصول إليها آليا، وتعتبر كلمة حديثة التي تضاف الى التكنولوجيا نسبية من جهة لأنها تتوقف على مدى تطور المجتمع، ومؤقتة من جهة أخرى فبعد سنوات قليلة ستصبح هذه التكنولوجيا والتي تتعلق بشبكة الانترنت والانترانت والاكسترنات وغيرها عبارة عن أمور عادية، وهذا على المدى الزمني فما هو حديث في زمن معين قديم في زمن آخر¹.

✓ **تكنولوجيا المعلومات والاتصال:** تطبيق المعارف العلمية والتقنية المحصل عليها، واستعمال التقنيات، المعدات والأساليب اللازمة في تصميم، تطوير وتصنيع المنتجات والخدمات وفي عمليات التسيير واتخاذ القرار.

ويعرفها طه عبد العاطي نجم، بأنها 'مجموعة التقنيات والأدوات والوسائل والنظم المختلفة التي يتم توظيفها لمعالجة المضمون أو المحتوى الذي يراد توصيله خلال عملية الاتصال، والتي يتم من خلالها جمع المعلومات والبيانات بمختلف أشكالها وأنواعها ثم تخزين البيانات والمعلومات واسترجاعها في الوقت المناسب ونقاها من مكان لآخر وتبادلها، وتعرف أيضا بأنها تطبيق المعارف العلمية والتقنية المحصل

1- حمداوي وسيلة، (2004)، *إدارة الموارد البشرية*، ب ط، منشورات مديرية النشر لجامعة قالم، ص164.

عليها، واستعمال التقنيات، المعدات والأساليب اللازمة في تصميم، تطوير، تصنيع المنتجات والخدمات وفي عمليات التسيير واتخاذ القرارات المناسبة¹.

✓ **الاستخدام:** الاستخدام لغة هو الاستعمال، واستخدام الآلة أي استعمالها، واستخدام كل الإمكانيات أي استغلالها، وقد ينصرف معناه إلى الأداء التقني فيصبح المعنى معلق على التحكم والاستعمال، كما يمكن أن يعالج المفهوم كنشاط ذو طابع اجتماعي وثقافي داخل المنظومة السلوكية السابقة الوجود، حينئذ لا يصبح الاستخدام مجرد فعل عابر منفصل عن التكوين النفسي والمادي لشخصية الفرد المستخدم بل شكل نماذج استخدامه تتجلى في التكرار والاستمرار الذي يحيلها إلى عادات متكاملة مع باقي ممارسات الحياة اليومية للمستخدم، بهدف دمجها وفرضها واقعا في إطار الموروثات الثقافية المسبقة كممارسة نوعية قد تندمج فيها أو تتباين عنها في مقابل ممارسات أخرى منافسة أو متصلة بها².

✓ **إدارة الموارد البشرية:** تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال استراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المنظمة ورسالتها، ويسهم في تحقيقها³.

✓ **تخطيط الموارد البشرية:** عرف بأنه مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالقوى العاملة لأداء أعمال معينة في أوقات محددة أو بتكلفة عمل مناسبة، سواء كان ذلك لمشروع قائم أو تحت الدراسة أو الإنشاء آخذين في الاعتبار الأهداف

1- فلاق وهيبة،(2014)، *مدى تأثير استعمال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال على أداء موظفي الإدارات الجامعية*، أطروحة ماجستير في علم النفس العمل والموارد البشرية، جامعة الجزائر2 كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ص33.

2- عبدلي،(2003)، *مستخدمو الانترنت دراسة ميدانية بولاية سطيف وقسنطينة*، رسالة ماجستير، قسم الإعلام والاتصال، كلية الدين والشريعة والحضارة الإسلامية، ص4-5

3- عمر وصفي عقيلي،(2005)، *مرجع سابق*، ص244.

الإنتاجية للمشروع والعوامل المؤثرة عليها وبذلك تكون خطة تخطيط القوى العاملة جزءاً أساسياً من الخطة العامة للمنظمة.

✓ **توظيف الموارد البشرية:** لا يستعمل مصطلح التوظيف منفرداً كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية فالقصد منه هو عملية البحث عن المتقدمين المؤهلين والمناسبين لشغل وظائف شاغرة وتتضمن هذه الوظيفة الاستقطاب والاختيار ثم التعيين، وتتضمن عملية التوظيف لتعيين موظف جديد مجموعة من الإجراءات التي تختلف من منظمة إلى منظمة أخرى، ولكن الغرض واحد هو الاختيار من بين مجموعة من الأفراد لتوظيف أفضل الكفاءات التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

✓ **تكوين الموارد البشرية:** عرفه بوحفص أنه مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف إكساب الفرد والجماعات المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة ثانية¹. ويمكن تعريفه على أنه مجموعة من العمليات المنظمة لها طرقها وأساليبها، تهدف إلى التغلب على العراقيل التي يواجهها العامل أثناء قيامه بنشاطه المهني، والزيادة من فاعليته في المنظمة، وذلك من خلال تزويده بالمعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة.

✓ **تقييم الأداء الوظيفي:** الأداء هو مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة التي يقوم بها مدير المؤسسة، وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية، فضلا عن الاتصال والتفاعل الايجابي مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام الوظيفي باللوائح الإدارية والتعليمات التي تنظم العمل والسعي نحو الاستجابة لها بدقة². وتقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.

1- بوحفص عبد الكريم، (2010)، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص37.

2- فلاق وهيبية، (2014)، مرجع سابق، ص34.

✓ **الأجور والحوافز:** الأجور ونسبها أيضاً هيكل تصميم الأجور وهي وظيفة تحديد القيمة والأهمية النسبية للوظيفة وتحديد الأجر المقابل له، وهذا حسب سلن نسبي للوظائف خاص بكل منظمة، في حين أن الحوافز (قد تكون مادية أو معنوية) هي منح مقابل الأداء الفردي أو الجماعي.

✓ **المؤسسة:** ماكس فيبر عالم الاجتماع الألماني ينظر للمؤسسة على أنها "أنماط تنظيمية معينة من العلاقات الرسمية الداخلية مثل تحديد الوظائف والواجبات والحقوق والمسؤولية والتسلسل الإداري والتنسيق بين المسؤوليات التنظيمية"، بينما بنظر محمد الجوهري للمنظمة بمفهومها الحديث أنها نظام مفتوح (open system) على البيئة الخارجية يؤثر فيه و يتأثر به، فالمؤسسة في نظر العالم الأمريكي تالكوت بارسونز هي وحدة اجتماعية كلية تتكون من وحدات فرعية تقام وفق نموذج بنائي معين لتحقيق أهداف محددة¹. وباعتبار المؤسسة التعليمية مؤسسة اجتماعية خدمتية فالمؤسسة عبارة عن نسق اجتماعي كلي يتكون من مجموعة من الأنساق الفرعية أو مجموعة من الأفراد يجتمعون فيما بينهم وينتظمون بمقتضى قواعد موضوعية ولوائح محددة وشرائع مقننة بينهم، لتحقيق أهداف مرسومة وتنفيذ وظائف خاصة².

✓ **المؤسسة التعليمية (ابتدائي-متوسط-ثانوي):** مؤسسة تعليمية عمومية (تتمتع بالشخصية المعنوية) أو وحدة تنظيمية تربوية.

1- طلعت ابراهيم لطفي، مدخل الى علم الاجتماع التنظيم، مكتبة غريب، مصر، 1993، ص9.

2- ميدون عباس، (2015)، دور التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية بجامعة الحاج لخضر - باتنة، أطروحة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر - باتنة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية، ص33، ص12.

6. دراسات سابقة:

لقد حظي موضوعي إدارة الموارد البشرية والتكنولوجيا الحديثة باهتمام كبير من قبل الباحثين لما لهما من أهمية في تحقيق أهداف المنظمة وكذا العلاقة التي تربط بينهما، تعتبر التكنولوجيا أبرز العوامل في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية، يحاول الباحث عرض بعض من الدراسات السابقة التي راجعها للاستفادة منها في تحليل متغيرات الدراسة والتي لها علاقة بموضوع البحث ومنها:

دراسة: (ليدندر وسركا، 1995)

بعنوان: أثر استخدام التكنولوجيا المعلومات على تحسين إدارة المدارس.

هدفت الدراسة إلى مقارنة نماذج تعليمية مختلفة تستخدم تكنولوجيا المعلومات لتزويد إدارة المدرسة بالمعلومات في جامعة مينيسوتا في الولايات المتحدة الأمريكية وأظهرت النتائج أن هناك العديد من النماذج التي يمكن أن تستخدم فيها تكنولوجيا المعلومات في إدارة المدارس التعليمية ولها اثر كبير في تسهيل عرض المعلومات والوصول إليها، وأوصت الدراسة إلى تفعيل استخدام التكنولوجيا المتطورة في إدارة البرامج بالمؤسسات التعليمية.

دراسة: (ردنة، 2007)

بعنوان: استخدام التقنيات الحديثة في إدارة المدارس الثانوية الحكومية والأهلية في

مدينة جدة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التقنيات الحديثة المتوافرة في إدارة المدارس الثانوية الحكومية في مدينة جدة وأهمية استخدامها ودرجة استخدامها والمعوقات التي تواجه مديري المدارس الثانوية الحكومية، والتي تحد من استخدامهم للتقنية الحديثة بفاعلية، والتعرف على أبرز احتياجات إدارة المدارس الثانوية بالنسبة لاستخدام التقنية الحديثة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت

الاستبانة كأداة للدراسة وطبقت الدراسة على 110 مديرا من المدارس الثانوية الحكومية والأهلية مدينة جدة، ومن نتائج الدراسة أن هناك اتفاق على أن التقنية الحديثة تسهم في انجاز العمل المدرسي بطريقة أفضل من انجازها يدويا، ومن أهم معوقات استخدام التقنية الحديثة نقص الكوادر البشرية المؤهلة فنيا لاستخدامها وقلة خبرة الموظفين العاملين في مجال الإدارة المدرسية، وأوصت الدراسة بضرورة تدريب وتأهيل مدراء المدارس على استخدام وسائل الاتصال والتقنية الحديثة للاستفادة منها بأقصى درجة، وإلى ضرورة توفير وتعزيز وسائل التقنيات الحديثة بمختلف أنواعها في المدارس التعليمية.

دراسة: (حماد، 2007)

بعنوان: تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية.

هدف الباحث من خلال دراسته إلى التعرف على مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، ومن أجل معالجته لإشكاليته وتحليلها اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وكذا المنهج المقارن من أجل التعرف على وضع البلدان العربية بالنسبة لتطبيقها لنظام الإدارة الإلكترونية بالمقارنة مع باقي الدول العالم، وقد توصل الباحث من خلال دراسته إلى مجموعة من النتائج والتي تتجلى في كون الإدارة الإلكترونية تعد أداة للتغيير الإداري في الأساليب التقليدية للإدارة، وأن المورد البشري تأثر بالتحول نحو الإدارة الإلكترونية التي تهدف إلى إعادة هندسة الموارد البشرية وإجراء إصلاح إداري وإعادة التوزيع الموظفين، ويتطلب نجاح الإدارة الإلكترونية إلى التغيير في كيفية عمل وأداء الحكومة مع المعلومات، كما يتطلب تحقيق الإدارة الإلكترونية مشاركة الأنشطة بين الحكومة والمواطنين والقطاع الخاص والقطاع المدني ويبقى التحول نحو الإدارة الإلكترونية في حاجة إلى مقومات لضمان النجاح .

دراسة: (علوطي، 2008)

بعنوان: آثار تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية.

تتمحور حول مدى تأثير التكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة قد اعتمد الباحث من اجل معالجة هذه الإشكالية على كل من المنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي مع استخدام لأساليب الدراسة الوصفية والتحليلية وخلصت هذه الدراسة إلى مجموعه من النتائج فكانت أهم نتيجة أن تعزيز عمليه استيعاب تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإتاحتها للاستخدام الذي يستهدف التميز في الأداء ومواكبه عمليه التحديث الاداري يقتضي التحول نحو الإدارة الرقمية أو التكنولوجية أو الإلكترونية من خلال تبني عمليات التحول واليات التنفيذ وصياغة الرؤى التي من شأنها أن تعكس استراتيجيات الأعداد لهذا التحول ومستلزمات تنفيذه وتوفر المنطلقات الفكرية والنماذج التطبيقية التي ترشد القائمين على تخطيط استراتيجيات التحول وتنفيذ واستنباط معايير تقويم التحول.

دراسة: (يوسف، 2009)

بعنوان: واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا

حاول من خلال معالجه إشكاليه بحثه التي تدور حول واقع ومكانه إدارة الموارد البشرية الكترونيا في الجامعات الفلسطينية واعتمد الباحث لمعالجه موضوع دراسته المنهج الوصف التحليلي الذي حاول من خلاله وصفه واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية بقطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها أن النظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية له تأثير على وظائف إدارة الموارد البشرية الكترونيا خاصة في مجالات التدريب والتطوير الاتصال والتعلم الإلكتروني كما تعتبر أنظمة المعلومات الإدارية المحسوبة كافييه لبدء في مشروع التحول إلى الإدارة الإلكترونية وكذا الخدمات التعليمية الإلكترونية التي هي واقع العصر الحالي تعد مهمة للتعليم النظامي في عصر التكنولوجيا المعلومات وثره المعلومات والاستفادة من مزاياها بشكل واسع.

دراسة: (عاشور، 2010)

بعنوان: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر.

ركزت حول مدى اعتبار الإدارة الإلكترونية إليه محوريه في ترشيد الخدمة العمومية من خلال التطبيقات النموذج الأمريكي والتجربة الجزائرية، ومن أجل معالجه إشكالية البحث قام الباحث بتوظيف مجموعة من المناهج تراوحت ما بين المنهج الوصفي والتحليلي ومنهج دراسة الحالة ومنهج تحليل المضمون، وقد توصل من خلال بحثه إلى مجموعه من النتائج منها أن الإدارة الإلكترونية بديل جديد النظرة في علاقة الفرد بالمؤسسة الحكومية حول للروابط الافتراضية، بالإضافة إلى أن الخدمة الإلكترونية في الجزائر يعترضها مشكل الأمية الإلكترونية التي تكاد تمس فئات المجتمع إضافة إلى ضعف حجم الاستثمار في التكنولوجيا المعلومات والاتصال الأمر الذي شكل تهديدا لواقع الجاهزية الإلكترونية،

دراسة: (خلوف، 2010)

بعنوان: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بالضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين، وتبيان أثر متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية، تكونت عينة الدراسة من 322 مديرا ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمدارس الثانوية منخفض، وأوصت الدراسة بضرورة توصيل المدارس الثانوية بالإنترنت لتسهيل عملية الاتصال وتداول المعلومات بين المدارس والمديرية والوزارة والعمل على تطوير شبكات داخلية في المدارس التعليمية بالضفة الغربية.

دراسة: (عزيزة عبد الرحمان العتيبي، 2010)

بعنوان: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية،

دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية.

تهدف هذه الدراسة على التعرف على اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في الأكاديمية الدولية في ملبورن وأثر ذلك على الأداء الوظيفي، وقد تكون مجتمع من المستويات الإدارية والأكاديمية المختلفة في الأكاديمية الدولية حيث بلغ عددهم 72 موظفا، واستخدمت استبياننا مكونا من 73 فقرة، واعتمدت الدراسة المنهج الوظيفي التحليلي لتحقيق أهدافها، وتوصلت إلى النتائج التالية:

✓ هناك وعي لدى عينة الدراسة لأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية، وإدراك تام من قبلهم لفوائدها المتعددة.

✓ تدعم إدارة الأكاديمية عملية التحول إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية.

✓ تتوفر بنية تحتية لدى مركز تكنولوجيا المعلومات في الأكاديمية تعتبر كافية عمليا للتحول إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية.

✓ نظام الأكاديمية له تأثير على وظائف إدارة الموارد البشرية الالكترونية وخاصة في مجالات التدريب، والتطوير، والاتصال، التعليم الإلكتروني.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة تهدف إلى التغييرات الشخصية و(الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الفئة الوظيفية، المسمى الوظيفي، الحالة الاجتماعية، الجنس).

✓ الخدمات التعليمية الالكترونية، هي الواقع العصري الحالي ويمكن الاستفادة من مزاياها في بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية كالتعلم الإلكتروني، التدريب عن بعد.

✓ يوجد لدى الأكاديمية المعنية بالدراسة خدمات تعليمية الكترونية من حيث الوسائل والأدوات.

دراسة: (أبوشرخ، 2011)

بعنوان: درجة فاعلية أداء مديري المدارس بمحافظات غزة في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة وسبل تطويره.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية أداء مديري المدارس بمحافظة غزة في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة وسبل تطويره، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة على عينة بلغت 181 مديرا ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن أداء مديري المدارس في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة فاعل ويعطي نتائج جيدة، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على عقد دورات تدريبية مستمرة لمديري المدارس التعليمية لتعزيز كفاءتهم وقدرتهم على استخدام التكنولوجيا الإدارية المعاصرة.

دراسة: (قحوق عامر، 2012)

بعنوان: اتجاهات العمال نحو استعمال التكنولوجيا الصناعية الحديثة "دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الأجر بالجلفة".

تهدف الدراسة إلى معرفة اتجاهات العمال نحو استعمال التكنولوجيا الصناعية الحديثة، ومعرفة أسباب وعوامل ودوافع تشكل الاتجاهات نحو التكنولوجيا الحديثة، ومحاولة إيجاد الطرق والوسائل لتغيير الاتجاهات السلبية أو تعديلها، شملت الدراسة عينة من 59 عاملا من عمال بمؤسسة صناعة الأجر بالجلفة، استعان الباحث بالاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن للعمال اتجاهات سلبية نحو استعمال التكنولوجيا الصناعية الحديثة، وأن غالبية المبحوثين مع إدراكهم لإيجابية التكنولوجيا الحديثة إلا أن إجاباتهم جاءت عكس ذلك، كما بينت النتائج وجود فروق في اتجاهات العاملين تعزى لمتغير السن، وعدم وجود فروق في استعمال التكنولوجيا تعزى للمستوى التعليمي، وأيضا وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة المهني، وعدم وجود فروق بين اتجاهات العزاب والمتزوجين نحو استعمال التكنولوجيا الحديثة.

دراسة: (عبد الله، 2013)

بعنوان: اثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية على كفاءة أداء العاملين
(دراسة حالة مجموعة الاتصالات الأردنية، كلية الأعمال قسم الأعمال الالكترونية
جامعة الشرق الأوسط).

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى قدرة العمال على التعامل مع أنظمة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، وأيضا إلى التعرف على جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية على أداء العاملين في شركة الاتصالات الأردنية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 77 موظفا من فئة رؤساء الأقسام ومدراء الفروع الذي بلغ حجم مجتمع الدراسة المكون من 102 فرد من شركة الاتصالات الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى أن جودة أنظمة الموارد البشرية ليس لها تأثير واضح على كفاءة الأداء، كما أظهرت أن جودة البنية التحتية لأنظمة الموارد البشرية الالكترونية لها تأثير ايجابي واضح على كفاءة أداء العاملين في الشركة، وذلك نتيجة استخدام البرامج الحاسوبية في عمليات التوظيف والتخطيط والرقابة والتنظيم، وفي عمليات متابعة تقييم الأداء اليومي والشهري والسنوي للموظفين بالإضافة إلى الدورات والبرامج التكوينية التي أدت إلى تقليص أخطاء العمل، واختصار الوقت والجهد من وجهة نظر المبحوثين في الشركة، ومن جملة توصيات الدراسة:

- ✓ ضرورة تكثيف الدورات التدريبية لبناء قدرات الموظفين وتدريبهم على كيفية استخدام تطبيقات التكنولوجيا إدارة الموارد البشرية بشكل فعال.
- ✓ فتح مجال للعاملين لإنجاز أعمالهم عن بعد وإيجاد بيئة عمل الكترونية مرنة تسهل وصول الموظفين إلى مكاتبهم الالكترونية عبر الانترنت.
- ✓ التوسع في استخدام النماذج الالكترونية لإدارة شؤون الموظفين للاستفادة من مزاياها.

✓ ضرورة القيام دائرة الموارد البشرية بالمراجعة الدورية لطرق وإجراءات العمل والعمل على تبسيطها بما يحقق سرعة انجاز العمل.

✓ العمل على تطوير برمجيات حماية وأمن المعلومات بحيث تحمي خصوصية المعلومات الالكترونية من الاحترق والفيروسات وضمان عدم تلف الملفات أو ضياعها.

دراسة: (الزعيبي 2014)

بعنوان: مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الحكومية التابعة لمديرية

التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر مديري المدارس.

هدفت الدراسة إلى التعرف على إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر مديري المدارس، استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، على عينة تعدادها 43 مديرا ومديرة من مديري المدارس الحكومية بمحافظة إربد، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود مستوى متوسط لتطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة إربد، وأوصت الدراسة بضرورة استخدام الأنظمة والتقنيات الحديثة، كما أوصت على ضرورة إجراء دراسات مشابهة على عينة اكبر من مديري المدارس الحكومية والخاصة بالأردن لمعرفة واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس التعليمية.

دراسة: (أبو عاذرة 2015)

بعنوان: دور تكنولوجيا المعلومات في الإشراف التربوي على المدارس الحكومية.

هدفت الدراسة إلى وضع مقترح تصور يمكن من خلاله استخدام تكنولوجيا المعلومات في الإشراف التربوي ومعرفة أهم المعوقات التي تحول دون استخدام هذه التكنولوجيا في الإشراف التربوي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين بالإضافة إلى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في وزارة التربية والتعليم البالغ عدده 197، استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: معرفة المشرفين التربويين بأهمية تكنولوجيا المعلومات في إدارة الإشراف التربوي بدرجة كبيرة جدا في حن كانت درجة المهارة الالكترونية لدى المشرفين التربويين في استخدام تكنولوجيا المعلومات كانت متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تأهيل المشرفين التربويين في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات وتحسين مهارتهم وقدرتهم على استخدام تكنولوجيا المعلومات في الإشراف التربوي.

دراسة: (1Abhishek Vohra, 2Ankit Shrivastava, 3Rohit Premi, 4Dr.

Shine David,2015)

بعنوان: تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الموارد البشرية

هدفت الدراسة إلى معرفة هل هناك تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على إدارة الموارد البشرية شملت 65 موظفًا يخلص إلى أن المحكمة الدستورية العليا يحسن الكفاءة ، ويقلل الابتكار من الوقت الذي يساعد في تسهيل أداء المنظمة أداء الموظف يساعد على تقليل وقت العمل.

دراسة: (ميدون عباس، 2015)

- بغنوان: دور التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية 2015 جامعة الحاج لخضر باتنة
- استهدفت الدراسة محاولة الوقوف على مظاهر الثورة التكنولوجية الجديدة على الوظيفة أساسية وحساسة في المؤسسة ألا وهي: إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال معرفة اثر التكنولوجيا على وطائفيها، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي والاستمارة والمقابلة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي:
- ✓ تكنولوجيا المعلومات والاتصال تأتي بتسهيلات ومزايا المناصب تخدم المورد البشري كما لا تولد عملية إدخال التكنولوجيا مشاكل لدى العمال وفقدان مناصبهم.
 - ✓ استخدام التكنولوجيا المعلومات يساعد في دقة المعلومات وريح الوقت والتخلص من الأعمال الإدارية الروتينية.
 - ✓ مستوى التكنولوجيا المعلومات في الجامعة مقبول لكن الاستفادة من هذه الأخيرة لم يرق إلى المستوى المطلوب. وقد أوصت الدراسة بمجموعة من الاقتراحات أهمها:
 - ✓ ضرورة تبني استراتيجيات التكوين وتعزيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ومحاولة الاستفادة من تطبيقاتها في تحسين أداء المنظمة.
 - ✓ ضرورة بناء نظام معلومات للموارد البشرية يعتمد أساسا على المعلومات ويسعى إلى اللامركزية في إدارة الموارد البشرية وتقليل من أعمالها الإدارية والروتينية.
 - ✓ اقتناء برامج معلوماتية تعتمد على التكنولوجيا المعلوماتية كالعامل الجماعي تدفق العمل برامج التسيير المندمج.
 - ✓ العمل على استبدال الطرق التقليدية في عملية التوظيف والاستقطاب والتكوين بالطرق الحديثة.
 - ✓ استغلال شبكة الانترنت في العمليات الإدارية لأنه الهدف، ليس الشبكة في حد ذاتها بل المزايا التي تجنى من ورائها.

دراسة: (الهزام، 2016)

بعنوان تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع

الإشارة للمؤسسة الجزائرية

تهدف الدراسة الى معرفة أثر تكنولوجيا المعلومات على تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد معرفي وكيفية أداء وظائفها المختلفة بالمؤسسة الجزائرية، وما هو أثر تكنولوجيا المعلومات على وظائف الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التكوين والتطوير، الاجور والحوافز وتقييم الأداء) في المؤسسة الجزائرية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واشتملت الدراسة على عينة مكونة من 117 موظف من مديري دوائر الموارد البشرية ورؤساء الاقسام والمصالح بمنظمة الجنوب الغربي ببشار، وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات بأبعادها (البرمجيات، الشبكات والبيانات والاجهزة والوسائل) على وظائف ادارة الموارد البشرية في منظمات الجنوب الغربي ببشار، وعدم وجود فروق في استخدام التكنولوجيا يعزى للمتغيرات الوظيفية (المؤهل العلمي، التخصص، طبيعة نشاط المنظمة، سنوات العمل)، ودرجة ضعيفة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لدى عينة الدراسة بالمؤسسة المدروسة، ومحدودية في شبكة الاتصال الداخلية التي تحويها المؤسسة المدروسة، بالإضافة الى إمكانية الوصول الى المعلومات التي تحويها هذه الشبكات من قبل مستخدميها من خارج المنظمة تعتبر شبه معدومة فيها.

دراسة: (عبد الرحمان القري، 2016)

بعنوان: التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال وأثرها على الإدارة الاستراتيجية للموارد

البشرية-دراسة حالة مؤسسة اقتصادية "رياض سطيف"

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة اثر التكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية كأهم الوظائف في المؤسسة المعاصرة التي تعتبر المورد البشري الركيزة والميزة الأولى للتفوق، واعتمد الباحث على المنهج التحليلي الوصفي مع استعمال أسلوب دراسة حالة، استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة على عينة قدرت ب 102 موظف من جميع القوى البشرية في المنظمة قيد الدراسة، ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

✓تكنولوجيا المعلومات والاتصال تأتي بتسهيلات ومزايا تخدم الموارد البشرية بالمنظمة.

✓لا تولد عملية إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال مشاكل لدى العمال (فقدان مناصب العمل) عكس ما هو متصور.

✓قبل إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال يجب نشر ثقافة لدى المسيرين بنجاحة هذه الخطوة.

✓يجب على المؤسسة بتشخيص دقيق وفعال لتغيرات بيئتها الداخلية والخارجية لمعرفة ما هي نقاط قوتها وضعفها، وكيف الاستفادة منها.

✓شبكة الانترنت هي الواجهة والخطوة الأولى في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

✓استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال يساعد في دقة المعلومات.

دراسة: (محمد الضرام، 2016)

بعنوان: تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع
للمؤسسة الجزائرية.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحليل أثر استخدامها على تسيير الموارد البشرية، يتكون مجتمع الدراسة من جميع المنظمات بولاية بشار أو دوائرها والمسجلة بسجل الهيئات الرسمية بالولايات، وتم أخذ 130 فردا بالطريقة القصدية من مديري دوائر الموارد البشرية، رؤساء الأقسام والمصالح الخاصة بتسيير الموارد البشرية فتم استرداد 117 استبانة وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها:

✓ تدعم تكنولوجيا المعلومات اتخاذ القرارات الصائبة في ما له علاقة بتبني أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية.

✓ تساهم تكنولوجيا المعلومات في إتمام وظائف إدارة الموارد البشرية.

✓ إن التطبيق الفعلي لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية مرتبط بكفاءة أداء المورد البشري.

✓ تكنولوجيا المعلومات والاتصال تمكن من الحصول على المعلومات بسرعة ودقة.

✓ تؤثر البرمجيات في وظائف إدارة الموارد البشرية.

✓ تؤثر الأجهزة والوسائل الإلكترونية وغيرها في وظائف إدارة الموارد البشرية.

✓ درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات في منظمات الجنوب الغربي بولاية بشار (عينة الدراسة) لازالت ضعيفة نوعا ما.

✓ جاءت إجابات أفراد العينة حول أبعاد تكنولوجيا المعلومات بدرجة مرتفعة حي جاء

بعد الأجهزة والوسائل في المرتبة الأولى، يلي ذلك بعد الشبكات والبيانات في حين بعد البرمجيات في المرتبة الأخيرة.

✓ بينت النتائج بأن تصورات أفراد العينة كانت إيجابية حول هذا البعد الأساسي، حيث جاء بعد التخطيط في المرتبة الأولى وتلاه بعد تكوين وتطوير الموارد البشرية وفي المرتبة الأخيرة بعد الأجور والحوافز.

✓ بينت نتائج بأن (البرمجيات، الشبكات والبيانات، الأجهزة والوسائل) لها تأثير في إدارة وظائف الموارد البشرية لدى عينة الدراسة.

✓ دلت النتائج بأن (البرمجيات، الشبكات والبيانات، الأجهزة والوسائل) لها تأثير على تخطيط الموارد البشرية كبعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية واحتلت البرمجيات المرتبة الأولى ثم الشبكات والبيانات وأخيرا متغير الأجهزة والوسائل.

✓ أظهرت النتائج أن المتغيرات (البرمجيات، الشبكات والبيانات، الأجهزة والوسائل) لها تأثير على متغير توظيف الموارد البشرية كبعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية واحتلت البرمجيات المرتبة الأولى ثم الشبكات والبيانات وأخيرا متغير الأجهزة والوسائل.

✓ أوضحت النتائج أن المتغيرات (البرمجيات، الشبكات والبيانات، الأجهزة، الوسائل) لها تأثير على متغير تكوين وتطوير الموارد البشرية كبعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية وان متغير الشبكات والبيانات قد احتل المرتبة الأولى تلاه متغير البرمجيات ثم متغير الأجهزة والوسائل.

✓ أكدت النتائج أن المتغيرات (البرمجيات، الشبكات والبيانات، الأجهزة والوسائل) لها تأثير في الأجور والحوافز كبعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية وأن بعد البرمجيات قد احتل المرتبة الأولى وتلاه متغير الشبكات والبيانات ثم متغير الأجهزة والوسائل.

✓ أكدت النتائج أن متغيرات (البرمجيات، الشبكات والبيانات، الأجهزة والوسائل) لها تأثير في تقييم الأداء كبعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية وأن البرمجيات قد احتلت المرتبة الأولى تلاها متغير الشبكات والبيانات ثم تغيير الأجهزة و الوسائل.

✓ بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تكنولوجيا المعلومات بأبعادها (البرمجيات، الشبكات والبيانات، الأجهزة والوسائل) لدى عينة الدراسة تعزى

للمتغيرات الوظيفية (المؤهل العلمي، التخصص، طبيعة نشاط المنظمة، عدد العاملين، سنوات الخبرة).

✓ دلت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التخطيط، التوظيف، التكوين، الأجور، تقييم الأداء) لدى عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الوظيفية (المؤهل العلمي، التخصص، طبيعة نشاط المنظمة، عدد العاملين في المنظمة، سنوات الخبرة).

دراسة: (Jelena M. Lukić Snežana Lj. Lazarević,2016)

بعنوان: تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الموارد البشرية

الهدف من هذه الورقة هو تحليل تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المعاصرة على الموارد البشرية، تقدم الورقة أيضاً سلبيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الموظفين، وخلصت إلى استنتاج هو أن الموظفين أهم مورد لكل منظمة جنبا إلى جنب مع المعرفة والمهارات والإمكانات، والقدرات البشرية هي واحدة من العوامل الحاسمة التي تحدد نجاح تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

دراسة: (Faisal Ali, Liaqat Ali, AL Mutawa A. Amir, Mahmood A.

Hussain Ali, and Lirong Cui,2017)

بعنوان: آثار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الموارد البشرية.

يهدف البحث إلى تحديد آثار تكنولوجيا الاتصال على الموارد البشرية الإدارة في قطاع الاتصالات، تم اختبار الفرضية على عينة من 320 موظفًا من منظمات الاتصالات السلكية واللاسلكية في باكستان. المتغير هو قياس أداء تأثيرات الموارد البشرية والمتغيرات المستقلة هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تخطيط الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الاستخدام في التدريب والتطوير، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التوظيف إجراءات استخدام الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التقييم والتعويض. أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط موجبة من المتغيرات التابعة ذات المتغيرات المستقلة.

دراسة: (Serge Mandiefe Piabuo1*, Ngwe Elvis Piendiah2, Njoh

Lawrence Njamshi2 and Puatwoe Janice Tieguhong3.2017)

بعنوان: تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على كفاءة إدارة الموارد البشرية في

الشركات الكاميرونية: حالة صناعة الهاتف المحمول

الهدف من هذه الدراسة هو تحديد تأثير المعلومات والاتصالات التكنولوجية على كفاءة إدارة الموارد البشرية في الكاميرون، يسعى على وجه التحديد إلى التحقيق في كيفية تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ممارسات إدارة الموارد البشرية التالية، تخطيط الموارد البشرية، التدريب والتطوير والاختيار والتوظيف وتقييم الموارد البشرية والتعويض. تم تصميم بحث استكشافي في الدراسة على عينة من 120 من موظفي الإدارة، على استبيان منظم، وتم استخدام ارتباط بيرسون لتأسيس العلاقة بين المتغيرات في الدراسة، وتم استخدام تحليل الانحدار لتحديد التأثير المشترك للدراسة المتغيرات على المتغير التابع، وجاءت النتائج إيجابية في أن العلاقة كبيرة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الاختيار والتوظيف والتدريب والتنمية وتخطيط الموارد البشرية وتقييمها والتعويضات البشرية وكفاءة إدارة الموارد، وهذا يسلط الضوء على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأداة فعالة في إدارة الموارد البشرية للمؤسسات، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يضمن للإنسان كفاءة إدارة الموارد.

دراسة: (عبد الرحمان، 2018)

بغنوان: واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات وإسهامها في اتخاذ القرارات الإدارية

التربوية في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية

هدفت الدراسة التعرف على واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات وإسهامها في اتخاذ القرارات الإدارية التربوية في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر متخذي القرار فيها، وجاءت الدراسة لتبين دور متخذي القرار وعلاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات بالقرار المتخذ باختلاف المتغيرات (الجنس، العمر، المديرية، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)، اعتمدت الدراسة على الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات على عينة من 137 موظف شملت رئيس قسم ونائب مدير تربية ومدير تربية في ثمان مديريات تربية وتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في مديريات التربية والتعليم مرتفع بمتوسط حسابي قدره (3.49) وبانحراف معياري (0.29)، وجاء تقدير الدرجة الكلية لواقع اتخاذ القرارات الإدارية التربوية في مديريات التربية محل الدراسة مرتفع بمتوسط حسابي قدره (3.31) وبانحراف معياري (0.42) وتبين انه كلما زادت كفاءة المكونات المادية والبرمجية وكفاءة الاتصالات زادت كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية التربوية، وخلصت الدراسة لتوصيات أهمها:

✓ تفعيل الخطة الاستراتيجية الموضوعية من قبل وزارة التربية والتعليم للاستفادة من أعمال التطوير التقني بما يخدم عمل الأنظمة التقنية من مواصفات للأجهزة والخوادم والشبكات.

✓ ربط جميع قواعد البيانات التابعة لوزارة التربية والتعليم ودمجها في قاعدة بيانات مركزية من خلالها يستطيع متخذ القرار انجاز الأعمال بالسرعة والفاعلية المطلوبة مع تحديد صلاحيات الوصول إلى المعلومات لكل منهم حسب موقعه الوظيفي.

دراسة: (طرفة، 2020)

بعنوان: تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف الموارد البشرية في عصر

التحول الرقمي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر تكنولوجيا المعلومات على وظائف إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر ومعرفة طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية، استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتمثلت عينة الدراسة في 61 موظفا وموظفة يعملون بوكالة اتصالات الجزائر بولاية عين الدفلى، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها:

✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية لدى موظفي المؤسسة المبحوثة.

✓ وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تكنولوجيا المعلومات ووظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية).

وتمثلت أهم توصيات الدراسة في:

✓ حتمية التغيير والانتقال من الإدارة الموارد البشرية التقليدية الى الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.

✓ ضرورة القيام بتفعيل الدور التكاملي والتفاعلي لأنظمة معلومات الموارد البشرية.

✓ تحديث الاجهزة التكنولوجية وادخال البرمجيات الخاصة بتسيير وظائف إدارة الموارد البشرية.

دراسة: (علاء الدين وآخرون، 2021)

بعنوان: استخدام التكنولوجيا الحديثة للاتصال في تكوين أساتذة التعليم المتوسط عن بعد أثناء الخدمة.

تهدف الدراسة إلى معرفة واقع استخدام التكنولوجيا الحديثة للاتصال في تكوين أساتذة التعليم المتوسط عن بعد أثناء الخدمة، وأيضا مدى استخدام أساتذة التعليم المتوسط لتكنولوجيا الاتصال الحديثة في تكوينهم عن بعد، وأيضا معرفة موقف أساتذة التعليم المتوسط في ولاية تلمسان من نظام التكوين عن بعد، والتعرف على وسائل الاتصال الحديثة التي تعتمد عليها هذه الفئة في التكوين عن بعد، اتبع الباحثون المنهج الوصفي في الدراسة، بلغت عينة الدراسة 80 أستاذ من ولاية تلمسان، واستعملت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وجاءت أهم نتائج الدراسة أن التكنولوجيا الحديثة للاتصال لها دور كبير في دعم وصقل برامج التعليم عن بعد وتعزيز المادة التعليمية ، وفتحت المجال للتفاعل والتحكم لتبادل المعلومات، وأعرب 48 أستاذ من العينة عن استخدامهم لوسائل الاتصال الحديثة بنسبة 60%، وعبر 40 استاذا من العينة أنهم يتابعون تكوينا تعليميا عن بعد من البيت، في حين بلغت نسبة الذين يتابعون التكوين من مقاهي الانترنت 21.25%، وعبر 44 أستاذا بنسبة 55 % عن عدم رضاهم عن هذا النوع من التكوين، واقترح الباحثون عدة توصيات أهمها زيادة اهتمام وزارة التربية بتوفير الوسائل التكنولوجية الحديثة والعمل على توفير التجهيزات التي تخدم نظم التكوين عن بعد وتنظيم دورات تكوينية لفائدة هذه الفئة لضمان سهولة التكوين والتعليم عن بعد.

دراسة: (Manini Nanda#1, Dr. D.K. Mahalik*2.2021)

بعنوان: تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة على الصناعات التحويلية المختارة في غرب أوديشا

تركز هذه الدراسة على استكشاف تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على ممارسات إدارة الموارد البشرية في التصنيع المختار صناعات أوديشا الغربية. في هذا البحث تم أخذ 100 مشارك (20 من كل صناعة) من خمسة أشخاص مختلفين تصنيع صناعات غرب أوديشا. يتضمن الاستبيان المنظم مرتبة معدل الاستجابة من 1 إلى 4. باستخدام الإشارة اختبار لتحليل البيانات ، وجد أن هناك تأثيرًا إيجابيًا لاستخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال تقليل التكلفة والوقت ، وتعزيز الشفافية وسهولة التشغيل والأمان والأمان لكل الصناعات في غرب أوديشا.

دراسة: (Hamdi HOTI*1, Arbër H. HOTI2, Edisona

KURHASKU3,2021)

أدلة: في القطاع العام بعنوان: تأثير تقنية المعلومات على ممارسات الموارد البشرية من جمهورية كوسوفو

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات (IT)، وعمليات إدارة الموارد البشرية، في هذه الورقة البحثية ، استخدم الباحثين نوعين إحصائيين تقنيات الاستخراج وهي One Way ANOVA و Chi Square، والتي تظهر أنه لا يوجد الاختلاف بين المجموعات في اكتساب سياسات المؤسسة، ويعبر أيضًا عن أهمية العلاقة بين القضايا الرئيسية للموظفين النشطين في تنمية المعرفة في استخدام تكنولوجيا المعلومات في القطاع العام.

