



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهدي _ أم البواقي _
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



الموضوع:

دور تكنولوجيات المعلومات والاتصال في تحسين إدارة الموارد البشرية

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

[Retirer le Filigrane Maintenant](#)

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
نورالدين زعيبيط	أستاذ التعليم العالي	جامعة أم البواقي	رئيسا
مراد كواشي	أستاذ محاضر - أ -	جامعة أم البواقي	مشرفا ومقررا
الجودي صاطوري	أستاذ محاضر - أ -	جامعة برج بوعريرج	عضوا
سميرة عطوي	أستاذ محاضر - أ -	جامعة قسنطينة 2	عضوا
عمر بن سديرة	أستاذ محاضر - أ -	جامعة سطيف	عضوا
سماح طلحي	أستاذ محاضر - أ -	جامعة أم البواقي	عضوا

شكرو عرفان

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، الذي أتم نعمته علي ورعاني ووفقني لإتمام هذه الأطروحة. ولا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الدكتور مراد كواشي، الذي

تكرم بالإشراف علي وتقديمه للنصائح والإرشادات والتوجيهات العلمية والعملية وتشجيعه بي علي

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

[Retirer le Filigrane Maintenant](#)

الفهرس

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

الصفحة	العنوان
I - I	الفهرس العام
I	فهرس الجداول
I	فهرس الأشكال
أ - ر	المقدمة العامة
	الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية
03	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
07	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية والأسباب التي أدت إلى الاهتمام بها
16	المبحث الثاني: مهام إدارة الموارد البشرية
16	المطلب الأول: المهام الإدارية لإدارة الموارد البشرية
41	المطلب الأول: الاستراتيجيات والاتجاهات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية
41	المطلب الثاني: الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية
52	تمهيد
53	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتكنولوجيا، للمعلومات وللاتصال
53	المطلب الأول: مدخل للتكنولوجيا
60	المطلب الثاني: مدخل للمعلومات
64	المطلب الثالث: مدخل للاتصال
73	المبحث الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصال
73	المطلب الأول: ماهية نظام المعلومات
77	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال
84	المطلب الثالث: شبكات المعلومات
90	المبحث الثالث: التحولات التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة
91	المطلب الأول: ماهية الإدارة الالكترونية
95	المطلب الثاني: التحول إلى الإدارة الالكترونية
101	خلاصة الفصل

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

	الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإدارة الموارد البشرية (الإدارة الالكترونية للموارد البشرية)
103	تمهيد
104	المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
104	المطلب الأول: مفهوم نظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
106	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
109	المطلب الثالث: مجالات ومستويات نظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
110	المبحث الثاني: التحولات في وظائف إدارة الموارد البشرية
111	المطلب الأول: ماهية نظام معلومات الموارد البشرية
117	المطلب الثاني: الوظائف الإدارية الالكترونية لإدارة الموارد البشرية
122	المطلب الثالث: الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية الالكترونية
135	المبحث الثالث: التغيرات والتحديات التي تفرضها الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
138	المطلب الثاني: السمات الإدارية الالكترونية للموارد البشرية
14	المطلب الأول: تقديم مؤسسة الاسمنت
146	المطلب الثاني: تقديم مؤسسة الفوسفات
148	المطلب الثالث: تقديم مؤسسة السلام للالكترونيك
161	المبحث الثاني: واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات محل الدراسة
159	المطلب الأول: الإمكانيات المادية في المؤسسات محل الدراسة
160	المطلب الثاني: الإمكانيات البشرية في المؤسسات محل الدراسة
162	المطلب الثالث: البرامج المتوفرة في المؤسسات محل الدراسة
163	المبحث الثالث: منهجية الدراسة
163	المطلب الأول: المجتمع وعينة الدراسة
165	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
167	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة وأساليب المعالجة
178	المبحث الرابع: عرض، تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها
178	المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

181	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات متغيرات الدراسة
197	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
219	خلاصة
220	الخاتمة العامة
224	قائمة المراجع
233	الملاحق
	الملحق رقم 01 استمارة الاستبيان
	الملحق رقم 02 مخرجات برنامج SPSS
	الملخص