التعقيب على الدراسات السابقة:

معظم الدراسات تناولت دراسة أثر تكنولوجيا المعلومات وأخرى تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية وإبراز وجود علاقة بين المتغيرين، وأجمعت جميعها على وجود علاقة ووجود أثر واضح في مقداره راجع الى بيئة الدراسة، وكذا الفروق في عينات الدراسة من حيث حجمها ودرجة ضبطها واختلافات في أماكن الدراسة فبعضها ينتمي الى بيئة تمكنت من امتلاك تكنولوجيا متطورة وبعضها الآخر تأخر في الحصول على إمكانيات تكنولوجية متطورة، بالإضافة إلى الاختلاف في أزمنة الدراسة فجل الدراسات الحديثة في البيئة الجزائرية تأتي إيجابية من حيث نظرة المبحوثين نحو التكنولوجيا الحديثة، وتطرت الدراسة هذه إلى أثر التكنولوجيا الحديثة على إدارة الموارد البشرية، فمتغير التكنولوجيا الحديثة من حيث هو متغير مستقل ركزت الدراسات على محاور: البرامج والشبكات والأجهزة والوسائل في حين المتغير التابع إدارة الموارد البشرية ركزت على وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، تكوين الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، وظيفة الاجور والحوافز)، ودراسة الفروق في استخدام التكنولوجيا الحديثة لدى مديري المؤسسات التعليمية التي تعزى الى متغيرات: (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الحالة العائلية، عدد سنوات الخدمة) ومدى تأثر هذه الوظائف باستخدام التكنولوجيا الحديثة، محاولين إيجاد العلاقة بين المتغيرات وإظهار نسبة الترابط ونوعيته إذا كان قويا أو ضعيفا، وهذا هو الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الفصل الثاني:

إدارة الموارد

البشرية

تمهيد:

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحالي هو نتيجة عديد العوامل وكذا التطور الذي يرجع عهده إلى بداية الثورة الصناعية الذي أدى إلى ظهور إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموظفين، وتختص بالاستخدام الأمثل للعنصر البشري، والتطور التكنولوجي الذي صاحب الحاجة الملحة للدول للرفع من إنتاجها، بالإضافة إلى اتساع مجال النشاطات البشرية الحيوية والتوجه نحو المزيد من التخصص والتنوع في المجتمعات الحديثة أدى إلى إعادة النظر في إدارة الموارد البشرية، فتسخير التقنية الحديثة لتحقيق أعلى كفاءة ممكنة لأداء الموارد البشرية في المنظمات، ما كان ليحصل دون موارد بشرية مؤهلة متمكنة من التحكم الجيد بهذه التقنية لتحقيق الاستخدام الأمثل للوقت، المال والجهد، وبنظرة بسيطة ما كان هذا ليتأتى في ظل إدارة تقليدية فالذهاب إلى نوع جديد من الإدارة الحديثة بالمنظمة الجزائرية أصبح ضرورة حتمية.

1. إدارة الموارد البشرية مفاهيم عامة:

إدارة الموارد البشرية: قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية يجب الإشارة إلى مفهوم الموارد البشرية على مستوى منظمات الأعمال، حيث تعددت التعاريف المقدمة لهذا المفهوم، نذكر منها ما يلي:¹

❖ يعرف وصفي عقيلي الموارد البشرية بأنها "مجموع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء وظائفها وأعمالها".

❖ ويعرف الداوي الشيخ بأنها "مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية."

❖ أما محمد الصيرفي فيعرفها بأنها "الأفراد الذين توظفهم المنظمة لتنفيذ مختلف الوظائف والواجبات مقابل الأجور والرواتب والحوافز والمكافآت الأخرى".

تعد الموارد البشرية مصدر نجاح أية منظمة، وهي أحد الموارد الثمينة والضرورية، والتي لا يمكن الاستغناء عنها أو استبدالها، وينظر لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أنها وسيلة تحقيق أهداف المنظمة ويتوقف عليها بقاء واستمرار المنظمة في ظل المتغيرات الداخلية والخارجية التي تهدد المنظمات.

أصبحت إدارة الموارد البشرية أحد أصول ومجودات المنظمة له قيمة تفوق قيمة الأصول الأخرى المادية، يجب استثماره بشكل فعال ليحقق المنفعة والفائدة والقيمة المضافة للمنظمة، فالإنفاق عليه ليس إنفاقاً أو تكلفة، بل إنفاق استثمارياً، وإدارة الموارد البشرية تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال استراتيجية تشمل على مجموعة من

1- ياسر عبد الرحمان، (2019)، *إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال*، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، ص ص، 208-209.

السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المنظمة ورسالتها، ويسهم في تحقيقها.¹

أما من حيث المفهوم، فقد مرت إدارة الموارد البشرية بمراحل عديدة سواء من حيث الفعل أو من حيث الممارسة على أن تبلورت بمفهومها الحالي:²

إدارة الموارد البشرية هي جزء من الإدارة ككل تعنى بشؤون الأفراد العاملين من حيث التدريب والتأهيل وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعماله، وهي من جهة أخرى جذب واستقطاب الأفراد الذين يمتلكون مواهب والخيال اللازمين للمنظمات كي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة.

❖ ويرى Negro: أنها فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتوفير الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل.³

❖ وقد عرفت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد بأنها تعني فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة، وتنميتها والاحتفاظ بها من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأقصى حد من الفعالية في الأداء.4

❖ كما تعرف بأنها انتقاد و اختيار العاملين الجدد و تنمية كفاءة المتواجدين في المنظمة بقصد الاستخدام الأمثل للقوى العاملة و الحصول على نتائج نوعية وكمية في المستوى المطلوب.

1 - عمر وصفي عقيلي،(2005)، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص14

2 - نور الدين حاروش،(2015)، إدارة الموارد البشرية، ط2، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر، ص12

Felix a ,Negro, Public administration , hest rinchart and Winston, , INC, New York, 1959, -3 p36

4 - نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص 14

وهناك تعريفات أخرى يمكن إدراجها في هذا المقام و تتمثل في ما يلي:¹

❖ تعريف فرنش W.Frensh: يعرفها فرنس إدارة الموارد البشرية على أنها عملية

اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية.

❖ تعريف سكيلا Skula: إدارة الموارد البشرية هي استعمال القوى العاملة بالمنظمة

ويشتمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم

الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين.

❖ تعريف غليك W.Gluek: إدارة الموارد البشرية هي تلك الوظيفة في التنظيم التي

تخلص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة

والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها.

إن تحديد مفهوم دقيق لإدارة الموارد البشرية يتطلب التمييز بين اتجاهين هما:²

النظرة التقليدية: والتي يرى أصحابها أن إدارة الموارد البشرية هي نشاط روتيني

ومجرد وحدة إدارية منفذة لا تتعدى القيام مثلا بحفظ ما فات وسجلات العاملين وضبط

أوقات حضورهم وإنجازاتهم، وتعتبر هذه ضيقة لعدم إدراكها لأهمية الدور الحيوي الذي

تلعبه هذه الوظيفة علة مستوى منظمات الأعمال.

النظرة الحديثة: والتي تنظر إلى إدارة الموارد البشرية كأحدى الوظائف الأساسية في

المنظمة ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى (كالإنتاج، التسويق، التمويل....الخ) نظرا

لأهمية العنصر البشري في التأثير على إنتاجية المنظمة، هذه النظرة التي تركز على

أهمية إدارة الموارد البشرية كمورد، بمعنى النظر للعنصر البشري كاستثمار يحقق

عوائد طويلة الأجل للمشروع.³

1 - فيصل حسونة،(2007)، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ص6.

2- صلاح الدين عبد الباقي،(2002)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الحديثة للنشر، الإسكندرية. ص15.

3 - ياسر عبد الرحمان،(2019)، إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال، مجلة البحوث الادارية والاقتصادية، ص207-219، ص209.

2. أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية¹:

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون لموارد البشرية في المنشأة، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة، ومن بين هذه الأسباب:

- ✓ التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.
- ✓ التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة للموارد البشرية.
- ✓ زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.
- ✓ ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.

1- حسن أحمد الطعاني، (2002)، *التدريب وأسسها*، الدار الجامعية، الأردن، ص 27.

3. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

فيما يلي نعطي لمحة سريعة عن التطور التاريخي لإدارة الأفراد والموارد البشرية¹.

1.3. الثورة الصناعية: ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين، وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة، واستغنائها أحياناً عن العمال، واحتياجها أحياناً إلى عمالة متخصصة. كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، وضوضاء وأتريه وأبخرة، وغيرها). كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحياناً إلى العاملين تحت إمرتهم. كما أدى الأمر أيضاً إلى رقابة روتينية العمل وسأم العاملين، ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العمل:

2.3. ظهور مدرسة الإدارة العلمية: " *Fridiric Taylor* " (1856-1915) من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية، انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تاييلور والذي لقب بأب الإدارة، وكان هذا من عام 1890 تقريباً حتى بداية الحرب العالمية الأولى.

وعرف تاييلور فن الإدارة بـ: "أنها تعرف تماماً ما تطلبه من الأفراد أن يفعلوه وبعد ذلك أن يؤدونه بأفضل طريقة"⁽¹⁾، وأطلق عليها مصطلح "الإدارة العلمية" حتى يميز هذه الإدارة عن الإدارات السائدة آنذاك، وقد جاء بهذا المصطلح لأول مرة في كتابه "أصول الإدارة العلمية". وقد توصل تاييلور إلى ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة، تتمثل في²:

1- أحمد ماهر، *إدارة الموارد البشرية*، الدار الجامعية، الطبعة الخامسة، الإسكندرية، 2001، ص 24 .

2- محمد عبد الوهاب، *إدارة الأفراد*، مطبعة الرسالة، القاهرة، مصر، 1974، ص 61 .

أ- تطوير حقيقي في الإدارة: وهذا بالاعتماد على الطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية كالملاحظة المنظمة وتقسيم الأنشطة وتحليل الحركات اللازمة لأداء العمل بدلاً من الطريقة العشوائية في الإدارة.

ب- الاختيار العلمي للعاملين: بالنسبة لـ: تايلور يعتبر هذا المبدأ أساس نجاح إدارة الموارد البشرية، فالاختيار يتم بعد التأكد من تأهيلهم المناسب للمسؤوليات الوظيفية المخولة لهم.

ج- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: يرى تايلور أن العامل لن يقوم بعمله بالطاقة المطلوبة منه، إلا بعد أن يكون لديه الاستعداد للعمل والتدريب المناسب على العمل.

د- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حسب تايلور لن يتسنى هذا التعاون إلا إذا تم التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة الإدارة في تخفيف تكلفة العمل وذلك عن طريق زيادة إنتاجية العامل.

3.3. ظهور الحركات العمالية: مع مساوئ الثورة الصناعية، كان على العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال، وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية، ثم إضرابات منظمة، ثم انقلبت إلى تكوين اتحادات ونقابات عمالية تطالب بحقوق العمال وتتفاوض باسمهم فيما يمس الأجور وساعات العمل.

4.3. ظهور علم النفس الصناعي: تلا حركة الإدارة العلمية اهتمام من علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد والإصابات، وأهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للقيام به، وركزوا أيضاً على تطوير الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف، ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحاً كبيراً في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والاختبارات النفسية.

5.3. ظهور حركة العلاقات الإنسانية: ركزت هذه الحركة على إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل (مثل الإضاءة وساعات العمل)، بل وأيضاً بالاهتمام بالعاملين والنمط الإشرافي عليهم، والخدمات المقدمة إليهم. ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع هاوثورن والتي أشرف عليها إلتون مايو " *Elton Mayo* ".

6.3. البدء في ظهور بعض ممارسات إدارة الأفراد: كانت أولى المنظمات أخذاً بمفاهيم الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي، والعلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش والحكومة (أي الخدمة المدنية)، وكان من أهم الممارسات: وضع شروط للتعيين، واستخدام الاختبارات النفسية، والاهتمام بأنظمة الأجور، وخدمات العاملين، ومنع الفصل التعسفي.

7.3. البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد: قامت بعض الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية، والجيش بتوظيف عاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة بدلاً من الأفراد، مثل المتخصصين في مجالات التوظيف، والتدريب والأجور وخدمات العاملين، والأمن الصناعي، والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين.

8.3. ظهور حركة العلوم السلوكية: أثرت هذه الحركة (التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين) على تطوير ممارسات الأفراد لكي تتواءم مع التطور في العلوم السلوكية، ومن أمثلتها إثراء وتعظيم الظروف وتخطيط المسار الوظيفي، ومراكز التقييم الإدارية، في تغيير ملامح كثير من وظائف إدارة الأفراد.

9.3. تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات: نشطت كثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار تشريعات تفنن بها العلاقة بين أصحاب الأعمال (أي المنظمات والشركات) والعاملين. ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها: الحد الأدنى للأجور، والتأمينات، والمعاشات، ولأمن الصناعي، وصحة العاملين.

10.3. إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة: " إن اقتصاد العالم يتجه إلى العولمة،

أي إلقاء الحدود والفواصل الدولية والإقليمية أمام الاقتصاد والتسويق والأعمال".

فالانتجاه إلى العولمة أدى إلى التأثير على جميع وظائف المشروع (إنتاج، أفراد،

تمويل وتسويق) وبصفة خاصة إدارة الموارد البشرية، وعولمتها تسمى بالإدارة الدولية

للموارد البشرية، والتي تتخذ أشكال مختلفة نتناول بعضها¹:

أ. عمليات متعلقة بالشركات الأم خارج الحدود الإقليمية: ويتعلق الأمر هنا بشركات

تمارس نشاطها خارج قواعدها الأصلية، ومثال ذلك: شركة بيبسي للمشروبات الغازية،

فولكس فاجن للسيارات. وتقتصر مسؤوليات إدارة الموارد البشرية هنا على:

✓ نقل الأفراد العاملين بالشركة الأم للعمل بالخارج.

✓ تنمية سياسات وممارسات العمليات الأجنبية الخارجية التي عادة ما تدمج

ممارستها المتعلقة بإدارة الأفراد مع تلك الخاصة بالبلدان المضيفة.

وغالبا ما يكون مديري الموارد البشرية من البلد المضيفة لان القوى العاملة تكون

عادة محلية، لذا فالمدير موجب على تسطير سياسة تتناسب وعادات وأعراف وتقاليدها

هذا البلد الذي هو أدري به، وفي هذا الصدد قد تقع اختلافات بسبب أفكار وتوجهات

مديري الموارد البشرية في الشركة الأصلية.

ب. وكالات حكومية ومنظمات لا تهدف إلى الربح: هذا النوع يكون في الغالب من

الباب الخيري لكنه يمثل منظمات دولية كالأمم المتحدة والصليب الأحمر حيث ترسل

هذه المنظمات الدولية مئات الأفراد من المركز الرئيسي على بقاع مختلفة من

المعمورة.

1- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية " رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص353.

ج. عمليات الشركات الأجنبية في البلد الأم: وينطبق هذا على مدير الموارد البشرية الذي يعمل في بلده ولكن في فرع منظمة أجنبية متعددة الجنسية، وهذا في إطار التكامل بين مجلس إدارة أجنبي والعمليات المحلية.

د. توظيف مواطنين أجنب: جل المواطنين الأجانب الذين يلغون التوظيف يكونون من ذوي الهجرة الحديثة أو الحاصلين الجدد على الجنسية. ويكون هذا في حالة حصول صاحب العمل على العدد الكافي من السكان الأصليين لشغل العمل أو عندما يمثل هؤلاء الأفراد النسبة الغالبة من العمالة المحلية المتاحة، على أن يكونوا على دراية بالقوانين المحلية. وحتى يتسنى للعاملين القيام بأعمالهم وواجباتهم في العولمة وجب على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بتدريب الفرد على:

✓ لغة الدولة التي يعمل فيها.

✓ فهم وتعلم ثقافة الدولة التي يعملون فيها.

4. وظائف إدارة الموارد البشرية:

1.4. تخطيط الموارد البشرية:

يعد تخطيط الموارد البشرية أحد الممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فمن خلاله تقدر وتحسب الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها، بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجيتها.¹

وفي سبيل ذلك يقوم تخطيط الموارد البشرية بوضع استراتيجية مستقبلية، تقوم أساساً على دراسة حجم وعبء العمل المستقبلي المحدد في استراتيجية المنظمة، ومقارنته مع قوة وإمكانات الموارد البشرية المستقبلية فيها، لتحديد فيما إذا كانت المنظمة بحاجة إلى قوة عمل إضافية وما هو نوعها ومهاراتها المطلوبة لإنجاز عبء العمل المستقبلي، أم أن لديها فائض عن حاجتها من الموارد البشرية، أم لا يوجد نقص أو فائض، بحيث تكفي الموارد الحالية لإنجاز ما هو مخطط له من حجم عمل في استراتيجية المنظمة.²

تتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية من خلال تقدير الطلب والعرض من العمالة، بالإضافة إلى ذلك فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تهدف إلى إيجاد الآليات المناسبة التي تساعد المنظمة على سد فجوة بين المطلوب من العمالة والمعروض منها، وبمعنى آخر فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تهدف إلى تحديد كمية ونوعية العمالة البشرية التي يجب أن تنضم إلى المنظمة أو التي يجب أن تخرج منها خلال الفترات القادمة.³

1- عمر وصفي عقيلي، (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصر بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص11.

2 - ياسر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص211

3- عادل محمد زايد، (2003)، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، ص154.

وبرغم أن عملية تخطيط الموارد البشرية تعتبر عنصراً أساسياً لصياغة استراتيجيات المنظمة، إلا أنها تعتبر وسيلة أساسية لتحقيق تلك الاستراتيجيات، ومن هذا المنطلق فإن الخطوة المنطقية التي تلي تحديد استراتيجيات المنظمة هي أن تبدأ إدارة الموارد البشرية في أداء دورها لضمان نجاح تلك الاستراتيجيات، وذلك من خلال تزويد المنظمة بالطاقات البشرية القادرة على وضع الاستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ¹.

1.1.4. أهمية تخطيط الموارد البشرية: تسبق عملية تخطيط الموارد البشرية كل وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى، فمن غير المعقول أن نتخيل أن تقوم المنظمة بعمليات الاختيار والتعيين والتدريب مثلاً دون أن يتوافر لديها تصور واضح عن احتياجاتها من العمالة كما ونوعاً، ومن هذا المنطلق فإن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في المنظمة يتحقق من خلال خطة واضحة المعالم لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية، ويتطلب وضع خطة للموارد البشرية مشاركة كل المديرين التنفيذيين في إعداد هذه الخطة، فمن غير المنطقي أن نتصور أن مسؤولية عملية تخطيط الموارد البشرية هي مسؤولية منفردة لإدارة الموارد البشرية².

ويمكن إبراز أهمية تخطيط القوى العاملة من خلال التطرق إلى أهم أهدافه وهي³:

- ✓ القضاء على الكلفة المترتبة عن وجود بطالة مقنعة في العمل.
- ✓ توفير الأساس الجيد للاستخدام الأفضل للقوى العاملة، من خلال توفير ظروف العمل وبناء السياسات والبرامج الإدارية المختلفة من تدريب وتقويم الأداء وسياسة الأجور والحوافز وغيرها.

1- عادل محمد زايد، (2003)، مرجع سابق، ص 157.

2- عادل محمد زايد، (2003)، مرجع سابق، ص 158.

3- عادل محمد زايد، (2003)، مرجع سابق، ص 158.

✓ اكتساب المنظمة المرنة الكافية لغرض استيعاب التطورات الجديدة التكنولوجية والتنظيمية.

✓ المحافظة على القوى العاملة، وتخفيض معدل دوران العمل الأمر الذي يؤدي إلى احتفاظ المنظمة بالكفايات الجيدة.

✓ تساعد الإدارة في التخطيط والتنفيذ لخطط وبرامج العمل في القطاعات الأخرى في المنظمة كافة.

كما يرتبط تخطيط القوى العاملة بالتخطيط للتعلم بوصفه العامل المؤثر في جانب العرض من الموازين البشرية التي يتضمنها تخطيط القوى العاملة.

2.1.4. مراحل تخطيط الموارد البشرية: إن الشركات التي تنظر إلى المدى البعيد تقوم بتحليل دقيق لاحتياجاتها من القوى العاملة كما تأخذ بعين الاعتبار المدى البعيد في تطوير وتنمية القوى العاملة فيها، فبدلاً من أن تنتظر حتى تصبح هناك حاجة طارئة لتعبئة وظيفة شاغرة فإنها تأخذ بعين الاعتبار القوى العاملة المتوافرة لديها حالياً.

إن التخطيط للموارد البشرية على مستوى المنظمة لا بد أن يتضمن إيجاد حل لمشكلة تحديد كم الموارد البشرية ونوعها اللازمين لشغل الوظائف الحالية والمستقبلية في المنظمة، وهذا يقتضي بالضرورة تحديد الصورة التي سيكون عليها وصف الوظائف ومواصفات الأفراد عند الحاجة إلى شغلها، فمثلاً إذا كان يتعين شغل الوظيفة في عام 2001م فإنه يجب دراسة وتحليل وتقديم وتحديد وصفها ومواصفات شاغلها في المستقبل (أي في عام 2001م) وفي هذه الحالة تدخل عوامل محددة مثل التقدم التكنولوجي أو الآلي الذي يمكن أن يغير من أبعاد الوظيفة ومواصفات شاغلها¹.

1- أبو شيحة، (2000)، *إدارة الموارد البشرية*، الأردن، دار الصفا، ص18.

3.1.4. دعامات تخطيط الموارد البشرية¹: يركز التخطيط على دعامتين أساسيتين

هما:

✓ **الأهداف:** وتعرف الأهداف بأنها مجموعة الأمور المستقبلية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها أو الغايات والنهايات المراد الوصول إليها، حيث تسعى المنظمة بصفة عامة إلى تحقيق ما يطلبه المجتمع منها وإذا التزمت بذلك فسوف تحقق الأرباح ثم النمو ثم الاستمرار طالما هي في اتساق مجتمعي والتي هي أهدافها المتتابعة. ويشتق هدف وحدة الموارد البشرية من الهدف العام للمنظمة لتتطور في استمرارية الأداء في المنظمة بكفاءة وفعالية من خلال الموارد البشرية المناسبة.

✓ **التنبؤ:** هو محاولة منظمة لاستطلاع واستكشاف المستقبل من خلال استقراء الأوضاع الراهنة وتستخدم طرق وأساليب متعددة في عملية التنبؤ منها ما يعتمد على الخبرات الشخصية ومنها ما يعتمد على الإحصاء والرياضيات.

ويمكن القول بأن تخطيط الموارد البشرية يتكون من أربع خطوات رئيسية:

- ✓ تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على وحدات تنظيمية معينة.
- ✓ تعريف المهارات والخبرات والعدد الكلي من الأفراد (الطلب على الموارد البشرية)، المطلوب لتحقيق وإنجاز الأهداف على مستوى المنظمة والإدارات.
- ✓ تحديد المتطلبات الإضافية (الصافية) في ضوء الموارد البشرية الحالية للمنظمة.
- ✓ تنمية خطط تنفيذية لمقابلة الحاجات المتدفقة من الموارد البشرية.

2.4. توظيف الموارد البشرية:

بعد تحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة من حيث العدد والنوعية، قد تتخذ قرار توفير هذه الاحتياجات عن طريق محاولة توظيف العاملين اللازمين

1- حجازي، (2005)، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 120-121.

لاستمرار المنظمة في القيام بعملياتها. ويشير التوظيف إلى مجموع العمليات التي ينتج عنها توفير الموارد البشرية ذات المؤهلات المناسبة للوصول إلى الأهداف المنشودة.¹ وتنطوي عملية توظيف الموارد البشرية على نشاطين أساسيين هما استقطاب الموارد البشرية والاختيار والتعيين.²

1.2.4. استقطاب الموارد البشرية: وهي العملية التي تشير إلى النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد المتقدمين المؤهلين ليتم الاختيار من بينهم الأفضل لشغل الوظائف الشاغرة.³ وتتضمن هذه السياسة تحديد المصادر التي تحصل منها المنظمة على العنصر البشري، حيث يوجد هناك مصدرين تلجأ إليهما المنظمة بقصد استقطاب العنصر البشري:⁴

✓ **المصدر الداخلي:** وهو عبارة عن مجموعة من المصادر التي تكون داخل المنظمة، وهذه المصادر غالباً ما تكون عن طريق الترقية والانتقال أو غيرها.

✓ **المصدر الخارجي:** في حالة عدم وجود من هم في المنظمة مؤهلين لشغل الوظيفة الشاغرة تلجأ المنظمة إلى مصادر خارجية من أجل الحصول على موارد بشرية مؤهلة، من بينها مكاتب التوظيف، الإعلان، الجامعات والكليات ودورات التدريب وغيرها.

2.2.4. الاختيار والتعيين: تعتبر إجراءات الاختيار والتعيين من العناصر المهمة في ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال. ويقصد بالاختيار عملية انتقاء أشخاص مؤهلين، من بين مجموعة مرشحين قادرين على القيام بأعباء الوظيفة،

1 - محفوظ أحمد جودة، (2010)، *إدارة الموارد البشرية*، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص121.

2 - ياسر عبد الرحمان، *مرجع سابق*، ص211.

3 - يوسف الطائي، 2006، *إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل*، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ص186.

4 - يوسف الطائي، *مرجع سابق*، ص194-195.

وينطوي هذا التعريف على مفهومي الفاعلية والكفاءة في عملية الاختيار لما في ذلك من احتمالات الفشل أو النجاح.¹

أما التعيين فهو عملية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، بمعنى أن يعين الشخص في وظيفة تتناسب مع قدراته وإمكانياته.²

3.4. تكوين الموارد البشرية:

يعتبر التكوين أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، والتكوين التخصصي يتضمن اكتساب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية الحالية، حيث أن المعارف والمهارات تركز على حل المشاكل المختلفة، وتصميم الأنظمة الفنية، والتخطيط لها ومتابعتها، واتخاذ القرار فيها. ويتضمن التكوين الإداري التخصصي اكتساب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية المختلفة، من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه، وتحفيز وإدارة جماعات العمل، والتنسيق والاتصال، ويعد التكوين مجموعة من النشاطات التعليمية المبرمجة بهدف إكساب الفرد والجماعات المعارف والمهارات والاتجاهات لمساعدتهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي والمهني من جهة وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة ثانية.³

ويعد تكوين الموارد البشرية في المؤسسات التربوية الجزائرية حتمية يملها واقع النظام التربوي الجزائري، ولقد أظهرت التغيرات الحاصلة في أنماط تسيير الموارد البشرية ضرورة ملحة لمواكبة التغير والتوافق مع ما يمثله من تحديات متنوعة، هذا التطور الملحوظ والذي أُصطلح على تسميته بثورة المعرفة التي تتضمن تطورا كميًا

1- درة، الصباغ،(2008)، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص222.

2 - ياسر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 211.

3- بوحفص عبد الكريم،(2010)، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص37.

ونوعيا في المعرفة والمعلومات بدرجة أثرت في المعرفة الإنسانية والأفكار بل وأحدثت تغيرات جوهرية في كثير من أنماط الحياة، فالتكوين يجب أن يرقى بالفرد إلى أن يكسب سلوك ومهارات علمية وعملية ومعارف تمكنه من القيام بمسؤولياته المتمثلة في التشغيل و الإنتاج والصيانة والخدمات وهو بذلك يكسب مهارات ومقدرات علمية بحيث يصبح قادرا على المساهمة في التنمية والإنتاج¹.

لذا نجد أن وزارة التربية الوطنية في السنوات الأخيرة أولت اهتماما بالغا بعناصر تحسين الأداء لموظفيها وخاصة مديري المؤسسات التربوية، وذلك بوضع مناهج وبرامج خاصة وتنفيذها من طرف كفاءات مؤهلين من مختصين ذوي خبرة في مجال التكوين حتى يتسنى للمديرين الحصول على الصفات الايجابية المرجوة والمهارات العالية المطلوبة، فكفاءة التسيير والأداء داخل المؤسسات بصفة عامة تتوقف على مستوى كفاءة التحكم في تسيير المورد البشري من خلال معالجة المشكلات الناجمة عن التسيير على الأسس العلمية التي تتيح للموارد البشرية القدرة على تنمية علاقات التعاون فيما بينهم، وتوزيع المهام الموكلة لكل منهم ومتابعة أدائهم، ومن هذا المنطلق تبدو الأهمية البالغة للتكوين بصفته مدخلا أساسيا لتنمية الموارد البشرية وتأهيلها بما يقابل متطلبات الأداء الجيد في ظروف معقدة وتعقيد تنظيمي وتكنولوجيا متطورة باستمرار والتي أصبحت جزءا لا يتجزأ من عمل المنظمة الحديثة².

1- صقر أحمد عاشور، (1983)، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، لبنان، ص134.

2- الصيرفي محمد، (2006)، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، ص84.

وهناك من يرى أن التكوين مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر ويعني التغيير إلى شيء أحسن أو تطوير مجموعة من المهارات والقدرات والأفكار لشخص ما أو مجموعة من الأشخاص¹.

ويرى آخرون أن التكوين يتمثل في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقاً والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات، المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة، ومن تحقيق أهداف الفاعلية فيها. وهو عملية مخططة في إطار الاستراتيجية العامة للمنظمة².

وهناك من يعرف التكوين بأنه عملية إعداد وتحضير الفرد لمنصب تسيير وإشراف، حيث يكتسب رصيذاً معرفياً جديداً يؤهله لإبراز قدراته، وكذا تكييفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية والاستمرارية³.

وعرفه العقيلي أنه عمل مخطط له، يتكون من مجموعة من برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم⁴.

ويرى البعض الآخر أن التكوين هو تنمية منظمة وتحسين للمعارف والاتجاهات والمهارات والسلوكيات التي تتطلبها مختلف مواقف العمل، وذلك بغية قيام الأفراد بأعمالهم المهنية على أحسن وجه⁵.

1- عبد الوهاب، (1990)، علي محمد. التدريب والتطوير مدخل علمي لفاعلية الأفراد والمنظمات، الرياض، معهد الإدارة العامة، ص66.

2- حمداوي وسيلة، (2004)، إدارة الموارد البشرية، ب ط، منشورات مديرية النشر لجامعة قلمة. ص99.

3- مسلم، (2007)، مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، ط1، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، ص90.

4- عمر وصفي عقيلي، (2009)، مرجع سابق، دار وائل للنشر، الأردن، ص438.

5- غياث بوفلجة، (1984)، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص05.

ويرى آخرون أن التكوين يتمثل في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقًا والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات، المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة، ومن تحقيق أهداف الفاعلية فيها، وهو عملية مخططة في إطار الاستراتيجية العامة للمنظمة¹.

من خلال ما تقدم نلاحظ أن الكل يرى بأن التكوين هو مجموعة من العمليات المنظمة لها طرقها وأساليبها، تهدف إلى التغلب على العراقيل التي يواجهها أفراد المنظمة أثناء قيامهم بنشاطهم المهني، والزيادة من فاعليتهم في المنظمة، وذلك من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة.

1.3.4. أهمية التكوين في المؤسسات التعليمية: التكوين في المدرسة الجزائرية عملية مستمرة لجميع المربين وموظفي قطاع التربية على جميع المستويات، وتكمن أهميته في إتاحة الفرصة للحصول على تقنيات المهنة واكتساب أعلى مستوى من الكفاءة والثقافة والوعي الكامل بالرسالة التي يقوم بها المربي². وبصفة عامة تبرز أهمية التكوين للفرد في المؤسسة في العديد من العناصر من أهمها ما يلي³:

- ✓ يساهم في بناء الكفاءات.
 - ✓ يعمل التكوين على تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم.
 - ✓ يساعد على تكيف الأفراد العاملين مع متغيرات العمل.
 - ✓ تحسين الكفاءة الإنتاجية للأفراد.
 - ✓ توفير العناصر المكونة لأداء الوظائف المطلوبة وفي التخصص الذي تشترطه
- موصفات الأداء.

✓ يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة.

1- حمداوي وسيلة، (2004)، *إدارة الموارد البشرية*، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، ص99.

2- الجريدة الرسمية، (1976)، *القوانين المنظمة لكيفية تنظيم تكوين موظفي قطاع التربية*، العدد33، ص13.

3- الصيرفي، (2006)، *مرجع سابق*، ص71.

✓ يعتبر التكوين وسيلة تساعد العامل على تحقيق بعض أهدافه، كالحوافز والترقية في العمل.

✓ يؤدي التكوين إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.

2.3.4. أهداف التكوين: لخصت حمداوي، 2012 أهداف التكوين في النقاط التالية¹:

✓ تنمية المعارف، الكفاءات والمهارات: تحتاج المنظمة لتحسين مستوى أداء عمالها إلى تطوير طاقاتهم على كل المستويات.

✓ رفع مستوى إنتاجية ومردودية المنظمة: فالتكوين من أهم الوسائل التي تؤدي إلى رفع مستوى إنتاجية المنظمة.

✓ تقليل المخاطر والاقتصاد في التكاليف: حيث يؤدي التكوين في المدى الطويل إلى الضغط على التكاليف بالتقليل من الأخطاء.

✓ رفع مستوى جودة خدمات ومنتجات المنظمة: إذ يؤثر التكوين على طريقة العمل، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة أو المنتج النهائي، وإلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

✓ تحسين فعالية أساليب العمل: ويكون ذلك بالمعرفة الجيدة للأساليب والإجراءات العملية المتنوعة.

✓ تحسين الاتصالات التنظيمية بين الإدارات والوحدات، وكذا العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات.

✓ رفع مستوى أداء العامل وكذا ثقته ورضاه واعترافه بالمنظمة.

✓ توجيه العمال الجدد وإدماجهم في المنظمة: حيث يتم برمجة عملية تكوينية للتعريف بهيكل ومنتجات وخدمات المنظمة ومختلف مصالحها ومسؤولياتها.

1- حمداوي وسيلة، (2004)، مرجع سابق، ص ص 100-101.

✓ تحسين بيئة العمل وتسهيل التكيف مع التغيرات.

وذكر (مصطفى كامل، 1994) إثنان من الأهداف الأكثر شيوعاً التي تسعى

العملية التكوينية (التدريبية) إلى تحقيقها داخل تنظيم العمل هما¹:

✓ مساعدة العاملين على أداء الأعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن.

✓ تنمية العاملين للقيام بالأعمال والوظائف المستقبلية.

3.3.4. أنواع التكوين: قسم (أحمد ماهر، 2001) أنواع التكوين إلى ثلاثة أنواع

هي²:

أ. تكوين حسب مرحلة التوظيف.

ب. تكوين حسب نوع الوظائف.

ج. تكوين حسب مكان التوظيف.

وسنتناول فيما يلي هذه الأنواع، مع توضيح بسيط للأنواع المندرجة ضمن كل منها:

أ. التكوين حسب مرحلة التوظيف:

1. توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات

حول عمله، والتي تؤثر على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة. حيث تتعدد

الطرق التي يتم بها تقديم المعلومات، فمنها المحاضرات، مقابلة المشرفين المباشرين

لهؤلاء الموظفين، تقديم كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة.

2. التكوين أثناء العمل: حتى تضمن المنظمات كفاءة أعلى للتكوين، فهي تقوم

بتقديمه في مكان العمل وليس في مكان آخر.

3. التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة: ويكون في حالة تقادم معارف ومهارات

الأفراد، خصوصاً عندما تكون فيه أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة.

1- مصطفى كامل، (1994)، *إدارة الموارد البشرية*، الشركة العربية للنشر والتوزيع. ص 204.

2- ماهر أحمد، (2001)، *إدارة الموارد البشرية*، ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص ص 323-328.

أ.4. **التكوين بغرض الترقية والنقل:** تقتضي الترقية والنقل وجود اختلاف بين المعارف والمهارات الحالية للفرد، عن تلك المطلوبة منه في الوظيفة الجديدة، مما يستدعي تكوين الفرد لسد هذه الثغرة.

أ.5. **التكوين للتهيئة للمعاش:** يهيأ العاملين من كبار السن للخروج على المعاش، حيث يتم تكوينهم للبحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

ب. **التكوين حسب نوع الوظائف:**

ب 1. **التكوين المهني والفني:** يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية في الأعمال المهنية والفنية.

ب 2. **التكوين التخصصي:** ويتضمن هذا التكوين معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية كأعمال المحاسبة وهندسة الصيانة. حيث أن المعارف والمهارات تركز على حل المشاكل المختلفة، وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها، واتخاذ القرار فيها.

ب.3. **التكوين الإداري:** يتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية، من تخطيط وتنظيم ورقابة، واتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة، وتحفيز وإدارة جماعات العمل، والتنسيق والاتصال.

ج. **التكوين حسب مكانه:**

ج.1. **التكوين داخل المؤسسة:** قد ترغب المؤسسة في عقد برامج التكوين داخلها، سواء بمكونين من داخلها أو خارجها، وبالتالي يكون عليها تصميم البرامج أو دعوة المكونين للمساهمة في ذلك، ثم الإشراف على تنفيذها، هذا النوع من التكوين يسمى بالتكوين في موقع العمل.

ج.2. التكوين خارج المؤسسة: تفضل بعض المؤسسات نقل كل أو بعض من نشاطها التكويني خارجها، وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل في الخارج.

4.3.4. تحديد احتياجات التكوين وأهدافها: مفهوم تحديد الاحتياجات التكوينية يركز على العلاقة بين الأداء الفعلي والمخرجات المستهدفة، ويبين أن تحديد الاحتياجات التكوينية يتم على أربعة مستويات هي: مستوى الفرد ومستوى أداء الوظيفة ومستوى أداء جماعة العمل ومستوى أداء المنظمة. فالحاجة التكوينية تعني: وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعاً¹. والجدول التالي يوضح احتياجات التكوين الخاصة بالإطارات العليا والوسطى والدنيا.

1- عبد الفتاح بوخمخم، (2001)، *إدارة الموارد البشرية*، مطبوعات جامعة قسنطينة، ص 209.

جدول رقم (01): يوضح احتياجات التكوين لفئة الإطار في المؤسسات:

احتياجات التكوين	فئات الإطار
<ul style="list-style-type: none"> - مهارات التوجيه - مهارات تحفيز المرؤوسين - كيفية إعداد وتنفيذ البرامج - كيفية التخطيط والرقابة - كيفية الاتصال مع الرئيس - كيفية التعامل مع الإدارة العليا 	إطارات دنيا
<ul style="list-style-type: none"> - معارف معمقة في وظائف التسيير - معرفة المصالح الأخرى في المؤسسة 	إطارات وسطى
<ul style="list-style-type: none"> - معرفة معمقة لوظائف ومصالح المؤسسة - التخطيط الاستراتيجي 	إطارات عليا

المصدر: عبد الفتاح بوخمخ، (2001)، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة قسنطينة، ص110

4.4. تقييم أداء الموارد البشرية:

يهتم أغلب الباحثين بموضوع الأداء نظراً لأهمية التي يكتسبها بالنسبة للمنظمة، فهي تسعى بدورها إلى تطوير مستوى أداء مواردها البشرية، كما أنها المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المنظمات كافة، بغية إحداث تغييرات وتأثيرات إيجابية على أداء العاملين. فمستوى فاعلية الأداء يقف على مدى استيعاب الأفراد لوظائفهم ومدى مساهمة المؤسسة في تحيينه. وتعتبر عملية تقييم الأداء وسيلة تمكن من إصدار حكم موضوعي عن قدرة الموظف في أداء واجبات ومسؤوليات عمله. وتهتم المنظمات من خلال إدارة الموارد البشرية بتقييم أداء عمالها بالاستناد إلى معايير وأسس دقيقة ومحددة. تستطيع المنظمة عن طريق عملية تقييم الأداء الحكم على دقة السياسات والبرامج المسطرة التي تعدها، وبالتالي مراجعتها، ويعتبر التكوين هو التغذية الراجعة لعملية تقييم الأداء.

1.4.4. المفهوم الاصطلاحي: يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة

لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة¹. ويمكن القول بأن الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب².

ويعرفه نيكولاس F.W.Nicolas بأن: الأداء هو نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك³. يشير الأداء إلى درجة إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة⁴.

ويعرفه نيكولاس F.W.Nicolas بأنه نتاج السلوك فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك. الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وتنتهي بإدراك الدور والمهام، هذا يعني أن الأداء هو نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات والمهام المنوطة به⁵.

2.4.4. تقييم أداء الموارد البشرية: يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية عملية مهمة جدا

لارتباطه المباشر بإنتاجية العمل في المنظمة وفعاليتها التنظيمية، فنتائجه توفر التغذية العكسية على مستوى أداء وكفاءة العاملين في المنظمة، إذ يساعد على معرفة سلبياته

1- محمد حسن راوية، (2000)، *إدارة الموارد البشرية*، الدار الجامعية، الإسكندرية. ص215.

2- السالم مؤيد سعيد، عادل حرحوش صالح، (2002)، *إدارة الموارد البشرية*، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن. ص36.

3- عبد الباري ابراهيم درة، (2008)، *إدارة الموارد البشرية*، ب ط، دار وائل للطباعة والنشر، ص15.

4- حسن إبراهيم بلوط، (2002)، *إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي*، ط2، دار النهضة العربية، لبنان، ص215.

5- حسن إبراهيم بلوط، *مرجع سابق*، ص216.