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
05	مقارنة بين إدارة الموارد البشرية قديما وحديثا	(1-1)
13	الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية	(2-1)
56	مصنوفة التصنيف التكنولوجي لـ Perriw.Ch	(1-2)
62	شكل التنظيم ونمط الاتصال حسب Mintzberg	(2-2)
72	معوقات عملية الاتصال	(3-2)
78	مفاهيم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	(4-2)
88	أهم الفروقات بين الانترنت والانترانت	(5-2)
96	المقارنة بين الإدارة الالكترونية والإدارة التقليدية	(6-2)
118	الاختلاف بين التخطيط الالكتروني والتخطيط التقليدي	(1-3)
119	المقارنة بين قواعد التخطيط في الإدارة التقليدية والإدارة الالكترونية	(2-3)
141	الاهتمامات المتعلقة بالاعتماد على التكنولوجيا في الشركات	(4-4)
142	الشركات المساهمة في اجاز مشروع مؤسسة اشمنت تبسة	(4)
143	مدبري SOMIPHOS	(3-4)
144	SOMIPHOS	(4)
145	مديري SOMIPHOS	(4)
146	مديري SOMIPHOS	(4)
147	مديري SOMIPHOS	(4)
148	مديري SOMIPHOS	(4)
149	مديري SOMIPHOS	(4)
150	مديري SOMIPHOS	(4)
151	مديري SOMIPHOS	(4)
152	مديري SOMIPHOS	(4)
153	مديري SOMIPHOS	(4)
154	مديري SOMIPHOS	(4)
155	مديري SOMIPHOS	(4)
156	مديري SOMIPHOS	(4)
157	مديري SOMIPHOS	(4)
158	مديري SOMIPHOS	(4)
159	مديري SOMIPHOS	(4)
160	عدد عمال شركه مناجم الفوسفات خلال الفترة 2016-2011	(9-4)
161	عدد عمال شركة السلام للالكترونيك خلال الفترة 2016-2013	(10-4)
164	كيفية تقسيم مجتمع وعينة الدراسة	(11-4)
166	درجات مقياس ليكرت الخماسي	(12-4)
167	توزيع الاستثمارات عينة الدراسة واسترجاعها	(13-4)
169	معامل ثبات أداة الدراسة "الفاكرونباخ"	(14-4)
170	معاملات ارتباط العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه ومستوى المعنوية للاستمارة	(15-4)
171	معاملات ارتباط العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه ومستوى المعنوية للاستمارة	(16-4)
172	معاملات ارتباط العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه ومستوى المعنوية للاستمارة	(17-4)
173	معاملات ارتباط العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه ومستوى المعنوية للاستمارة	(18-4)
174	معاملات ارتباط العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه ومستوى المعنوية للاستمارة	(19-4)
175	معاملات ارتباط العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه ومستوى المعنوية للاستمارة	(20-4)
176	معاملات ارتباط العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه ومستوى المعنوية للاستمارة	(21-4)

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

178	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(22-4)
179	توزيع عينة الدراسة حسب السن	(23-4)
179	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(24-4)
180	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة في العمل	(25-4)
181	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و معامل الاختلاف لكل عبارة من عبارات المحور الأول	(26-4)
184	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و معامل الاختلاف لكل عبارة من عبارات المحور الثاني	(27-4)
187	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و معامل الاختلاف لكل عبارة من عبارات المحور الثالث	(28-4)
189	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل عبارة من عبارات المحور الرابع	(29-4)
191	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل عبارة من عبارات المحور الخامس	(30-4)
194	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل عبارة من عبارات المحور السادس	(31-4)
196	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل عبارة من عبارات المحور السابع	(32-4)
197	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	(33-4)
199	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	(34-4)
201	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	(35-4)
203	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	(36-4)
204	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	(37-4)
205	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	(38-4)
206	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	(39-4)
208	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	(41-4)
209	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الثانية	(42-4)
211	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة	(43-4)
212	إجابات عينة الدراسة حول الفروق بين موضوع الدراسة والجنس	(44-4)
212	إجابات عينة الدراسة حول الفروق بين موضوع الدراسة والعمر	(45-4)
213	إجابات عينة الدراسة حول الفروق بين موضوع الدراسة والمستوى العلمي	(46-4)
217	إجابات عينة الدراسة حول الفروق بين موضوع الدراسة والخبرة	(47-4)
218	إجابات عينة الدراسة حول الفروق بين موضوع الدراسة والمؤسسات	(48-4)
218	تحديد مصدر الاختلاف باستخدام الاختبار LSD	(49-4)

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

المقدمة العامة

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- إشكالية البحث.
- أهمية الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- الدراسات السابقة.
- أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة والدراسات السابقة.
- هيكل الدراسة.

المقدمة العامة

يعد التغيير مسألة أساسية في كل منظمة وفي مختلف أقسامها الإدارية، وهو العنصر الحتمي في كافة صور ومراحل النشاط الإداري، وترتبط عملية نجاحه ارتباطا وثيقا بمواكبة الأحداث والتطورات التي تحصل حياها، وتخضع لتأثيرات عدة عوامل داخلية وخارجية وبدرجات مختلفة.

و لقد طالت استخدامات تقنية المعلومات والاتصال مختلف الميادين الحياتية، وأضحى العالم يعيش ثورة معلوماتية ومعرفية، أو ما يسمى ب(عصر المعلومات)، إذ يتم إنتاج كم هائل من المعارف والعلوم باستخدام الحواسيب الالكترونية التي لا يكاد يخلو منها ميدان، فتأثرت بذلك المنظمات وتغيرت هيكلها ومعاملاتها ومعايير أدائها، وامتد نطاق خدماتها إلى خارج المواقف الرسمية، سعيا لانجاز تعاملاتها، متعددة حدود الزمان والمكان، وصولا إلى خدمات تتسم بالسرعة والشفافية والنزاهة والمشاركة، متزامنة مع شدة المنافسة وشح الموارد، مما يفرض على الإدارة اعتماد وسائل جديدة لتحقيق الأهداف، وضمان الاستمرار، عبر تغيير المفاهيم السائدة عن العمل الإداري، فبدلا من الاقتصاد على الأهداف التقليدية؛ مثل: زيادة الإنتاجية والأرباح،

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

ومثلها على مستوى العالم، تلك التغييرات التي أصبحت تمثل ضغوطا تدفع القائمين على تلك المؤسسات إلى المبادرة باعتماد آلية عمل جديدة، وتغيير النظرة القديمة القائمة على زيادة الإنتاجية والأرباح إلى نظرة أشمل، تأخذ في الحسبان الطريقة التي يدار بها العمل، ومدى قدرة الأفراد العاملين في المؤسسة أو منظومة العمل على التعاطي مع آليات العمل الجديدة.

و لقد باتت قضية تأهيل إدارة الموارد البشرية تمثل أحد أهم القضايا في القرن الحادي والعشرين في المؤسسات الصناعية. هذا نتيجة للهورد البشري الذي يعد أحد أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة. حيث لم تعد إدارة الموارد البشرية تقتصر على الوظائف التقليدية المتمثلة في الاختيار والتعيين والصيانة الدورية من خلال البرامج التدريبية وغيرها بل امتدت إلى التطوير والنمو الذاتي والتدريب وتنمية المهارات المعرفية للعاملين لجعلهم قادرين على العمل في بيئات متطورة.

ومن المصطلحات التي ظهرت نتيجة لثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال مصطلح الإدارة الالكترونية للموارد البشرية الذي يعني اللجوء لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات لتحسين إجراءات الموارد البشرية التي

تميز حياة الموظف من خلال المستوى التشغيلي الذي يتعلق بأنشطة الموارد البشرية الأساسية في المصلحة الإدارية، مثل: المرتبات، البيانات الشخصية للموظفين... الخ. ثم المستوى العلائقي الذي يركز على أدوات الموارد البشرية التي تدعم العمليات الأساسية، مثل: الاستقطاب واختيار الموظفين، التدريب، إدارة الأداء، والتقييم والمكافآت وأخيرا المستوى التحويلي الذي يتعلق بأنشطة إدارة الموارد البشرية مع الطابع الاستراتيجي، أي الأنشطة المتعلقة بعملية التغيير التنظيمي، وإدارة الكفاءة الإستراتيجية، إدارة المعرفة، وإعادة التوجيه الاستراتيجي و تمكين العاملين.

أولا، إشكالية البحث

على ضوء التقدم المتزايد في استخدام التكنولوجيا الحديثة والتطبيقات الحاسوبية في المؤسسات الصناعية و إدارات الموارد البشرية منذ فترة من الزمن بسبب تحسين الأداء ورفع الكفاءة تتمحور مشكلة هذه الدراسة في الوقوف على الدور الذي أفرزته تكنولوجيات المعلومات والاتصال في تحسين مستويات إدارة الموارد البشرية؛ من المستوى التنفيذي والمستوى العلائقي والمستوى التحويلي وتحسين الوظائف الإدارية لهذه

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- 1 - هل ساهمت تكنولوجيات المعلومات والاتصال في تحسين المستوى التنفيذي لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الصناعية محل الدراسة؟
- 2 - هل ساهمت تكنولوجيات المعلومات والاتصال في تحسين المستوى العلائقي لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الصناعية محل الدراسة؟
- 3 - هل ساهمت تكنولوجيات المعلومات والاتصال في تحسين المستوى التحويلي لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الصناعية محل الدراسة؟
- 4 - هل ساهمت تكنولوجيات المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الصناعية محل الدراسة في تحسين مستوى الأداء للعاملين؟
- 5 - هل ساهمت تكنولوجيات المعلومات والاتصال في تحسين الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الصناعية محل الدراسة؟
- 6 - ما هي المعوقات التي يمكن أن تقلل من مساهمة تكنولوجيات المعلومات والاتصال في تحسين إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الصناعية محل الدراسة؟

7 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) والمؤسسية؟

ثانياً، فرضيات البحث:

في هذا الإطار ومن أجل معالجة الإشكالية الرئيسية والإشكاليات الفرعية تم وضع فرضية رئيسية سيتم اختبار مدى صلاحيتها من عدمه من خلال البحث وهي:
تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمؤسسات الصناعية محل الدراسة لم تسهم في تحسين إدارات الموارد البشرية.