وإيجابياته التي تمكن من تطويره وتحسينه في المستقبل. ويعرف تقييم أداء الموارد البشرية على أنه عملية قياس سلوكيات الموظفين في محيط العمل، وخصائصهم ذات الصلة بوظائفهم، ونتائج أعمالهم، بشكل دوري ومنتظم، وذلك عن طريق شخص أو مجموعة من الأشخاص يكونون على دراية مناسبة بأدائهم.¹

تعد عملية تقييم الأداء من الممارسات المهمة لإدارة الموارد البشرية، فهي عملية تحليل أداء الفرد لكل ما يتعلق به من صفات نفسية، ومهارات فنية وفكرية وسلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، لضمان تحقيق فاعلية المنظمة حالياً وفي المستقبل.²

ويقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة لأجر.³

كما يمكن تعريفه بأنه محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة.⁴

ويعرف كذلك بأنه: ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي

1 - مازن فارس رشيد، (2001)، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، ص 347.

2- خالد الهيتي، 2005، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص126

3- ثابت زهير، (2001)، كيف تقم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص87.

4- السالم مؤيد سعيد وعادل حرحوش صالح،(2002)، مراجع سابق. ص36.

توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل¹.

كما يعني تقييم أداء العامل تحديد مستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمته في إنجاز الأعمال الموكلة إليه والمحتمل أن توكل إليه في المستقبل وكذلك سلوكه وتصرفاته في محيط العمل والمتعلقة به، وكذلك قدراته وإمكانياته الذاتية خلال فترة زمنية².

ويقصد بتقييم أداء العاملين كذلك دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى³.

3.4.4. أهمية تقييم أداء العاملين: تبدي كل المنظمات تقريباً أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين، فمن خلالها يمكن للمنظمة⁴:

❖ التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين، وأن المستندات المتعلقة بذلك ستكون عنصراً هاماً في تأييد سلامة موقف المنظمة في حالة تظلم أحد الموظفين حول القرارات التي تمس ترقيته أو تعويضها أو إنهاء خدمته.

❖ تحديد الأفراد المتميزين ووضعهم في الصورة أمام المسؤولين تمهيداً لترقيتهم إلى مراكز وظيفية أعلى.

❖ معرفة مستوى أداء العامل تمهد له الطريق نحو تدريبه وتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته و ذلك بالاتفاق مع رئيسه.

1- أحمد ماهر، (2004)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية لنشر والثقافة. الإسكندرية. ص188.

2 - أحمد ماهر، (2004)، مرجع سابق. ص189.

3 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، (2001)، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية. ص 257.

4 - السالم مؤيد سعيد، عادل حرحوش صالح، (2002)، مرجع سابق. ص 102.

✓ من شأن الحوار بين العامل ورئيسه المباشر حول نتائج تقييم الأداء أن يظهر جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الأفراد.

إضافة إلى أن نظام تقييم الأداء يمكن أن يساعد العاملين على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتلافيها في المستقبل، وأيضاً التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة وبالتالي العمل على تجنبها إضافة إلى أنه يساعد على احترام نظام العمل وقواعده لأن شعور الشخص بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته سوف يجعله أكثر التزاماً بنظام وقواعد العمل الموضوعة¹.

4.4.4. أهداف تقييم الأداء: تحقق عملية تقييم الأداء أهدافاً عديدة وذلك وفق ثلاث مستويات هي: المنظمة، المديرين والمؤسسين وهي كما يلي²:

أ. على مستوى المنظمة:

✓ إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين تجاه المنظمة.

✓ رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم وبما يساعدهم على التقدم والتطور.

✓ تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

✓ مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

ب. على مستوى المديرين: إن مواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما تعتبر عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي، (2001)، مرجع سابق، ص 257.

2- ثابت زهير، (2001)، مرجع سابق، ص 87.

إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.

ج. على مستوى الفرد: إن زيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية ويدفعهم إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتربحوا فوزهم باحترام وتقدير مسؤوليهم معنويا ومكافآتهم ماليا.

5.4.4. استخدامات تقييم الأداء: يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية أداة موضوعية

تستفيد منه المنظمة في اتخاذ بعض القرارات الإدارية والتي أهمها¹:

أ. الترقية: يتم ترقية العامل إلى وظيفة أعلى من خلال مدى أحييته ومدى كفاءته في العمل، لأن عملية تقييم الأداء تكشف عن ذلك مما يعتبر مقياسا موضوعيا للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى.

ب. تحديد المكافآت والحوافز الشخصية: تستخدم نتائج تقييم الأداء في معرفة الأجر بالمكافآت التشجيعية والحوافز من بين العاملين من خلال معرفة مستويات الكفاءة وحسن الأداء.

ج. التعيين والنقل: تستعين الإدارة بنتائج تقييم الأداء لمعرفة مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في الوظيفة التي تتلاءم مع قدراته وكفاءته، وكذا معرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال إلى وظائف أخرى تتناسب ومؤهلاتهم.

د. تطوير الأفراد: تستخدم نتائج تقييم الأداء في تطوير الأفراد في المنظمة من خلال ما توفره لهم من معلومات حول نقاط القوة والضعف لديهم وتساعد الإدارة في اعتماد

1- سهيلة محمد عباس، (2002)، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للإنتاج والتوزيع، عمان الأردن، ص 140.

الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة وتصميم البرامج التطويرية والتدريبية لمعالجة نقاط الضعف.

هـ. **الانضباط:** إن الفرد الذي تشير تقارير تقييم أدائه بشكل مستمر على أنه عديم الكفاءة وأن سلوكه غير حسن ولا يرجى فائدة من إصلاحه وتحسين أدائه وسلوكه، يصبح ضرورياً إبعاده عن العمل لأنه سوف يصبح عبئاً على العمل ولهذا يعتبر تقييم الأداء عاملاً من عوامل الانضباط الموضوعية.

و. **تحسين عملية الاتصال:** ويكون ذلك بين المشرف ومرؤوسيه فيما يخص الأهداف المخططة، التوجيهات بشأن طرق وأساليب الأداء والتعامل.

ز. **إنهاء الخدمة (الاستغناء):** تقوم المنظمة بإنهاء خدمة العاملين الذين يكون مستوى أدائهم متدنٍ لأنه في الحقيقة يعتبر أو تكلفة إضافية على المنظمة.

ح. **معايير تقييم الأداء وخصائصها:** يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير (مقاييس) محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين، ويقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً¹.

6.4.4. معايير التقييم²:

أ. **المعايير الذاتية (السلوكية):** وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في العامل وتختلف طبقاً للفروقات بين الوظائف وهي:

❖ مهارة العامل في أداء مهامه.

❖ توفر المعلومات المهنية الكافية لدى العامل واستعداده لزيادتها وتطويرها.

1- الهيبي خالد عبد الرحيم، (2003)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ص 202.

2- جمال الدين محمد المرسي، (2003)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية "المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية، ص 119.

- ❖ إدراك العامل لتوجيهات ونظم وأساليب العمل والالتزام بها.
- ❖ الاهتمام بسلامة وكفاءة ما يستخدم في الأداء من معدات وأدوات.
- ❖ الانضباط والالتزام بمواعيد الدخول والخروج.
- ❖ المبادأة والايجابية في الأداء في جميع المواقف العادية وغير العادية والتفكير في أفكار واقتراحات جديدة من شأنها أن تحسن من الأداء كما ونوعا.
- ❖ طريقة التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء من حيث التعاون والاحترام والإدلاء بمختلف الآراء وقبول التوجيهات وإدراكها.
- ❖ المهارات الاتصالية والقيادية لدى الرؤساء وقدرتهم على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.
- ❖ الأخطاء الفنية المرتكبة أثناء العمل و مدى رجوعها لعدم الانضباط و الإهمال أو لنقص مهارات معينة أو حتى لظروف خارجة عن إرادة الفرد.

ب. المعايير الموضوعية (معدلات الأداء):

تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل: كمية الإنتاج، النوعية السرعة جودة المنتج، فهي تعبر عادة عن حجم المخرجات، جودة المخرجات والزمن المحدد للإنجاز، ويفضل البعض تسمية هذه المعايير بمعدلات الأداء وتجدر الإشارة إلى ضرورة استخدام المعايير السلوكية والموضوعية معا في تقييم الأداء لتكون النتائج أكثر دقة، حيث هناك بعض الأعمال يصعب استخدام المعدلات في قياسها والعكس صحيح، بينما هناك أعمال يستحسن استخدام النوعين معا.

7.4.4. مسؤولية وتوقيت تقييم الأداء ومراحله:

أ. مسؤولية تقييم الأداء: عند عزم المنظمة على تقييم أداء مواردها البشرية فإنها تعتمد على المصادر الذين تناط بهم مسؤولية تقييم الأداء الفردي والذين هم¹:

أ.1. الرئيس المباشر: يعتبر المصدر الأول الذي يتولى عملية تقييم الأداء باعتباره المشرف على عمل وأداء العامل، ويعتبر هذا المصدر الأكثر شيوعاً واستعمالاً في عملية التقييم لأسباب أبرزها:

- معرفة الرئيس المباشر بعمل المرؤوس وبمتطلبات الوظيفة التي يقوم بأدائها.
- موقع الرئيس المباشر في توجيه المرؤوس باتجاه أهداف قسمه أو وحدته ومسؤوليته المباشرة عن مكافأته أو عدم مكافأته لهذا المرؤوس.

أ.2. الزملاء: يمثل زملاء العمل أحد المصادر القيمة للحصول عن المعلومات عن أداء العامل نتيجة للملازمة الدائمة، والاحتكاك الدائم ببعضهم البعض وكون العمل يفرض عليهم التعاون والتشارك في أداء الوظائف، إضافة إلى أن للزملاء معلومات عن الوظيفة وخبرات عن متطلبات أداء الوظيفة، وتوافر فرص الملاحظة اليومية للأداء، إلا أن تقييم زملاء العمل قد يكون مضللاً في بعض الأحيان لاعتبارات شخصية كالصداقة أو صراعات العمل مما يوفر فرصاً للتخيير في التقييم.

أ.3. المرؤوسون: يعتبر المرؤوسون مصدراً للحصول على المعلومات عن أداء المديرين أو الرؤساء، وكفاءتهم في توجيههم وتنمية روح الجماعة وتشجيع التعاون، وحل المشاكل التي تعترضهم خاصة المتعلقة بالعملية الإدارية فيها، ومن ثم يمكنهم تقييم هؤلاء الرؤساء في حال وفرت لهم المنظمة الاستقلالية والثقة، مما يساعد من كبح جماح العقوبة التي قد يلوح بها الرؤساء بعد مرحلة التقييم.

1- بلوط حسن إبراهيم، (2002)، *إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي*، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، ص ص 392-393.

4. **العملاء:** تعتبر عملية تقييم أداء العاملين عن طريق العملاء من الأساليب الشائعة للتقييم في المنظمات الخدمية وذلك نظرا لعدم إمكانية تتبع سلوك الموظف وأدائه من قبل المشرف ومتاح ذلك فقط للعميل.

5. **التقييم الذاتي (الأفراد أنفسهم):** تعتمد المنظمة في بعض الأحيان في تقييم أداء عاملها على العاملين أنفسهم والحكم على سلوكياتهم الخاصة باعتبارهم يعرفون كل ما يتعلق بالأداء ومحدداته ونتائجه إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات ويرجع ذلك إلى اعتبارين رئيسيين هما:

✓ إمكانية الربط بين التقييم واتخاذ القرارات الإدارية مثل الزيادة في الراتب أو الترقية.
✓ ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني بإرجاعه إلى عوامل خارجية مثل: عدم تعاون الزملاء أو سوء الإشراف أو انخفاض جودة المواد أو كثافة المنافسة أو ضغوط العمل وما إلى ذلك¹.

ب. **توقيت (فترة) التقييم:** يتم تقييم أداء العاملين في المنظمات غالبا مرة كل عام، ويكون التقييم في بعض المنظمات نصف أو ربع سنوي وذلك وفقا لفلسفة المنظمة ومدى الفائدة من تكرار عملية التقييم بالإضافة إلى تكلفة التقييم، وقد يتم التقييم أكثر من مرة عند بداية عمل الفرد في المنشأة وأثناء فترة الاختبار، وتتجنب بعض المنظمات القيام بتقييم كافة الأفراد في موعد ثابت لتجنب ازدحام عملية التقييم ويتم توزيعها على مدار السنة في مواعيد متغير².

ج. **مراحل تقييم أداء الموارد البشرية:** هناك مجموعة من الخطوات التي يجب مراعاتها عند تقييم الموارد البشرية والتي نوردتها فيما يلي³:

1- جمال الدين محمد المرسي، (2003)، **مرجع سابق**، ص 446.

2- جمال الدين محمد المرسي، (2003)، **مرجع سابق**، ص 447.

3- الهيتي خالد عبد الرحيم، (2003)، **مرجع سابق**، ص 204.

ج.1. وضع توقعات الأداء: تعد عملية وضع تقييم الأداء أولى خطوات عملية التقييم، حيث يقوم كل من المنظمة والعاملين بوضع توقعات الأداء والاتفاق على وصف المهام المطلوبة والنتائج المرغوب تحقيقها.

ج.2. مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تهدف هذه المرحلة إلى التعرف على كيفية عمل الفرد مقارنة بالمعايير المحددة مسبقا ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال ذلك، ويتم توفير المعلومات اللازمة عن كيفية إنجاز الأعمال بشكل أمثل ويكون ذلك بشكل مستمر أي لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال في تصحيح الانحرافات أثناء حدوثها (رقابة تصحيحية) أو العمل على تقادي وقوعها لاحقا.

ج.3. مرحلة تقييم الأداء: من خلال التعرف على مستوى أدائه بغية التمكن من اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالأفراد.

ج.5. التغذية العكسية: وتتمثل في عملية تعريف العامل بمستوى أدائه والنتائج التي حققها ودرجة تقدمه في أدائه لعمله، وتعتبر التغذية العكسية ضرورية لأنها تقيد في كيفية أدائه المستقبلي لعمله.

ج.6. اتخاذ القرارات الإدارية: والمتعلقة بالترقية والنقل والتعيين وتطوير الأداء أو الاستغناء.

ج.7. وضع خطط تطوير الأداء: وتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، حيث يتم وضع الخطط التطويرية من خلال التعرف على المهارات والقدرات والقابليات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل والاستفادة منها في إنجاز الأعمال أو محاولة تعزيزها وتطويرها مما ينعكس على تحقيق أداء متميز.

8.4.4. الطرق الموضوعية لتقييم الأداء¹:

أ. **طريقة الاختيار الإجباري:** تقوم هذه الطريقة على أساس اختيار المقيم لعبارتين من مجموع أربع عبارات أو أكثر تصف صفة معينة للفرد، بحيث تصف أحد العبارات المختارة الفرد بأفضل ما يكون والعبارة الأخرى أبعد ما تكون عن وصف الفرد ثم يقوم المقيم باختيار القائمة من العبارات التي تنطبق أو الأكثر وصفاً للفرد موضع التقييم .

ب. **طريقة قوائم المراجعة:** بموجب هذه الطريقة يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء وذلك بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين، وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توافرها فيهم ويتم وضعها في قائمة وعلى إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة، وتوضع كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته ويطلب من المقيم الإجابة بنعم أو لا أو وضع علامة أمام كل عبارة أو سؤال حسب ما يراه يتفق مع رأيه الشخصي نحو تصرفات الفرد وسلوكه وأدائه لوظيفته بغية تحديد تلك الصفات التي تتوافر في أداء الفرد، وبعد استيفاء هذه القائمة تقوم إدارة الأفراد بتحديد وزن أو قيمة الإجابات بموجب دليل خاص من أجل الوصول إلى الترتيب النهائي لأداء الفرد وهذا يعني أن المدير المباشر لا يلعب دور القيم وإنما يقوم بدور المراسل الذي يتولى تبليغ الإدارة عن أداء الفرد بإجابته على العبارات أو الأسئلة في القائمة المعدة لغرض التقييم.

ج. **طريقة الأحداث الحرجة:** يتم تقييم الأداء بموجب هذه الطريقة عن طريق دراسة طبيعة كل نوع من الوظائف من خلال نتائج تحليلها وتوصيفها، ومن ثم تحديد مجموعة من السلوكيات التي تؤثر في أدائها سلباً أو إيجاباً بشرط أن تكون هذه السلوكيات هامة وحساسة و ذات تأثير مباشر على أداء الأفراد الذين يمارسونها،

1- أحمد ماهر، (2004)، *إدارة الموارد البشرية*، الدار الجامعية لنشر والثقافة، الإسكندرية. ص 303.

ويهمل أي سلوك أو تصرف غير هام وليس له تأثير يذكر في الأداء، أي أنه يطلب من المشرف ملاحظة سلوك كل موظف وتسجيل كل ما يمكن أن يشير إلى نقاط الضعف والقوة لديه وهذا الأسلوب قد لا يقدم صورة واضحة ووثيقة عن أداء الموظفين طوال العام وإنما يقيم ما يحكم به المشرف بأنه نقطة ضعف أو نقطة قوة تظهر في فترة من الفترات في أثناء العمل وليس دائماً، والمطلوب من المقيم هو التركيز على السلوكيات و ملاحظتها بشكل عام و يحدد أي هذه السلوكيات له علاقة بفاعلية أو عدم فاعلية أداء الفرد¹. ومن مزايا هذه الطريقة أنها:

❖ تعطي للرئيس مقاييس موضوعية لتقييم أداء المرؤوسين ولا يعتمد على الذاكرة والتعميم.

❖ إبراز نواحي الضعف والقصور في أداء العاملين.

❖ تتيح الفرصة أمام الرئيس لمناقشة المرؤوس في سبل تلافي القصور وتحسين الأداء في المستقبل.

إلا أنه يعاب على هذه الطريقة أن الرئيس سيميل إلى ممارسة الرقابة اللصيقة المستمرة على المرؤوسين، وهذا يسبب مضايقة شديدة للعاملين.

د. طريقة الإدارة بالأهداف: الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك بافتراض ميل المرؤوسين إلى معرفة المهام المطلوب منهم إنجازها والرغبة في مشاركة الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم إضافة إلى رغبتهم في معرفة مستويات أدائهم، وتستخدم كأسلوب لتقييم الأداء من خلال إتباع خطوات تطبيق هذا البرنامج في المنظمة والتي تتضمن ما يلي²:

1- العديلي ناصر محمد، (1993)، *إدارة السلوك التنظيمي*، دار مراحل للطباعة الإلكترونية، الرياض، 417.

2- ثابت زهير، (2001)، *مرجع سابق*، ص 126.

- ✓ يقوم الرؤساء والمرؤوسون في كل وحدة إدارية بمناقشة الأهداف والنتائج المرغوب تحقيقها والتي غالبا ما تكون ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة.
- ✓ يشرف الرؤساء والمرؤوسون على تحديد الأهداف المرغوب تحقيقها والتي يجب أن تكون واقعية وسهلة القياس.
- ✓ يجتمع الرؤساء والمرؤوسون ثانياً لدراسة مدى إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف وتقييمها.
- ✓ في حالة ظهور انحرافات أو بعض النقص في الأداء يتم تعديل تلك الانحرافات وإيجاد حلول لها.
- ✓ تتمتع طريقة تقييم الأداء وفقاً لطريقة الإدارة بالأهداف بمزايا أهمها:
- ✓ توفر طريقة الإدارة بالأهداف لكل مرؤوس مقياساً خاصاً لقياس أدائه.
- ✓ تمكين المرؤوس من تقييم أدائه ذاتياً من خلال قياس النتائج التي حققها.
- ✓ التركيز على أداء الفرد المستقبلي وكيفية تحسينه وتطويره.
- ✓ توضيح المسؤوليات والواجبات لكل من الرئيس والمرؤوس وتنظيم العمل والتنسيق.
- ✓ تحول تركيز الرئيس إلى الاهتمام بكيفية مساعدة المرؤوس لتطوير أدائه ومدته بالمعلومات الكافية عن أدائه الحالي والمستقبلي بدلاً من الاكتفاء بالنقد.
- ✓ تتماشى مع المبدأ النفسي القائل بأن الأفراد تزيد إنتاجيتهم كلما وضعت لهم أهداف محددة بدقة مطلوب تنفيذها في فترة زمنية محددة.
- ✓ تنمية قدرة الفرد على التعلم من خلال استقاداته من المعلومات المرتدة عن طريق التغذية العكسية Feed back.
- ✓ القضاء على العديد من الصعوبات التي تواجه العاملين عند إتباعهم للطرق التقليدية التي تعتمد على التقدير الشخصي.
- ✓ يتم التقييم طبقاً للأهداف التي شارك في وضعها المرؤوس بالمقارنة مع أدائه والنتائج التي حققها.

✓ تعطي دورا هاما للمرؤوس في عملية التقييم يقلل من درجة اعتماده على الرئيس ويزيد من درجة تحكمه في بيئة العمل المحيطة¹.

على الرغم من المزايا التي تحققها طريقة الإدارة بالأهداف إلا أنها لا تخلو من المشاكل التي من بينها: أنها تقيس أداء الموظف في وظيفته الحالية فقط، و أنها لا تعط مؤشرا لنجاحه في وظائف أخرى في المستقبل، كما تتطلب قدرا كبيرا من التفكير وحرية التصرف وإبداء الرأي وقد يكون عدم المقدرة على التعبير عن الأهداف بشكل كمي سببا مباشرا في فشل تطبيقها².

9.4.4. أسس التقييم الفعال للأداء: يمكن تلخيص أهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين على النحو التالي³:

- ✓ تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة وكذا تحديد مجالات تقييم الأداء.
- ✓ وضع معايير موضوعية وواضحة لعملية تقييم الأداء.
- ✓ ضرورة أن يكون لنظام تقييم الأداء صلة وثيقة بالوظيفة أي أن تكون معايير التقييم ذات علاقة مباشرة بالوظيفة.
- ✓ التوصيف الدقيق لكل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
- ✓ تدريب مقيمي الأداء على استخدام نظم وأساليب التقييم تدريباً كافياً.
- ✓ ضرورة الاتصال المستمر للمقيمين بالعاملين المراد تقييم أدائهم.
- ✓ إذا كان التقييم يتعلق بمجموعة من مقاييس الأداء (مثل: المواظبة، الجودة، الكمية) فإن وزن كل مقياس يجب أن يكون ثابتا طيلة فترة التقييم.
- ✓ ضرورة أن يتم التقييم عن طريق أكثر من مقيم وبشكل مستقل تقاديا لبعض التضليلات التي يمكن أن يحملها التقييم من طرف شخص واحد.

1- السالم مؤيد سعيد و عادل حرحوش صالح،(2002)، مرجع سابق. ص 118.

2- السالم مؤيد سعيد و عادل حرحوش صالح،(2002)، مرجع سابق. ص 118.

3- ثابت زهير،(2001)، مرجع سابق، ص 91.

- ✓ ضرورة تزويد العاملين بالتغذية العكسية عن مستوى أدائهم وكفاءته وكيفيته.
- ✓ أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية.

10.4.4. مشاكل تقييم أداء العاملين وعلاجها:

- أ. مشاكل تقييم الأداء: طالما أن تقييم أداء العاملين يتم عن طريق أفراد فإنه من الطبيعي أن يتعرضوا في ذلك إلى أخطاء أو بعض أوجه الضعف من خلال الوقوع في بعض الأخطاء والمشاكل والتي منها¹:
- ✓ يعتمد تقييم الأداء بشكل كبير على الرأي والحكم الشخصي للمقيم مما من شأنه توقع وجود تحيز ولا موضوعية في نتائج التقييم والذي يعتبر مشكلة حقيقية وجب التخفيف منها ذلك أن القضاء على الجوانب الشخصية في التقييم يكاد يستحيل.
 - ✓ توقع المقاومة التي سيلقاها تقييم الأداء من طرف الأفراد بسبب أنه يخضعهم للرقابة المستمرة إضافة إلى خوف هؤلاء الأفراد على مستقبلهم الوظيفي المرتبط إلى حد كبير بنتائج التقييم والتي يشكلون في موضوعيتها بسبب الجوانب الشخصية المصاحبة للتقييم، لذلك وجب إقناع العاملين بموضوعية وعدالة تقييم الأداء وأنه يسمح لهم بالتطور والتحسين وأنه في فائدتهم مما يقلل من مقاومتهم للتقييم.
 - ✓ تعتبر الفروقات الفردية والصفات الشخصية للأفراد مثل الشك في نتائج التقييم عدم الثقة في المقيم، عدم الاقتناع بموضوعية التقييم من أهم الأسباب التي تحول دون تحقيق الرضا عن نتائج التقييم لديهم.
 - ✓ توقع حدوث حساسية بين الرؤساء والمرؤوسين ذلك أنه في غالب الأحيان ما ترتبط نتائج تقييم الأداء بالمستقبل الوظيفي للأفراد مما يضع الرؤساء في مواقف محرجة.

1- عمر وصفي عقيلي، (2005)، مرجع سابق، ص 371.

✓ توقع شعور عدائي من قبل بعض الأفراد الذين قيم أدائهم بدرجة متوسطة أو ضعيفة لأن ذلك سيحرمهم من بعض المزايا الوظيفية والتي يحصل عليها ذوا الأداء الجيد.

✓ غالبا ما يصعب التأكد من صحة ودقة نتائج تقييم أداء العاملين في الوظائف الإدارية لارتباط معايير التقييم بصفات شخصية يصعب تحديد مدى توفرها في الأفراد وأن الإنتاجية في هذه الوظائف غير ملموسة.

ب. علاج مشاكل تقييم الأداء: يجدر بنا الإشارة إلى أنه مهما بلغت مشاكل وصعوبات تقييم الأداء فلا بد من السعي إلى علاجها والتخفيف من حدتها ومن الوسائل المستخدمة في ذلك نجد¹:

✓ تحديد معايير التقييم بشكل واضح ودقيق يمكن فهمها من قبل المقيم والمقيم وذلك من خلال تحديد الجوانب المكونة لأداء الأعمال.

✓ ضرورة التأكيد على الموضوعية والدقة في نتائج التقييم من خلال مراجعتها من قبل جهة غير الجهة المقيمة لهذا الأداء.

✓ ضرورة المساءلة الجادة للمقيمين الذين يكتشف وجود خطأ في تقييمهم خاصة إذا كان الخطأ يتعلق بموضوع التحيز.

✓ مناقشة نتائج التقييم مع كل من قيم أدائه بغية شرحها وتبريرها ويكون ذلك من قبل المقيم.

✓ فتح باب التظلم لكل من يشكك في نتائج التقييم.

✓ ضرورة تحسيس الأفراد بالثقة والاطمئنان حول نظام تقييم الأداء من خلال توضيح أهدافه وأبعاده والفوائد التي يجنيها كل من الأفراد والمنظمة.

1- عمر وصفي عقيلي، (2005)، مرجع سابق، ص 373.

5. أهمية إدارة الموارد البشرية:

تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من عمق البعد الفكري للفلسفة الإدارية الجديدة، فبعد أن تشكل الاقتناع بالدور المتميز للعنصر البشري على كافة المستويات التنظيمية تكاملت المفاهيم لتتصب على استثماره (وليس استغلاله) من منظور شامل واستراتيجي، وعليه فالمنظومة تستقي أهميتها أولاً وقبل كل شيء من أهمية الفاعل الاجتماعي الذي أصبح ينظر إليه على أنه:

❖ طاقة ذهنية، وقدرة فكرية، ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكار، وعنصر فاعل قادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

❖ يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يكتفي بما تحدده له الإدارة من مهام، بل يقدم على المبادرة والمبادرة ويسعى للخلق والإبداع.

❖ إذا أحسن اختياره وتدريبه وإحاقه بالوظيفة المتناسبة مع إمكانياته ومؤهلاته فإنه يكفي توجيهه من بعيد وبشكل غير مباشر دون الحاجة إلى التدخل والرقابة اللصيقة عليه.

❖ يضاعف من جهوده وتزداد إنتاجيته وفعالته في ظروف العمل الجماعي، أين يشترك الفاعلون بحكم علاقات العمل ومتطلباته في تحمل المسؤوليات الوظيفية.

وتزداد الحاجة إلى منظومة متطورة لتسيير الموارد البشرية بالنظر إلى الاتساع الكبير الذي تعرفه التنظيمات الحديثة في أحجامها (وبالتالي في قواها العاملة) المترتب عن زيادة الطلب على الاستهلاك، وأيضاً التطورات التكنولوجية المتسارعة في طرق وأنماط الإنتاج، كما أدى ارتفاع وعي العاملين وثقافتهم إلى تغير أساليبهم في إدراك وجودهم داخل التنظيم، وهنا بالذات تظهر الجدوى من إدارة الموارد البشرية في استحداث قواعد جديدة لرسم السياسات العقلانية الموجهة للأفراد بالتناسب مع الأنظمة والقوانين الحكومية الضابطة للعمل، والتي تتولى دراستها وتحديد طرق تنفيذها.

وفي التنظيمات الرأسمالية، مارست إدارة الموارد البشرية نشاطا فائق الأهمية بالإضافة إلى الواجبات الوظيفية الاعتيادية ألا وهو إدارة شبكة العلاقات والتعاقدات المبرمة بين العمال والتنظيم، وكان نتيجة هذا التعدد والتداخل الوظيفي أن أصبحت قراراتها لا تتكيف فقط مع الهيكل والعمليات التنظيمية، بل وتلعب دورا جوهريا في صياغتها وتحديدها، الأمر الذي دفع الإدارة العليا إلى اعتبارها مكونا للاستراتيجية العامة للتنظيم وآلية للتغيير المدروس¹.

1- عريبات منير، (2008)، إدارة الموارد البشرية ومشكلة العقلنة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر د ص.

6. أهداف إدارة الموارد البشرية:

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تهيئة القوى العاملة الوطنية وتميئتها لتقوم بإدارة وتنمية الاقتصاد الوطني خلال المدى الزمني القصير والطويل، كما تستهدف الأهداف التالية:

- 1.6. الحد من العمالة الوافدة وترشيد عملية استقدامها واستخدامها وقصر العمل في بعض القطاعات والمهن على العمالة الوطنية.
 - 2.6. تحقيق مزيد من الموائمة بين العمليات التعليمية والتدريبية واحتياجات سوق العمل من القوى العاملة الوطنية.
 - 3.6. تحقيق التكامل في مجال التخطيط للقوى العاملة وتطويرها.
 - 4.6. إيجاد قواعد متكاملة لمعلومات سوق العمل تتسم بالشمولية والحدثة.
 - 5.6. تحسين ورفع مستوى إنتاجية القوى العاملة الوطنية ومواكبة التغيرات التقنية¹.
- تسعى إدارة الموارد البشرية إلى الكفاءة والفعالية وتعمل على عقلنة علاقات التنظيم بأفراده على أساس أنهم شركاء وليسوا مستخدمين، إنها تهدف إلى تحقيق مصالحهم من خلال:

- ❖ توفير فرص العمل المناسبة لقدراتهم ومهاراتهم.
- ❖ توفير مناخ عمل إيجابي ومريح تسوده العدالة.
- ❖ توفير الإرشاد والتوجيه الذي يقي من ارتكاب الأخطاء.
- ❖ إتباع أساليب التعويض العادلة والمحفزة.
- ❖ توفير فرص التقدم الوظيفي والنمو المستمر في العمل، والحرص على متابعة المسار المهني للأفراد.

1- مقراني، (2015)، أثر نظام الجودة الشاملة على التغيير التنظيمي في وظيفة إدارة الموارد البشرية، مذكرة

مكملة لنيل درجة الماجستير تخصص علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة البليدة، الجزائر.

2- عربات منير، (2008)، مرجع سابق، د ص.

❖ تقديم الخدمات وأشكال الرعاية المناسبة.

❖ توفير القدر المناسب من الاستقرار والأمن في العمل.

إن إدارة الموارد البشرية بهذا المنحنى لا تفتك الولاء والالتزام من العامل بشكل قصري مثلما كان سائدا، وإنما تجعل العامل يقدمها عن قناعة للتنظيم الذي أصبح يعطيه الاندماج الجسدي والعقلي والروحي.

7. خصائص تسيير الموارد البشرية في الإدارة العمومية:

بفعل التحولات التي عرفها محيط الإدارة العمومية السياسية منها والاقتصادية والاجتماعية، زاد الوعي بضرورة عصرنه وتحديث الإدارة العمومية للاستجابة بفعالية لمتطلبات المرفق العام، ولم يتأت ذلك إلا بفضل الضغوط الداخلية (التحولات الاجتماعية ونمو الحاجات)، والضغوط الخارجية (اقتصاد السوق وديناميكية التحولات الدولية).

1.7. اختلالات الوظيفة العمومية في الجزائر¹:

تعاني الوظيفة العمومية في الجزائر من ثلاث أنواع من الاختلالات وهي:

1.1.7. نقص التأهيل وغياب معايير التوظيف: الأمر الذي نتج عنه اختلال التوازن بين البروفيل ومنصب العمل من جهة، وتضاعف التعداد الناجم عن غياب التخطيط من جهة أخرى.

2.1.7. ضعف تأطير الإدارة العمومية: ضعف تأطير الإدارة العمومية وازدياد عدد الوظائف غير المؤهلة.

3.1.7. صعوبة المحافظة على الموارد البشرية: وجود صعوبة هائلة في المحافظة على الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، وقد يرجع ذلك إلى غياب أفق المسار المهني، الأمر الذي شجع الإطارات المؤهلة إلى مغادرة الوظيفة العمومية نحو القطاعات التنافسية، وبالرغم من ذلك تستمر الإدارة العمومية في غرض البصر عن العوائق والتهديدات الاستراتيجية.

1- تير رضا، (2007)، اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الإدارة العمومية الجزائرية في العمل، مقارنة العدالة التنظيمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، ص 83.

2.7. نقاط ضعف دافعية موظفي الوظيفة العمومية في الجزائر:

يشير (rahmani,1977) إلى أن تسيير الوظيفة العمومية يشهد عدم استقرار في الهياكل وغير قادر على دعم الجانب الانساني والاجتماعي في الإدارات العمومية، الأمر الذي انجر عنه ضعف وانهيار دافعية الموظفين وصنف نقاط الضعف هذه فيما يلي¹:

1.2.7. عدم تكييف الهياكل الإدارية: ويقصد بذلك عدم استجابة هذه الهياكل لمبادئ المرفق العام، وقد يرجع ذلك للعناصر التالية:

❖ غياب التفرقة بين المهام الرئيسية والدائمة للدولة، والمهام الظرفية المتعلقة بالاختيارات السياسية.

❖ تهميش الجماعات المحلية التي هي في اتصال مباشر بالمواطن نتيجة سوء فهم مبدأ اللامركزية، وكذا تحميل هذه الجماعات مسؤوليات عديدة دون إعطائها الوسائل المناسبة.

❖ مركزية النموذج البيروقراطي الإداري في الجزائر لم تشجع على خلق أجواء للمشاركة والاستشارة في اتخاذ القرارات التي تخص الموظفين ومستعملي الموافق العامة.

1.2.7. الاختلالات المرتبطة بالنشاطات والمؤهلات: تضاعف عدد الموظفين في الجزائر عدة مرات منذ الاستقلال (ثلاث مرات بين 1963 و 1973) دون تحقيق أي نمو في نسب التأطير المركزي والمحلي، مما ساهم في نمو الوظائف الثانوية التي كثيرا ما أثقلت كاهل الإدارة فيما يخص الكتلة الأجرية، دون الحصول على الزيادة في المردودية أو نوعية الخدمات العامة المقدمة للجمهور، زيادة على ذلك تأثرت مناصب العمل التي تقتضي الكفاءة والاختصاص بالتوظيف العشوائي، الأمر الذي أضعف

1- تير رضا، (2007)، مرجع سابق، ص84.

فعالية الإدارات والمؤسسات العمومية دون إبراز أي اهتمام بالوضعية الخطيرة التي آل إليها التسيير العمومي عامة وتسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية على وجه الخصوص.

3.2.7. عدم فعالية أدوات التسيير الإداري: تهدف عمليات تسيير الموارد البشرية أو إدارة الأفراد في أبسط أشكالها إلى جذب الكفاءات والمحافظة عليها وصيانتها عن طريق التكوين والتدريب، بينما النظام الحالي للوظيفة العمومية غير قادر على تحقيق هذه الغايات، بل ويعمل على مغادرة الكفاءة نحو قطاعات أخرى أكثر استعداد لتقبل الأفراد مهنيا وإنسانيا، وقد يرجع ذلك إلى غياب تبادل أوجه النظر واعتماد نموذج فعال في تسيير المسارات المهنية وترصد فرص النجاح، وضعف تصميم وتخطيط العمل الذي يلعب دورا سلبيا في نجاح أي نظام لتسيير الموارد البشرية، زيادة على ذلك تظل أنظمة الأجور والعلاوات من أقدم الأنظمة في العالم نظرا لعدم استجابتها لحاجات الموظف من جهة ومساهمتها في بروز العديد من الظواهر السلبية كالتمييز بين الموظفين، وضعف الولاء واضمار النية في مغادرة الإدارة، والنظرة السلبية للمشرفين، الرؤساء، الزملاء من جهة أخرى.

وتؤثر عدم فعالية وطرق التسيير الحالية سلبا على معنى وأخلاق العمل الإداري في الجزائر، ويتجلى ذلك بوضوح في استمرار نمو ظواهر حجب المعلومات والسرية في المعاملات والتفرقة والتحيز وعدم الموضوعية في اتخاذ القرارات وعدم اعطاء العمل قيمته المهنية والانسانية والاجتماعية، هذا إن دل على شيء إنما يدل على عدم وجود الوعي العميق بهذه الظواهر من جهة، وعدم الاهتمام بالإدارة العمومية ومؤسساتها باعتبارها دعامة من دعائم النظام الاقتصادي والاجتماعي في الجزائر.

4.2.7. طرق العمل غير المحفزة: نظرا لعدم توزيع الأدوار وتقييمها وفقا لما يقتضيه تحليل العمل الإداري، وعدم استجابة التنظيم الحالي الإداري للمتطلبات العصرية خاصة مع ظهور تكنولوجيات الإعلام والاتصال، لم يتم الرقي بإدارة الأفراد نحو تسيير فعلي وفعال للموارد البشرية، ولعل من أهم أسباب ذلك هو غياب منطق الأهداف في الإدارة العمومية بالمقارنة مع المؤسسات الاقتصادية، إلى جانب عدم تحفيز المشرفين والإدارة العليا، وعدم وجود الانخراط البناء للنقابات التي يعتبر دورها استراتيجي في هذا المجال، وعلى هذا المنوال تظل الإدارات والمؤسسات العمومية عرضة للرهانات السياسية والتنظيمية، وشروط العمل غير الملائمة الأمر الذي يحد من فعالية الموظفين، ويجعل من الصعب إذن تحفيز هؤلاء في إطار وظيفة عمومية غير محددة المعالم والضوابط، وفي غياب شبه كلي لأسس الاستحقاق وتدخل العامل السياسي.

5.2.7. ضعف القوانين الأساسية والأنظمة: يعتمد تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية على القوانين الأساسية التي تنظم وتضبط علاقة الموظف بإدارته، غير أن الأهم في هذا هو أن هذه القوانين الأساسية تجاوزها الزمن، ولا تستجيب لمتطلبات ومقتضيات الشؤون العمومية من حيث التكلفة، النوعية، والآجال، فالاعتماد على النصوص القانونية بدون تفحص مختلف التجارب الإدارية والمهنية أصبح عادة في الوظيفة العمومية، الأمر الذي أدى إلى انهيار التفكير والإبداع وزاد من التركيز على أشياء لطالما اعتبرت غير أساسية وتافهة في الحقيقة، إن العمل في ظل القوانين الأساسية، ومختلف اللوائح المرتبطة بتسيير المستخدمين أمر مفروغ منه ويعتبر شرطا ضروريا وليس كافيا، لذلك فإن أعمال مختلف تقنيات تسيير الموارد البشرية الحديثة يؤدي إلى تحقيق فعالية أكثر، وخلق قيمة مضافة على مستوى علاقة الموظف بالإدارة، إذ يمكن القول بأن القوانين الأساسية لا تمثل عائقا بقدر بما تمثل إطارا ملائما لتفعيل وظيفة الموارد البشرية، وإحداث التغيير في الذهنيات، فالاعتماد على

النصوص في وقتنا الحاضر أصبح مبالغاً فيه لدرجة إهمال كافة الجوانب الاجتماعية والنفسية والاقتصادية في سبيل تجسيد تفسير للقاعدة القانونية بصورة غير شرعية، وعادة ما يكون شخصياً على أرض الواقع دون إغارة أدنى اهتمام لأحاسيس الأفراد من جهة، وما تتطلبه استراتيجية وآفاق تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية من جهة أخرى، وعليه فإن تكوين المشرفين في مجال تسيير الموارد البشرية هو من الأهمية بما كان نظراً لحيازتهم صلاحيات وامتيازات تخول لهم إدارة أشخاص لا آلات أو مصانع.

8. العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف من تأسيس أي منظمة هو تحقيق أهداف وغايات وأغراض محددة، والمنظمة التي تود الاستمرار في نشاطها، لن تستطيع ذلك ما لم تملك القدرة على الاستجابة للتغيير والتعامل الفعال مع القوى المؤثرة في بيئتها الخارجية والداخلية، ويقع على عاتقها تحقيق التوازن فيما بينهما بما يحقق مصلحة كافة الأطراف، وهذين العاملين لهما تأثير على وظائف إدارة الموارد البشرية¹.

1.8. البيئة الخارجية: ويقصد بها العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة، والتي تمثل الإطار الذي تتحرك فيه المؤسسة ثم إدارة الموارد البشرية بها، لأن المؤسسة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجود ولا تتخذ قراراتها عن البيئة التي تعيش فيها، وتظهر ديناميكية المحيط الخارجي عبر التغيرات الدائمة التي يجب اكتشافها وأخذها بعين الاعتبار لأنها تؤثر في كيفية أداء إدارة الموارد البشرية لعملها.

1.1.8. البيئة الاقتصادية: هناك تأثير كبير للتغيرات التي تحدث على مستوى الاقتصاد العالمي والإقليمي والوطني على استراتيجيات وسياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية، ففي ظل ظروف الكساد التي سادت خلال الفترة الأولى من الثمانينات اضطرت الكثير من المؤسسات العملاقة إلى استخدام استراتيجيات تخفيض قوة العمل وإدارة الأعمال الفائضة، حيث أثرت هذه الضغوط على سياسات الاختيار والتدريب والأجور والحوافز وحدوث تقلبات في الأسعار، والتوجه نحو خصخصة المؤسسات.

2.1.8. البيئة التعليمية: تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسة باحتياجاتها من القوى العاملة من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة في كل تخصص، وعجز النظام

1- الزيتوني عبود، (2012)، دور إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين الأداء العمالي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، ص52.

التعليمي من اداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة إدارة الموارد البشرية، ويعتبر من المعوقات البيئية لإدارة الموارد البشرية، حيث تتسبب فيما يلي:

- ❖ ارتفاع نسبة الأمية في المجتمعات النامية مقارنة بالمتقدمة.
- ❖ قصور نظام التعليم على توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية.
- ❖ قصور برامج التدريب والتنمية الإدارية التي تقوم بها أجهزة التدريب.

وبالتالي يقع على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة تنمية الكفاءات التي تتطلبها

مجالات العمل وإعداد برامج تدريبية سواء داخل أو خارج المؤسسة.

3.1.8. البيئة الثقافية: هي التي تتكون من عادات وتقاليد ومعتقدات وقيم، تحكم تصرفات الأفراد العاملين بها، والتي ينقلها الأفراد من المجتمع إلى داخل المؤسسة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، نعي بهذا أن ثقافة المجتمع التي ينقلها الأفراد إلى مؤسساتهم تؤثر على رسالة واستراتيجية المؤسسة وأهدافها، إذ لا بد أن تكون استراتيجيتها ومنتجاتها وسياستها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب الشرعية.

4.1.8. البيئة السياسية والقانونية: تشمل القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة والتي تنظم عمل المؤسسات الاقتصادية المختلفة مثل القوانين التي تشجع الاستثمار والقوانين الجبائية والضريبية، نخلص إلى أن النظام السياسي للدولة يعتبر عاملا مهما ومؤثرا على سياسات إدارة الموارد البشرية، وتفرض العديد من القيود والالتزامات عليها وبالتالي تؤثر على كفاءتها، وانعكاس ذلك على الممارسات الإدارية وأيضا على طريقة توظيف واختيار العاملين، حيث اصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسات الموارد البشرية، حيث أنها تشكل الإطار الذي يجب أن تعمل الإدارة من خلاله، وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم العاملين.

5.1.8. البيئة التكنولوجية: تعتبر من أهم المتغيرات المؤثرة في الوقت الحالي على عمل المؤسسة الاقتصادية، حيث أن اختلاف التكنولوجيا بين نمط تكنولوجي أو مستوى تكنولوجي، وآخر يمكن أن ينعكس على الخصائص الهيكلية للقوى العاملة، والتي منها الجوانب التالية:

❖ يرتبط كل نمط أو مستوى تكنولوجي بكفاءات ومهارات تركيبية معنية من الموارد البشرية.

❖ عادة ما يرتبط التطوير أو التقدم التكنولوجي بعمالة ذات أجور ونفقات مرتفعة، مما يستلزم العمل لتحقيق الاستغلال الأقصى لتلك الطاقة.

❖ عادة ما يستلزم التغيير التكنولوجي عملية الإعداد المسبق للعاملين من خلال عمليات التعليم والتدريب بما يضمن الأفراد على التكيف.

❖ اختلاف النمط أو المستوى التكنولوجي ينعكس على مستويات ومعايير الأداء التي يلتزم بها الأفراد بالمؤسسة.

نعني بذلك بأن للبيئة التكنولوجية أثر كبير في تغيير الاحتياجات الفعلية للموارد البشرية، من إعدادهم ووضع برامج وخطط في تكوينهم تكوين ملائم والتحويلات الجارية.

2.8. البيئة الداخلية: هي البيئة التي يعمل فيها الفرد وتضم عدة عوامل يجب أن تهتم بها المؤسسة، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

1.2.8. المالكين: يشكل المالكين عنصر ضغط داخل المؤسسة، ذلك لأنهم يتدخلون بعمليات وتفاصيل أداء المؤسسة، وبالتالي فغن أدائهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم تمثل جزءا هاما من البيئة الداخلية للمؤسسة.

2.2.8. حجم المؤسسة: تتأثر سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية بحجم المؤسسة، فهي تختلف من المؤسسة الصغيرة الحجم إلى المتوسطة إلى الصغيرة الحجم.

3.2.8. الهيكل التنظيمي: يؤثر الهيكل التنظيمي من حيث التنظيم البيروقراطي أو التنظيم الشبكي أو تنظيمات فرق العمل أو المؤسسات ذات الوحدات الإنتاجية المتعددة بين وجود قدر كبير بين المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات.

4.2.8. العاملين: هم القوة البشرية للمؤسسة وبالتالي فإن سلوكياتهم وأدائهم ومتطلباتهم وعلاقاتهم تمثل جزءا من البيئة الداخلية للمؤسسة.

5.2.8. تاريخ المؤسسة وثقافتها: يؤثر تاريخ المؤسسة وثقافتها على سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية خاصة في حالة إدخال التغيير، وتمثل الثقافة التنظيمية مجموع القيم والعادات والتقاليد وأنماط السلوك والرموز السائدة في المؤسسة والتي تؤثر على الأفراد العاملين بها، وعلى طريقة تعاملها مع الأهداف الخارجية.

6.2.8. رسالة المؤسسة وأهدافها: التي تشمل كل الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المماثلة من حيث منتجاتها وخدماتها والأسواق التي تتعامل معها، وتستخدم الأهداف كذلك في تقييم الرسالة التي تضعها والاستراتيجيات المختلفة.

7.2.8. الإدارة العليا والسياسات الإدارية: كلما كان هناك تدعيم من الإدارة العليا لأوامر إدارة الموارد البشرية، كلما ساعد ذلك على تحقيق الفعالية والنجاح لهذه الإدارة في القيام بأدوارها والعكس صحيح.

8.2.8. الاستراتيجية العامة للمؤسسة: تؤثر الاستراتيجية العامة للمؤسسة على استراتيجيات وسياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية، فهي تشتق منها وتتكامل وتتفاعل معها.

9.2.8. المهارات والكفاءات الخاصة بإدارة الموارد البشرية: كلما توفرت القدرات والكفاءات لدى المديرين والعاملين بإدارة الموارد البشرية، كلما كان أثر ذلك على جودة صنع واتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية وعلى فاعلية الأدوار التي تقوم بها المؤسسة.

9. تحديات إدارة الموارد البشرية المعاصرة:

يتغير عالم الأعمال اليوم على مختلف الأصعدة مما أفرز عوامل معاصرة عديدة تمتلك تأثيرا قويا على كل من المنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية فيها، ومن بينها الاتجاه نحو عولمة الأعمال، والاقتصاد المعرفي وإدارة الجودة الشاملة والمنظمات المتعلمة...إلخ.....، هذه العوامل متفاعلة مع بعضها البعض إلى حد بعيد يصعب إخضاعها إلى ترتيب معين، حيث فرضت هذه العوامل على إدارة الموارد البشرية تحديات كبيرة لا تواجه إلا من خلال موارد بشرية جيدة ومتميزة بعتها، ومن بين هذه العوامل ما يلي¹:

1.9. العولمة: يشير مصطلح العولمة من الناحية الاقتصادية إلى الاندماج الاقتصادي على مستوى العالم وذلك نتيجة لزيادة نطاق عمليات تحرير التجارة في السلع والخدمات وتحرير تدفقات رؤوس الأموال بين الدول، كما يشير إلى سهولة انتقال عنصر العمل والمعرفة الفنية والتكنولوجية عبر الحدود الدولية. تحتاج إدارة الموارد البشرية في بيئة العولمة إلى بعض المهارات الإضافية التي لا يمكن توفرها إلا بإحداث تغييرات في ممارسة إدارة الموارد البشرية لوظائفها، لذا يجب على إدارة الموارد البشرية أن توازن بين مجموعة معقدة من القضايا المرتبطة بإدارة الأفراد في مختلف المناطق الجغرافية والثقافية والبيئات القانونية وظروف العمل، وتأهيل الموارد والكفاءات البشرية خاصة في المنظمات عالمية النشاط وذلك من خلال التركيز على ما يلي:

❖ تنمية مهارات مديري الموارد البشرية لامتلاك وتطوير فن التعامل مع العاملين متعددي الجنسيات، ومحاولة فهم أساليب تسيير الموارد البشرية بما يسمح بتعديل الأنظمة الحالية بشكل إيجابي.

1- بوعمامة خامرة، (2011)، استراتيجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي "دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة"، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر 3، ص 34.

- ❖ تدريب الكفاءات البشرية على اكتساب مهارات الاتصال وصياغة الاستراتيجيات وحل الصراعات، وبناء فرق العمل الجماعي.
- ❖ التأكد من إدراك وفهم الكفاءات البشرية لمهامها وواجباتها ضمن الثقافة والقوانين المعمول بها في البلدان المستضيفة.
- ❖ اكتساب مهارات اللغات المتعددة كأداة اتصال لنجاح الكفاءات البشرية في بيئة العمل الدولية.

2.9. مجتمع المعرفة: تطور الفكر الإداري العالمي من النظر إلى العنصر البشري باعتباره مجرد أيدي عاملة إلى الاهتمام بالعقول البشرية باعتبارها "مصدر المعرفة" التي أصبحت محور ارتكاز العمل الإداري، وهو ما يعرف اليوم بإدارة المعرفة التي وفرت الكثير من الفرص لمنظمات الأعمال في المجتمعات المتقدمة لتحقيق تقدم تنافسي، يقصد بإدارة المعرفة بأنه المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وخرن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد، يتبين من التعريف أن إدارة المعرفة عملية منظمة تسعى إلى معرفة القدرات والقابليات المنغرس في عقول الأفراد وتنميتها باستمرار لتكون نوعا من الموجودات التنظيمية وتمكن العاملين من الوصول إليها والاستفادة منها.

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا محوريا في إنتاج المعرفة من خلال تصميم نظم مشاركة الأفراد واستقطاب تعاونهم وانفتاحهم على أمور المنظمة ومشكلاتها وتحفيزهم على المشاركة الجادة والفعالة وإبداء الآراء والمقترحات، وهذا يعني عليها توظيف وإدماج المعرفة في عمليتها بحيث تنعكس على تصميم الأعمال وتقنيات الأداء التي يكلف بها العاملون.

3.9. الجودة الشاملة: شهدت العقود الأخيرة تطورات عديدة في مجال الجودة واتسعت لتشمل أبعادا ومجالات جديدة تجاوزت فكرة جودة المنتج أو الخدمة لتشمل المنظمة بجميع مفرداتها وأنشطتها، تعرف إدارة الجودة الشاملة أنها: " فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل كمنهج أو نظام إداري شامل، قائم على إحداث تغييرات ايجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات الفكرة، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء... الخ، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات) وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه، بل وتخطى هذا التوقع، تماشيا مع استراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المنظمة هما هدف واحد، وبقاء المنظمة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن وغيرهم".

يتضح من هذا التعريف أن إدارة الجودة الشاملة نهج متكامل وليست مجرد إدارة متخصصة تسعى إلى تحقيق الجودة في مجال معين أو أكثر داخل المنظمة، بل عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف والأنظمة على شكل سلسلة بحيث أي خلل في أي حلقة منها يعتبر نقطة ضعف تؤثر في الجودة الكلية، ذلك لأن حلقات السلسلة مترابطة. يجب على إدارة الموارد البشرية أن تساهم في بيئة الأفراد للتغيير أو قبول الفلسفة الجديدة والعمل على تحقيق التطبيق الناجح لها، إن جهود الجودة الشاملة قد يترتب عليها تغييرات في أسلوب أداء العمل، وكذلك علاقات العمل، ومن هنا تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في الحد من مشاعر الخوف من التغيير ومقاومته لدى العاملين.

4.9. المنظمة المتعلمة: المنظمة المتعلمة هي منظمة تمتلك فلسفة جديدة في مجال

العمل الإداري تختلف تماما عن فلسفة المنظمات التقليدية، حيث تؤكد على ضرورة إيجاد واكتساب المعرفة ونقلها بسرعة إلى جميع المستويات الإدارية، كما تمتلك أهدافا تنظيمية محددة تحتم مشاركة جميع العاملين في المخزون المعرفي الخاص بها والعمل على تعزيزه بما لديهم من تجارب وخبرات اكتسبوها عبر الزمن، وميزة هذه المنظمة قدرتها على التعلم المتواصل، ونقل نفسها من مستوى معين إلى مستوى أفضل في الأداء والنمو والتميز، تتميز هذه المنظمات بخصائص أساسية من بينها ما يلي:

❖ اهتمامها الكبير بالتعليم الفردي والجماعي لأنه وسيلة أساسية لتحقيق رسالتها وخططها الاستراتيجية.

❖ يشترك جميع العاملين في التأمل والتفكير المتواصل في كيفية ضمان استمرارية التطوير وإعادة التطوير لقابلياتها وإمكاناتها البشرية.

❖ تبذل الكثير من الجهد من أجل تنظيم عملياتها المختلفة بأسلوب يجعل من المهام المراد تأديتها فرصا للتعلم المستمر.

المسؤولية التي تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية في المنظمات المتعلمة هوان تحرص على اختيار وتدريب العاملين فيها، وإطلاق طاقاتهم الكامنة والقائمة، كما تعمل على إتاحة الفرصة للعمل الجاد المتميز والمشارك، وتتعامل مع الموارد البشرية على أساس أنها أصول استثمارية يجب إدارتها بفاعلية، أي أنها تمكنهم من التأثير على حيات المنظمة ومستقبلها في اتجاه إيجابي بناء.

خلاصة:

إن إدارة الموارد البشرية كوظيفة أساسية تختص بالاستخدام الأمثل للعنصر البشري لتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة، وهي أيضا عملية إدارية تتضمن عديد الوظائف المرتبطة باستراتيجية المنظمة، هذه الإدارة تعنى بشؤون الأفراد العاملين عبر وظائفها المختلفة كالتخطيط والتوظيف والتكوين وتقييم الأداء ووظيفة الأجور والحوافز، وتهدف إلى تنمية قدرات الموارد البشرية المختلفة للمنظمة، وتطوير مهاراتهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم.

الفصل الثالث:

التكنولوجيا الحديثة

تمهيد:

تعتبر التكنولوجيا الحديثة أهم مدخلات التغيير والتطوير والإنتاجية بالمنظمات الحديثة، وهي تتعدى كونها مجموعة المعدات والأدوات والوسائل إلى التقنية والمهارة والأساليب المستحدثة والمستمدة من البحث العلمي والخبرات التي ترمي إلى الرفع وتحسين الأداء البشري.

فالحواسيب والشبكات والأجهزة والمعلومات والبيانات التي تعتبر البنية الأساسية للتكنولوجيا الحديثة والتي باتت تستخدم في مختلف الإدارات الحديثة على اختلاف طبيعتها لاختصار الوقت وخفض التكلفة وتحقيق أكثر كفاءة وفاعلية للمنظمة.

1. التكنولوجيا الحديثة مفاهيم عامة:

1.1. التكنولوجيا لغة: التكنولوجيا كلمة من أصل يوناني مركبة تنقسم إلى شقين:

Techno وتعني الفن أو الإتقان أو التصنيع، و Logos وتعني الدراسة العلمية المعمقة للفنون، وقد أصبحت تدل تلقائياً على كيفية الإنتاج، ومنه تشير التكنولوجيا من الناحية اللغوية إلى الدراسة الرشيدة للفنون وعلى وجه الخصوص الفنون الصناعية.¹

ويعرف لفظ التكنولوجيا في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية كما يأتي:

يقصد بالتكنولوجيا بمعناها الواسع جانب الثقافة المتضمن المعرفة والأدوات التي يؤثر بها الإنسان في العالم الخارجي ويسيطر على المادة لتحقيق النتائج العلمية المرغوب فيها، وتعتبر المعرفة العلمية التي تطبق على المشاكل العملية المتصلة بتقديم السلع والخدمات جانبا من التكنولوجيا الحديثة.²

وإذا رجعنا إلى القواميس، فهناك من يعرف التكنولوجيا بأنها: " فرع من المعرفة

يتعامل مع العلم والهندسة، أو تطبيقاتها في المجال الصناعي، فهي تطبيق العلم.³

2.1. التكنولوجيا اصطلاحاً: هي مجموعة المعارف والخبرات والمهارات والطرق

العلمية التي تستخدم لتسيير الآلات والمعدات والنظم المرتبطة بالإنتاج لتحقيق مختلف الحاجات داخل المجتمع، وهي وليدة النظام الاجتماعي والاقتصادي الذي نشأت فيه ونجاحها مرهون بتوفير قاعدة معرفية وعلمية لتسييرها والتحكم فيها.⁴

1- نصيرة بوجمعة سعدي، (1992)، عقود نقل التكنولوجيا، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 18

2- سهى حمزاوي، (2010)، انعكاسات نقل التكنولوجيا على المؤسسات الصناعية العامة في الدول النامية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة باتنة، 2009-2010، ص 14.

3- عبد الحميد بهجت قايد، إدارة الإنتاج، مكتبة عين الشمس، مصر، 9111، ص 42

4- سهى حمزاوي، (2017)، دور الجامعة الجزائرية في مواكبة التغير التكنولوجي الواقع والطموح، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، الجزائر، العدد 2.

وعرف مصطفى عشوي التكنولوجيا بأنها فن ومهارة تمكننا من الاستفادة العملية من مختلف المعارف والمعلومات النظرية المتراكمة.¹

وتشير التكنولوجيا كذلك إلى تطبيق العلم على الفنون الصناعية، بمعنى أنها تركز اهتماماتها بالدرجة الأولى على الاستخدامات العلمية، ولذلك فهي تعد الوسيلة التي تحول الاكتشافات العلمية النظرية إلى مخترعات شتى نستفيد منها في حياتنا في مختلف الجوانب.² بينما عرفت من قبل المهتمين بنظرية المنظمة بأنها " الفن والعلم المستخدم في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات، إذ تعد التكنولوجيا علما لأنها تركز على الأساليب والبحوث والأمور العلمية، وتعتبر فنا لأن الخبرات والمهارات الفنية تستخدم للتأكد من خدمة التكنولوجيا لحاجات المنظمة والمجتمع"³.

ومنه نخلص إلى أن التكنولوجيا علم يعنى بدراسة الفنون الصناعية، ووسيلة لتحويل المكتسبات والمهارات والخبرات النظرية بأساليب علمية إلى ابتكار وإبداع بهدف تحسين الحياة الإنسانية.

3.1. أنواع التكنولوجيا: تصنف التكنولوجيا على أساس عدة معايير نوجزها فيمايلي:⁴

1.3.1. على أساس درجة التحكم: تنقسم التكنولوجيا حسب هذا المعيار إلى:

1.1.3.1. التكنولوجيا الأساسية: وهي تكنولوجيا شائعة، وتمتلكها المؤسسات الصناعية والمسلم به أن درجة التحكم فيها كبيرة جدا.

2.1.3.1. تكنولوجيا التمايز: هي عكس النوع السابق، حيث تملكها مؤسسة واحدة أو عدد محدود من المؤسسات الصناعية، وهي التكنولوجيا التي تتميز بها عن بقية منافسيها المباشرين.

1- مصطفى عشوي، (1992)، *أسس علم النفس الصناعي*، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ص 87

2- جمال أبوشنب، (1998)، *العلم والتكنولوجيا والمجتمع*، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 169.

3- غسان قاسم اللامي، (2007)، *إدارة التكنولوجيا*، دار المناهج، عمان، الأردن، ط 01، ص 23.

4- عبدوي، هناء، (2016)، *مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة*

ميزة تنافسية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر. ص ص 23-25.

2.3.1. على أساس أطوار حياتها: حيث تمر التكنولوجيا بعدة مراحل (النطاق، النمو، النضج والزوال) ووفقا لذلك تنقسم إلى:
أ. تكنولوجيا وليدة.

ب. تكنولوجيا في مرحلة النمو.

ج. تكنولوجيا في مرحلة النضج.

3.3.1. على أساس محل استخدامها: وتنقسم إلى:

1.3.3.1. تكنولوجيا مستخدمة داخل المؤسسة: وتكون درجة التحكم فيها ذات

مستوى عال من الكفاءة والخبرة وبفضلها تكون المؤسسة مستقلة عن المحيط الخارجي.

2.3.3.1. تكنولوجيا مستخدمة خارج المؤسسة: عدم توفر هذه التكنولوجيا داخل

المؤسسة لأسباب أو أخرى، يجعلها ترتبط بالتبعية للمحيط الخارجي، من موردي أو مقدمي تراخيص استغلالها.

4.3.1. على أساس كثافة رأس المال: وفقا لهذا المعيار تصنف التكنولوجيا إلى:

1.4.3.1. التكنولوجيا المكثفة للعمل: وهي تلك التي تؤدي إلى تخفيض نسبة رأس

مال الوحدة من الإنتاج فيما يتطلب زيادة في عدد وحدات العمل اللازمة لإنتاج تلك الوحدة، ويفضل تطبيقها في الدول ذات الكثافة السكانية والفقيرة في الموارد ورؤوس الأموال.

2.4.3.1. التكنولوجيا المكثفة لرأس المال: وهي التي تزيد من رأس المال اللازم

لإنتاج وحدة من الإنتاج مقابل تخفيض وحدة عمل، وهي تتناسب في الغالب مع الدول التي تتوفر على رؤوس أموال كبيرة.

3.4.3.1. التكنولوجيا المحايدة: هي تكنولوجيا يتغير فيها معامل رأس المال والعمل

بنسبة واحدة، لذلك فإنها تبقى على المعامل في أغلب الأحيان بنسبة واحدة.

5.3.1. على أساس درجة التعقيد: نذكر في هذا الشأن الأنواع التالية:

1.5.3.1. التكنولوجيا ذات الدرجة العالية: وهي التكنولوجيا شديدة التعقيد، والتي من الصعب على المؤسسات الوطنية في الدول النامية تحقيق استغلالها إلا بطلب المعونة من صاحب البراءة.

2.5.3.1. التكنولوجيا العادية: وهي أقل تعقيدا من سابقتها، ويمكن للفنيين والمختصين المحليين في الدول النامية، استيعابها إلا أنها تتميز أيضا بضخامة تكاليف الاستثمار.

6.3.1. على أساس موضوعها: وتتمثل في:

1.6.3.1. تكنولوجيا المنتج: وهي التكنولوجيا المحتواة في المنتج النهائي والمكونة له وتهتم بنقل الأفكار إلى منتجات وخدمات جديدة من خلال تقديم معارف، وطرق جديدة لأداء العمال والإنتاج والتي تتطلب التنسيق بين مختلف عمليات المنظمة لتلبية رغبات واحتياجات الزبائن، وتتطلب عملية البحث عن تقنيات جديدة للمنتج إلى التعاون بين الأقسام، والعمليات لتحديد كيفية إنتاج السلع أو الخدمات بكفاءة عالية.

2.6.3.1. تكنولوجيا أسلوب الإنتاج: وهي تلك المستخدمة في عمليات الصنع، وعمليات التركيب والمراقبة.

3.6.3.1. تكنولوجيا التسيير: وهي المستخدمة في معالجة مشاكل التصميم والتنظيم، وتسيير تدفقات الموارد، ومن أمثلتها (البرامج والتطبيقات التسييرية، نظام دعم القرارات، نظام دعم المديرين... الخ).

4.6.3.1. تكنولوجيا التصميم: وهي التي تستخدم في نشاطات التصميم في المؤسسات، كالتصاميم بمساعدة الحاسوب.

5.6.3.1. تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: وهي التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات ونقلها، تتزايد أهميتها باستمرار نظرا للدور الذي تلعبه في عملية التسيير، من جمع ومعالجة وبتث المعلومات، والجدير بالذكر أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تركز على التقنيات المتعلقة باكتساب ونقل المعلومات بهدف حصول

المؤسسة على أفضل القرارات اللازمة لتقديم المنتجات والخدمات الجديدة، وتشمل عملية تجميع ومعالجة وتوزيع المعلومات المناسبة لاسيما الثقافات المستندة على الحاسوب.

4.1. مزايا وعيوب التكنولوجيا الحديثة: يمكننا إيجاز عيوب ومزايا التكنولوجيا

الحديثة في الجدول التالي:¹

الجدول رقم(02): يبين مزايا وعيوب التكنولوجيا الحديثة.

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - جلب الراحة والرفاهية للمستخدمين. - تحقيق وفرة في الوقت والجهد. - إتاحة العديد من الفرص والخدمات المختلفة. - توفير المعلومات والبرامج التعليمية. - تزيد من المعرفة والتعليم لدى أفراد المجتمع. - تساهم في علاج أوجه القصور في التعليم التقليدي. - سرعة استقبال البيانات وإتاحة المعلومات. - تقليص البعد الخاص بالوسيلة وعلاقتها بالمتلقي. 	<ul style="list-style-type: none"> - هي وسائل أقل اجتماعية وعاطفية وحميمية. - تقضي على لم شمل الأفراد من خلال ما نراه من احتواء هذه البرامج للأفراد وانعدام أواصر التزاور والمحبة. - جعل الأفراد في معزل عن العامة. - الغزو الثقافي والمعرفي وانهايار قيم وعادات الشعوب.

- المصدر: خالدي، غربي،(2018)، واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة في المؤسسات الجزائرية، مجلة آفاق لعلوم الإدارة والاقتصاد، الجزائر، العدد03، ص56.

-

1- خالدي، غربي،(2018)، واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة في المؤسسات الجزائرية، مجلة آفاق لعلوم الإدارة والاقتصاد، الجزائر، العدد03، ص56.

2. مجالات استخدام التكنولوجيا الحديثة:

في دراسة ل (لمين، 2004) ذكر فيها أن التكنولوجيا بشكلها الحالي أدخلت في

معظم مجالات الحياة الإنسانية وأثرت فيه إيجابا، ومن هذه المجالات ما يأتي:¹

1.2. تكنولوجيا الاتصالات: هذا النوع من التكنولوجيا من أكثر التقنيات المستخدمة والأكثر شيوعا، إذ عززت طرق توصيل المعلومات وساعدت على التواصل بين البشر بمزيد من الراحة وفي وقت أقل وبدقة أكبر، إذ طورت تكنولوجيا الاتصالات باستخدام أجهزة مختلفة مثل الهاتف، الراديو، التلفزيون والانترنت، كما تستخدم الشركات تكنولوجيا الاتصال لتسهيل تدفق المعرفة والمعلومات في أماكن العمل، وتعزيز الخدمات أو المنتجات المبتكرة، وتلبية طلبات المستهلكين واحتياجاتهم، وفي عملية اتخاذ القرار.

2.2. تكنولوجيا الإنشاءات: ترتبط تكنولوجيا البناء بالمعدات والأساليب المستخدمة في المباني والهياكل الأساسية، ويتضمن هذا النوع من التكنولوجيا معدات ثقيلة مثل الهياكل الهندسية، كما تضم مختلف التجهيزات وبرامج الكمبيوتر لتصميم وإنشاء نسخ رقمية للمباني والهياكل، بالإضافة إلى مختلف الأدوات التي تساعد في تعزيز الكفاءة التشغيلية والتأكد من أن العمال يعملون بأقل مستوى من المشكلات وحوادث العمل.

3.2. تكنولوجيا الإنتاج: تكنولوجيا الإنتاج هي فهم مواصفات وخصائص الخدمة للمنتج المصنع وفقا لاحتياجات السوق، وتحدد التكنولوجيا المستخدمة من قبل الشركة المصنعة للخدمة أو المنتج مدى قوتها من خلال معايير المواد المستخدمة في تصنيعها ومواصفات التصميم، والإجراءات والأساليب المتبعة، هذه الأخيرة تساعد في تحديد الخصائص الوظيفية وهيكله العام لضمان منتج ينافس ويلبي متطلبات واحتياجات السوق.

1 - محفوظ هندراوي، رمضان خماس، (2022)، *أثر استخدام التكنولوجيا في تنمية السلوك المقاولاتي*، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مجلد 18، العدد 30، ص 301-322، ص 305-306

4.2. تكنولوجيا المعلومات: يتضمن هذا النوع من التكنولوجيا مجموعة من البرمجيات والأجهزة المستخدمة لمعالجة المعلومات ونقلها وتخزينها، وتوفر تكنولوجيا المعلومات للأفراد معلومات دقيقة ومحدثة في وقت قصير لتساعد في عملية صنع القرار، وبالتالي تقديم خدمة مميزة للعملاء، وتشمل التكنولوجيا المعلومات أيضا المعلومات الإدارية التي تساعد في التخطيط وإدارة المعلومات وتطويرها لمساعدة العمال في الأداء.

5.2. تكنولوجيا الفضاء: وتتضمن المحطات الفضائية والأقمار الصناعية والمركبات الفضائية والمعدات والبنية التحتية، وتعتمد العديد من الخدمات اليومية بما في ذلك القنوات الفضائية وأنظمة الاتصالات و GPS والاستشعار عن بعد والطقس وكل ما له علاقة بالفضاء، كما تستفيد علوم أخرى عديدة مثل علوم الأرض والجيولوجيا والفضاء وعلوم المادة.... الخ من هذه التكنولوجيا.

6.2. الذكاء الاصطناعي والروبوتات: التكنولوجيا التي تستخدم الآلات والروبوتات لأداء مهام بدلا عن البشر، وتستخدم أنظمة للكمبيوتر ومعالجة المعلومات للتحكم فيها، يمكن لهذه الروبوتات من إعادة تكرار عمليات آلاف المرات في أوقات قصيرة يعجز البشر عن انجازها بنفس السرعة والدقة، وتتعلم الروبوتات على نطاق واسع في العديد من الصناعات كصناعة السيارات والرقائق الالكترونية وصناعة المعدات والصناعات الغذائية... الخ وفي الصناعات في البيئات والمواقف التي تشكل خطر على الإنسان، ولقد مكن التطور في هذه التكنولوجيا الروبوتات من الحصول على حواس مكافئة لحواس البشر وفي حالات عديدة تفوق قدرات البشر، كالاستشعار واللمس والرؤية، وبعضها قادر على اتخاذ القرار.

7.2. تكنولوجيا التعليم: ابتكرت طرق عديدة للدمج بين استخدام التكنولوجيا وعمليات التعلم للوصول لتعلم فعال، والوصول إلى موارد تعلم، فالإنترنت مكن من عديد المواد التعليمية التي يمكن للمتعلم الوصول إليها واستخدامها ببساطة، ومكن من إتاحة ملايين المراجع العلمية والكتب الالكترونية وقاعدة المعرفة.

3. خصائص التكنولوجيا الحديثة:

لقد تميزت التكنولوجيا الحديثة بمجموعة من الخصائص نذكر منها:¹

- 1.3. **تقليص الوقت:** فالتكنولوجيا جعلت كل الأماكن - إلكترونيا - متجاوزة.
- 2.3. **تقليص المكان:** تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائل من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بسهولة.
- 3.3. **اقتسام المهام الفكرية مع الآلة:** نتيجة للتفاعل بين الباحث والنظام.
- 4.3. **النممة:** بمعنى آخر، أسرع، أرخص ... إلخ، وتلك هي وتيرة تطور منتجات تكنولوجيا المعلومات.
- 5.3. **الذكاء الاصطناعي:** أهم ما يميز تكنولوجيا المعلومات هو تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.
- 6.3. **تكوين شبكات الاتصال:** تتوحد مجموعة التجهيزات المستتدة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين، وكذا منتجي الآلات، ويسمح بتبادل المعلومات مع باقي النشاطات الأخرى.
- 7.3. **التفاعلية:** أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت، فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.
- 8.3. **اللاتزامنية:** وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.

1- عبداوي، هناء، (2016)، مرجع سابق. ص 44.

9.3. اللامركزية: وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فالإنترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطلها على مستوى العالم.

10.3. قابلية التوصيل: وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أو بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع.

11.3. قابلية التحرك والحركية: يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، أو من أي مكان عن طريق وسائل كثيرة مثال الحاسب النقال، الهاتف النقال...إلخ.

12.3. قابلية التحويل: وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر، كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة مع إمكانية التحكم في نظام الاتصال.

13.3. اللامجاهيرية: وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معنية بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك، كما أنها تسمح بالجمع بين أنواع المختلفة للاتصالات. سواء من شخص واحد إلى شخص واحد، أو من جهة واحدة إلى مجموعات، أو من مجموعة إلى مجموعة.

14.3. الشبوع والانتشار: وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمطها المرن.

15.3. العالمية: وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيات، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم، وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونياً خاصة بالنظر إلى سهولة المعاملات التجارية التي يحركها رأس المال المعلوماتي فيسمح لها بتخطي عائق المكان والانتقال عبر الحدود الدولية.

4. مكونات التكنولوجيا الحديثة:

لتفعيل تطبيق التكنولوجيا الحديثة في المنظمة لابد من توافر ثلاثة عناصر

أساسية تساعد على هذا التطبيق والتي تتمثل في:¹

1.4. الأجهزة والوسائل: وتشمل المكونات المادية للحاسب من نظم وشبكات

وملحقات، فقبل شروع الإدارة في تطبيق التقنية يجب عليها أن تتأكد أولاً من قدرتها

المالية على توفير العدد المطلوب من أجهزة الحاسوب اللازمة من مراعاة المواصفات

المناسبة من حيث أحجام شاشاتها، سرعتها، سعتها التخزينية، وأيضا ملحقات تلك

الأجهزة الخارجية، مثل الطابعات باختلاف قدراتها ومواصفاتها وأحجامها، وغيرها من

الأجهزة الملحقة كأجهزة فصل الألوان، وسائط التخزين، وسائط النقل، الأقراص

الدمجة، وأجهزة البصمة الالكترونية وأجهزة التصوير والتسجيل الرقمية، وغيرها من

الأجهزة التي تحتاجها الإدارة على اختلاف طبيعة عملها وما يلزم لذلك العمل.

2.4. البرامج: تمثل عنصرا أساسيا كونها إحدى وسائل الإدارة لتنفيذ خططها

وممارساتها الإدارية عبر حواسيبها وشبكاتها الالكترونية، ويوجد عدد كبير من هذه

البرامج، لكن لا يتم استعمالها جميعا، فكل إدارة تختار البرنامج أو قائمة البرامج التي

تناسبها سواء بالاعتماد على مبرمجها أو على بعض الجهات المختصة بتصميم برامج

خاصة تحتاج إليها بحكم طبيعة عملها.

3.4. الشبكات: وتشمل الحزم من الوصلات الالكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي

لشبكات الانترنت، الانترنت، الاكسترانت وعلى شبكات الاتصال الخاصة بالإدارة

وتحمل قاعدة البيانات والمعلومات التي يقوم عليها عمل الإدارة من قوانين، قرارات،

بيانات أفراد ومشروعات وملفات شخصية ومعاملات وغيرها من البيانات والمعلومات

1- فرخة، (2017)، *دور تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات دراسة حالة الشركة*

الإفريقية للزجاج حجل، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، ص9.

التي يتعامل معها موظف الإدارة، فيدخل كل منهم إلى المواقع التي يسمح له بالدخول
ليها عبر كلمة مرور خاصة به.¹

1- فيصل فقاير، (2020)، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية E-HRM في المنظمة، مجلة الاقتصاد والبيئة،
المجلد 03، العدد 02، ص 130.

5. التكنولوجيا الحديثة وإدارة الموارد البشرية بالمنظمة الجزائرية:

تتفق جميع المنظمات أن الهدف الأسمى من تبنيها تكنولوجيا متطورة ينطلق من استراتيجيتها الحالية والمستقبلية، وباعتبار أن "إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمنة لعدد من الوظائف والأنشطة والتطبيقات التي تمارس لأجل إدارة العنصر البشري الموجود بطريقة فعالة وإيجابية، وبما يؤدي إلى تحقيق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع ككل وترتبط وظائف وأنشطة الموارد البشرية مباشرة باستراتيجية المنظمة"¹.

وبناء عليه يمكن القول أن وضع استراتيجية موارد بشرية وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ وانجاز استراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية، لتسهم من خلالها بتوفير قوة بشرية ذات مستوى عالي من الإنتاجية والفاعلية التنظيمية، بحيث تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى من الأداء والانجاز، من اجل ضمان نجاحها وبقائها واستمرارها. ومضمون هدف إدارة الموارد البشرية²:

إن استخدام التكنولوجيا الحديثة في الإدارة أصبح محور اهتمام العديد من الدراسات في الجزائر من طرف المختصين، فالحاجة ماسة ومستمرة إلى مواصلة البحث في هذا المجال في المنظمة الجزائرية، لمحاولة فهم أعمق لدور استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ومحاولة تحليل وتفسير ارتباط العديد من المتغيرات والتغير الحاصل في مجمل النظم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. بوجه عام فإن استخدام التكنولوجيا الحديثة وتكنولوجيا المعلومات بشكل خاص له " دور حيوي في إحداث تغيرات إيجابية على إدارة الموارد البشرية، من خلال تقليل التكاليف وزيادة

1- عبد العزيز بدر الندوي،(2009)، *عولمة إدارة الموارد البشرية ودورها في التطوير الإداري*، بحوث وأوراق

ندوة لاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي، طنجة، ص35

2- عمر وصفي عقيلي،(2005)، *إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي*، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص25.

الاتصال، وتسهيل إجراءات العمل، وتحصيل المعلومات الدقيقة والمفيدة واستعمالها في القرارات باستقلالية، الشيء الذي بدوره يرفع من أداءها وبالتالي التحسين من إدارتها وجعلها خلاقة للقيمة".¹

إن نقل التكنولوجيا لا يكون ذو فعالية دون تنمية كمية ونوعية لرأس المال الفكري، ولا يمكن لأي بلد أن يتبع سياسة تقدمية في مجال العلم والتكنولوجيا ما لم تكن له القدرة البشرية ذات المستويات والمؤهلات والخبرات الفنية لإنجاز المهام بكفاءة ونجاح.² وبصفة عامة تغير في سلوك الأفراد من خلال ملائمة التكنولوجيا للرفع من مستواهم الفني والعلمي، فضلا عن تغيير في كل من طرق وأساليب العمل وطرق التنظيم الإداري.

1- إلهام باسي،(2013)، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشرية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، الجزائر، العدد 07، سبتمبر، ص270.

2- حفظاوي سمير وسهى حمزاوي،(2016)، الرقمنة ومدى تأثيرها على الفاعلية التنظيمية تثنين رأس المال البشري في المؤسسة بين الإدارة الكلاسيكية والالكترونية، مجلة الباحث الاجتماعي، الجزائر، العدد 12، ص256.

6. مراحل تبني التكنولوجيا الحديثة من طرف أفراد المنظمة:

تتفق جميع المنظمات أن الهدف الأسمى من تبنيها تكنولوجيا متطورة ينطلق من استراتيجيتها الحالية والمستقبلية، وباعتبار أن "إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمنة لعدد من الوظائف والأنشطة والتطبيقات التي تمارس لأجل إدارة العنصر البشري الموجود بطريقة فعالة وإيجابية، وبما يؤدي الى تحقيق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع ككل وترتبط وظائف وأنشطة الموارد البشرية مباشرة باستراتيجية المنظمة"¹.

وبناء عليه يمكن القول أن وضع استراتيجية موارد بشرية وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ وانجاز استراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية، لتسهم من خلالها بتوفير قوة بشرية ذات مستوى عالي من الإنتاجية والفاعلية التنظيمية، بحيث تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى من الأداء والانجاز، من اجل ضمان نجاحها وبقائها واستمرارها. ومضمون هدف إدارة الموارد البشرية:²

أ. تحقيق الكفاية الإنتاجية Efficiency

ب. تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي Effectiveness

الكفاية الإنتاجية وفاعلية الأداء التنظيمي يكملان بعضهما بعضا، فمن خلالهما تتمكن أي منظمة من تحقيق الرضا والسعادة لدى عملائها، مما يزيد من قوتها التنافسية في السوق وقدرتها على البقاء والاستمرار.

1- عبد العزيز بدر النداوي، (2009)، عولمة إدارة الموارد البشرية ودورها في التطوير الإداري، بحوث وأوراق ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي، طنجة، 2009، ص35.

2 - عمر وصفي عقيلي، (2005)، مرجع سابق، ص29

بناء على إطلاع الباحث على عديد الدراسات (بالاعتماد على نموذج روجرز لمراحل تبني منتج جديد من كتاب نورة العريني، لولوة سعيد، المراحل الأساسية في عملية تبني الابتكارات)¹ .

قام الباحث ببناء نموذج لعملية تبني التكنولوجيا الحديثة باقتراح مراحل لها علاقة بالزمن:

1.6. مرحلة التعرف (المعرفة): هي عملية عقلية إدراكية تتعلق بوعي الفرد بالمعلومات حول التكنولوجيا واستخدامها وكيفية تطبيقها وأيضاً نجاعتها وفعاليتها، ومعرفة الهوية بين موقع المنظمة والأفراد، ونظيراتها من المنظمات في استخدام التكنولوجيا كوسيلة من وسائل الإنتاج.

2.6. مرحلة الاقتناع (القبول): وهي مرحلة تكوين اتجاهات إيجابية نحو استخدام التكنولوجيا، هذه الاتجاهات لها علاقة بدرجة التوافق بين احتياجات الأفراد و نسبية التمكن من استخدامها(درجة سهولة الاستخدام) والعائد على الأفراد والمنظمة من استخدام التكنولوجيا دون نسيان درجة التغيير والتطور الذي يحدثه استخدام أو امتلاك التكنولوجيا.

3.6. مرحلة اتخاذ القرار (التبني أو الرفض): وهي المرحلة التي تتخذ فيها المنظمة أو الأفراد قرار التبني أو الرفض للتكنولوجيا، والبدء في مرحلة التوجيه المهني وتدريب الأفراد.

4.6. مرحلة التطبيق: تبدأ من خلال التزام المنظمة من امتلاك التجهيزات والمعدات والبرامج و تعزيز العمل به و امتلاك الآليات والفنيات وتطبيقها داخل المنظمة.

1 - بن علي إحسان،(2017)، رسالة دكتوراه بعنوان المخاطر المدركة وانعكاساتها في درجة تبني الزبون لتكنولوجيا التسويق عبر الإنترنت، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3.

5.6. مرحلة التعزيز: تظهر من خلال العائد من تبني المنظمة للتكنولوجيا الحديثة والالتزام بتعميمها واستمرارية تطبيقها داخل المنظمة ومن طرف الأفراد وفق الحوافز والفوائد التي تعود عليهم من خلال تبني هذه التكنولوجيا.

وقد تظهر بعد مرحلة التطبيق مواقف وسلوكيات ملاحظة من خلال تدني الإنتاجية أو مقاومة العمال نتيجة لسبب ما كارتفاع حوادث العمل أو نقص التحفيز أو التقدير أو عدم التوافق المهني نتيجة تبني التكنولوجيا الحديثة مما يحتم إعادة التقييم في تبني التكنولوجيا.

7. آثار تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية:

شهدت وظائف الموارد البشرية نتيجة التطورات التكنولوجية تغييرات كثيرة في المعايير القائمة عليها، مثل (وقت العمل، التنوع، الأجور، الأدوار والمسؤوليات، طرق التحفيز...)، أين أضحت تعتمد وبشكل كبير على عنصر التقنية والبعد الفردي على جميع المستويات بهدف تطوير وظائفها خاصة وظيفة إدارة الموارد البشرية والحفاظ على بقائها واستمراريتها في السوق، وحسب (NAHON وTASKIN) فإن آثار تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تسيير الموارد البشرية هي:

1.7 زيادة الفعالية الإدارية لوظيفة الموارد البشرية من خلال إتمام المهام المتكررة بما يسمح بالتركيز على الأنشطة التي تساهم في خلق القيمة المضافة، سهولة الوصول إلى بيانات المستخدمين وإدماج إجراءات الموارد البشرية في نظم معلومات المنظمة، المراقبة الفورية لتطور بعض المؤشرات (الغياب، دوران العمل، الأجر...)، تحسين جودة العلاقات بين المسير والعمال من خلال التنوع في طرق الاتصال، التقليل من عدد المستويات الهرمية وتكاليف العمل.

2.7. هذا وأثرت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تطوير مجمل النظم المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية حيث أدت إلى إلغاء آثار القيود التقليدية التي اعتادت أن تعمل في ظلها وساعدتها في التخلص منها، أين ساعدت على تشكيل الموارد البشرية من حيث الكم والكيف نتيجة إحلال التقنيات الجديدة التي تتطلب خبرة ومهارة لازمة للتعامل معه بكفاءة، كما ساهمت في تغييرات جوهرية في أنماط التدريب، تصميم وتقييم الأداء، أسس تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات، تطوير أساليب الاستقطاب والاختيار للحصول على الأفراد ذوي المعرفة الأمر الذي يؤكد أهمية التحول نحو نوعية جديدة من الموارد البشرية تسعى للتعلم وتطوير الأساليب والأنشطة بما يتناسب مع الأوضاع المعاصرة لمواكبة حركة التطور والتحديث.

3.7. استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات ينعكس إيجاباً على تطور وظائف إدارة الموارد البشرية من جهة ، ورفع كفاءة الأداء من جهة أخرى.

8. إسهامات التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية:

من بين الإسهامات المتعددة للتكنولوجيا التي يظهر أثرها في إدارة الموارد البشرية والتي نورد بعضها على سبيل الذكر لا الحصر:

✓ تسهم التكنولوجيا باعتبارها أحد الأدوات الأساسية في زيادة الاتصال الداخلي والخارجي للمنظمة.

✓ تسهم التكنولوجيا بزيادة الموائمة داخل المنظمة.

✓ تسهم التكنولوجيا في زيادة إنتاجية المنظمة.

✓ تسهم التكنولوجيا في رفع كفاءة ومهارة الموارد البشرية.

بالإضافة إلى الإسهامات هناك أثر على التنظيم والهيكل داخل المنظمة. وبالحدوث عن إسهام التكنولوجيا في الرفع من كفاءة ومهارة الموارد البشرية باعتبارها وسيلة وغاية في نفس الوقت، حري بنا التطرق للمهارات البشرية بنوع من التفصيل لفهم الأثر وإسهام التكنولوجيا فيه، فالمهارات البشرية التي ينظر إليها على أنها مجموعة المعارف والقدرات والاستعدادات للفرد أو المجموعة المكتسبة بالممارسة المهنية والأداء المكتسب¹.

ويمكن النظر إلى المهارات البشرية أنها مجموع القدرات الفكرية والجسدية للفرد أو المجموعة التي تمكنهم من تأدية عملهم على أحسن وجه، ويمكن تلخيص أهم ما يميز المهارات البشرية:²

✓ المهارات ليست ملموسة ولكن لها نتائج ملموسة.

✓ المهارات تتعلق بالوضعية التي يوجد فيها الفرد، بمعنى تختلف من وظيفة لأخرى.

✓ المهارات هي نتيجة للتفاعل بطريقة ديناميكية بين العلم (المعرفة) والممارسة ونمط التفكير (قدرة ذهنية).

1 - J-Marie ;Peretti ;tous DRH ;2eme édition organisation ;paris ;2005, p243

2-J-Aubret et autre, savoir et pouvoir (les compétences en question) , édition press universitaire ; paris ;1993, p42

✓ المهارات قابلة للتحويل إذ يمكن نقلها من أفكار إلى أساليب عمل (طريقة) كما يمكن نقلها من فرد لآخر عن طريق التكوين والممارسة.

✓ المهارات تختلف من مستوى لآخر داخل التنظيم.

كما يمكن تصنيف المهارات البشرية إلى ثلاثة أنواع أساسية داخل التنظيم حسب "Robert Kartz" هي المهارات الفنية (التقنية)، المهارات الإنسانية والمهارات النظرية¹.

1.8. بعض الإسهامات الأخرى للتكنولوجيا لإدارة الموارد البشرية في المنظمة الجزائرية:

- ✓ ساهمت التكنولوجيا في تنمية الكفاءات البشرية
- ✓ ساهمت في توفير كم هائل من المعلومات لتفعيل وتقويم الاستراتيجيات المتبعة
- ✓ ساهمت في التحليل الاستراتيجي بصفة عامة للتعرف على إمكانات المنظمة ومعرفة احتياجاتها المادية والبشرية
- ✓ التعرف بصفة أفضل على البيئة الخارجية للمنظمة وإدراك الأخطار المحدقة بها
- ✓ دور أساسي في تكوين الموارد البشرية وإتاحة إمكانية التكوين المستمر والتكوين عن بعد.
- ✓ أتاحت إمكانية تقييم العمل والبرامج وإعطاء فاعلية لعملية التقييم من خلال تحديد نقاط قوة ونقاط ضعف المنظمة.
- ✓ الأثر في دفع الأجور وتعويضات الموارد البشرية من خلال قاعدة بيانية رقمية وإسهام في امن المعلومات وتشفير المعطيات والبيانات.
- ✓ ضبط وتسريع برامج العمل والإنتاج
- ✓ خفض تكاليف استخدام المعاملات الورقية وأيضا زيادة حجم الأرشيف (سعة الحفظ) بالاعتماد على الأرشيف الإلكتروني

1 - S - Schermerhom et autre, compétences humaines et organisation ; 2eme édition ; paris ;2002 ,p15

- ✓ تحقيق الفعالية التنظيمية بتجنب الأخطاء والدقة والسرعة في الانجاز
- ✓ دقة التعليمات والإرشادات بالاعتماد على وسائل إنجاز دقيقة وفعالة.
- ✓ الأثر الواضح في استخدام الموارد الموجودة والمتاحة، والتكلفة الكلية للإنتاج.

2.8. الجهود الجزائرية في مجال إدماج التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة الجزائرية¹.

واجهت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في الآونة الأخيرة العديد من التغييرات والتطورات سواء على الصعيد الوطني أو العالمي، ويمكن إبراز سمات هذا التطور في التميز بالتخطيط المركزي، حيث اتسمت هذه الفترة بضعف مستويات الأداء عموماً، وانخفاض مستوى الإنتاج وقلة روح المبادرة لدى المسير وغير ذلك، وكذا محاولة وضع إصلاح شامل من خلال البحث عن الترشيد الاقتصادي، وإعادة النظر في أسلوب المركزية المفرطة وكيفية استغلال الطاقة الإنتاجية، إضافة إلى خصخصة المؤسسات واستقلاليتها.

3.8. استراتيجية الجزائر في تبني التكنولوجيا².

نظراً للأهمية البالغة التي تكتسي تكنولوجيا الاتصال والمعلومات الحديثة، توجهت معظم الدول لبناء قاعدة تكنولوجية صلبة، والجزائر كغيرها من الدول أصبحت واعية بالأهمية البالغة للتكنولوجيا في بيئة الأعمال والمجالات الأخرى المختلفة، لذلك سعت لوضع استراتيجية تهدف من خلالها تطوير شتى المجالات خاصة مجال الاتصال، وقد قامت بتحديد برنامجاً كما يلي:

- ✓ المرحلة الأولى 1985-1987: فقد سعى برنامج المرحلة الأولى إلى إقامة النشاطات المتكاملة والتركيبية للحواسيب الدقيقة، وتكثيف الطاقات الوطنية بغية تطوير تطبيقات البرمجيات التي تحظى باهتمام دول العالم.

1- خالد، غربي، (2018)، مرجع سابق، ص- ص 57

2- خالد، غربي، (2018)، مرجع سابق، ص- ص 60-57

✓ المرحلة الثانية 1987-1992: في هذه المرحلة تم توسيع استخدام الحواسيب الدقيقة وتطوير البرمجيات والصيانة.

✓ المرحلة الثالثة 1992-2000: ساهمت هذه المرحلة في تعميق صناعة الحواسيب الوطنية، وذلك من خلال الاعتماد على المنتجات المحلية بدل عمليات الاستيراد المتواصلة، وهي تشمل البرمجيات والمكونات وعمليات الصيانة. من خلال المراحل السابقة، حاولت الجزائر انتهاج سياسة التصنيع المكثف، بغية الانتقال من إشكالية التحول التكنولوجي إلى إشكالية التحكم التكنولوجي والذي يعتبر من الرهانات الأساسية في السياسات الصناعية، فقد بادرت الجزائر إلى تطوير هذه الصناعة منذ العقود الثلاث الأخيرة، وبالرغم من مجهوداتها الكبيرة، لجأت بالاعتماد على عمليات التصدير ومؤسسات وإطارات أجنبية، والذي يحول بينها وبين تحقيق الاستقلالية التكنولوجية.

4.8. وضعية التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة الجزائرية.

لقد مكنت الدراسات المختلفة الميدانية منها والمقارنة حول المؤسسات الجزائرية من الوصول إلى نتائج مفادها أن المؤسسات الجزائرية تغيرت بفضل الفرص التي أتاحتها التكنولوجيا في مجال المعلومات والاتصال، وأن هذا التغير حدث بدرجات متفاوتة، والملاحظ أن الكثير من المؤسسات الجزائرية تمتلك تجهيزات مختلفة للاتصالات والمعلومات والشبكات المختلفة، دون توفر ما يكملها من الإطارات والكفاءات التي تتقن استعمال وإدارة هذه الوسائل وذلك للأسباب الموائية:

✓ نقص التكوين ومواكبة البرامج الحديثة المناسبة للظروف والتقنيات الحديثة.

✓ غياب الاهتمام والجدية في استعمال التكنولوجيا والوعي الحقيقي بأهدافها.

✓ الاعتماد على الأعمال اليدوية رغم تطور التكنولوجيا وامتلاك المؤسسات لأجهزة متطورة (احتساب الرواتب والأجور مثلا).

9. عوائق تطبيق التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية:

للتقنية الحديثة عوائق كثيرة في تبنيها واستغلالها على الوجه الأمثل، المتاح والمطلوب في المؤسسات الجزائرية فتحقيق أهدافها واستراتيجيتها المطلوبة يتوقف على كيفية تبني التقنية والاستغلال الأمثل لمواردها الفنية ومواردها البشرية المؤهلة لذلك. وتطرقنا للتكنولوجيا الحديثة يقودنا للحديث عن الرقمنة والإدارة الالكترونية، إن نمو وتطور استخدام الوسائل التقنية في فعالية المؤسسة وأدائها لمهامها على أكمل وجه استلزم الأمر التحول من وظيفة إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الالكترونية، وظهر هذه الأخيرة أوجب وجود مفاهيم جديدة مثل: التوظيف الالكتروني، التدريب الالكتروني والعمل الالكتروني، التي تعتبر من أهم تطبيقاتها التي تجسد استثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.¹

إن حماية العمال في وطنهم وعدم طردهم من وظائفهم وتوفير العناية الصحية والتقاعد لهم، هي من مضامين القوانين الوطنية في الجزائر، لأن الحكومات أصبحت تحرص على جلب الاستثمار والسماح للشركات بالتخلص من العمالة الزائدة عن حاجتها والتعاقد مع العاملين لمدة معينة وتوقيفهم عن العمل في أي وقت هي ليست في حاجة لهم، وهذه جوانب سلبية في العمل تجعل العمل عليها بمثابة محك للنجاح والحفاظ على وظائف هؤلاء العمال، أما الجوانب الإيجابية فإنها تتمثل في ارتفاع شاغلي الوظائف الحديثة وتزايد حملة الشهادات وأصحاب التخصصات العلمية الحديثة بين العاملين في الكثير من المنظمات الكبيرة، كما أصبحت العولمة والتغيرات العالمية تقتضي أن تتسارع الدول والحكومات إلى تحديث الإدارة والموارد البشرية فيها.

1- حفظاوي سمير وسهى حمزاوي، (2016)، *الرقمنة ومدى تأثيرها على الفاعلية التنظيمية* تلمين رأس المال البشري في المؤسسة بين الإدارة الكلاسيكية والالكترونية، مجلة الباحث الاجتماعي، الجزائر، العدد 12، ص256

بالإضافة إلى الأثر الايجابي للتكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية فهناك جوانب يعتقد أنها تأثر بالسلب في اتجاهات الأفراد نحوها، ويعتقد Gunia أن إدخال التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة يمكن أن يصبح بسهولة مصدرا للانقسام بين الموظفين الذين يتقنون هذه التكنولوجيا وغيرهم، كما أن إدخال التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة يحدث فارق بين الممارسين لهذه التكنولوجيا والأفراد الآخرين المتخوفين من مواجهة هذا التغيير التكنولوجي واستخدام الشبكة نظرا لنقص الكفاءة أو لأنها تهددهم.¹ ويقودنا هذا للتكلم عن مقاومة التغيير داخل المنظمة، لاعتقاد الكثير من الأفراد أن التقنية والمكننة تشكل خطر يتهدد مناصب عملهم بالدرجة الأولى، فتلجأ الكثير من المؤسسات لتسريح عدد من العمال الزائد عن حاجتها والأقل كفاءة.

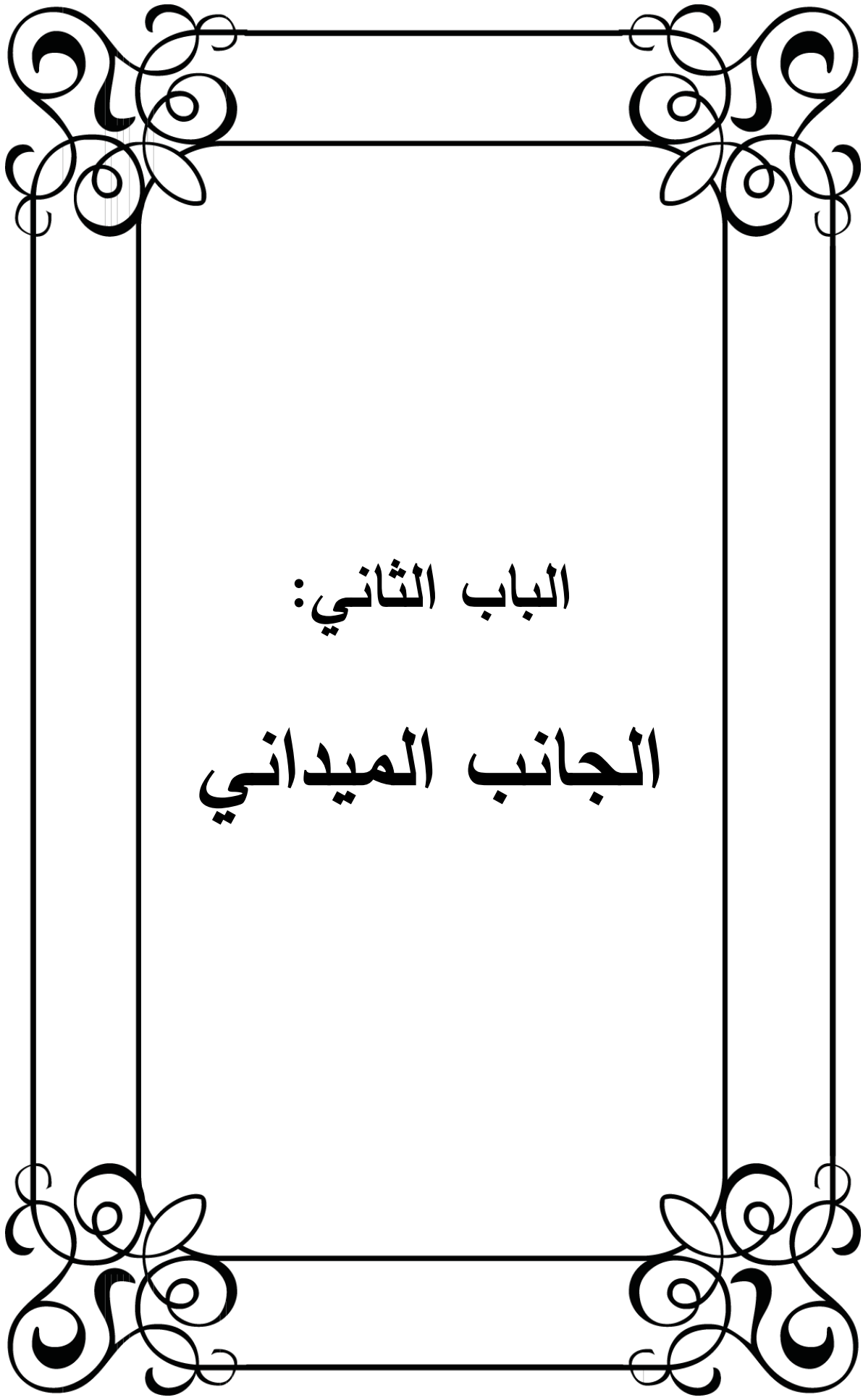
1 -Nadège Gunia, *Enjeux et perspectives d'un Internet en ressources humaines*, LIRHE unité mixte de recherche CNRSUTI, France, 2002, p10

خلاصة:

يتضح مما سبق حاجة المؤسسات إلى امتلاك التكنولوجيا الحديثة، ونجاحها في تحقيق أهدافها يعتمد بشكل أساسي على قوة ونوعية هذه التكنولوجيا لزيادة فاعليتها والرفع من كفاءة مواردها البشرية وقدراتها.

فمجالات التكنولوجيا الحديثة تتعدى الوسائل والمعدات والبرامج إلى إكساب الموارد البشرية المهارات والأساليب اللازمة التي ترمي إلى تقليص الوقت والمكان واقتسام المهام الفكرية مع الآلة وتكوين شبكات الاتصال الداخلية والخارجية وزيادة التفاعلية مع بيئة المنظمة.

وعلاقة التنظيم بالتكنولوجيا الحديثة علاقة مؤثر ومتأثر فارتباط التكنولوجيا بتطوير المعارف والمهارات والسلوكيات لها الأثر في تشكيل الموارد البشرية داخل المنظمة من حيث الكم والكيف.



الباب الثاني:

الجانب الميداني

الفصل الرابع:

الإجراءات

المنهجية للدراسة

1. الدراسة الاستطلاعية:

قبل الشروع في الدراسة الأساسية قام الباحث بدراسة استطلاعية كان الغرض منها: التعرف على ميدان الدراسة قبل مناقشة فرضيات الدراسة ومتغيراتها، وكعملية استكشافية لضبط الأدوات المستعملة في البحث، وتوفير قدر كاف من المعرفة حول مجتمع وعينة الدراسة بهدف الضبط والدقة والتأكد من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة والاطلاع على مكان تطبيق الدراسة وزيادة معرفة ميدان الدراسة التمهيدية. وتعتبر الدراسة الاستطلاعية تمهيدا للدراسة الميدانية ومن أهدافها إضافة إلى ضبط المتغيرات والتعرف عن قرب على مجتمع الدراسة ومعرفة مطابقة أدوات الدراسة ميدانا على عينة ومجتمع البحث، وقد حققت الدراسة الاستطلاعية بالإضافة إلى ما ذكرناها أنفا جملة من الأهداف نذكر منها:

- ✓ تجريب مبدئي لأداة البحث.
- ✓ التعرف على بعض صعوبات التي ستواجه البحث أثناء المرحلة التجريبية.
- ✓ التعرف على مدى فاعلية الأدوات في تحقيق الغرض الذي وجدت من أجله.
- ✓ التعرف على مدى كفاءة الموضوع وجدارته بالدراسة.
- ✓ التعرف على مدى ملائمة المؤسسات التربوية مكان تطبيق الدراسة.

1.1 عينة الدراسة الاستطلاعية:

لتحقيق الأهداف السابقة قام الباحث بدراسة استطلاعية لمدة شهرين في الفترة الممتدة ما بين مارس وأفريل 2022 على عينة قوامها 40 مديرا بالمؤسسات التعليمية بالجلفة محل الدراسة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، في الدراسة الاستطلاعية تم اختيار جملة من المتغيرات في 'استخدام التكنولوجيا كاستعمال الوسائل والبرمجيات والبيانات والشبكات بالإضافة إلى متغيرات وظائف إدارة الموارد البشرية' وسمحت العينة الممسوحة من معرفة إمكانية ملائمتها لتحقيق أهداف الدراسة

مع العلم أن الباحث يمارس وظيفة إدارة مؤسسة تربوية منذ 2014، وزعت الاستمارات على المديرين التي تحوي معلومات من ثلاث أجزاء، الجزء الأول عبارة عن البيانات الشخصية للمدير، والجزء الثاني محور التكنولوجيا الحديثة، والجزء الثالث تناول مقياس إدارة الموارد البشرية.

2.1 . خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية:

اتصفت عينة الدراسة بعدد من الصفات التي حددتها الخصائص الشخصية للأفراد وتتمثل فيما يلي: الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة سنوضح هذه الصفات مع التكرارات والنسب المئوية، وقد أدرجت هذه البيانات في الدراسة بهدف وصف أفراد العينة.

2.1.1 . خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (03) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس:

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكور	34	85%
إناث	6	15%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الذكور من المديرين وتقدر بـ 85% وهي نسبة كبيرة جدا مقارنة بنسبة الإناث 15% وهذا يعود إلى العدد القليل للإناث الذين يمارسون وظيفة مدير مؤسسة تعليمية.

2.1. 2. خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن:

الجدول رقم (04) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن:

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة العمرية
5%	2	أقل من 30 سن
22.5%	9	من 31 إلى 40 سنة
57.5%	23	من 41 إلى 50 سنة
15%	6	فوق 50 سنة
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يظهر جليا أن أغلبية أفراد مجتمع البحث هم من فئة متوسطي العمر الذين تتراوح أعمارهم (من 41 إلى 50 سنة) حيث تمثل هذه الفئة نسبة 57.5% من مجموع العينة، وهذه النسبة العالية تعود بالدرجة الأولى إلى طبيعة وآلية الترقية التي تستدعي سنوات خبرة في التدريس قبل الولوج إلى ميدان الإدارة وأيضا إلى الحالة الاستثنائية التي تمر بها المدرسة الجزائرية في إعادة تصنيف الأساتذة الرئيسيين في التعليم حسب القانون الأساسي المعمول به منذ 2008 والمعدل في 03-06-2012 بحيث الفئة الكبيرة التي استفادت من هذا التعديل فئة متوسطي العمر التي استفادت من الترقية، هذه الخصوصية في تركيب مجتمع دراسة و الذي يتعلق بالسن قد يؤثر على النتائج اللاحقة خاصة فيما يتعلق بالمتغير المستقل التكنولوجيا الحديثة، أما فئة المبحوثين أقل من 30 سنة فكان هناك فردين أي بنسبة 5% و نسبة ضئيلة أخرى تقابلها للذين تفوق أعمارهم 50 سنة، في حين كانت نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين (31 إلى 40) سنة حوالي 22.5%.

2.1.3. خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المؤهل العلمي:

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى العلمي
2.5%	1	بكالوريا
55%	22	ليسانس
40%	16	ماستر
2.5%	1	دكتوراه
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن الحصة الأكبر من أفراد مجتمع الدراسة من ذوي المستوى الليسانس بنسبة 55 %، ونسبة المتحصلين على شهادة الماستر 40% بينما قدرت نسبة المتحصلين على البكالوريا فقط بـ 2.5 % وهذا يرجع إلى السياسة المتبعة من طرف وزارة التربية الوطنية التي أقرت في السنوات الأخيرة شروط المؤهل العلمي للمرشحين لمناصب التربية المختلفة وهذا لا يعني بالضرورة أن النسبة الباقية بدون مؤهل علمي فقد حصل هؤلاء جميعا على تكوين في الجامعة مدته 3 سنوات حصلوا من خلاله على شهادة الليسانس المهنية بموجب اتفاق بين وزارة التربية الوطنية ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وهذا أيضا مؤشر إيجابي كون أن غالبية مديري المؤسسات التعليمية يتمتعون بمستوى علمي وتكوين جامعي رفيع المستوى يؤهلهم إلى تقلد هذه المناصب القيادية مما يؤدي إلى الرفع من كفاءة الأداء لديهم.

2.1. 4. خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير عدد سنوات الخدمة:

الجدول رقم (06) : توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير عدد سنوات الخدمة:

سنوات الخدمة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	5	12.5%
من 11 إلى 20 سنة	9	22.5%
أكثر من 20 سنة	26	65%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

من خلال هذا الجدول نرى بأن غالبية المبحوثين وبنسبة 65 % يتمتعون بخبرة لمدة أكثر من 20 سنة وهي مدة جيدة تؤهلهم للإمام بجميع المهام الموكلة لهم في منصب مدير مؤسسة تعليمية، وأيضا فئة أقل من 10 سنوات فقد كانت النسبة 12.5% وهي نسبة شبابية جد معتبرة مؤشر جيد على إقبال هذه الفئة على تحمل المسؤولية في سن مبكرة وإقبالهم على المناصب القيادية، أما فئة من 11 إلى 20 سنة النسبة 22.5% وهي أيضا نسبة معتبرة.

2.1.5. خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الحالة العائلية:

الجدول رقم (07) : توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الحالة العائلية:

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الخدمة
30%	12	أعزب
65%	26	متزوج
2.5%	1	مطلق
2.5%	1	أرمل
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول (07) نرى بأن غالبية المبحوثين من مديري المؤسسات التعليمية من العينة الاستطلاعية وبنسبة 65 % متزوجون، وبلغت نسبة العزاب حوالي 30% ، وأيضاً فئة أرمل حوالي 2.5 % وهي نفس النسبة لفئة مطلق من العينة الاستطلاعية، وهي نسب ضئيلة في هاتين الفئتين الأخيرتين، مما تعطي فكرة عن الاستقرار العائلي لفئة مديري المؤسسات التعليمية.

2. المنهج المستخدم في الدراسة:

استتدت الدراسة الحالية إلى المنهج الوصفي التحليلي، فالمنهج الوصفي مكننا من إجراء مسح ميداني والاطلاع على البحوث السابقة في الموضوع والدراسات الميدانية، لأجل بلورة مستندات يقوم عليها الإطار النظري للدراسة، والوقوف على أهم الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، والمنهج التحليلي اعتمد ميدانيا بدءا من أخذ عينة عشوائية للدراسة الاستطلاعية واختبار أداة البحث وانتهاء بتحليل كافة البيانات المفرغة من الاستبيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة.

3. مجتمع الدراسة:

يشتمل مجتمع البحث الحالي كل مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة، من مديري المؤسسات التربوية الثانوية، المؤسسات التربوية المتوسطة والمؤسسات التربوية الابتدائية، حيث بلغ مجموع المديرين (169) مديرا موزعين على جميع أصناف المؤسسات على تراب مدينة الجلفة.

4. عينة الدراسة الأساسية:

بلغ حجم العينة الدراسة الأساسية: 103 مدير ومديرة، من كل أصناف المؤسسات التعليمية، ويمثل حجم عينة الدراسة الأساسية نسبة (60.9%) من مجتمع الدراسة، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية القصدية، لأنها تتناسب وطبيعة ونوع البحث، بحيث أن مجتمع الدراسة معلوم وصغير نوعا ما، فهي تعطي الباحث فرصا متساوية لكل الوحدات في تمثيل المجتمع الأصلي للدراسة، ويعتقد أن الوحدات الأخرى لها نفس الدرجة في تمثيل المجتمع الأصلي.

1.4 خصائص عينة الدراسة الأساسية:

1.1.4 . خصائص عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس:

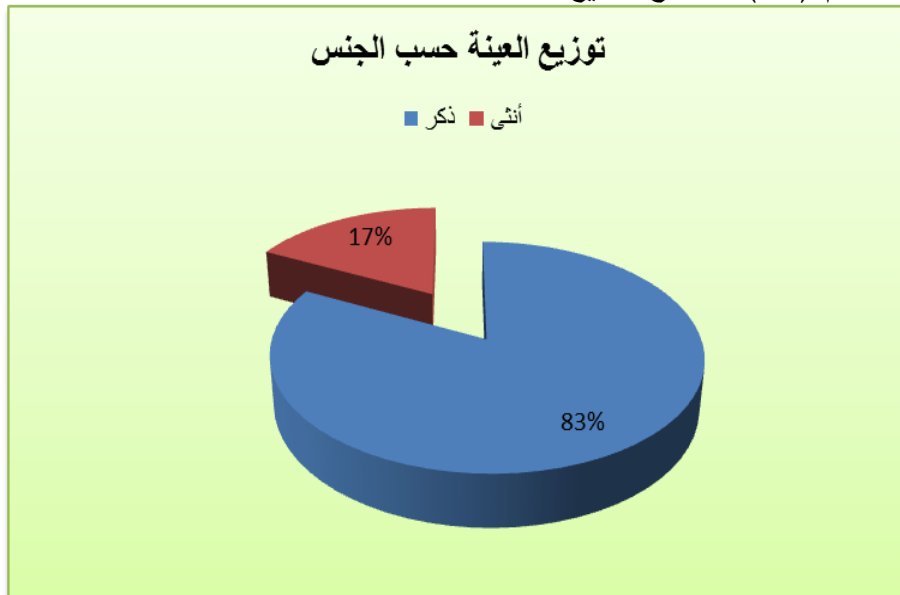
الجدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس:

النسبة (%)	التكرار	الجنس
82,5	85	ذكر
17,5	18	أنثى
%100	103	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

من خلال النظر إلى أفراد العينة نجد أن هناك تفوق كبير لعنصر الذكور مقارنة بالإناث في متغير الجنس داخل العينة حيث أن هناك 85 فرد من العينة ذكور ما يعادل نسبة تزيد عن 82% بينما نجد أن عدد الإناث بلغ 18 بنسبة مئوية قدرت بـ 17,5%، وهذا يعود إلى العدد القليل للإناث الذين يمارسون وظيفة مدير مؤسسة تعليمية، وقد يرجع كون أن أغلبية المنظمات في الجزائر، وكذا المؤسسات التعليمية يعود فيها الحظ الأوفر لفئة الذكور لطبيعة المناصب القيادية وما تحويه من مسؤوليات وضغوط مهنية عادة ما يكون فيها السبق لفئة الذكور.

الشكل رقم (01): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس:



2.1.4 . خصائص عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن:

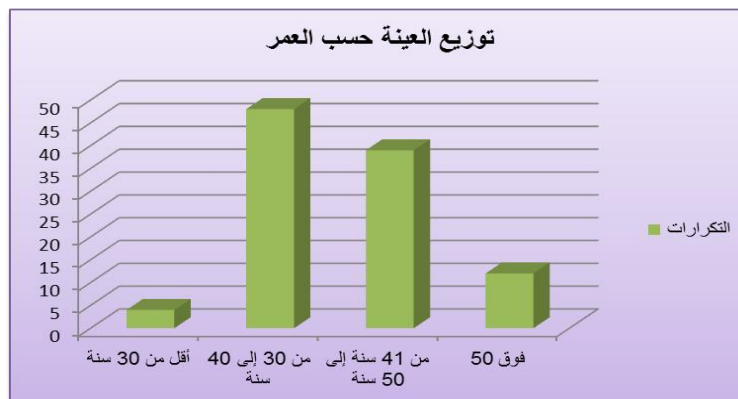
الجدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن:

النسبة (%)	التكرار	فئات العمر
3,9	4	أقل من 30 سنة
46,6	48	من 30 إلى 40 سنة
37,9	39	من 41 سنة إلى 50 سنة
11,7	12	فوق 50
%100	103	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال نتائج الجدول (09) الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية، تم فيه تقسيم الاستبيان حسب العمر إلى أربعة فئات عمرية، يتضح للباحث أن هناك تفاوت كبير بين نسب توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن، حيث أن نسبة متوسطي السن من الفئتين العمريتين من 30 إلى 40 سنة ومن 41 إلى 50 سنة تجاوزت 83%، حيث مثلت الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة أعلى نسبة في العينة مقارنة بباقي الفئات حيث مثلت نسبة 46,6%، ثم تليها الفئة أكثر من 41 سنة إلى 50 سنة بنسبة قدرها 37,9%، مما يعني وجود عينة كبيرة من الفئة المتوسطة داخل العينة مقارنة بباقي الفئات الأخرى سواء الشبابية أقل من 30 سنة والتي بلغت أقل من 4%، وبلغت نسبة فئة الأكثر من 50 سنة نسبة قاربت 12% وذلك بتوزيع موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن:



3.1.4 . خصائص عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الحالة العائلية:

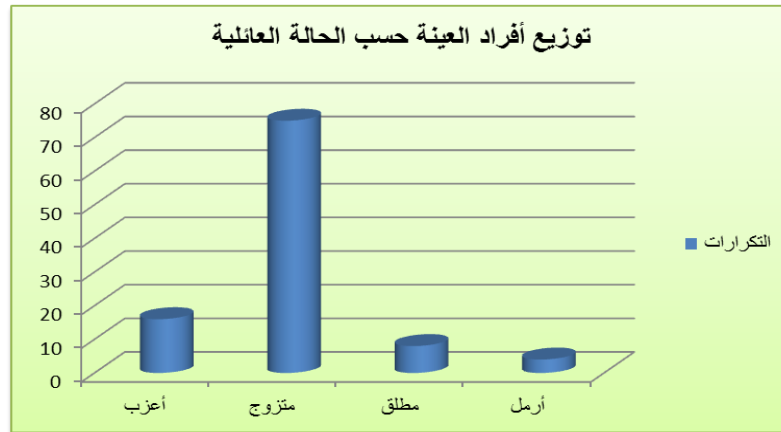
الجدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الحالة العائلية:

النسبة (%)	التكرار	الحالة العائلية
15,5	16	أعزب
72,8	75	متزوج
7,8	8	مطلق
3,9	4	أرمل
%100	103	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

تم تصنيف الحالة العائلية داخل الاستبيان إلى أربعة فئات، نرى بأن غالبية المبحوثين من مديري المؤسسات التعليمية من العينة الأساسية وبنسبة قاربت 73 % متزوجون ، وبلغت نسبة العزاب حوالي 15% ، وأيضا فئة أرمل حوالي 4 % ونسبة 7.8 % لفئة مطلق من العينة الأساسية، وهي نسب ضئيلة في هاتين الفئتين الأخيرتين، مما تعطي فكرة عن الاستقرار العائلي لفئة مديري المؤسسات التعليمية. حيث نجد أن فئة المتزوجين عرفت الحظ الأوفر في العينة ، مما يعني أن غالبية أفراد العينة المستجوبين متزوجين وكانت فئة المطلقين والأرامل أقل تمثيل في العينة بنسبة لم تتجاوز 12% والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الحالة العائلية:



4.1.4 . خصائص عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المؤهل العلمي:

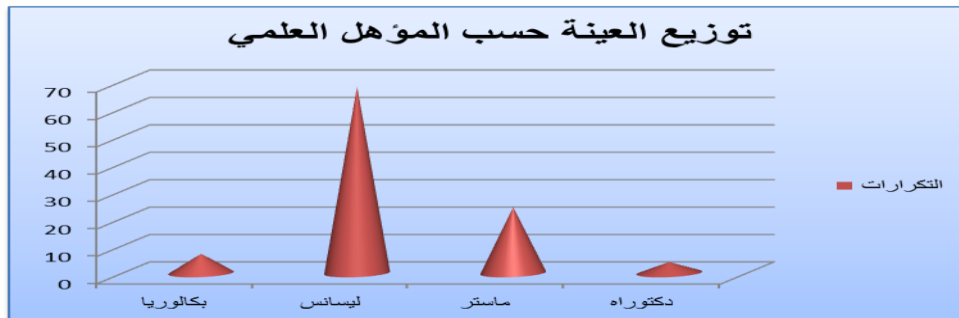
الجدول رقم (11): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المؤهل العلمي:

المستوى	التكرار	النسبة (%)
بكالوريا	7	6,8
ليسانس	68	66
ماستر	24	23,3
دكتوراه	4	3,9
المجموع	103	%100

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المستوى التعليمي في العينة شمل أربعة مستويات بكالوريا، ليسانس، ماستر، دكتوراه، حيث نجد أن فئة الجامعيين ليسانس بالتحديد كانت الأكثر تمثيل في العينة حيث مثلت ما نسبته 66%، ونسبة 23 % من حملة الماستر، بينما فئتي البكالوريا والدكتوراه تمثلت بنسب ضئيلة جدا لم تتجاوز 11% من إجمالي العينة، وهذا يرجع كما قلنا إلى السياسة المتبعة من طرف وزارة التربية الوطنية التي أقرت في السنوات الأخيرة شروط المؤهل العلمي للمرشحين لمناصب التربية المختلفة وهذا لا يعني بالضرورة أن النسبة الباقية بدون مؤهل علمي فقد حصل هؤلاء جميعا على تكوين في الجامعة مدته 3 سنوات حصلوا من خلاله على شهادة الليسانس المهنية بموجب اتفاق بين وزارة التربية الوطنية ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وهذا أيضا مؤشر إيجابي كون أن غالبية مديري المؤسسات التعليمية يتمتعون بمستوى علمي وتكوين رفيع المستوى يؤهلهم إلى تقلد هذه المناصب القيادية مما يؤدي إلى الرفع من كفاءة الأداء لديهم، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(04): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المؤهل العلمي:



5.1.4 . خصائص عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الخبرة المهنية:

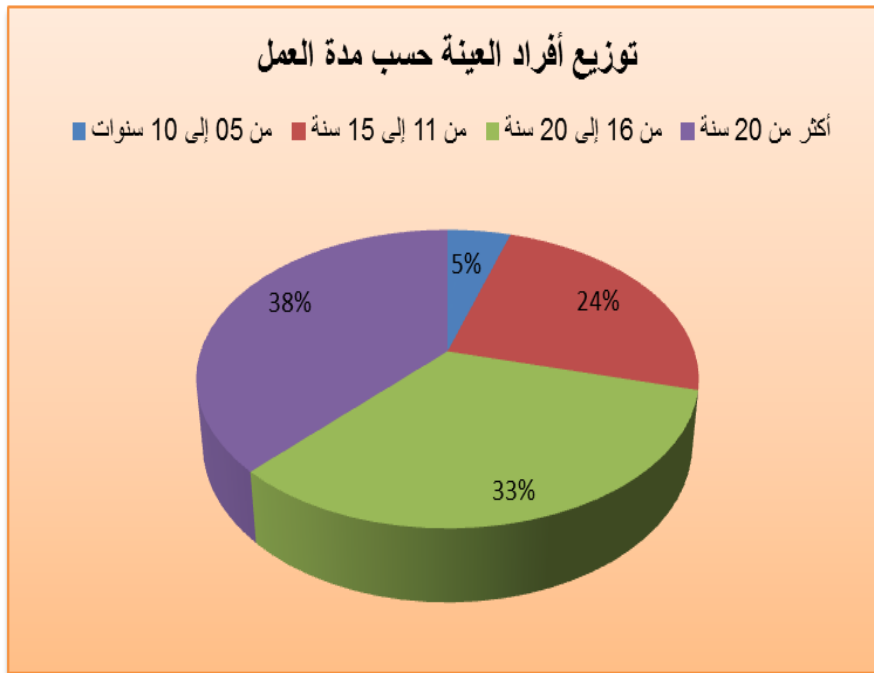
الجدول رقم(12): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الخبرة المهنية:

النسبة (%)	التكرار	الخبرة
4,9	5	من 05 إلى 10 سنوات
24,3	25	من 11 إلى 15 سنة
33	34	من 16 إلى 20 سنة
37,9	39	أكثر من 20 سنة
%100	103	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

قسم متغير مدة العمل الذي يعبر عن الخبرة المهنية إلى أربع مستويات حيث كانت النسب التمثيلية لمستويات الخبرة متقاربة، ما عدا الفئة من 5 إلى 10 سنوات كانت هي الضعيفة جدا لم تتجاوز 5%، بينما نسجل أعلى نسبة في فئة الخبرة الأكثر من 20 سنة بنسبة تفوق 37% مما يوحي إلى أن أفراد العينة لهم خبرة ويتضح ذلك في الشكل أدناه:

الشكل رقم (05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الخبرة المهنية:



5. مجالات الدراسة:

تناولت الدراسة مجالين اثنين وهما المجال الزمني والمجال المكاني.