وتنبثق عن هذه الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية، هي:

1 - تكنولوجيا المعلومات والاتصال لم تسهم في تحسين المستوى التنفيذي لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة.

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

5 - تكنولوجيا المعلومات والاتصال لم تسهم في تحسين الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة.

6 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال بإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) والمؤسسية.

7 - لا توجد عوائق تؤدي إلى عدم تحسين تكنولوجيا المعلومات والاتصال لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الصناعية محل الدراسة.

ثالثاً، أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من أنها تسعى إلى تكييف إدارة الموارد البشرية لأهمية التحول نحو الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، حيث يعد هذا الأسلوب من الأساليب الناجحة في إدارة المؤسسات، وتتركز هذه الأهمية في ما يلي:

- يعد موضوع الدراسة من الموضوعات المهمة والحيوية في تطور الفكر الإداري وتقنياته التطبيقية ومهاراته الفنية والمهنية.
- مواكبة التحول نحو الاتجاهات الإدارية الحديثة القائمة على التقدم التكنولوجي وثورة المعلومات والاتصالات، والاستفادة منها في تيسير العملية الإدارية ووظائفها المختلفة، ومواجهة مشكلات المركزية والروتين وتحسين مناخ العمل.
- تكنولوجيات المعلومات والاتصال تؤدي إلى تمكين العاملين وهذا من خلال حرية التصرف وامتلاك المعلومات وتصحيح الانحرافات، ونشر وتوزيع المعرفة بين العاملين وتنمية مهاراتهم .
- تؤدي إلى تغيير الوظائف التقليدية إلى الوظائف الالكترونية وتبسيط وتسهيل العمل وتخفيض التكاليف.
- إعادة آلية وهندسة وهيكلية الأنشطة والعمليات والإجراءات الإدارية مع إحداث تغيير تحويلي وليس مجرد إحداث تغييرات وقتية أو بسيطة على هياكل الأعمال القائمة بالفعل.

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- 3- الوقوف على العلاقة والأثر بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإدارة الموارد البشرية لدى المؤسسات المبحوثة و الفروقات بين المؤسسات، وهذا من خلال العمليات الإدارية، التوظيف، التدريب وتقييم أداء العاملين والوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة .
- 4- محاولة التعرف على العوامل والمعوقات التي تحول بين تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بالمؤسسات من خلال المعوقات الإدارية، الفنية، البشرية والمالية.

خامسا مبررات الدراسة

- يمكن حصر أهم أسباب اختيار هذا الموضوع إلى ما يلي:
- الاهتمام الشخصي بموضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإدارة الموارد البشرية.
 - تناسب الموضوع والتخصص الأكاديمي، فهذا الموضوع له علاقة قوية بإدارة الأعمال.
 - حداثة موضوع الدراسة تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإدارة الموارد البشرية (الإدارة الالكترونية للموارد البشرية).

سادس المنهج المتبع

في هذه الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يستخدم لوصف عناصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإدارة الموارد البشرية من حيث المفهوم والخصائص والأهداف والأهمية والتوجهات والمعوقات وكذلك وصف الوظائف الإدارية كالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، واتخاذ القرار والرقابة والوظائف الفنية من توظيف، وتدريب، وتقييم للأداء، وتسيير الكتروني للوثائق، وإستراتيجية تمكين العاملين وتوزيع ونشر المعرفة بين العاملين من خلال المنظور التقليدي والالكتروني، ومنهج دراسة حالة (حيث يعتبر من أحد مناهج المنهج الوصفي) في المؤسسات محل الدراسة لمعرفة العلاقة بين المتغيرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإدارة الموارد البشرية. ومن أجل جمع البيانات وتبويبها تم الاعتماد على الملاحظة واستخدام أداة الاستبيان موجه إلى عينة مكونة من (239) عامل من مختلف المستويات الإدارية، وتحليل هذه البيانات تم استخدام مختلف أساليب التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي باستخدام برمجية الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical package For Social Sciences)، والمعروف اختصاراً بـ SPSS ٧٢٢، بالإضافة

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

دكتوراه. توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: تفعيل نظام التخطيط الاستراتيجي للموارد

البشرية الذي يمكن المؤسسة من الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم، والنوعية المطلوبة، وفي الوقت المناسب، بهدف تحقيق أهدافها الإستراتيجية، والذي يحقق أيضا اندماج الموارد البشرية ضمن إستراتيجية المؤسسة التنافسية. مع ضرورة تطوير وتطبيق نظام محاسبة الموارد البشرية بهدف تقديم المعلومات اللازمة والضرورية عن الموارد البشرية بالمؤسسة، وقياس تكلفتها، بما يساعد الإدارة على اختيار الأفراد ذوي القدرات والمهارات النوعية، وتدريبهم وتحفيزهم، والعمل على وضع نظام محاسبي ملائم يوفر المعطيات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، والوظيفية، والتشغيلية التي تحقق الاستغلال والتوظيف الرشيد والأفضل للعنصر البشري في المؤسسة.

2. دراسة (محمد مسلم حسن علي، محمد عباس محمد عبد الرحيم، 2009)، بـ عنوان: الإدارة

الالكترونية كمدخل لتطوير بعض وظائف الإدارة بجامعة تبوك، بحث قدم للنشر. هدفت الدراسة إلى الوقوف على درجة وجود بعض وظائف الإدارة الالكترونية بجامعة تبوك من تخطيط وتنظيم وصنع قرار ورقابة وكذلك تحديد درجة أهمية الإدارة الالكترونية في تطوير بعض هذه الوظائف، من وجهة

نظر المستويات الإدارية الثلاثة (مستوى الإدارة العليا، و مستوى الإدارة الوسطى، ومستوى الإدارة التنفيذية) والمتمثلة في الإداريين الأكاديميين والإداريين الوظيفيين، مع تقديم تصور مقترح لتطوير بعض وظائف الإدارة بجامعة تبوك في ضوء مدخل الإدارة الالكترونية، وتناولت الدراسة عناصر الإدارة الالكترونية في الأدب التربوي، ووظائف الإدارة بين المنظور التقليدي والمنظور الالكتروني، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، وتم تصميم استبانته طبقت على عينة قوامها (89) من الإداريين الأكاديميين والإداريين الوظيفيين. وقدمت هذه الدراسة تصورا مقترحا لتطوير بعض وظائف الإدارة بجامعة تبوك في ضوء مدخل الإدارة الالكترونية، يتضمن مفهوما وفلسفة ومرتكزات وأهدافا وإجراءات وآليات تطبيقه، التي يجب أن تتخذها الجامعة لتطوير وظائف: التنظيم وصنع القرار والتخطيط والرقابة بها.

3. دراسة (بلقيدوم صباح، 2013/2012)، بعنوان: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه. هدفت

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

4. دراسة (عائدة عبد الكريم، 2013)، بعنوان: إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، بحث قدم

للتشور. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد التحديات التي أفرزتها العولمة ومدى تأثيرها على إدارة الموارد البشرية، والتطرق إلى أهم المشاكل التي تتعرض لها إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، كما تم تسليط الضوء على مدى تأثير الظواهر المرافقة للعولمة على الموارد البشرية. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن إدارة الموارد البشرية في المنظمات تواجه العديد من التحديات في ظل العولمة كالتحديات المعرفية والتقنية والتحديات التنظيمية والتشريعية وذلك من جراء ما أحدثته العولمة وآلياتها من تغيير في نطاق الأعمال والمهارات والقدرات المطلوبة للموارد البشرية.

5. دراسة (عماد صفوك جلود الرويلي، 2014)، بعنوان: دور نظم معلومات الموارد البشرية في

زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية- دراسة ميدانية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. هدف البحث إلى دراسة دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فعالية أداء إدارة الموارد البشرية لوزارة الداخلية بمملكة البحرين، وذلك في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية مثل: (الجنس، العمر،

المؤهل، الوظيفة، سنوات الخبرة)، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف المشكلة، وتكونت عينة البحث من (217) من العاملين والعاملات بإدارة الموارد البشرية لوزارة الداخلية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير قوي بين نظم معلومات الموارد البشرية وبين أداء إدارة الموارد البشرية لوزارة الداخلية بالمملكة.

6. دراسة (سناء جبيرات، 2015/2014)، بعنوان: تقييم نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين

الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين - دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه. هدفت هذه الدراسة إلى وضع نموذج تصوري قابل للاختبار، تتكامل فيه المتغيرات التي تقود إلى معرفة أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري من منظور المستعملين، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج:

- ضرورة اهتمام المؤسسات المبحوثة بجودة النظام باعتبارها تمثل الوظائف والخدمات التي

تساعد المستعملين في إنجاز أعمالهم؛

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

دكتوراه. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فعالية نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم في عينة المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، و توصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات المبحوثة متوسط الفعالية ، واقترحت الباحثة بأنه يجب الاهتمام أكثر بالموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من منطلق أنها الأداة التي تحقق لها الأداء المطلوب، من خلال ما تملكه من معارف ومهارات. وضرورة زيادة اهتمام المؤسسات بتسيير الموارد البشرية، باعتباره الوظيفة التي تسمح لها ببناء قوة تنافسية من الموارد البشرية لمواجهة الضغوط الخارجية المختلفة.