1.5 المجال الزمني: أستغرق المجال الزمني للدراسة الميدانية مباشرة بعد إنهاء الدراسة الاستطلاعية في 30 أفريل 2022 شرع بعدها في توزيع الاستبانة حيث استمر توزيعها وإعادة جمعها من 02 ماي 2022 إلى 04 جويلية 2022.

2.5 المجال المكاني: تم إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسات التربية (ابتدائي، متوسط، ثانوي) لمدينة الجلفة.

6. أدوات الدراسة:

اعتمد الباحث على أداة الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات، احتوت على ثلاث أجزاء، الجزء الأول يحتوي على البيانات الشخصية لأفراد العينة والتي تحوي متغيرات الجنس، السن، الحالة العائلية، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، أما الجزء الثاني خصص لمقياس التكنولوجيا الحديثة وضم ثلاث أبعاد: البعد الأول: البرمجيات، البعد الثاني: الشبكات والبيانات، والبعد الثالث: الأجهزة والوسائل، أما الجزء الثالث: فأحتوى مقياس إدارة الموارد البشرية الذي ضم خمس أبعاد: البعد الأول: تخطيط الموارد البشرية، البعد الثاني: توظيف الموارد البشرية، البعد الثالث: تكوين الموارد البشرية، البعد الرابع: تقييم أداء الموارد البشرية، والبعد الخامس: الأجور والحوافز، المقياس مأخوذ من دراسة دكتوراه قام بها الباحث: محمد هزام من جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، سنة 2016 موضوعها تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية، والمقياس مقدر على سلم ليكرت الخماسي أعطيت لها الدرجات التالية على الترتيب: 1-2-3-4-5.

الجدول رقم (13): يوضح سلم الإجابات مع الدرجات المعطاة:

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

المصدر: من إعداد الباحث.

الجدول رقم (14): يوضح أبعاد متغير التكنولوجيا الحديثة وعبارات كل بعد:

العبارات	الأبعاد
تقوم الوزارة باعتماد وتركيب برمجيات خاصة لمواجهة التغيرات.	البعد الأول: البرمجيات
البرامج المستخدمة تتناسب وطبيعة العمل.	
البرامج المستخدمة تساعد في أداء المهام.	
تساعد البرامج المستخدمة في فصل المهام وتحديد الصلاحيات.	
تعمل الوزارة على تحديث البرامج باستمرار.	البعد الثاني: الشبكات والبيانات
يتم متابعة وتقييم وصول البيانات في المؤسسات.	
تتناسب الشبكة المتوفرة مع احتياجات العمل في المؤسسة.	
يحتوي نظام معلومات المؤسسة على كل المعلومات والبيانات الضرورية.	
تعمل الوزارة على تحديث بياناتها باستمرار.	البعد الثالث: الأجهزة والوسائل
تستخدم الوزارة شبكة اتصال للربط بين المديریات والمصالح والمؤسسات.	
تتوفر الأجهزة والحواسيب بشكل كاف بالمؤسسة.	
الأجهزة والوسائل المتوفرة تساعد في العمل.	
الأجهزة المتوفرة في المؤسسة توفر معالجة سريعة ودقيقة للبيانات.	
يتوفر بالمؤسسة مختصين في صيانة الأجهزة والوسائل.	
تستغل الأجهزة والوسائل المتوفرة بالشكل الأمثل.	

المصدر: من إعداد الباحث.

1.6. الخصائص السيكومترية لمقياس الدراسة:

قياس الثبات والصدق لعبارات الاستبيان:

الجدول رقم (15): يوضح معامل الثبات والصدق للاستبيان:

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
المحور الأول	15	0,958	0,978
المحور الثاني	25	0,964	0,981
الاستبيان ككل	40	0,977	0,988

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

من خلال عبارات الاستبيان للمحور الأول المتمثل في استخدام التكنولوجيا الحديثة الذي يضم 15 عبارة مقسمة إلى ثلاثة أبعاد نجد أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ بلغت قيمة قدرها 0,958 وهي أكبر قيمة الثبات 0,6 (60%) مما يدل على أن هناك ثبات قوي جدا في عبارات هذا المحور وذلك ما يؤكد معامل الصدق الذي هو جدر معامل الثبات حيث بلغ 0,978.

أما المحور الثاني المتمثل في إدارة الموارد البشرية الذي يضم 25 عبارة نجد أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ بلغت قيمة قدرها 0,964 وهي أكبر قيمة الثبات 0,6 (60%) مما يدل على أن هناك ثبات قوي جدا في عبارات هذا المحور وذلك ما يؤكد معامل الصدق حيث بلغ 0,981.

أما عن الاستبيان ككل الذي احتوى على 40 عبارة نسجل قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ بلغت قيمة قدرها 0,977 وهي أكبر قيمة الثبات 0,6 (60%) مما يدل على أن هناك ثبات قوي في عبارات الاستبيان ككل وذلك ما يؤكد معامل الصدق حيث بلغ 0,988، مما يسمح بالاعتماد على عباراته جميعا في التحليل.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل

نتائج

الدراسة

تمهيد:

في هذا الفصل نحاول عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضيات لإثبات صحتها أو نفيها بالبحث عن مستوى استخدام التكنولوجيا الحديثة لدى عينة الدراسة، والبحث في العلاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة ومختلف وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، تكوين الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، ووظيفة الأجور والحوافز)، والبحث في الفروق في مستوى استخدام التكنولوجيا لدى عينة الدراسة وهم مديرو المدارس التعليمية بالجلفة، للخروج باستنتاج عام حول الدراسة.

1. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

- الفرضية: مستوى استخدام التكنولوجيا الحديثة بأبعادها: (البرمجيات، الشبكات والبيانات، الأجهزة والوسائل) لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة مرتفع. للإجابة على هذا التساؤل تم حساب المتوسط المرجح والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات مقياس التكنولوجيا الحديثة ولكل بعد من الأبعاد الثلاثة على حدى. و قبل البدء في عملية التحليل لابد من وضع جدول لتحديد الاتجاه، الذي يعتمد في هذه الحالة على مقياس ليكرت الثلاثي فالجدول أدناه يوضح ذلك:

جدول رقم (16): يبين تحديد الاتجاه.

الاتجاه	المتوسط المرجح	الدرجات	السلم
منخفض جدا	1,79-1	1	غير موافق بشدة
منخفض	2,59-1,80	2	غير موافق
متوسط	3,39-2,60	3	محايد
مرتفع	4,19-3,40	4	موافق
مرتفع جدا	5-4,20	5	موافق بشدة

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

التحليل الإحصائي لأبعاد المحور الأول المتمثل في التكنولوجيا الحديثة:

جدول رقم (17): يبين البعد الأول البرمجيات.

رقم	العبارة	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تقوم الوزارة باعتماد وتركيب برمجيات خاصة لمواجهة التغيرات.	التكرار	1	10	10	47	35	4,02	0,960	مرتفع
		النسبة	1,0	9,7	9,7	45,6	34,0			
2	البرامج المستخدمة تتناسب وطبيعة العمل.	التكرار	0	6	7	49	41	4,21	0,812	مرتفع جدا
		النسبة	0	5,8	6,8	47,6	39,8			
3	البرامج المستخدمة تساعد في أداء المهام .	التكرار	0	5	8	45	45	4,26	0,804	مرتفع جدا
		النسبة	0	4,9	7,8	43,7	43,7			
4	تساعد البرامج المستخدمة في فصل المهام وتحديد الصلاحيات .	التكرار	3	10	25	41	24	3,71	1,925	مرتفع
		النسبة	2,9	9,7	24,3	39,8	23,3			
5	تعمل الوزارة على تحديث البرامج باستمرار	التكرار	4	15	19	58	7	3,48	0,958	مرتفع
		النسبة	3,9	14,6	18,4	56,3	6,8			
مرتفع	البعد الأول: البرمجيات									
مرتفع	0,834	3,93								

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

من خلال هذا البعد المتمثل في البرمجيات نجد أنه تضمن خمس عبارات عرفت اتجاه مرتفع في ثلاثة عبارات (1، 4، 5) واتجاه مرتفع جدا في العبارتين (2،3) مما يوحي أن الأفراد بالعينة كانت اتجاهاتهم إيجابية مع هذا البعد لذلك كان ميولهم إلى الاختيار موافق وموافق بشدة، ومن حيث الترتيب في المتوسط الحسابي نجد أن العبارة رقم 03 التي تتضمن " البرامج المستخدمة تساعد في أداء المهام " عرفت أعلى قيمة قدرت بـ 4,26 مقارنة بباقي العبارات، أما عن الانحراف المعياري بلغ أدنى مستوى له قيمة قدرها 0,804 بالعبارة 3 أيضا مما يعني تجانس إجابات

الأفراد حول هذه العبارة أين كانت نسبة الموافقة تفوق 87%، بينما عرف الانحراف المعياري أعلى مستوى له قيمة قدرت بـ 1,925 بالعبارة رقم 04 مما يدل على أنها أقل تجانس مقارنة بباقي العبارات، وعموما نجد أن هذا البعد عرف اتجاه عام مرتفع بمتوسط حسابي وانحراف معياري بلغا على الترتيب 3,93 و0,834.

جدول رقم(18): يبين البعد الثاني الشبكات والبيانات.

رقم	العبارة	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	يتم متابعة وتقييم وصول البيانات في المؤسسات.	التكرار	1	13	19	63	7	3,60	0,832	مرتفع
		النسبة	1,0	12,6	18,4	61,2	6,8			
2	تتناسب الشبكة المتوفرة مع احتياجات العمل في المؤسسة.	التكرار	0	5	3	61	34	4,20	0,719	مرتفع جدا
		النسبة	0	4,9	2,9	59,2	33,0			
3	يحتوي نظام معلومات المؤسسة على كل المعلومات والبيانات الضرورية.	التكرار	1	4	6	58	34	4,17	0,781	مرتفع
		النسبة	1,0	3,9	35,8	56,3	33,0			
4	تعمل الوزارة على تحديث بياناتها باستمرار	التكرار	3	9	38	43	10	3,47	0,895	مرتفع
		النسبة	2,9	8,7	36,9	41,7	9,7			
5	تستخدم الوزارة شبكة اتصال للربط بين المديرية والمصالح والمؤسسات	التكرار	0	1	1	36	65	4,60	0,566	مرتفع جدا
		النسبة	0	1,0	1,0	35,0	63,1			
مرتفع	البعد الأول: الشبكات و البيانات									

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

من خلال هذا البعد المتمثل في الشبكات والبيانات حيث نجد أنه اشتمل على خمس عبارات عرفت اتجاه مرتفع في ثلاثة عبارات (1، 3، 4) واتجاه مرتفع جدا في العبارتين (2،5) مما يوحي أن الأفراد بالعينة كانت اتجاهاتهم إيجابية مع هذا البعد لذلك كان ميولهم إلى الاختيار موافق وموافق بشدة، ومن حيث الترتيب في المتوسط الحسابي نجد أن العبارة الأخيرة رقم 05 التي تتضمن "تستخدم الوزارة شبكة اتصال

لربط بين المديریات والمصالح والمؤسسات "شهدت أعلى قيمة قدرت بـ 4,26 مقارنة بباقي العبارات، وهي نفسها العبارة التي عرفت أدنى مستوى انحراف معياري بلغ قيمة قدرها 0,566 وهذا يوحي إلى أن هناك تجانس في إجابات الأفراد حول هذه العبارة أين كانت نسبة الموافقة تصل إلى 97 %، بينما عرف الانحراف المعياري مستويات متقاربة في باقي العبارات، وعموما نجد أن هذا البعد عرف اتجاه عام مرتفع بمتوسط حسابي وانحراف معياري بلغا على الترتيب 4,00 و 0,653.

جدول رقم (19): يبين البعد الثالث الأجهزة والوسائل.

رقم	العبارة	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تتوفر الأجهزة والحواسيب بشكل كاف بالمؤسسة.	التكرار	0	6	3	46	48	4,32	0,795	مرتفع جدا
		النسبة	0	5,8	2,9	39,8	46,6			
2	الأجهزة والوسائل المتوفرة تساعد في العمل.	التكرار	0	6	2	41	54	4,39	0,795	مرتفع جدا
		النسبة	0	5,8	1,9	39,8	52,4			
3	الأجهزة المتوفرة في المؤسسة توفر معالجة سريعة ودقيقة للبيانات	التكرار	0	5	3	40	55	4,41	0,773	مرتفع جدا
		النسبة	0	4,9	2,9	38,8	53,4			
4	يتوفر بالمؤسسة مختصين في صيانة الاجهزة والوسائل.	التكرار	19	33	28	21	2	2,55	1,073	منخفض
		النسبة	18,4	32,0	27,2	20,4	1,9			
5	تستغل الأجهزة والوسائل المتوفرة بالشكل الأمثل.	التكرار	2	4	7	59	31	4,10	0,834	مرتفع
		النسبة	1,9	3,9	6,8	57,3	30,1			
مرتفع	البعد الثالث: الأجهزة والوسائل									
								3,95	0,834	

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

من خلال هذا البعد المتمثل في البرمجيات نجد أنه تضمن خمس عبارات عرفت اتجاه مرتفع جدا في ثلاثة عبارات (1، 2، 3) واتجاه مرتفع في العبارة 05، أما العبارة رقم 04 التي تنص على " يتوفر بالمؤسسة مختصين في صيانة الأجهزة

والوسائل " مما يوحي أن الأفراد بالعينة كانت اتجاهاتهم مختلفة ومتباينة حول عبارات هذا البعد لذلك كان ميلهم إلى الاختيار موافق جدا وموافق ومنخفض، ومن حيث الترتيب في المتوسط الحسابي نجد أن العبارة رقم 03 التي تتضمن "الأجهزة المتوفرة في المؤسسة توفر معالجة سريعة ودقيقة للبيانات " عرفت أعلى قيمة في المتوسط الحسابي قدرت بـ 4,41 مقارنة بباقي العبارات، أما عن الانحراف المعياري بلغ أدنى مستوى له قيمة قدرها 0,713 بنفس العبارة 3 أيضا مما يعني تجانس إجابات الأفراد حول هذه العبارة أين كانت نسبة الموافقة تفوق 92 %، بينما عرف الانحراف المعياري أعلى مستوى له قيمة قدرت بـ 1,073 بالعبارة رقم 04 مما يدل على أنها أقل تجانس مقارنة بباقي العبارات، وعموما نجد أن هذا البعد عرف اتجاه عام مرتفع بمتوسط حسابي وانحراف معياري بلغا على الترتيب 3,95 و 0,834.

عموما نجد هذا المحور المتمثل في التكنولوجيا الحديثة الذي ضم ثلاثة أبعاد عرف جميعها الاتجاه المرتفع، كما نجد أن البعد الثاني عرف أقل قيمة في الانحراف المعياري مقارنة بباقي الأبعاد قدر بـ 0,653 مما يدل على أن الإجابات عليه كانت أكثر تجانس أكثر من غير من الأبعاد بهذا المحور، وعلى العموم عرف هذا المحور اتجاه عام مرتفع.

وبغرض الإجابة على الفرضية الأولى فإن مستوى استخدام التكنولوجيا الحديثة (البرمجيات، الشبكات والبيانات، الأجهزة والوسائل) لدى مديري المدارس التعليمية بالجلفة مرتفع، وعليه أثبتت نتائج الاختبار صحة فرضيتنا.

2. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

- الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة ووظيفة تخطيط الموارد البشرية كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة.
- للإجابة على هذا التساؤل تم حساب المتوسط المرجح والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محور تخطيط الموارد البشرية من مقياس إدارة الموارد البشرية. والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (20): يبين البعد الأول تخطيط الموارد البشرية.

رقم	العبارة	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	الوزارة تتعرف على احتياجاتها من الموظفين من خلال نظام معلومات.	التكرار	0	6	10	80	7	3,85	0,617	مرتفع
		النسبة	0	5,8	9,7	77,7	6,8			
2	تتواكب عملية التخطيط للموارد البشرية والمتغيرات التكنولوجية.	التكرار	0	9	11	70	13	3,84	0,751	مرتفع
		النسبة	0	8,7	10,7	68,0	12,6			
3	تستخدم الوزارة الحاسب الالى في مختلف مراحل التخطيط للموارد البشرية.	التكرار	0	5	3	69	26	4,13	0,681	مرتفع
		النسبة	0	4,9	2,9	67,0	25,2			
4	تعتمد الوزارة في عملية التخطيط للموارد البشرية على استعمال معلومات الكترونية	التكرار	0	6	6	71	20	4,02	0,700	مرتفع
		النسبة	0	5,8	5,8	68,9	19,4			
5	يتوفر لدى الوزارة مختصين في التخطيط للموارد البشرية.	التكرار	13	21	41	22	6	2,87	1,073	متوسط
		النسبة	12,6	20,4	39,8	21,4	5,8			
البعد الأول: تخطيط الموارد البشرية										
مرتفع	0,639	3,74								

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

من خلال هذا البعد المتمثل في تخطيط الموارد البشرية هو الآخر تضمن خمس عبارات عرفت جميعها اتجاه مرتفع ماعدا العبارة رقم 05 "يتوفر لدى الوزارة مختصين في التخطيط للموارد البشرية" كان اتجاهها متوسط، مما يوحي أن الأفراد بالعينة كانت اتجاهاتهم إيجابية مع هذا البعد لذلك كان ميلهم إلى الاختيار موافق، ومن حيث الترتيب في المتوسط الحسابي نجد أن العبارة رقم 03 تضمنت أعلى قيمة قدرت بـ 4,13 مقارنة بباقي العبارات، الانحراف المعياري بلغ أدنى مستوياته بقيمة قدرها 0,617 بالعبارة 01 مما يعني تجانس إجابات الأفراد حول هذه العبارة أين كانت نسبة الموافقة تفوق 84%، بينما عرف الانحراف المعياري أعلى مستوى له قيمة قدرت بـ 1,073 بالعبارة رقم 05 مما يدل على أن بها تشتت مقارنة بباقي العبارات، وعموما نجد أن هذا البعد عرف اتجاه عام مرتفع بمتوسط حسابي وانحراف معياري بلغا على الترتيب 3,74 و 0,639.

ومنه بينت نتائج الاختبار أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في استخدام التكنولوجيا الحديثة مع وظيفة تخطيط الموارد البشرية كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة، وبالتالي تحققت الفرضية الثانية.

3. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

- الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة ووظيفة توظيف الموارد البشرية كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة.
- للإجابة على هذا التساؤل تم حساب المتوسط المرجح والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محور توظيف الموارد البشرية من مقياس إدارة الموارد البشرية. والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (21): يبين البعد الثاني توظيف الموارد البشرية.

رقم	العبارة	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	يشترط المهارة ومعرفة استعمال الحواسيب في التوظيف.	التكرار	3	28	38	31	3	2,97	0,902	متوسط
		النسبة	2,9	27,2	36,9	30,1	2,9			
2	استعمال التكنولوجيا خفض من تكاليف التوظيف.	التكرار	0	72	15	6	10	3,83	0,673	مرتفع
		النسبة	0	69,9	14,6	5,8	9,7			
3	التوظيف يتم عبر شبكة الانترنت	التكرار	2	77	15	0	9	3,88	0,603	مرتفع
		النسبة	1,9	74,8	14,6	0	8,7			
4	يساعد نظام المعلومات المطبق في عملية التوظيف بشكل افضل من السابق	التكرار	1	70	13	4	15	3,91	0,715	مرتفع
		النسبة	1,0	68,0	12,6	3,9	14,6			
5	تعتمد الوزارة على قاعدة بيانات وملفات المتقدمين للعمل بغرض توظيف ذوي المعرفة العالية.	التكرار	1	38	42	16	6	3,31	0,841	متوسط
		النسبة	1,0	36,9	40,8	15,5	5,8			
مرتفع	البعد الثاني: توظيف الموارد البشرية									
								3,58	0,622	

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

من خلال هذا البعد المتمثل في توظيف الموارد البشرية نجد أنه تضمن خمس عبارات عرفت اتجاه مرتفع في ثلاثة عبارات (2، 3، 4) واتجاه متوسط في العبارة رقم 01، والعبارة 05، مما يوحي أن الأفراد بالعينة كانت اتجاهاتهم مختلفة ومتباينة حول عبارات هذا البعد لذلك كان ميولهم إلى الاختيار موافق ومحايد، ومن حيث الترتيب في المتوسط الحسابي نجد أن العبارة رقم 04 التي تنص على "يساعد نظام المعلومات المطبق في عملية التوظيف بشكل أفضل من السابق" عرفت أعلى قيمة في المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,91 مقارنة بباقي العبارات الذي يعطي اتجاه مرتفع حول الموافقة، أما عن الانحراف المعياري بلغ أدنى مستوى له قيمة قدرها 0,603 بالعبارة رقم 03 وهذا مما يؤكد لنا تقارب إجابات الأفراد حول هذه العبارة أين كانت نسبة الموافقة تفوق 83 %، في العموم نجد أن هذا البعد عرف اتجاه عام مرتفع بمتوسط حسابي وانحراف معياري بلغا على الترتيب 3,58 و 0,622.

ومنه بينت نتائج الاختبار أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في استخدام التكنولوجيا الحديثة مع وظيفة توظيف الموارد البشرية كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة، وبالتالي تحققت الفرضية الثالثة.

4. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

- الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة ووظيفة تكوين الموارد البشرية كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة.
- للإجابة على هذا التساؤل تم حساب المتوسط المرجح والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محور تكوين الموارد البشرية من مقياس إدارة الموارد البشرية. والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (22): يبين البعد الثالث تكوين الموارد البشرية.

رقم	العبارة	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تقوم الوزارة بتنظيم دورات تكوينية مستمرة خاصة باستخدام الوسائل التكنولوجية	التكرار	0	42	45	16	0	3,25	0,710	متوسط
		النسبة	0	40,8	43,7	15,5	0			
2	ضعف الوعي بأهمية التكوين لتطبيق وسائل التكنولوجيا الحديثة.	التكرار	0	78	14	6	5	3,80	0,616	مرتفع
		النسبة	0	75,7	13,6	5,8	4,9			
3	تقوم الوزارة بتحديد الاحتياجات للتكوين الكترونيا.	التكرار	4	50	31	15	3	3,32	0,899	متوسط
		النسبة	3,9	48,5	30,1	14,6	2,9			
4	تقوم الوزارة بتنظيم دورات تكوينية مستمرة خاصة باستخدام الوسائل التكنولوجية	التكرار	11	28	21	41	2	2,70	1,046	متوسط
		النسبة	10,7	27,2	20,4	39,8	1,9			
5	توفر الوزارة الموارد المالية الكافية للتكوين.	التكرار	0	57	30	12	4	3,51	0,752	مرتفع
		النسبة	0	55,3	29,1	11,7	3,9			
متوسط	البعد الثالث: تكوين الموارد البشرية									
متوسط	0,664 3,31									

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

من خلال هذا البعد المتمثل في البرمجيات نجد أنه تضمن خمس عبارات
عرفت اتجاه متوسط في ثلاثة عبارات (1، 3، 4) واتجاه مرتفع في العبارتين 02
و05، مما يوحي أن الأفراد بالعينة كانت اتجاهاتهم مختلفة ومتباينة حول عبارات هذا
البعد لذلك كان ميلهم إلى الاختيار محايد وموافق، ومن حيث ترتيب العبارات نجد أن
المتوسط الحسابي عرف أعلى مستوياته بالعبارة رقم 02 التي نصت على "ضعف
الوعي بأهمية التكوين لتطبيق وسائل التكنولوجيا الحديثة" بقيمة قدرت بـ 3,80 وهي
في عمومها ضعيفة نسبيا في مستوى الموافقة، أما عن الانحراف المعياري نجد أنه
عرف أدنى مستوى له قيمة قدرها 0,616 بنفس العبارة 02 أيضا مما يعني تجانس
إجابات الأفراد حول هذه العبارة أين كانت نسبة الموافقة تفوق 80 % وهي تنص على
" ضعف الوعي بأهمية التكوين لتطبيق وسائل التكنولوجيا الحديثة "، بينما عرف
الانحراف المعياري أعلى مستوى له قيمة قدرت بـ 1,046 بالعبارة رقم 04 مما يدل
على أنها أقل تجانس مقارنة بباقي العبارات، وعموما نجد أن هذا البعد عرف اتجاه
عام متوسط بوسط حسابي وانحراف معياري بلغا على الترتيب 3,31 و 0,664.
ومنه بينت نتائج الاختبار أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في استخدام
التكنولوجيا الحديثة مع وظيفة تكوين الموارد البشرية كوظيفة من وظائف إدارة الموارد
البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة، وبالتالي تحققت الفرضية الرابعة.

5. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

- الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة ووظيفة تقييم أداء الموارد البشرية كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة.
- للإجابة على هذا التساؤل تم حساب المتوسط المرجح والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محور تقييم أداء الموارد البشرية من مقياس إدارة الموارد البشرية. والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (23): يبين البعد الرابع تقييم أداء الموارد البشرية.

رقم	العبارة	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	توفر الاجهزة والوسائل يساهم في رفع معدلات اداء المديرين	التكرار	0	4	17	67	15	3,90	0,679	مرتفع
		النسبة	0	3,9	16,5	65	14,6			
2	الوسائل والتكنولوجيا الحديثة تقلل من مشاكل تقييم الاداء كالمحسوبية والعلاقات الشخصية	التكرار	0	4	12	70	17	3,97	0,664	مرتفع
		النسبة	0	3,9	11,7	68,0	16,5			
3	يساعد نظام المعلومات المطبق في عملية تقييم الاداء بشكل افضل من السابق	التكرار	1	4	14	62	22	3,97	0,773	مرتفع
		النسبة	1,0	3,9	13,6	60,2	21,4			
4	تحتاج المؤسسة الى معلومات تفصيلية لغرض تطبيق نظام تقييم ذو فعالية	التكرار	2	6	15	64	16	3,83	0,830	مرتفع
		النسبة	1,9	5,8	14,6	62,1	15,5			
5	نظام المعلومات المتوفر بالمؤسسات يخفض تكاليف عملية تقييم الأداء	التكرار	2	8	11	67	15	3,83	0,845	مرتفع
		النسبة	1,9	7,8	10,7	65	14,6			
مرتفع	البعد الرابع: تقييم أداء الموارد البشرية									
مرتفع	0,696	3,90								

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

من خلال هذا البعد المتمثل في تقييم أداء الموارد البشرية، نجد أنه تضمن هو الأخر كباقي الأبعاد خمس عبارات عرفت اتجاه مرتفع في جميع عباراته، مما يوحي أن الأفراد بالعينة كانت اتجاهاتهم موحدة ومتقاربة جدا حول الإجابة عن عبارات هذا البعد لذلك كان ميولهم إلى الاختيار موافق، ومن حيث ترتيب العبارات نجد أن المتوسط الحسابي عرف هو الأخر تقارب كبير جدا في قيمه في العبارات بفارق لم يتجاوز 0,15، أي محصور بين 3,97 و 3,83، نفس الأمر ينطبق على الانحراف المعياري الذي شهد هو الأخر قيم متقاربة في قيمه من خلال العبارات مما يؤكد لنا تجانس إجابات الأفراد في إجاباتهم حول عبارات هذا البعد، وعموما نجد أن هذا البعد المتمثل في تقييم أداء الموارد البشرية قد عرف اتجاه عام مرتفع كما هو الحال بعبارته حيث عرف وسط حسابي وانحراف معياري بلغا على الترتيب 3,90 و 0,696.

بينت نتائج الاختبار أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في استخدام التكنولوجيا الحديثة مع وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة، وبالتالي تحققت الفرضية الخامسة.

6. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

- الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة ووظيفة الأجور والحوافز كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة.
- للإجابة على هذا التساؤل تم حساب المتوسط المرجح والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محور الأجور والحوافز من مقياس إدارة الموارد البشرية. والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (24): يبين البعد الخامس الأجور والحوافز.

رقم	العبارة	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	يساعد نظام المعلومات المطبق في عملية الأجور والحوافز بشكل أفضل من السابق	التكرار	0	1	14	56	32	4,16	0,683	مرتفع
		النسبة	0	1,0	13,6	54,4	31,1			
2	تخصيص حوافز مرتبطة بإتقان المهارة في إستعمال وسائل التكنولوجيا الحديثة	التكرار	4	23	36	26	14	3,22	1,066	متوسط
		النسبة	3,9	22,3	35	25,2	13,6			
3	تعمل الأجهزة والوسائل المتوفرة على توفير قاعدة بيانات ترفع من كفاءة تسيير	التكرار	2	12	8	56	25	3,87	0,977	مرتفع
		النسبة	1,9	11,7	7,8	54,4	24,3			
4	تمتلك الوزارة نظام معلومات تفصيلية يسمح بتحديد الأجور والحوافز	التكرار	1	14	13	50	25	3,82	0,988	مرتفع
		النسبة	1,0	13,6	12,6	48,5	24,3			
5	الأجور نظام الحوافز مرتبط الكترونيا بنظام	التكرار	2	18	14	52	17	3,62	1,021	مرتفع
		النسبة	1,9	17,5	13,6	50,5	16,5			
مرتفع	البعد الخامس: الأجور والحوافز									
								3,65	0,598	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

من خلال هذا البعد المتمثل في الأجور والحوافز نجد أنه تضمن خمس عبارات عرفت اتجاه مرتفع في جميع العبارات ماعدا العبارة رقم 02 التي تنص على " تخصيص حوافز مرتبطة بإتقان المهارة في استعمال وسائل التكنولوجيا الحديثة " التي عرفت اتجاه متوسط بمفردها، مما يوحي أن الأفراد بالعينة كانت اتجاهاتهم متقاربة إلى حد كبير ومتقاربة حول عبارات هذا البعد ماعدا العبارة 02، لذلك كان ميلهم إلى الاختيار موافق بصيغة كبيرة ومحايد بدرجة أقل، ومن حيث ترتيب العبارات نجد أن المتوسط الحسابي عرف أعلى مستوياته بالعبارة رقم 01 التي نصت على "يساعد نظام المعلومات المطبق في عملية الأجور والحوافز بشكل أفضل من السابق " بقيمة قدرت بـ 4,16، أما عن الانحراف المعياري نجد أنه عرف أدنى مستوى له قيمة قدرها 0,683 بنفس العبارة رقم 02 أيضا مما يعني تجانس إجابات الأفراد حول هذه العبارة أين كانت نسبة الموافقة تفوق 85 %، بينما عرف الانحراف المعياري أعلى مستوى له قيمة قدرت بـ 1,066 بالعبارة رقم 02 مما يدل على أنها أقل تجانس مقارنة بباقي العبارات في هذا البعد، وعموما نجد أن هذا البعد عرف اتجاه عام متوسط بوسط حسابي وانحراف معياري بلغا على الترتيب 3,65 و0,598.

عموما نجد هذا المحور المتمثل في إدارة الموارد البشرية الذي ضم خمسة أبعاد عرف أغلبها الاتجاه المرتفع ماعدا البعد الثالث المتمثل في تكوين الموارد البشرية الذي عرف اتجاه متوسط، وأن البعد الأخير عرف أقل قيمة في الانحراف المعياري مقارنة بباقي الأبعاد قدر بـ 0,598 مما يدل على أن الإجابات عليه كانت أكثر تجانس أكثر من غير من الأبعاد بهذا المحور، وعلى العموم عرف هذا المحور اتجاه عام مرتفع. أظهرت نتائج الاختبار أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في استخدام التكنولوجيا الحديثة مع وظيفة الأجور والحوافز كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة، وبالتالي تحققت الفرضية السادسة.

7. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة:

من أجل اختبار الفروق لابد من التأكد من توفر شروط القيام بالاختبارات المعلمية من عدمها ومن بين أهم الشروط اختبار التوزيع الطبيعي، حيث أنه إذا لم يتحقق شرط التوزيع الطبيعي نقوم بتطبيق الاختبارات الغير معلمية، حيث أنه كل اختبار معلمي يقابله اختبار لا معلمي.

جدول رقم (25): يبين التوزيع الطبيعي لمتغير تكنولوجيا الحديثة حسب المتغيرات الشخصية:

نوع الاختبار	إحصاءة الاختبار	درجة الحرية	مستوى الدلالة	النتيجة
كولموقروف سميرنوف	0,152	103	0,000	لا يوجد توزيع طبيعي
شابيروويلك	0,882	103	0,000	لا يوجد توزيع طبيعي

من خلال اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المحور الأول المتمثل في التكنولوجيا الحديثة نجد أن مستوى الدلالة في كلا الاختبارين كولموقروف سميرنوف وشابيروويلك بلغ على الترتيب 0,000 و 0,001 وهما أقل من مستوى الدلالة 0,05 (5%) أي نقبل الفرضية البديلة التي تقول أن بيانات هذا المحور لا تتبع توزيع طبيعي، لذلك لا يمكن تطبيق الاختبارات المعلمية هذه البيانات ومنه سنعمد في هذه الحالة على الاختبارات الغير معلمية لاختبار الفروق بالنسبة للمتغيرات الشخصية.

- الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام التكنولوجيا الحديثة لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة تعزى لمتغيرات (السن، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الحالة العائلية).

1.7. اختبار الفروق في مستوى استخدام التكنولوجيا الحديثة تبعاً لمتغير السن:

- للإجابة على هذا التساؤل تم حساب اختبار كريسكال واليس لمقياس التكنولوجيا الحديثة. والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم: (26): يبين نتائج اختبار الفروق في مستوى استخدام التكنولوجيا الحديثة تبعاً لمتغير السن.

نوع الاختبار	إحصاءة الاختبار	مستوى الدلالة	النتيجة
كريسكال واليس	4,219	0,239	غير دال (لا توجد فروق)

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

من خلال اختبار كريسكال واليس الذي يطبق في حالة وجود أكثر من عینتين مستقلتين نجد أن الفروق لمحور التكنولوجيا الحديثة بالنسبة لمتغير العمر أن مستوى الدلالة بلغ 0,239 وهو أكبر من مستوى الدلالة 0,05 (5%) مما يدفعنا إلى قبول الفرض الصفري القائل بعد وجود فروق في متغير التكنولوجيا الحديثة تعزى إلى متغير العمر أي أنه لا يوجد اختلاف بين مختلف الفئات العمرية في التكنولوجيا الحديثة. بينت نتائج الاختبار أنه لا توجد فروق بين الفئات العمرية في مستوى استخدام التكنولوجيا الحديثة لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة، وبالتالي لم تتحقق الفرضية السابعة في متغير السن.

2.7. اختبار الفروق في مستوى استخدام التكنولوجيا الحديثة تبعاً لمتغير الجنس:

- للإجابة على هذا التساؤل تم حساب اختبار مان ويتني لمقياس التكنولوجيا

الحديثة. والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(27): يبين نتائج اختبار الفروق في مستوى استخدام التكنولوجيا تبعاً لمتغير

الجنس.

نوع الاختبار	متوسط 1	متوسط 2	قيمة الاحصاء	مستوى الدلالة	النتيجة
مان ويتني	51,79	53,00	747,0	0,876	غير دال

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

من خلال اختبار مان ويتني الذي يطبق في حالة وجود عينتين مستقلتين نجد أن الفروق التكنولوجية الحديثة بالنسبة لمتغير الجنس أن متوسط العينة الأولى بلغ 51,79 ومتوسط العينة الثانية بلغ 53,0، في حين نجد أن مستوى الدلالة بلغ 0,876 وهو أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يدفعنا إلى قبول الفرض الصفري القائل بعدم وجود فروق في متغير التكنولوجيا الحديثة تعزى إلى متغير الجنس أي أنه لا يوجد اختلاف بين الذكور والإناث في استخدام التكنولوجيا الحديثة.

ومنه بينت نتائج الاختبار أنه لا توجد فروق بين الذكور والإناث في مستوى استخدام التكنولوجيا الحديثة لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة، وبالتالي لم تتحقق الفرضية السابعة في متغير الجنس.

3.7. اختبار الفروق في مستوى استخدام التكنولوجيا تبعاً لمتغير الحالة العائلية:

- للإجابة على هذا التساؤل تم حساب اختبار كريسكال واليس لمقياس التكنولوجيا الحديثة. والنتائج موضحة في الجدول التالي:
جدول رقم(28): يبين نتائج اختبار الفروق في مستوى استخدام التكنولوجيا الحديثة تبعاً لمتغير الحالة العائلية.

نوع الاختبار	إحصاءة الاختبار	مستوى الدلالة	النتيجة
كريسكال واليس	3,188	0,363	غير دال (لا توجد فروق)

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

من خلال اختبار كريسكال واليس نجد أن الفروق لمحور التكنولوجيا الحديثة بالنسبة لمتغير الحالة العائلية أن مستوى الدلالة بلغ 0,363 وهو أكبر من مستوى الدلالة 0,05 (5%) مما يدفعنا إلى قبول الفرض الصفري القائل بعدم وجود فروق في متغير التكنولوجيا الحديثة تعزى إلى الحالة العائلية أي أنه لا يوجد اختلاف بين مختلف فئات الحالة العائلية في التكنولوجيا الحديثة.
أظهرت نتائج الاختبار أنه لا يوجد اختلاف يعزى للحالة العائلية في مستوى استخدام التكنولوجيا الحديثة لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة، وبالتالي لم تتحقق الفرضية السابعة في متغير الحالة العائلية.

4.7. اختبار الفروق في مستوى استخدام التكنولوجيا الحديثة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

- للإجابة على هذا التساؤل تم حساب اختبار كريسكال واليس لمقياس التكنولوجيا الحديثة. والنتائج موضحة في الجدول التالي:
جدول رقم(29): يبين نتائج اختبار الفروق في مستوى استخدام التكنولوجيا الحديثة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

نوع الاختبار	إحصاءة الاختبار	مستوى الدلالة	النتيجة
كريسكال واليس	2,597	0,458	غير دال (لا توجد فروق)

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

من خلال اختبار كريسكال واليس نجد أن الفروق لمحور التكنولوجيا الحديثة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي أن مستوى الدلالة بلغ 0,458 وهو أكبر من مستوى الدلالة 0,05 (5%) مما يدفعنا إلى قبول الفرض الصفري القائل بعدم وجود فروق في متغير التكنولوجيا الحديثة تعزى إلى المؤهل العلمي الحالة العائلية أي أنه لا يوجد اختلاف بين مستويات المؤهل العلمي في التكنولوجيا الحديثة. ومنه بينت نتائج الاختبار أنه لا يوجد اختلاف يعزى للمؤهل العلمي في مستوى استخدام التكنولوجيا الحديثة لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة، وبالتالي لم تتحقق الفرضية السابعة في متغير المؤهل العلمي لدى عينة الدراسة.