8. دراسة (حمزة بعلي، 2016/2015)، بعنوان: دور تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة

في خلق ميزة تنافسية - دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في ولاية عنابة . أطروحة دكتوراه . هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة لمعرفة في خلق ميزة تنافسية، ولتحقيق هذا الهدف قام بدراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية العاملة بولاية عنابة، من خلال

تصميم استمارة استبيان وتوزيعها حيث بلغ عدد المستجيبين (92) موظفاً، وهذا للتعرف على وجهة نظرهم بخصوص مساهمة هذا النوع من التكنولوجيا في نجاح عمليات إدارة المعرفة (التوليد، التخزين، التوزيع والتطبيق)، والدور الكبير الذي تلعبه في خلق التميز للمؤسسات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود تأثير إيجابي لتكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية للبنك في ظل هذه النتيجة أوصت الدراسة بضرورة العمل على توفير الأجهزة والبرمجيات اللازمة لتسهيل العمليات وزيادة الوعي عند الأفراد العاملين بأهمية العمل الجماعي عبر الشبكة الداخلية والاعتماد على أنظمة الذكاء الاصطناعي السائدة لاتخاذ القرار وتطبيق التميز.

-دراسات باللغة الأجنبية-

1 - دراسة (Huub Ruel, Tanya Bondrouk, Jan kees Looise, 2004)، بعنوان: e-HRM

Innovation or Irritation: هدفت هذه الدراسة إلى إزالة الغموض عن إدارة الموارد البشرية

الإلكترونية عن طريق الإجابة على الأسئلة التالية: ما هي إدارة الموارد البشرية الإلكترونية؟ ما هي

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

على تحسين كفاءات الموظفين، ولكنها أدت إلى خفض التكاليف وتخفيض العبء الإداري.

2 - دراسة كل من (Bandrouk T , Ruel H,veld M، 2009) بعنوان: **The contribution of E-**

HRM effectiveness : Result From quantitviness stady in dutch Ministry.

هدفت هذه الدراسة إلى النظر في ما إذا كان هناك منفعة للمنظمة عند إدخال إدارة الموارد البشرية

الإلكترونية في شكل تطبيقات الخدمة الذاتية للموظفين. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه

الدراسة أن التطبيق الفردي لتطبيقات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يؤثر على الفعالية التقنية

والإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والقليل من التكاليف، وتحسين مستوى خدمة الموارد البشرية.

3 - دراسة (V. ANTONY JOE RAJA ، 2011) ، بعنوان:

Challenging and Implementation E-HRM in Software Organizations

توصلت هذه الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تؤدي إلى زيادة الشفافية في

الوظائف الإدارية، ومن أهمها تحسين الرقابة من جانب الإدارة العليا وضمان مرونة في عمليات

التوظيف الإلكتروني، و التدريب، وتطوير البيانات.

4 - دراسة (Fahimeh Babaei Nivlouei، 2014)، بعنوان: **Système électronique de gestion des ressources humaines: l'élément principal Capacitaire le paradigme de la mondialisation**

توصلت هذه الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هي ليست فقط أداة على شبكة الأنترنت لأتمتة ودعم عمليات الموارد البشرية، وتيسير إدخال بيانات الموظف و الخدمة الذاتية للموظفين إلكترونياً- بل هي وسيلة فعالة لتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية والسياسات والممارسات في المنظمات من خلال الاستخدام الكامل للقنوات القائمة على تكنولوجيا الإنترنت.

5 - دراسة (Mazen J. Al Shobaki et، 2017)، بعنوان: **Impact of Electronic Human Resources Management on the Development of Electronic Educational Services in the Universities**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تطوير الخدمات التعليمية الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، وتكون مجتمع الدراسة من (35) مركزاً من موظفي

تكنولوجيا المعلومات في العالم الفلسطيني في قطاع غزة . و استخدم الباحثون الإستجاعة كأداة للدراسة
Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

التعليمية الإلكترونية، كما أظهرت الدراسة أن هناك وضوح لمفهوم التعلم الإلكتروني. و محدودية المواد التعليمية والتدريبية المنشورة إلكترونياً عن الموظفين ، وأكدت نتائج الدراسة أن النظام الجامعي له آثار ذات دلالة إحصائية على توفير الخدمات التعليمية الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية . وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: الحاجة إلى الاستفادة من الخدمات التعليمية الإلكترونية في أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية مثل التدريب والتعلم عن بعد . وهناك حاجة إلى الاستخدام الأمثل لأدوات ووسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتاحة في الجامعات مثل الإنترنت والحواسيب في استكمال العمل وتبسيط إجراءاته، والنظر في هذه الأدوات على أنها استثمار للجامعة وليس كحيازة المعدات، والهدف هو عدم وضع الكمبيوتر و خط الانترنت في كل مكتب الموظف، ولكن الهدف هو الاستفادة من أدوات الكمبيوتر والشبكة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع المجالات إلى أقصى حد ممكن.

ثامناً، أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة والدراسات السابقة:

من خلال ماسبق يتضح أن الدراسة الحالية لها أوجه من الشبه والاختلاف عن الدراسات السابقة:
_ الدراسة الحالية تقوم على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين إدارة الموارد البشرية، وهو ما

جاءت به دراسة كل من: عماد صفوك جلود الرويلي، 2014؛ زاوي صورية 2016/2015؛ حمزة بعلي، 2016/2015، سناء جبيرات، 2015/ 2014، محمد مسلم حسن علي، محمد عباس محمد عبد الرحيم، 2009.

— ما يميز هذه الدراسة هو مدى أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية باعتبارها أداة لخلق ميزة تنافسية وتحسين والإدارات.
— تميزت هذه الدراسة أيضا بالتعرض للمعوقات التي تحول بين الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية.
— تميزت هذه الدراسة بتناولها القطاع الصناعي، وهو ما لم تتطرق له الدراسات السابقة حسب علمنا حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارات الموارد البشرية.

تاسعا، هيكل الدراسة

حتى يتم الاجابة عن الاشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية واختبار الفرضيات والامام بمختلف جوانب

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

وجاء الفصل الثالث لدراسة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية يتناول مفاهيم الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ونظم المعلومات الموارد البشرية والوظائف الالكترونية لإدارة الموارد البشرية منها الإدارية والفنية.
أما الفصل الرابع فيتناول التقديم والتعريف بهذه المؤسسات (مؤسسة اسمنت، مؤسسة مناجم الفوسفات، ومؤسسة السلام للالكترونيكس بولاية تبسة) وواقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمؤسسات بصفة عامة وإدارات الموارد البشرية بصفة خاصة ، ومنهجية الدراسة وتحليل واختبار الفرضيات من خلال استخدام الملاحظة وأداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات.
وتناولت خاتمة البحث خلاصة لهذه الدراسة شملت مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية التي تم التوصل إليها، وبعض التصورات والاقتراحات التي يراها الباحث أساسا لتطوير وتحويل إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى الإدارة الالكترونية.

الفصل الأول

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

تقديم

إن نجاح المؤسسات في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومواجهة تحديات العصر ومتغيراته المتلاحقة، ومواكبة التطورات المتسارعة في كل ميادين الحياة، وتحقيق الجودة، واهتمامها بالتغيير التنظيمي والتطوير، والتدريب، وقدراتها على اتخاذ القرارات الرشيدة، وإحراز الكثير من المزايا التنافسية التي تضم لها البقاء والاستمرار، وخاصة ونحن أمام تحديات جديدة لعل أشهرها: الخصوصية والعولمة وإدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة ثم تكنولوجيا المعلومات والاتصال يجعل إدارة الموارد البشرية المعاصرة تسعى إلى استقطاب واستثمار العقول البشرية، وتوفير فرص العمل، واحتضان القدرات الفكرية والمعرفية والطاقات الذهنية والإبداعية، والتركيز على الفرد العامل؛ فتتابع سلوكه، وتطوراته ونموه المهني وترقياته، وتؤمن وتدعم عطائه المتميزة بالحوافز، وتركز على أخلاقيات المهنة على اعتبارها من الأنشطة ذات القيمة المضافة.