5.7. اختبار الفروق في مستوى استخدام التكنولوجيا الحديثة تبعاً لمتغير الخبرة المهنية:

- للإجابة على هذا التساؤل تم حساب اختبار كريسكال وليس لمقياس التكنولوجيا الحديثة. والنتائج موضحة في الجدول التالي:
جدول رقم (30): يبين نتائج اختبار الفروق في مستوى استخدام التكنولوجيا الحديثة تبعاً لمتغير الخبرة المهنية:

نوع الاختبار	إحصاءة الاختبار	مستوى الدلالة	النتيجة
كريسكال وليس	8,538	0,036	غير دال (لا توجد فروق)

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

من خلال اختبار كريسكال وليس نجد أن الفروق لمحور التكنولوجيا الحديثة بالنسبة لمتغير مدة العمل أن مستوى الدلالة بلغ 0,036 وهو أقل من مستوى الدلالة 0,05 (5%) مما يدفعنا إلى رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل القائل بوجود فروق في متغير التكنولوجيا الحديثة تعزى إلى مدة العمل أي أنه يوجد اختلاف بين مختلف مستويات الخبرة المهنية في التكنولوجيا الحديثة.
حيث بينت نتائج الاختبار أنه يوجد اختلاف يعزى لعدد سنوات الخدمة في مستوى استخدام التكنولوجيا الحديثة لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة، وبالتالي تحققت الفرضية السابعة في متغير عدد سنوات الخدمة لدى عينة الدراسة.

8. اختبار العلاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة وإدارة الموارد البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة:

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب اختبار كريسكال واليس لمقياس التكنولوجيا الحديثة. والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (31): يبين معاملات الارتباط بين محور التكنولوجيا الحديثة وأبعاد إدارة الموارد البشرية.

الأبعاد	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
البعد الأول	0,795	0,000	دال
البعد الثاني	0,791	0,000	دال
البعد الثالث	0,768	0,000	دال
البعد الرابع	0,647	0,000	دال
البعد الخامس	0,705	0,000	دال

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

من خلال علاقة الارتباط بين التكنولوجيا الحديثة وأبعاد إدارة الموارد البشرية نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغت قيمة في جميع الأبعاد قوية ولها دلالة إحصائية حيث نسجل ما يلي:

❖ وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين تكنولوجيا الحديثة وبعد تخطيط الموارد البشرية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط قيمة قدرها 0,795، كما نجد أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية حيث بلغت مستوى الدلالة لها قيمة قدرها 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 5%.

❖ هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بين تكنولوجيا الحديثة وبعد توظيف الموارد البشرية حيث نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0,791، كما نجد أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية حيث بلغت مستوى الدلالة قيمة قدرها 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 5%.

❖ هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بين تكنولوجيا الحديثة وبعد تكوين الموارد البشرية حيث نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0,768، كما نجد أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية حيث بلغت مستوى الدلالة قيمة قدرها 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 5%.

❖ هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بين تكنولوجيا الحديثة وبعد تقييم أداء الموارد البشرية حيث نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0,647، كما نجد أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية حيث بلغت مستوى الدلالة قيمة قدرها 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 5%.

❖ هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بين تكنولوجيا الحديثة وبعد الأجور و الحوافز حيث نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0,705، كما نجد أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية حيث بلغت مستوى الدلالة قيمة قدرها 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 5%.

جدول رقم(32): يبين نتائج اختبار العلاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة وإدارة الموارد البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة:

المتغيرين	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
المحور الأول والثاني	0,845	0,000	دال

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

من خلال دراسة العلاقة بين المحورين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0,845 وهي تعبر عن العلاقة الطردية بينهما وهي متوسطة، وبالنظر إلى مستوى الدلالة نجد أن قيمته بلغت 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 5% مما يؤكد لنا معنوية العلاقة الارتباطية بينهما.

ومنه بينت نتائج الاختبار أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة وإدارة الموارد البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة، وبالتالي تحققت الفرضية الرئيسية للدراسة.

9. استنتاج عام: من خلال الدراسة الميدانية الحالية حول العلاقة بين استخدام التكنولوجيا

الحديثة وإدارة الموارد البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة، توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج تمثلت فيما يلي:

- ❖ مستوى استخدام التكنولوجيا الحديثة لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة جاء مرتفعاً.
- ❖ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة ووظيفة تخطيط الموارد البشرية كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة.
- ❖ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة ووظيفة توظيف الموارد البشرية كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة.
- ❖ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة وتكوين الموارد البشرية كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة.
- ❖ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة ووظيفة تقييم أداء الموارد البشرية كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة.
- ❖ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة ووظيفة الأجور والحوافز كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة.
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استخدام التكنولوجيا الحديثة لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة تعزى لمتغيرات (السن، الجنس، المؤهل العلمي، الحالة العائلية).
- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استخدام التكنولوجيا الحديثة لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.
- ❖ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة وإدارة الموارد البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة.

الفصل السادس:

مناقشة نتائج

الدراسة

تمهيد:

يعقب عرض وتحليل فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية التوصل الى النتائج، نحاول في هذا الفصل مناقشة نتائج الفرضيات وتفسيرها إسقاطا على الواقع بالمؤسسات التعليمية المدروسة (ابتدائيات، متوسطات، ثانويات) بمدينة الجلفة، ومحاولة الوصول الى قراءة في نتائج مستوى استخدام التكنولوجيا الحديثة لدى عينة الدراسة، ومعرفة العلاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة ومختلف وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، تكوين الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، ووظيفة الأجور والحوافز)، والبحث في الفروق في مستوى استخدام التكنولوجيا لدى عينة الدراسة وهم مديرو المدارس التعليمية بالجلفة، للخروج باستنتاج عام حول الدراسة.

1. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

- الفرضية: مستوى استخدام التكنولوجيا الحديثة بأبعادها: (البرمجيات، الشبكات والبيانات، الأجهزة والوسائل) لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة مرتفع. للإجابة على هذا التساؤل تم حساب المتوسط المرجح والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات مقياس التكنولوجيا الحديثة ولكل بعد من الأبعاد الثلاثة: (البرمجيات، الشبكات والبيانات، الأجهزة والوسائل) على حدى. في قراءة للنتائج المتعلقة ببعد البرمجيات نجد أنه تضمن خمس عبارات عرفت اتجاه مرتفع في ثلاثة عبارات (1، 4، 5) واتجاه مرتفع جدا في العبارتين (2،3) مما يدل أن مديري المؤسسات التعليمية عينة الدراسة كانت اتجاهاتهم إيجابية نحو استخدام البرمجيات لذلك كانت ميولهم إلى الاختيار موافق وموافق بشدة، ومن حيث الترتيب في المتوسط الحسابي نجد أن العبارة رقم 03 التي تتضمن " البرامج المستخدمة تساعد في أداء المهام " عرفت أعلى قيمة قدرت بـ 4,26 مقارنة بباقي العبارات، أما عن الانحراف المعياري بلغ أدنى مستوى له قيمة قدرها 0,804 بالعبارة 3 أيضا مما يعني تجانس إجابات مديري المؤسسات التعليمية حول هذه العبارة أين كانت نسبة الموافقة تفوق 87%، بينما عرف الانحراف المعياري أعلى مستوى له قيمة قدرت بـ 1,925 بالعبارة رقم 04 مما يدل على أنها أقل تجانس مقارنة بباقي العبارات، وعموما نجد أن هذا البعد عرف اتجاه عام مرتفع بمتوسط حسابي وانحراف معياري بلغا على الترتيب 3,93 و0,834.

أما البعد الثاني المتمثل في الشبكات والبيانات حيث نجد أنه اشتمل على خمس عبارات عرفت اتجاه مرتفع في ثلاثة عبارات (1، 3، 4) واتجاه مرتفع جدا في العبارتين (2،5) مما يوحي أن مديري المؤسسات التعليمية بالعينة كانت اتجاهاتهم إيجابية مع هذا البعد لذلك كانت ميولهم إلى الاختيار موافق وموافق بشدة، ومن حيث الترتيب في المتوسط الحسابي نجد أن العبارة الأخيرة رقم 05 التي تتضمن "تستخدم الوزارة شبكة اتصال للربط بين المديریات والمصالح والمؤسسات "شهدت أعلى قيمة

قدرت بـ 4,26 مقارنة بباقي العبارات، ولعل هذا راجع الى الارتياح الذي توفره الأرضية الرقمية (الرقمنة) في السنوات الأخيرة وكذا تزويد أغلب المؤسسات بأرضية اتصال من وإلى مديرية التربية وكذا ربط المؤسسات بعضها ببعض، وأيضا توصيل أغلب المؤسسات التعليمية بشبكة الأنترنت مما يمكن جميع المديرين من استعمال الشبكة بسهولة وسرعة تدفق عالي وهذا ما نستنتجه من خلال اتجاهات المديرين نحو البعد الثاني وهذا يوحي إلى أن هناك تجانس في إجابات الأفراد حول هذه العبارة أين كانت نسبة الموافقة تصل إلى 97 %، بينما عرف الانحراف المعياري مستويات متقاربة في باقي العبارات، وعموما نجد أن هذا البعد عرف اتجاه عام مرتفع بمتوسط حسابي وانحراف معياري بلغا على الترتيب 4,00 و 0,653.

أما البعد الثالث المتمثل في البرمجيات نجد أنه تضمن خمس عبارات عرفت اتجاه مرتفع جدا في ثلاثة عبارات (1، 2، 3) واتجاه مرتفع في العبارة 05، أما العبارة رقم 04 التي تنص على " يتوفر بالمؤسسة مختصين في صيانة الأجهزة والوسائل " مما يوحي أن الأفراد بالعينة كانت اتجاهاتهم مختلفة ومتباينة حول عبارات هذا البعد لذلك كان ميولهم إلى الاختيار موافق جدا وموافق ومنخفض، ومن حيث الترتيب في المتوسط الحسابي نجد أن العبارة رقم 03 التي تتضمن "الأجهزة المتوفرة في المؤسسة توفر معالجة سريعة ودقيقة للبيانات " عرفت أعلى قيمة في المتوسط الحسابي قدرت بـ 4,41 مقارنة بباقي العبارات وقد يكون هذا راجع الى سعي الدولة الجزائرية من خلال وزارة التربية الوطنية الى إتباع سياسة تعميم توفر الأجهزة بجميع المؤسسات التعليمية مما يعني تجانس إجابات الأفراد حول هذه العبارة أين كانت نسبة الموافقة تفوق 92 %، بينما عرف الانحراف المعياري أعلى مستوى له قيمة قدرت بـ 1,073 بالعبارة رقم 04 مما يدل على أنها أقل تجانس مقارنة بباقي العبارات، وقد يرجع هذا الى الحاجة الماسة للمؤسسات التعليمية لصيانة الأجهزة وتوفير موظفي الصيانة المختصين.

عموما نجد هذا المحور المتمثل في التكنولوجيا الحديثة الذي ضم ثلاثة أبعاد عرف جميعها الاتجاه المرتفع، كما نجد أن البعد الثاني عرف أقل قيمة في الانحراف المعياري مقارنة بباقي الأبعاد قدر بـ 0,653 مما يدل على أن الإجابات عليه كانت أكثر تجانس أكثر من غيره من الأبعاد بهذا المحور، وعلى العموم عرف هذا المحور اتجاه عام مرتفع.

وبصفة عامة فالإجابة على الفرضية الأولى القائلة بأن مستوى استخدام التكنولوجيا الحديثة (البرمجيات، الشبكات والبيانات، الأجهزة والوسائل) لدى مديري المدارس التعليمية بالجلفة مرتفع، وهذا ما يتوافق مع بعض الدراسات السابقة المختلفة الميدانية حول المؤسسات الجزائرية التي توصلت الى الوصول الى نتائج مفادها أن المؤسسات الجزائرية تغيرت بفضل الفرص التي أتاحتها التكنولوجيا في مجال المعلومات والاتصال، وأن هذا التغير حدث بدرجات متفاوتة، بحسب إمتلاك المؤسسات للتجهيزات المختلفة للاتصالات والمعلومات والشبكات المختلفة.

2. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

- الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة ووظيفة تخطيط الموارد البشرية كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة.

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب المتوسط المرجح والانحراف المعياري لكل

عبارة من عبارات محور تخطيط الموارد البشرية من مقياس إدارة الموارد البشرية.

من خلال هذا البعد المتمثل في تخطيط الموارد البشرية هو الآخر تضمن خمس عبارات عرفت جميعها اتجاه مرتفع ماعدا العبارة رقم 05 "يتوفر لدى الوزارة مختصين في التخطيط للموارد البشرية" كان اتجاهها متوسط، مما يوحي أن الأفراد بالعينة كانت اتجاهاتهم إيجابية مع هذا البعد لذلك كان ميلهم إلى الاختيار موافق، ومن حيث الترتيب في المتوسط الحسابي نجد أن العبارة رقم 03 تضمنت أعلى قيمة قدرت ب 4,13 مقارنة بباقي العبارات، الانحراف المعياري بلغ أدنى مستوياته بقيمة قدرها 0,617 بالعبارة 01 مما يعني تجانس إجابات الأفراد حول هذه العبارة أين كانت نسبة الموافقة تفوق 84%، بينما عرف الانحراف المعياري أعلى مستوى له قيمة قدرت ب 1,073 بالعبارة رقم 05 مما يدل على أن بها تشتت مقارنة بباقي العبارات، وعموما نجد أن هذا البعد عرف اتجاه عام مرتفع بمتوسط حسابي وانحراف معياري بلغا على الترتيب 3,74 و 0,639.

ومنه بينت نتائج الاختبار أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في استخدام التكنولوجيا الحديثة مع وظيفة تخطيط الموارد البشرية كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة، والذي يتوافق مع الفرضية الثانية في الدراسة.

3. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

- الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة ووظيفة توظيف الموارد البشرية كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة.

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب المتوسط المرجح والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محور توظيف الموارد البشرية من مقياس إدارة الموارد البشرية.

من خلال هذا البعد المتمثل في توظيف الموارد البشرية نجد أنه تضمن خمس عبارات عرفت اتجاه مرتفع في ثلاثة عبارات (2، 3، 4) واتجاه متوسط في العبارة رقم 01، والعبارة 05، مما يوحي أن الأفراد بالعينة كانت اتجاهاتهم مختلفة ومتباينة حول عبارات هذا البعد لذلك كان ميولهم إلى الاختيار موافق ومحايد، ومن حيث الترتيب في المتوسط الحسابي نجد أن العبارة رقم 04 التي تنص على "يساعد نظام المعلومات المطبق في عملية التوظيف بشكل أفضل من السابق" عرفت أعلى قيمة في المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,91 مقارنة بباقي العبارات الذي يعطي اتجاه مرتفع حول الموافقة، أما عن الانحراف المعياري بلغ أدنى مستوى له قيمة قدرها 0,603 بالعبارة رقم 03 وهذا مما يؤكد لنا تقارب إجابات الأفراد حول هذه العبارة أين كانت نسبة الموافقة تفوق 83 %، في العموم نجد أن هذا البعد عرف اتجاه عام مرتفع بمتوسط حسابي وانحراف معياري بلغا على الترتيب 3,58 و 0,622.

ومنه بينت نتائج الاختبار أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في استخدام التكنولوجيا الحديثة مع وظيفة توظيف الموارد البشرية كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة، وبالتالي تحققت الفرضية الثالثة.

4. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

- الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة ووظيفة تكوين الموارد البشرية كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة.

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب المتوسط المرجح والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محور تكوين الموارد البشرية من مقياس إدارة الموارد البشرية.

من خلال هذا البعد المتمثل في البرمجيات نجد أنه تضمن خمس عبارات عرفت اتجاه متوسط في ثلاثة عبارات (1، 3، 4) واتجاه مرتفع في العبارتين 02 و05، مما يوحي أن الأفراد بالعينة كانت اتجاهاتهم مختلفة ومتباينة حول عبارات هذا البعد لذلك كان ميلهم إلى الاختيار محايد وموافق، ونعتقد أن هذا التباين في إجابات الباحثين مرده إلى عدم توفر برامج تكوين بالمؤسسات التعليمية وإيضاً عزوف الموارد البشرية وعدم ميلهم إلى برامج التكوين عن بعد التي توفرها الوزارة، ومن حيث ترتيب العبارات نجد أن المتوسط الحسابي عرف أعلى مستوياته بالعبارة رقم 02 التي نصت على "ضعف الوعي بأهمية التكوين لتطبيق وسائل التكنولوجيا الحديثة" بقيمة قدرت بـ 3,80 وهي في عمومها ضعيفة نسبياً في مستوى الموافقة، ونعتقد أن مرده ليس لضعف الوعي بأهمية التكوين لتطبيق وسائل التكنولوجيا الحديثة لدى مديري المؤسسات التعليمية وإنما لانعدام الحوافز وتشجيع هذه الفئة للعائد المرجوا من هذه العملية، أما عن الانحراف المعياري نجد أنه عرف أدنى مستوى له قيمة قدرها 0,616 بنفس العبارة 02 أيضاً مما يعني تجانس إجابات الأفراد حول هذه العبارة أين كانت نسبة الموافقة تفوق 80 % وهي تنص على "ضعف الوعي بأهمية التكوين لتطبيق وسائل التكنولوجيا الحديثة"، بينما عرف الانحراف المعياري أعلى مستوى له قيمة قدرت بـ 1,046 بالعبارة رقم 04 مما يدل على أنها أقل تجانس مقارنة بباقي

العبارات، وعموما نجد أن هذا البعد عرف اتجاه عام متوسط بوسط حسابي وانحراف معياري بلغ على الترتيب 3,31 و 0,664.

ومنه تخلص نتائج الاختبار إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في استخدام التكنولوجيا الحديثة مع وظيفة تكوين الموارد البشرية كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة، وبالتالي تحققت الفرضية الرابعة.

5. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

- الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة ووظيفة تقييم أداء الموارد البشرية كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة.

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب المتوسط المرجح والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محور تقييم أداء الموارد البشرية من مقياس إدارة الموارد البشرية.

من خلال هذا البعد المتمثل في تقييم أداء الموارد البشرية، نجد أنه تضمن هو الآخر كباقي الأبعاد خمس عبارات عرفت اتجاه مرتفع في جميع عباراته، مما يوحي أن الأفراد بالعينة كانت اتجاهاتهم موحدة ومتقاربة جدا حول الإجابة عن عبارات هذا البعد لذلك كان ميولهم إلى الاختيار موافق، ومن حيث ترتيب العبارات نجد أن المتوسط الحسابي عرف هو الآخر تقارب كبير جدا في قيمه في العبارات بفارق لم يتجاوز 0,15، أي محصور بين 3,97 و3,83، نفس الأمر ينطبق على الانحراف المعياري الذي شهد هو الآخر قيم متقاربة في قيمه من خلال العبارات مما يؤكد لنا تجانس إجابات الأفراد في إجاباتهم حول عبارات هذا البعد، وهذا يدل على رضا هذه الفئة من مديري المؤسسات التعليمية عن البرامج المختلفة المطروحة والمتاحة في تقييم الأداء والابتعاد عن الطرق التقليدية في إستعمال المعاملات الورقية والمتابعة التي تتطلب المزيد من الجهد والوقت، وعموما نجد أن هذا البعد المتمثل في تقييم أداء الموارد البشرية قد عرف اتجاه عام مرتفع كما هو الحال بعباراته حيث عرف وسط حسابي وانحراف معياري بلغا على الترتيب 3,90 و 0,696.

ومنه بينت نتائج الاختبار أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في استخدام التكنولوجيا الحديثة مع وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة.

6. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

- الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة ووظيفة الأجور والحوافز كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة.
- للإجابة على هذا التساؤل تم حساب المتوسط المرجح والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محور الأجور والحوافز من مقياس إدارة الموارد البشرية. من خلال هذا البعد المتمثل في الأجور والحوافز نجد أنه تضمن خمس عبارات عرفت اتجاه مرتفع في جميع العبارات ماعدا العبارة رقم 02 التي تنص على " تخصيص حوافز مرتبطة بإتقان المهارة في استعمال وسائل التكنولوجيا الحديثة " التي عرفت اتجاه متوسط بمفردها، ونستشف منه الكفاءة والمهارة وإتقان إستعمال وسائل التكنولوجيا الحديثة غير مثنى، مما يوحي أن الأفراد بالعينة كانت اتجاهاتهم متقاربة إلى حد كبير ومتقاربة حول عبارات هذا البعد ماعدا العبارة 02، لذلك كان ميلهم إلى الاختيار موافق بصيغة كبيرة ومحاييد بدرجة أقل، ومن حيث ترتيب العبارات نجد أن المتوسط الحسابي عرف أعلى مستوياته بالعبارة رقم 01 التي نصت على "يساعد نظام المعلومات المطبق في عملية الأجور والحوافز بشكل أفضل من السابق " بقيمة قدرت بـ 4,16، أما عن الانحراف المعياري نجد أنه عرف أدنى مستوى له قيمة قدرها 0,683 بنفس العبارة رقم 02 أيضا مما يعني تجانس إجابات الأفراد حول هذه العبارة أين كانت نسبة الموافقة تفوق 85 %، بينما عرف الانحراف المعياري أعلى مستوى له قيمة قدرت بـ 1,066 بالعبارة رقم 02 مما يدل على أنها أقل تجانس مقارنة بباقي العبارات في هذا البعد، وعموما نجد أن هذا البعد عرف اتجاه عام متوسط بوسط حسابي وانحراف معياري بلغا على الترتيب 3,65 و0,598.

ومنه بينت نتائج الاختبار أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في استخدام التكنولوجيا الحديثة مع وظيفة الأجور والحوافز كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة، وبالتالي هناك توافق مع الفرضية السادسة للدراسة.

7. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة:

- الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام التكنولوجيا الحديثة لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة تعزى لمتغيرات (السن، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الحالة العائلية).

1.7. اختبار الفروق في مستوى استخدام التكنولوجيا الحديثة تبعا لمتغير السن:

- للإجابة على هذا التساؤل تم حساب اختبار كريسكال واليس لمقياس التكنولوجيا الحديثة. من خلال اختبار كريسكال واليس الذي يطبق في حالة وجود أكثر من عينتين مستقلتين نجد أن الفروق لمحور التكنولوجيا الحديثة بالنسبة لمتغير العمر أن مستوى الدلالة بلغ 0,239 وهو أكبر من مستوى الدلالة 0,05 (5%) مما يدفعنا إلى قبول الفرض الصفري القائل بعد وجود فروق في متغير التكنولوجيا الحديثة تعزى إلى متغير السن أي أنه لا يوجد اختلاف بين مختلف الفئات العمرية في استخدام التكنولوجيا الحديثة.

وهذه النتائج المتوصل إليها بعدم وجود فروق بين الفئات العمرية في مستوى استخدام التكنولوجيا الحديثة لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة،

يظهر جليا أن أغلبية أفراد مجتمع البحث هم من فئة متوسطي العمر الذين تتراوح أعمارهم (من 41 إلى 50 سنة)، حيث تمثل هذه الفئة نسبة تقترب من ثلثي مجموع العينة، وهذه النسبة العالية تعود بالدرجة الأولى إلى طبيعة وآلية الترقية التي تستدعي سنوات خبرة في التدريس قبل الولوج إلى ميدان الإدارة وأيضا إلى الحالة الاستثنائية التي تمر بها المدرسة الجزائرية في إعادة تصنيف الأساتذة الرئيسيين في التعليم حسب القانون الأساسي المعمول به منذ 2008 والمعدل في 03-06-2012 بحيث الفئة الكبيرة التي استفادت من هذا التعديل فئة متوسطي العمر التي استفادت من الترقية، هذه الخصوصية في تركيب مجتمع دراسة و الذي يتعلق بالسن لم يؤثر

على النتائج اللاحقة كما كنا نعتقد خاصة فيما يتعلق بالمتغير المستقل التكنولوجيا الحديثة، أما فئة المبحوثين أقل من 30 سنة فكان هناك نسبة ضئيلة وهذا راجع لطبيعة الترقية أو آلية الترقية لرتبة مدير مؤسسة تعليمية التي تشترط عدد سنوات خبرة يقارب الـ 10 سنوات، نعتقد أن المبحوثين في هذه الفئة قد تكون من فئة المكلفين، ويقابلها أيضا فئة أخرى بنسبة ضئيلة الذين تفوق أعمارهم 50 سنة، في حين كانت نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين (31 إلى 40) سنة حوالي 22.5%.

قد نرجعه الى أن غالبية المبحوثين (مديري المؤسسات التعليمية) من متوسطي العمر الذين قد يكونون التحقوا بالوظيفة بعد تلقيهم تكوينا جيدا خاصة في الاعلام والاتصال، بالإضافة الى التكوين عن بعد المتاح من طرف وزارة التربية الوطنية، الذي مكنت التكنولوجيا الحديثة من الحصول عليه في السنوات الأخيرة.

2.7. اختبار الفروق في مستوى استخدام التكنولوجيا الحديثة تبعا لمتغير الجنس:

- للإجابة على هذا التساؤل تم حساب اختبار مان ويتني لمقياس التكنولوجيا الحديثة.

من خلال اختبار مان ويتني الذي يطبق في حالة وجود عينتين مستقلتين نجد أن الفروق التكنولوجيا الحديثة بالنسبة لمتغير الجنس أن متوسط العينة الأولى بلغ 51,79 ومتوسط العينة الثانية بلغ 53,0، في حين نجد أن مستوى الدلالة بلغ 0,876 وهو أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يدفعنا إلى قبول الفرض الصفري القائل بعدم وجود فروق في متغير التكنولوجيا الحديثة تعزى إلى متغير الجنس أي أنه لا يوجد اختلاف بين الذكور والإناث في استخدام التكنولوجيا الحديثة.

ومنه بينت نتائج الاختبار أنه لا توجد فروق بين الذكور والإناث في مستوى استخدام التكنولوجيا الحديثة لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة، والذي يثبت التكافؤ في الفرص بين الجنسين في الترقية وأيضا الكفاءة والحصول على تكوين مهني وظيفي جيد قبل الولوج الى التسيير الاداري.

3.7. اختبار الفروق في مستوى استخدام التكنولوجيا تبعاً لمتغير الحالة العائلية:

- للإجابة على هذا التساؤل تم حساب اختبار كريسكال واليس لمقياس التكنولوجيا الحديثة.

من خلال اختبار كريسكال واليس نجد أن الفروق لمحور التكنولوجيا الحديثة بالنسبة لمتغير الحالة العائلية أن مستوى الدلالة بلغ 0,363 وهو أكبر من مستوى الدلالة 0,05 (5%) مما يدفعنا إلى قبول الفرض الصفري القائل بعدم وجود فروق في متغير التكنولوجيا الحديثة تعزى إلى الحالة العائلية أي أنه لا يوجد اختلاف بين مختلف فئات الحالة العائلية في التكنولوجيا الحديثة، وقد يرجع هذا إلى وجود النسبة الكبيرة للمتزوجين في عينة الدراسة من مديري المدارس التعليمية، فالاستقرار الاجتماعي له دور في الرفع من كفاءة ومهارة المبحوثين في المجال الوظيفي واتجاهات المبحوثين نحو استخدام التكنولوجيا الحديثة .

ومنه بينت نتائج الاختبار أنه لا يوجد اختلاف يعزى للحالة العائلية في مستوى استخدام التكنولوجيا الحديثة لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة، وهذه النتيجة تتعارض مع الفرضية السابعة للدراسة في متغير الحالة العائلية.

4.7. اختبار الفروق في مستوى استخدام التكنولوجيا الحديثة تبعاً لمتغير المؤهل

العلمي:

- للإجابة على هذا التساؤل تم حساب اختبار كريسكال واليس لمقياس التكنولوجيا الحديثة.

من خلال اختبار كريسكال واليس نجد أن الفروق لمحور التكنولوجيا الحديثة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي أن مستوى الدلالة بلغ 0,458 وهو أكبر من مستوى الدلالة 0,05 (5%) مما يدفعنا إلى قبول الفرض الصفري القائل بعدم وجود فروق في

متغير التكنولوجيا الحديثة تعزى إلى المؤهل العلمي الحالة العائلية أي أنه لا يوجد اختلاف بين مختلف مستويات المؤهل العلمي في التكنولوجيا الحديثة.

ومنه بينت نتائج الاختبار أنه لا يوجد اختلاف يعزى للمؤهل العلمي في مستوى استخدام التكنولوجيا الحديثة لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة، ومرد ذلك في اعتقادي أن غالبية الباحثين من مديري المؤسسات التعليمية متحصلين على مؤهل علمي قاعدي، الذي يؤهلهم للولوج إلى ممارسة وظائفهم وحصولهم على مهارات استخدام التكنولوجيا، وأيضاً إلى السياسة المتبعة من طرف وزارة التربية الوطنية التي أقرت في السنوات الأخيرة شروط المؤهل العلمي للمرشحين لمناصب التربية المختلفة وهذا لا يعني بالضرورة أن النسبة الباقية بدون مؤهل علمي فقد حصل هؤلاء جميعاً على تكوين في الجامعة مدته 3 سنوات حصلوا من خلاله على شهادة الليسانس المهنية بموجب اتفاق بين وزارة التربية الوطنية ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وهذا أيضاً مؤشر إيجابي كون أن غالبية مديري المؤسسات التعليمية يتمتعون بمستوى علمي وتكوين جامعي رفيع المستوى يؤهلهم إلى تقلد هذه المناصب القيادية مما يؤدي إلى الرفع من كفاءة الأداء لديهم. هذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة (محمد الهزام، 2016) القائلة بعدم وجود اختلاف بين الموظفين في استخدام التكنولوجيا بالمؤسسة المدروسة يعزى للمؤهل العلمي. وبالتالي لم تتحقق الفرضية السابعة في متغير المؤهل العلمي لدى عينة الدراسة.

5.7. اختبار الفروق في مستوى استخدام التكنولوجيا تبعا لمتغير الخبرة المهنية:

- للإجابة على هذا التساؤل تم حساب اختبار كريسكال واليس لمحور التكنولوجيا الحديثة من خلال اختبار كريسكال واليس نجد أن الفروق لمحور التكنولوجيا الحديثة بالنسبة لمتغير مدة العمل أن مستوى الدلالة بلغ 0,036 وهو أقل من مستوى الدلالة 0,05 (5%) مما يدفعنا إلى رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل القائل بوجود فروق في متغير التكنولوجيا الحديثة تعزى إلى مدة العمل أي أنه يوجد اختلاف بين مختلف مستويات الخبرة المهنية في التكنولوجيا الحديثة.

نرى بأن غالبية المبحوثين وبنسبة 65% يتمتعون بخبرة لمدة أكثر من 20 سنة وهي مدة جيدة تؤهلهم للإلمام بجميع المهام الموكلة لهم في منصب مدير مؤسسة تعليمية، وأيضا فئة أقل من 10 سنوات فقد كانت النسبة الأضعف، أما فئة من 11 إلى 20 سنة النسبة 22.5% وهي أيضا نسبة معتبرة وهي نسبة شبابية جد معتبرة مؤشر جيد على إقبال هذه الفئة على تحمل المسؤولية في سن مبكرة وإقبالهم على المناصب القيادية.

ومنه بينت نتائج الاختبار أنه يوجد اختلاف يعزى لعدد سنوات الخدمة في مستوى استخدام التكنولوجيا الحديثة لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة، وبالتالي تحققت الفرضية السابعة في متغير عدد سنوات الخدمة لدى عينة الدراسة.

ونخلص في الأخير لفرض وجود علاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة وإدارة الموارد البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة من خلال علاقة الارتباط بين التكنولوجيا الحديثة وأبعاد إدارة الموارد البشرية نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغت قيمة في جميع الأبعاد قوية ولها دلالة إحصائية حيث سجلنا وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين تكنولوجيا الحديثة وبعد تخطيط الموارد البشرية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط قيمة قدرها 0,795، كما نجد أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية حيث بلغت مستوى الدلالة لها قيمة قدرها 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة

5%. وأيضاً وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين تكنولوجيا الحديثة وبعد توظيف الموارد البشرية حيث نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0,791، كما نجد أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية حيث بلغت مستوى الدلالة قيمة قدرها 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 5%. وكذا وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين تكنولوجيا الحديثة وبعد تكوين الموارد البشرية حيث نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0,768، كما نجد أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية حيث بلغت مستوى الدلالة قيمة قدرها 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 5%. بالإضافة إلى علاقة ارتباط قوية وطردية بين تكنولوجيا الحديثة وبعد تقييم أداء الموارد البشرية حيث نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0,647، كما نجد أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية حيث بلغت مستوى الدلالة قيمة قدرها 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 5%. وأيضاً وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين تكنولوجيا الحديثة وبعد الأجور و الحوافز حيث نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0,705، كما نجد أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية حيث بلغت مستوى الدلالة قيمة قدرها 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 5%. ونخلص من خلال دراسة العلاقة بين المحورين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تبعاً لقيمة معامل الارتباط بلغت 0,845 وهي تعبر عن العلاقة الطردية بينهما وهي متوسطة، وبالنظر إلى مستوى الدلالة نجد أن قيمته بلغت 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 5% مما يؤيد لنا معنوية العلاقة الارتباطية بينهما.

ومنه بينت نتائج الاختبار أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة وإدارة الموارد البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة، وبالتالي تحققت الفرضية الرئيسية للدراسة.



خاتمة

خاتمة:

هدفت الدراسة التي بين أيدينا إلى التعرف عن علاقة التكنولوجيا الحديثة بإدارة الموارد البشرية لدى عينة من مديري المؤسسات التعليمية (ابتدائي، متوسط، ثانوي) بالجلفة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاستعانة بمقياس للتكنولوجيا الحديثة ومقياس لإدارة الموارد البشرية، وتم تطبيق الدراسة على عينة من 103 مدير ومديرة موزعين على مدينة الجلفة، والغرض من هذه الدراسة الوصول لإجابة على تساؤل الدراسة لمعرفة أثر استخدام التكنولوجيا الحديثة على إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري المؤسسات التعليمية.

وتوصلت الدراسة لوجود علاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة وإدارة الموارد البشرية، أي وجود أثر ذو دلالة في تنمية وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال تبنيتها للتكنولوجيا الحديثة، وهذا الذي بدا جليا من خلال إجابات العينة المبحوثة من مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة. كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى استخدام التكنولوجيا الحديثة بمختلف أبعادها (البرمجيات، الشبكات والبيانات، الأجهزة والوسائل) لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة مرتفع، ووجود علاقة طردية موجبة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة و مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، تكوين الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية)، وأثبتت الدراسة أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام التكنولوجيا الحديثة لدى مديري المؤسسات التعليمية تعزى لمتغيرات (السن، الجنس، المؤهل العلمي، الحالة العائلية). بالمقابل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام التكنولوجيا الحديثة لدى مديري المؤسسات التعليمية تعزى لمتغير (عدد سنوات الخدمة) الخبرة المهنية.

المقترحات:

- ✓ تفعيل استخدام التكنولوجيا الحديثة في مختلف إدارات المؤسسات التعليمية مع توفير وتعزيز وسائل التقنيات الحديثة بمختلف أنواعها.
- ✓ الرفع من كفاءة استخدام التكنولوجيا الحديثة لدى مختلف الموارد البشرية بوزارة التربية الوطنية.
- ✓ تنظيم دورات تكوينية مستمرة خاصة باستخدام الوسائل التكنولوجية.
- ✓ البحث على إجراء دراسات مقارنة بين مختلف الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية في مستوى استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- ✓ البحث على إجراء دراسات ميدانية حول برامج التكوين الموجهة للموارد البشرية بوزارة التربية الوطنية وعلاقته باستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- ✓ البحث على إجراء دراسات خاصة بمعرفة اتجاهات الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية تجاه استخدام التكنولوجيا.



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع:

1. الكتب:

01. أبو شيحة، (2000)، إدارة الوارد البشرية، الأردن، دار الصفا.
02. باسي الهام، (2013)، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشرية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع.
03. بلوط حسن إبراهيم، (2002)، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت.
04. بوحفص عبد الكريم، (2010)، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
05. ثابت زهير، (2001)، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
06. جمال أبوشنب، (1998)، العلم والتكنولوجيا والمجتمع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
07. جمال الدين محمد المرسي، (2003)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية "المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية.
08. حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن.
09. حسن أحمد الطعاني، (2002)، التدريب وأسس، الدار الجامعية، الأردن.
10. حلمي يحيا، (1987)، أساسيات نظم المعلومات، مكتبة عين شمس، القاهرة.
11. حمداوي وسيلة، (2004)، إدارة الموارد البشرية، ب ط، منشورات مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر.

12. خالد الهيبي، 2005، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
13. درة، الصباغ،(2008)، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحى نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
14. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية " رؤية مستقبلية "، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص353.
15. سالم مؤيد سعيد،(2002)، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن.
16. سهيلة محمد عباس، (2002)، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للإنتاج والتوزيع، عمان الأردن.
17. صقر أحمد عاشور،(1983)، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، لبنان.
18. الصيرفي محمد،(2006)، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر.
19. طلعت إبراهيم لطفى،(1993)، مدخل إلى علم الاجتماع التنظيم، مكتبة غريب، مصر.
20. عادل محمد زايد،2003، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.
21. عبد الباري ابراهيم درة، (2008)، إدارة الموارد البشرية ، ب ط، دار وائل للطباعة والنشر.
22. عبد الباقي صلاح الدين محمد،(2001)، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، الدار الجامعية الحديثة للنشر، الإسكندرية.
23. عبد الباقي صلاح الدين محمد،(2002)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الحديثة للنشر، الإسكندرية.

24. عبد الحميد بهجت قايد، (1991)، إدارة الإنتاج، مكتبة عين الشمس، مصر.
25. عبد الفتاح بوخمخ، (2001)، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة قسنطينة.
26. عبد الوهاب، (1990)، علي محمد، التدريب والتطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، الرياض، معهد الإدارة العامة.
27. العديلي ناصر محمد، (1993)، إدارة السلوك التنظيمي، دار مراحل للطباعة الإلكترونية، الرياض.
28. علي السلمي، (2002)، إدارة التميز- نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
29. علي السلمي، (2017)، السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط2.
30. عمر وصفي عقيلي، (2005)، إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
31. عمر وصفي عقيلي، (2009)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن.
32. غسان قاسم اللامي، (2007)، إدارة التكنولوجيا، دار المناهج، عمان، الأردن، ط1.
33. غياث بوفلجة، (1984)، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
34. فيصل حسونة، (2007)، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

35. مازن فارس رشيد، (2001)، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض.
36. ماهر أحمد، (2001)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والثقافة، ط2، الإسكندرية.
37. ماهر أحمد، (2004)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والثقافة، ط5، الإسكندرية.
38. محفوظ أحمد جودة، (2010)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
39. محمد حسن راوية، (2000)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
40. محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مطبعة الرسالة، القاهرة، مصر، 1974.
41. محمود القدوة، (2008)، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة.
42. مسلم محمد، (2007)، مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، ط1، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر.
43. مصطفى عشوي، (1992)، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
44. مصطفى كامل، (1994)، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع.
45. نصيرة بوجمعة سعدي، (1992)، عقود نقل التكنولوجيا، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

46. نور الدين حاروش، (2016)، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الأمة للطباعة والنشر، الجزائر.

47. الهيتي خالد عبد الرحيم، (2003)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن.

48. ياسر عبد الرحمان، (2019)، إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال، مجلة البحوث الادارية والاقتصادية.

49. يوسف حجيم الطائي، (2006)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع.

2. المجالات:

01. أحمد سمير نايف نعمان الثابت و أحمد محمد جاسم الجميلي، (2017)، استخدام البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وأثرها على أداء الموارد البشرية في الجامعات الحكومية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة ديالى، العراق، المجلد 12، العدد 38.

02. إلهام باسي، (2013)، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشرية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، الجزائر، العدد 07، سبتمبر.

03. الجريدة الرسمية، (1976)، القوانين المنظمة لكيفية تنظيم تكوين موظفي قطاع التربية، 1976، العدد 33.

04. الجريدة الرسمية، (2014)، القوانين المنظمة لكيفية تنظيم تكوين موظفي قطاع التربية، العدد 53.

05. حفطاي سمير وسهى حمزاوي، (2016)، الرقمنة ومدى تأثيرها على الفاعلية التنظيمية تمين رأس المال البشري في المؤسسة بين الإدارة الكلاسيكية

والإلكترونية، مجلة الباحث الاجتماعي، الجزائر، العدد 12.

06. خالدي، غربي، (2018)، واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة في المؤسسات الجزائرية، مجلة آفاق لعلوم الإدارة والاقتصاد، الجزائر، العدد 03.
07. سهى حمزاوي، (2017)، دور الجامعة الجزائرية في مواكبة التغير التكنولوجي الواقع والطموح، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، الجزائر، العدد 2.
08. عبد العزيز بدر النداوي، (2009)، عولمة إدارة الموارد البشرية ودورها في التطوير الإداري، بحوث وأوراق ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي، طنجة.
09. عبد اللطيف مصيطفي، (2009)، دور التغير التكنولوجي في تنمية وتدعيم القدرات التنافسية للدولة، مجلة الواحات والبحوث والدراسات، جامعة غرداية الجزائر، العدد 06.
10. عبد المنعم بن عويرة، (2017)، استخدام التكنولوجيا التعليم في تدريس المواد العلمية -العلوم التجريبية أنموذجاً، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، الجزائر، مج 8.
11. العربي، عطية، (2012)، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية-دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد 10، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
12. علاء الدين حمودي، رابح بلقوشي، عمر جباري، (2021)، استخدام التكنولوجيا الحديثة للاتصال في تكوين أساتذة التعليم المتوسط عن بعد أثناء الخدمة، مجلة علوم الأداء الرياضي، المجلد 03، العدد 02.
13. فيصل فقاير، (2020)، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية E-HRM في المنظمة، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 03، العدد 02.

14. محفوظ هنداوي، رمضان خماخم، (2022)، أثر استخدام التكنولوجيا في تنمية السلوك المقاولاتي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مجلد 18، العدد 30.

3. الأطروحات والرسائل الجامعية:

01. بن علي إحسان، (2017)، رسالة دكتوراه بعنوان المخاطر المدركة

وانعكاساتها في درجة تبني الزبون لتكنولوجيا التسوق عبر الانترنت، كلية

العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.

02. بوعمامة خامرة، (2011)، استراتيجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في

التعليم العالي "دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة"، مذكرة مقدمة

لاستكمال شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، جامعة

الجزائر 3.

03. تير رضا، (2007)، اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الإدارة

العمومية الجزائرية في العمل، مقارنة العدالة التنظيمية، أطروحة مقدمة لنيل

شهادة الدكتوراه في العلوم تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة بن

يوسف بن خدة، الجزائر.

04. خيرة حجاب، (2018)، اتجاهات العاملين نحو التدريب على التكنولوجيا

الحديثة وتأثيرها على الأداء والرضا الوظيفي، أطروحة دكتوراه علم النفس، كلية

العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2.

05. الزيتوني عبود، (2012)، دور إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين الأداء

العمالي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة

سعد دحلب، البلدية، الجزائر، ص 52.

06. سهى حمزاوي،(2010)، انعكاسات نقل التكنولوجيا على المؤسسات الصناعية العامة في الدول النامية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة باتنة.
07. شاعو أسماء،(2018)، تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة الموارد البشرية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3.
08. عبداوي، هناء،(2016)، مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
09. عربات منير،(2008)، إدارة الموارد البشرية ومشكلة العقلنة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
10. فرخة،(2017)، دور تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج جيجل، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3.
11. مقراني،(2015)، أثر نظام الجودة الشاملة على التغيير التنظيمي في وظيفة إدارة الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير تخصص علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة البليدة، الجزائر.

4. المراجع الأجنبية:

1. Felix a ,Negro, **Public administration** , hest rinchart and Winston, INC, New York, 1959.
2. -J-Aubret et autre, **savoir et pouvoir (les compétences en question)** , édition press universitaire ; paris ;1993.
3. J-Marie ;Peretti ;**tous DRH** ;2^{eme} édition organisation ;paris ;2005.
4. Nadège Gunia, **Enjeux et perspectives d'un Internet en ressources humaines**, LIRHE unité mixte de recherche CNRSUTI, France, 2002.
5. Nadège Gunia, **Enjeux et perspectives d'un Internet en ressources humaines**, LIRHE unité mixte de recherche CNRSUTI, France, 2002.
6. Schermerhom et autre, **compétences humaines et organisation** ; 2^{eme} édition ;

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

رقم الاستمارة:

إستبيان حول " استخدام التكنولوجيا الحديثة وتأثيره على إدارة الموارد البشرية"

تحية طيبة وبعد:

السادة المديرين

نقوم بدراسة بهدف معرفة أثر استخدام التكنولوجيا الحديثة على إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية الوطنية دراسة على عينة من مديري المدارس التعليمية بالجلفة، وهذا لغرض الحصول على مادة وفيرة من الإجابات الدقيقة في الموضوع المقصود، يسعدنا كثيراً أن نقدم لكم هذا الاستبيان لملئه، ونعلمكم أن المعلومات المقدمة منكم ستعامل بسرية ولن تستخدم إلا لغايات العلمية المحضة.

وتفضلوا بقبول أسمى عبارات الاحترام والتقدير

*** الرجاء إفادتنا بالمعلومات التالية:**

بيانات عامة:

1/ الجنس: ذكر: أنثى:

2/ السن: أقل من 30 سنة من 30 الى 40 من 40 الى 50 فوق 50

3/ الحالة العائلية: أعزب (ة): متزوج (ة): مطلق (ة): أرمل (ة):

4/ المستوى العلمي: بكالوريا ليسانس ماستر دكتوراه

5/ عدد سنوات الخدمة: من 5-10 سنوات من 10-15 سنة من 15-20 سنة أكثر من 20 سنة

يرجى التكرم بقراءة المحتوى جيدا والإجابة عنه بوضوح ، كون قيمة هذه الدراسة تعتمد على دقة الإجابة وموضوعيتها لمساهمتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها.

نرجو وضع علامة (✓) في الخانة المناسبة:

المحور الأول: التكنولوجيا الحديثة

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الأسئلة	الترتيب
البرمجيات						البعد الأول
					تقوم الوزارة باعتماد وتركيب برمجيات خاصة لمواجهة التغيرات	1
					البرامج المستخدمة تتناسب وطبيعة العمل	2
					البرامج المستخدمة تساعد في أداء المهام .	3
					تساعد البرامج المستخدمة في فصل المهام وتحديد الصلاحيات .	4
					تعمل الوزارة على تحديث البرامج باستمرار .	5
الشبكات والبيانات						البعد الثاني
					يتم متابعة وتقييم وصول البيانات في المؤسسات	1
					تتناسب الشبكة المتوفرة مع احتياجات العمل في المؤسسة	2
					يحتوي نظام معلومات المؤسسة على كل المعلومات والبيانات الضرورية	3
					تعمل الوزارة على تحديث بياناتها باستمرار	4
					تستخدم الوزارة شبكة اتصال للربط بين المديرية والمصالح والمؤسسات .	5
الأجهزة والوسائل						البعد الثالث
					تتوفر الأجهزة والحواسيب بشكل كاف بالمؤسسة	1
					الأجهزة والوسائل المتوفرة تساعد في العمل	2
					الأجهزة المتوفرة في المؤسسة توفر معالجة سريعة ودقيقة للبيانات.	3
					يتوفر بالمؤسسة مختصين في صيانة الأجهزة والوسائل	4
					تستغل الأجهزة والوسائل المتوفرة بالشكل الأمثل	5

المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الأسئلة	الدرجة
تخطيط الموارد البشرية.						البعد الأول
					الوزارة تتعرف على احتياجاتها من الموظفين من خلال نظام معلومات	1
					تتواكب عملية التخطيط للموارد البشرية والمتغيرات التكنولوجية	2
					تستخدم الوزارة الحاسب الآلي في مختلف مراحل التخطيط للموارد البشرية	3
					تعتمد الوزارة في عملية التخطيط للموارد البشرية على استعمال معلومات إلكترونية	4
					يتوفر لدى الوزارة مختصين في التخطيط للموارد البشرية	5
توظيف الموارد البشرية						البعد الثاني
					يشترط المهارة ومعرفة استعمال الحواسيب في التوظيف	1
					استعمال التكنولوجيا خفض من تكاليف التوظيف	2
					التوظيف يتم عبر شبكة الانترنت	3
					يساعد نظام المعلومات المطبق في عملية التوظيف بشكل أفضل من السابق	4
					تعتمد الوزارة على قاعدة بيانات وملفات المتقدمين للعمل بغرض توظيف ذوي المعرفة العالية	5
تكوين الموارد البشرية						البعد الثالث
					تقوم الوزارة بتنظيم دورات تكوينية مستمرة خاصة باستخدام الوسائل التكنولوجية	1
					ضعف الوعي بأهمية التكوين لتطبيق وسائل التكنولوجيا الحديثة	2
					تقوم الوزارة بتحديد الاحتياجات للتكوين إلكترونيا	3
					توفر الوزارة الموارد المالية الكافية للتكوين	4
					يساعد نظام المعلومات المطبق في عملية التكوين بشكل أفضل من السابق	5

تقييم أداء الموارد البشرية					البعد الرابع
				توفر الأجهزة والوسائل يساهم في رفع معدلات أداء المديرين	1
				الوسائل والتكنولوجيا الحديثة تقلل من مشاكل تقييم الأداء كالمحسوبية والعلاقات الشخصية	2
				يساعد نظام المعلومات المطبق في عملية تقييم الأداء بشكل أفضل من السابق	3
				تحتاج المؤسسة إلى معلومات تفصيلية لغرض تطبيق نظام تقييم ذو فعالية	4
				نظام المعلومات المتوفر بالمؤسسات يخفض تكاليف عملية تقييم الأداء	5
الأجور والحوافز					البعد الخامس
				يساعد نظام المعلومات المطبق في عملية الأجور والحوافز بشكل أفضل من السابق	1
				تخصيص حوافز مرتبطة بإتقان المهارة في استعمال وسائل التكنولوجيا الحديثة	2
				تعمل الأجهزة والوسائل المتوفرة على توفير قاعدة بيانات ترفع من كفاءة تسيير الأجور	3
				تمتلك الوزارة نظام معلومات تفصيلية يسمح بتحديد الأجور والحوافز بموضوعية	4
				نظام الحوافز مرتبط إلكترونيا بنظام الأجور	5

الملحق رقم (): التكرارات والنسب المئوية للبيانات الشخصية

نوع الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	85	82,5	82,5	82,5
	أنثى	18	17,5	17,5	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

الفئات العمرية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	4	3,9	3,9	3,9
	من 30 إلى 40 سنة	48	46,6	46,6	50,5
	من 41 سنة إلى 50 سنة	39	37,9	37,9	88,3
	فوق 50	12	11,7	11,7	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

الحالة العائلية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب	16	15,5	15,5	15,5
	متزوج	75	72,8	72,8	88,3
	مطلق	8	7,8	7,8	96,1
	أرمل	4	3,9	3,9	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

المؤهل العلمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بكالوريا	7	6,8	6,8	6,8
	ليسانس	68	66,0	66,0	72,8
	ماستر	24	23,3	23,3	96,1
	دكتوراه	4	3,9	3,9	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

مدة العمل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 05 إلى 10 سنوات	5	4,9	4,9	4,9
	من 11 إلى 15 سنة	25	24,3	24,3	29,1
	من 16 إلى 20 سنة	34	33,0	33,0	62,1
	أكثر من 20 سنة	39	37,9	37,9	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية لعبارات بعد البرمجيات

تقوم الوزارة باعتماد وتركيب برمجيات خاصة لمواجهة التغيرات.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	1,0	1,0	1,0
	لا أوافق	10	9,7	9,7	10,7
	محايد	10	9,7	9,7	20,4
	أوافق	47	45,6	45,6	66,0
	أوافق بشدة	35	34,0	34,0	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

البرامج المستخدمة تتناسب وطبيعة العمل.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	6	5,8	5,8	5,8
	محايد	7	6,8	6,8	12,6
	أوافق	49	47,6	47,6	60,2
	أوافق بشدة	41	39,8	39,8	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

البرامج المستخدمة تساعد في أداء المهام.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	5	4,9	4,9	4,9
	محايد	8	7,8	7,8	12,6
	أوافق	45	43,7	43,7	56,3
	أوافق بشدة	45	43,7	43,7	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

تساعد البرامج المستخدمة في فصل المهام وتحديد الصلاحيات.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	3	2,9	2,9	2,9
	لا أوافق	10	9,7	9,7	12,6
	محايد	25	24,3	24,3	36,9
	أوافق	41	39,8	39,8	76,7
	أوافق بشدة	24	23,3	23,3	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

تعمل الوزارة على تحديث البرامج باستمرار.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	4	3,9	3,9	3,9
	لا أوافق	15	14,6	14,6	18,4
	محايد	19	18,4	18,4	36,9
	أوافق	58	56,3	56,3	93,2
	أوافق بشدة	7	6,8	6,8	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد البرمجيات

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تقوم الوزارة بإعتماد وتركيب برمجيات خاصة لمواجهة التغيرات.	103	1	5	4,02	,960
البرامج المستخدمة متناسب وطبيعة العمل.	103	2	5	4,21	,812
البرامج المستخدمة تساعد في أداء المهام.	103	2	5	4,26	,804
تساعد البرامج المستخدمة في فصل المهام وتحديد الصلاحيات.	103	1	5	3,71	1,025
تعمل الوزارة على تحديث البرامج باستمرار.	103	1	5	3,48	,958
N valide (liste)	103				

التكرارات والنسب المئوية لعبارات بعد الشبكات والبيانات

يتم متابعة وتقييم وصول البيانات في المؤسسات.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	1,0	1,0	1,0
	لا أوافق	13	12,6	12,6	13,6
	محايد	19	18,4	18,4	32,0
	أوافق	63	61,2	61,2	93,2
	أوافق بشدة	7	6,8	6,8	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

تناسب الشبكة المتوفرة مع احتياجات العمل في المؤسسة.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	5	4,9	4,9	4,9
	محايد	3	2,9	2,9	7,8
	أوافق	61	59,2	59,2	67,0
	أوافق بشدة	34	33,0	33,0	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

يحتوي نظام معلومات المؤسسة على كل المعلومات والبيانات الضرورية.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	1,0	1,0	1,0
	لا أوافق	4	3,9	3,9	4,9
	محايد	6	5,8	5,8	10,7
	أوافق	58	56,3	56,3	67,0
	أوافق بشدة	34	33,0	33,0	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

تعمل الوزارة على تحديث بياناتها باستمرار.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	3	2,9	2,9	2,9
	لا أوافق	9	8,7	8,7	11,7
	محايد	38	36,9	36,9	48,5
	أوافق	43	41,7	41,7	90,3
	أوافق بشدة	10	9,7	9,7	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

تستخدم الوزارة شبكة اتصال للربط بين المديريات والمصالح والمؤسسات.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	1,0	1,0	1,0
	محايد	1	1,0	1,0	1,9
	أوافق	36	35,0	35,0	36,9
	أوافق بشدة	65	63,1	63,1	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد الشبكات والبيانات

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يتم متابعة وتقييم وصول البيانات في المؤسسات.	103	1	5	3,60	,832
تناسب الشبكة المتوفرة مع احتياجات العمل في المؤسسة.	103	2	5	4,20	,719
يحتوي نظام معلومات المؤسسة على كل المعلومات والبيانات الضرورية.	103	1	5	4,17	,781
تعمل الوزارة على تحديث بياناتها باستمرار.	103	1	5	3,47	,895
تستخدم الوزارة شبكة اتصال للربط بين المديريات والمصالح والمؤسسات.	103	2	5	4,60	,566
N valide (liste)	103				

التكرارات والنسب المئوية لعبارات بعد الأجهزة والوسائل

تتوفر الأجهزة والحواسيب بشكل كاف بالمؤسسة.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	6	5,8	5,8	5,8
	محايد	3	2,9	2,9	8,7
	أوافق	46	44,7	44,7	53,4
	أوافق بشدة	48	46,6	46,6	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

الأجهزة والوسائل المتوفرة تساعد في العمل.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	6	5,8	5,8	5,8
	محايد	2	1,9	1,9	7,8
	أوافق	41	39,8	39,8	47,6
	أوافق بشدة	54	52,4	52,4	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

الأجهزة المتوفرة في المؤسسة توفر معالجة سريعة ودقيقة للبيانات.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	5	4,9	4,9	4,9
	محايد	3	2,9	2,9	7,8
	أوافق	40	38,8	38,8	46,6
	أوافق بشدة	55	53,4	53,4	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

يتوفر بالمؤسسة مختصين في صيانة الاجهزة والوسائل.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	19	18,4	18,4	18,4
	لا أوافق	33	32,0	32,0	50,5
	محايد	28	27,2	27,2	77,7
	أوافق	21	20,4	20,4	98,1
	أوافق بشدة	2	1,9	1,9	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

تستغل الأجهزة والوسائل المتوفرة بالشكل الأمثل.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	1,9	1,9	1,9
	لا أوافق	4	3,9	3,9	5,8
	محايد	7	6,8	6,8	12,6
	أوافق	59	57,3	57,3	69,9
	أوافق بشدة	31	30,1	30,1	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد الأجهزة والوسائل

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تتوفر الأجهزة والحواسيب بشكل كاف بالمؤسسة.	103	2	5	4,32	,795
الأجهزة والوسائل المتوفرة تساعد في العمل.	103	2	5	4,39	,795
الأجهزة المتوفرة في المؤسسة توفر معالجة سريعة ودقيقة للبيانات.	103	2	5	4,41	,773
يتوفر بالمؤسسة مختصين في صيانة الأجهزة والوسائل.	103	1	5	2,55	1,073
تستغل الأجهزة والوسائل المتوفرة بالشكل الأمثل.	103	1	5	4,10	,834
N valide (liste)	103				

الإحصاءات الوصفية للمحور الأول وأبعاده

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
البرمجيات	103	1,60	5,00	3,9359	,83465
الشبكات والبيانات	103	2,00	5,00	4,0078	,65315
الأجهزة والوسائل	103	1,80	5,00	3,9534	,73202
التكنولوجيات الحديثة	103	1,87	4,87	3,9657	,67407
N valide (liste)	103				

التكرارات والنسب المئوية لعبارات بعد تخطيط الموارد البشرية

الوزارة تتعرف على احتياجاتها من الموظفين من خلال نظام معلومات.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	6	5,8	5,8	5,8
	محايد	10	9,7	9,7	15,5
	أوافق	80	77,7	77,7	93,2
	أوافق بشدة	7	6,8	6,8	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

تتواكب عملية التخطيط للموارد البشرية والمتغيرات التكنولوجية.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	9	8,7	8,7	8,7
	محايد	11	10,7	10,7	19,4
	أوافق	70	68,0	68,0	87,4
	أوافق بشدة	13	12,6	12,6	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

تستخدم الوزارة الحاسب الآلي في مختلف مراحل التخطيط للموارد البشرية.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	5	4,9	4,9	4,9
	محايد	3	2,9	2,9	7,8
	أوافق	69	67,0	67,0	74,8
	أوافق بشدة	26	25,2	25,2	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

تعتمد الوزارة في عملية التخطيط للموارد البشرية على استعمال معلومات الكترونية.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	6	5,8	5,8	5,8
	محايد	6	5,8	5,8	11,7
	أوافق	71	68,9	68,9	80,6
	أوافق بشدة	20	19,4	19,4	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

يتوفر لدى الوزارة مختصين في التخطيط للموارد البشرية.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	13	12,6	12,6	12,6
	لا أوافق	21	20,4	20,4	33,0
	محايد	41	39,8	39,8	72,8
	أوافق	22	21,4	21,4	94,2
	أوافق بشدة	6	5,8	5,8	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد تخطيط الموارد البشرية

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الوزارة تتعرف على احتياجاتها من الموظفين من خلال نظام معلومات.	103	2	5	3,85	,617
تتواكب عملية التخطيط للموارد البشرية والمتغيرات التكنولوجية.	103	2	5	3,84	,751
تستخدم الوزارة الحاسب الآلي في مختلف مراحل التخطيط للموارد البشرية.	103	2	5	4,13	,681
تعتمد الوزارة في عملية التخطيط للموارد البشرية على استعمال معلومات إلكترونية.	103	2	5	4,02	,700
يتوفر لدى الوزارة مختصين في التخطيط للموارد البشرية.	103	1	5	2,87	1,073
N valide (liste)	103				

التكرارات والنسب المئوية لعبارات بعد توظيف الموارد البشرية

يشترط المهارة ومعرفة استعمال الحواسيب في التوظيف.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	3	2,9	2,9	2,9
	لا أوافق	31	30,1	30,1	33,0
	محايد	38	36,9	36,9	69,9
	أوافق	28	27,2	27,2	97,1
	أوافق بشدة	3	2,9	2,9	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

استعمال التكنولوجيا خفض من تكاليف التوظيف.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	6	5,8	5,8	5,8
	محايد	15	14,6	14,6	20,4
	أوافق	72	69,9	69,9	90,3
	أوافق بشدة	10	9,7	9,7	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

التوظيف يتم عبر شبكة الانترنت.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	1,9	1,9	1,9
	محايد	15	14,6	14,6	16,5
	أوافق	77	74,8	74,8	91,3
	أوافق بشدة	9	8,7	8,7	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

يساعد نظام المعلومات المطبق في عملية التوظيف بشكل افضل من السابق.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	1,0	1,0	1,0
	لا أوافق	4	3,9	3,9	4,9
	محايد	13	12,6	12,6	17,5
	أوافق	70	68,0	68,0	85,4
	أوافق بشدة	15	14,6	14,6	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

تعتمد الوزارة على قاعدة بيانات وملفات المتقدمين للعمل بغرض توظيف ذوي المعرفة العالية.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	1,0	1,0	1,0
	لا أوافق	16	15,5	15,5	16,5
	محايد	42	40,8	40,8	57,3
	أوافق	38	36,9	36,9	94,2
	أوافق بشدة	6	5,8	5,8	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية لعبارات بعد توظيف الموارد البشرية

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يشترط المهارة ومعرفة استعمال الحواسيب في التوظيف.	103	1	5	2,97	,902
استعمال التكنولوجيا خفض من تكاليف التوظيف.	103	2	5	3,83	,673
التوظيف يتم عبر شبكة الانترنت.	103	1	5	3,88	,631
يساعد نظام المعلومات المطبق في عملية التوظيف بشكل أفضل من السابق.	103	1	5	3,91	,715
تعتمد الوزارة على قاعدة بيانات وملفات المتقدمين للعمل بغرض توظيف ذوي المعرفة العالية.	103	1	5	3,31	,841
N valide (liste)	103				

التكرارات والنسب المئوية لعبارات بعد تكوين الموارد البشرية

تقوم الوزارة بتنظيم دورات تكوينية مستمرة خاصة باستخدام الوسائل التكنولوجية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	16	15,5	15,5	15,5
	محايد	45	43,7	43,7	59,2
	أوافق	42	40,8	40,8	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

ضعف الوعي بأهمية التكوين لتطبيق وسائل التكنولوجيا الحديثة.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	6	5,8	5,8	5,8
	محايد	14	13,6	13,6	19,4
	أوافق	78	75,7	75,7	95,1
	أوافق بشدة	5	4,9	4,9	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

تقوم الوزارة بتحديد الاحتياجات للتكوين الإلكتروني.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	4	3,9	3,9	3,9
	لا أوافق	15	14,6	14,6	18,4
	محايد	31	30,1	30,1	48,5
	أوافق	50	48,5	48,5	97,1
	أوافق بشدة	3	2,9	2,9	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

توفر الوزارة الموارد المالية الكافية للتكوين.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	11	10,7	10,7	10,7
	لا أوافق	41	39,8	39,8	50,5
	محايد	21	20,4	20,4	70,9
	أوافق	28	27,2	27,2	98,1
	أوافق بشدة	2	1,9	1,9	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

يساعد نظام المعلومات المطبق في عملية التكوين بشكل أفضل من السابق.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	12	11,7	11,7	11,7
	محايد	30	29,1	29,1	40,8
	أوافق	57	55,3	55,3	96,1
	أوافق بشدة	4	3,9	3,9	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد تكوين الموارد البشرية

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تقوم الوزارة بتنظيم دورات تكوينية مستمرة خاصة باستخدام الوسائل التكنولوجية	103	2	4	3,25	,710
ضعف الوعي بأهمية التكوين لتطبيق وسائل التكنولوجيا الحديثة.	103	2	5	3,80	,616
تقوم الوزارة بتحديد الاحتياجات للتكوين إلكترونياً.	103	1	5	3,32	,899
توفر الوزارة الموارد المالية الكافية للتكوين.	103	1	5	2,70	1,046
يساعد نظام المعلومات المطبق في عملية التكوين بشكل أفضل من السابق.	103	2	5	3,51	,752
N valide (liste)	103				

التكرارات والنسب المئوية لبعء تقييم أداء الموارد البشرية

توفر الأجهزة والوسائل يساهم في رفع معدلات أداء المديرين					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	4	3,9	3,9	3,9
	محايد	17	16,5	16,5	20,4
	أوافق	67	65,0	65,0	85,4
	أوافق بشدة	15	14,6	14,6	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

الوسائل والتكنولوجيا الحديثة تقلل من مشاكل تقييم الأداء كالمحسوبية والعلاقات الشخصية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	4	3,9	3,9	3,9
	محايد	12	11,7	11,7	15,5
	أوافق	70	68,0	68,0	83,5
	أوافق بشدة	17	16,5	16,5	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

يساعد نظام المعلومات المطبق في عملية تقييم الأداء بشكل أفضل من السابق					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	1,0	1,0	1,0
	لا أوافق	4	3,9	3,9	4,9
	محايد	14	13,6	13,6	18,4
	أوافق	62	60,2	60,2	78,6
	أوافق بشدة	22	21,4	21,4	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

تحتاج المؤسسة الى معلومات تفصيلية لغرض تطبيق نظام تقييم ذو فعالية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	1,9	1,9	1,9
	لا أوافق	6	5,8	5,8	7,8
	محايد	15	14,6	14,6	22,3
	أوافق	64	62,1	62,1	84,5
	أوافق بشدة	16	15,5	15,5	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

نظام المعلومات المتوفر بالمؤسسات يخفض تكاليف عملية تقييم الأداء					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	1,9	1,9	1,9
	لا أوافق	8	7,8	7,8	9,7
	محايد	11	10,7	10,7	20,4
	أوافق	67	65,0	65,0	85,4
	أوافق بشدة	15	14,6	14,6	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

الإحصاءات الوصفية لبعء تقييم الموارد البشرية

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
توفر الأجهزة والوسائل يساهم في رفع معدلات أداء المديرين	103	2	5	3,90	,679
الوسائل والتكنولوجيا الحديثة تقلل من مشاكل تقييم الأداء كالمحسوبية والعلاقات الشخصية	103	2	5	3,97	,664
يساعد نظام المعلومات المطبق في عملية تقييم الأداء بشكل أفضل من السابق	103	1	5	3,97	,773
تحتاج المؤسسة إلى معلومات تفصيلية لغرض تطبيق نظام تقييم ذو فعالية	103	1	5	3,83	,830
نظام المعلومات المتوفر بالمؤسسات يخفض تكاليف عملية تقييم الأداء	103	1	5	3,83	,845
N valide (liste)	103				

التكرارات والنسب المئوية لبعء الأجرور والحوافز

يساعد نظام المعلومات المطبق في عملية الأجرور والحوافز بشكل أفضل من السابق					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	1,0	1,0	1,0
	محايد	14	13,6	13,6	14,6
	أوافق	56	54,4	54,4	68,9
	أوافق بشدة	32	31,1	31,1	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

تخصيص حوافز مرتبطة بإتقان المهارة في إستعمال وسائل التكنولوجيا الحديثة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	4	3,9	3,9	3,9
	لا أوافق	23	22,3	22,3	26,2
	محايد	36	35,0	35,0	61,2
	أوافق	26	25,2	25,2	86,4
	أوافق بشدة	14	13,6	13,6	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

تعمل الأجهزة والوسائل المتوفرة على توفير قاعدة بيانات ترفع من كفاءة تسيير الأجور					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	1,9	1,9	1,9
	لا أوافق	12	11,7	11,7	13,6
	محايد	8	7,8	7,8	21,4
	أوافق	56	54,4	54,4	75,7
	أوافق بشدة	25	24,3	24,3	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

تمتلك الوزارة نظام معلومات تفصيلية يسمح بتحديد الأجور والحوافز بموضوعية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	1,0	1,0	1,0
	لا أوافق	14	13,6	13,6	14,6
	محايد	13	12,6	12,6	27,2
	أوافق	50	48,5	48,5	75,7
	أوافق بشدة	25	24,3	24,3	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

نظام الحوافز مرتبط إلكترونيا بنظام الأجور					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	1,9	1,9	1,9
	لا أوافق	18	17,5	17,5	19,4
	محايد	14	13,6	13,6	33,0
	أوافق	52	50,5	50,5	83,5
	أوافق بشدة	17	16,5	16,5	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

الإحصاءات الوصفية لبعء الأجر والحوافز

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يساعد نظام المعلومات المطبق في عملية الأجر والحوافز بشكل أفضل من السابق	103	2	5	4,16	0,683
تخصيص حوافز مرتبطة بإتقان المهارة في استعمال وسائل التكنولوجيا الحديثة	103	1	5	3,22	1,066
تعمل الأجهزة والوسائل المتوفرة على توفير قاعدة بيانات ترفع من كفاءة تسيير الأجر	103	1	5	3,87	0,977
تمتلك الوزارة نظام معلومات تفصيلية يسمح بتحديد الأجر والحوافز بموضوعية	103	1	5	3,82	0,988
نظام الحوافز مرتبط الكترونيا بنظام الأجر	103	1	5	3,62	1,021
N valide (liste)	103				

الإحصاءات الوصفية للمحور الثاني وأبعاده

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
إدارة الموارد البشرية	103	2,04	4,72	3,6563	,59894
تخطيط الموارد البشرية	103	1,80	5,00	3,7437	,63950
توظيف الموارد البشرية	103	1,40	5,00	3,5825	,62252
تكوين الموارد البشرية	103	1,60	4,40	3,3165	,66482
تقييم أداء الموارد البشرية	103	1,60	5,00	3,9010	,69614
الأجر والحوافز	103	1,60	5,00	3,7379	,80782
N valide (liste)	103				

اختبارات الثبات للمحاور والاستبيان ككل

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,958	15

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,964	25

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,977	40

مصفوفة الارتباط بين محور التكنولوجيات الحديثة وأبعاد إدارة الموارد البشرية

Corrélations

		التكنولوجيات الحديثة	تخطيط الموارد البشرية	توظيف الموارد البشرية	تكوين الموارد البشرية	تقييم أداء الموارد البشرية	الأجور والحوافز
التكنولوجيات الحديثة	Corrélacion de Pearson	1	,795**	,791**	,768**	,647**	,705**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	103	103	103	103	103	103
تخطيط الموارد البشرية	Corrélacion de Pearson	,795**	1	,849**	,713**	,595**	,637**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	103	103	103	103	103	103
توظيف الموارد البشرية	Corrélacion de Pearson	,791**	,849**	1	,771**	,633**	,687**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	103	103	103	103	103	103
تكوين الموارد البشرية	Corrélacion de Pearson	,768**	,713**	,771**	1	,694**	,726**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	103	103	103	103	103	103
تقييم أداء الموارد البشرية	Corrélacion de Pearson	,647**	,595**	,633**	,694**	1	,732**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	103	103	103	103	103	103
الأجور و الحوافز	Corrélacion de Pearson	,705**	,637**	,687**	,726**	,732**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	103	103	103	103	103	103

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

مصفوفة الارتباط بين المحورين

Corrélations			
		التكنولوجيات الحديثة	إدارة الموارد البشرية
التكنولوجيات الحديثة	Corrélation de Pearson	1	0,845**
	Sig. (bilatérale)		0,000
	N	103	103
إدارة الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	0,845**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	
	N	103	103

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المحور الأول

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التكنولوجيات الحديثة	0,152	103	0,000	,882	103	0,000
a. Correction de signification de Lilliefors						

Tests de normalité							
	نوع الجنس	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التكنولوجيات الحديثة	ذكر	0,154	85	0,000	0,877	85	0,000
	أنثى	0,134	18	0,200*	0,907	18	0,078

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité							
	الفئات العمرية	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التكنولوجيات الحديثة	أقل من 30 سنة	0,250	4	.	0,961	4	0,783
	من 30 إلى 40 سنة	0,203	48	0,000	0,862	48	0,000
	من 41 سنة إلى 50 سنة	0,147	39	0,032	0,856	39	0,000
	فوق 50	0,163	12	0,200*	0,919	12	0,280

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité							
	الحالة العائلية	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التكنولوجيات الحديثة	أعزب	0,264	16	0,004	0,859	16	0,018
	متزوج	0,131	75	0,003	0,878	75	0,000
	مطلق	0,207	8	0,200*	0,922	8	0,446
	أرمل	0,313	4	.	0,782	4	0,074

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité							
	المؤهل العلمي	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التكنولوجيا الحديثة	بكالوريا	0,250	7	0,200*	0,861	7	0,154
	ليسانس	0,116	68	0,023	0,908	68	0,000
	ماستر	0,271	24	0,000	0,772	24	0,000
	دكتوراه	0,333	4	.	0,763	4	0,051
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.							
a. Correction de signification de Lilliefors							

Tests de normalité							
	العمل مدة	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التكنولوجيا الحديثة	سنوات 10 إلى 05 من	0,200	5	0,200*	0,935	5	0,627
	سنة 15 إلى 11 من	0,181	25	0,033	0,887	25	0,010
	سنة 20 إلى 16 من	0,134	34	0,126	0,904	34	0,006
	سنة 20 من أكثر	0,147	39	0,033	0,878	39	0,001
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.							
a. Correction de signification de Lilliefors							

Test de Mann-Whitney

Rangs				
	نوع الجنس	N	Rang moyen :	Somme des rangs
التكنولوجيات الحديثة	ذكر	85	51,79	4402,00
	أنثى	18	53,00	954,00
	Total	103		

Tests statistiques ^a	
	التكنولوجيات الحديثة
U de Mann-Whitney	747,000
W de Wilcoxon	4402,000
Z	-,156
Sig. asymptotique (bilatérale)	0,876

a. Variable de regroupement : نوع الجنس

NPAR TESTS

Test de Kruskal-Wallis

Rangs			
	الفئات العمرية	N	Rang moyen :
التكنولوجيات الحديثة	أقل من 30 سنة	4	32,25
	من 30 إلى 40 سنة	48	57,28
	من 41 سنة إلى 50 سنة	39	49,83
	فوق 50	12	44,50
	Total	103	

Tests statistiques ^{a,b}	
	التكنولوجيات الحديثة
H de Kruskal-Wallis	4,219
Df	3
Sig. Asymptotique	0,239

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement :
الفئات العمرية

Test de Kruskal-Wallis

Rangs			
	الحالة العائلية	N	Rang moyen :
التكنولوجيات الحديثة	أعزب	16	53,66
	متزوج	75	53,63
	مطلق	8	45,25
	أرمل	4	28,38
	Total	103	

Tests statistiques ^{a,b}	
	التكنولوجيات الحديثة
H de Kruskal-Wallis	3,188
Df	3
Sig. asymptotique	0,363

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement :
الحالة العائلية

Test de Kruskal-Wallis

Rangs			
	المؤهل العلمي	N	Rang moyen :
التكنولوجيات الحديثة	بكالوريا	7	47,93
	ليسانس	68	49,50
	ماستر	24	60,56
	دكتوراه	4	50,25
	Total	103	

Tests statistiques ^{a,b}	
	التكنولوجيات الحديثة
H de Kruskal-Wallis	2,597
Df	3
Sig. Asymptotique	0,458

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement :
المؤهل العلمي

Test de Kruskal-Wallis

Rangs			
	مدة العمل	N	Rang moyen :
التكنولوجيات الحديثة	من 05 إلى 10 سنوات	5	39,70
	من 11 إلى 15 سنة	25	50,08
	من 16 إلى 20 سنة	34	63,68
	أكثر من 20 سنة	39	44,63
	Total	103	

Tests statistiques ^{a,b}	
	التكنولوجيات الحديثة
H de Kruskal-Wallis	8,538
Df	3
Sig. asymptotique	,036

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement :
مدة العمل

ملخص الدراسة:

تناولت الدراسة "استخدام التكنولوجيا الحديثة وتأثيره على إدارة الموارد البشرية" دراسة ميدانية على عينة من مديري المؤسسات التعليمية بمدينة الجلفة، وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر استخدام التكنولوجيا الحديثة على إدارة الموارد البشرية، ومعرفة مستوى استخدام التكنولوجيا الحديثة بمختلف أبعادها (البرمجيات، الشبكات والبيانات، الأجهزة والوسائل) لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة. وأيضا معرفة العلاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة و وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، تكوين الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، الأجور والحوافز) لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة وما إذا كانت هناك فروق في مستوى استخدام التكنولوجيا الحديثة لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة تعزى إلى متغيرات (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة، الحالة العائلية)، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من خلال مقياسين: مقياس استخدام التكنولوجيا الحديثة ومقياس إدارة الموارد البشرية، استندت الدراسة الحالية الى المنهج الوصفي التحليلي، اشتمل مجتمع البحث الحالي كل مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة، من مديري المؤسسات التربوية (ابتدائي، متوسط، ثانوي) حيث بلغ حجم عينة الدراسة 103 مدير ومديرة، منها (85) ذكرا و(18) أنثى، ويمثل حجم عينة الدراسة الأساسية نسبة (60.9%) من مجتمع الدراسة، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية القصدية، لأنها تتناسب وطبيعة ونوع البحث، بحيث أن مجتمع الدراسة معلوم وصغير نوعا ما، فهي تعطي الباحث فرصا متساوية لكل الوحدات في تمثيل المجتمع الأصلي للدراسة.

كما تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية (spss) وكشفت الدراسة عن النتائج التالية:
✓ مستوى استخدام التكنولوجيا الحديثة بأبعادها (البرمجيات، الشبكات والبيانات، الأجهزة والوسائل) لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة مرتفع.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة ووظيفة تخطيط الموارد البشرية كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة و وظيفة توظيف الموارد البشرية كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لدى مديري بالمؤسسات التعليمية بالجلفة.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة ووظيفة تكوين الموارد البشرية كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لدى مديري بالمؤسسات التعليمية بالجلفة.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة ووظيفة تقييم أداء الموارد البشرية كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة ووظيفة الأجور والحوافز كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام التكنولوجيا الحديثة لدى مديري المؤسسات التعليمية تعزى لمتغيرات (السن، الجنس، المؤهل العلمي، الحالة العائلية).

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام التكنولوجيا الحديثة لدى مديري المؤسسات التعليمية تعزى لمتغير (عدد سنوات الخدمة) الخبرة المهنية.

الكلمات المفتاحية: التكنولوجيا الحديثة، إدارة الموارد البشرية، مديري المؤسسات التعليمية.

Abstract:

The study dealt with "The use of modern technology and its impact on human resources management", "A field study on a sample of managers of educational institutions in the city of Djelfa". The study aimed to know the impact of the use of modern technology on human resources management, and to know the level of use of modern technology in its various dimensions (software, networks and data, devices and means) of managers of educational institutions.

Also know the relationship between the use of modern technology and human resources management functions (HR planning, HR recruitment, HR composition, HR performance assessment, wages and incentives) of the managers of educational institutions.

And whether there are differences in the level of use of modern technology among managers of educational institutions to variables (sex, age, scientific qualification, experience, family status), where the questionnaire was used as a tool to collect data through two measures: The current study was based on the analytical descriptive curriculum. The current research community included all managers of educational institutions at the expense of educational institutions (primary, Middle School and secondary).

The study sample size was 103 managers, of which 85 were male and 18 female. The basic study sample size represented 60.9% of the study community.

The sample was chosen in a random, intentional manner, because it fits the nature and type of research, so that the study community is somewhat known and small, it gives the researcher equal opportunities for all units to represent the original community of the study, and the statistical packaging programme (spss) has been used. The study revealed the following results:

- The level of use of modern technology in its dimensions (software, networks and data, devices and means) in the managers of educational institutions is high.
- There is a statistically significant correlation between the use of modern technology and the human resources planning function as a human resources management function of the managers of educational institutions.
- There is a statistically significant correlation between the use of modern technology and the HR employment function as a HR management function of managers of educational institutions.

- There is a statistically significant correlation between the use of modern technology and the human resources formation function as a human resources management function of managers of educational institutions.
- There is a statistically significant correlation between the use of modern technology and the human resources performance evaluation function as a human resources management function of the managers of educational institutions.
- There is a statistically significant correlation between the use of modern technology and the wage function and incentives as a human resources management function of the managers of educational institutions.
- There are no statistically significant differences in the use of modern technology in the managers of educational institutions attributable to variables (age, sex, scientific qualification, family status).
- There are statistically significant differences in the use of modern technology by managers of educational institutions attributable to the variable (number of years of service) of professional experience.