يعود الاهتمام المتنامي لإدارة الموارد البشرية منذ فترة منتصف القرن العشرين إلى جزء كبير منه إلى إدراك القيادات الإدارية لأهمية العنصر البشري، وتأثيره الجوهري على بقية عناصر الإنتاج الأخرى. فتحقيق الأهداف التنظيمية في أى مؤسسة يعود بالدرجة الأولى إلى ما تمتلكه من موارد بشرية، ولنا أن نتصور كيف يكون حال

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- الاستراتيجيات والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

يعد الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها من أهم الظواهر التي تشغل بال المسيرين بالدول النامية والمتقدمة على حد سواء في الوقت الحاضر، و هذا راجع إلى كون الموارد البشرية تمثل عنصرا هاما من عناصر الإنتاج، لأن عملية الإنتاج والتسويق والتمويل لا تتم بدون توفر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة. وينبع اهتمام الدول النامية بصفة خاصة بالقوى العاملة لعدة أسباب، أهمها:

- انخفاض الإنتاجية؛
 - عدم التوازن بين العرض والطلب في بعض التخصصات؛
 - انتشار ظاهرة البطالة؛
 - الرغبة في تطوير القوى العاملة، باعتبارها الأساس الأول لخطط التنمية الشاملة.
- وعليه، فإن هذا المبحث سيعنى بمعالجة المطالب التالية، هي:
- ماهية إدارة الموارد البشرية،
 - تطور إدارة الموارد البشرية وعوامل الاهتمام بها،

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

قد ورد للموارد البشرية أكثر من تعريف وكل منها تكمل الآخر، فعرفت الموارد البشرية على أنها "جميع

الناس الذين يعملون في المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين لأداء كافة وظائف وأعمال المؤسسة، وفق الثقافة التنظيمية و الخطط والسياسات والإجراءات التي تنظم مهامها وتنفذ وظائفها في سبيل تحقيق رسالتها وأهدافها وإستراتيجياتها المستقبلية".¹ وحسب حسن إبراهيم فإن الموارد البشرية هي مجموعة أفراد مشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات.² ويعرفها البعض على أنها: "عبارة عن المعرفة الكلية والمواهب والقدرات واتجاهات وقيم واعتقادات قوة العمل الموجودة بالمنظمة".³ حيث تقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات، هي: الموارد الاحترافية، الموارد القيادية، الموارد الإشرافية، الموارد المشاركة والموارد العمالية.

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2003، ص: 26.

² حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت، لبنان، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، 2002، ص: 17.

³ حامد أحمد رمضان بدر، ادارة الموارد البشرية، القاهرة، دار النهضة العربية، الطبعة الثانية، 1994، ص: 22.

يستخلص من التعاريف السابقة بأن الموارد البشرية هم الأفراد المشاركون في المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين الذين يتميزون بقدرات ومواهب واتجاهات واعتقادات وقيم في رسم أهداف وسياسات وخطط المؤسسة.

ثانياً: تعريف إدارة الموارد البشرية

قبل تعريف إدارة الموارد البشرية تجدر الإشارة هنا إلى بعض التناقضات أو المفارقات اللغوية في مصطلح الإدارة، الناتجة عن اختلافات من حيث الاتجاه في تحديد المفهوم (اتجاهات لغوية فرانكفونية، أنجلوفونية). فمصطلح الإدارة باللغة اللاتينية هو "Administration" وهو بالمعنى العام للإدارة، لكن بالنسبة للموارد البشرية، أي عندما نقول "إدارة الموارد البشرية"، فالفرنسية تكون "Gestion des Ressources humaines"، أي أنها تحمل معنى التسيير الذي يقصد به: "مجموع العمليات ذات الطابع الأدواتي داخل المنظمات، وتشمل عمليات التنظيم، القيادة، التخطيط وكذا اتخاذ القرارات والتحكم، وذلك بغية تحقيق الفعالية". هذا التعريف يقترب إلى حد كبير من تعاريف الإدارة. لكن في أدبيات إدارة الموارد البشرية (الفرانكفونية) فإن المفهوم لا يعني الإدارة بمعنى "Administration" لأن "L'Administration des ressources humaines" يعطى الصورة الكلاسيكية لإدارة الأفراد، بينما المفهوم "GRH" فيذهب إلى أبعد

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

أما "Johnason" عرف إدارة الموارد البشرية على أنها: "وظيفة في المؤسسات، تهدف إلى تحقيق أقصى أداء الموظف، لخدمة أهداف إستراتيجية صاحب العمل".³ ويرى "Paauwe&Boon" بأنها: "الإدارة المسؤولة عن عدد من الأنشطة، مثل: استقطاب الموظفين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء والمكافآت".⁴ وعرف "خالد عبد الرحمن" إدارة الموارد البشرية بأنها: "المسؤولة عن تمكين المؤسسة من بناء مزاياها الاستراتيجية والحفاظ عليها وتطويرها من خلال: تخطيط واقعي للموارد البشرية، توظيف ملائم لها، تدريب دقيق، متابعة مستمرة وتطوير

¹ شكري بلعوي، واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الثقافية الجزائرية- دراسة ميدانية للمؤسسات الثقافية بمدينة قسنطينة، مذكرة ماجستير في علم اجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص: 24.

² Armstrong, M. A, **Handbook of Human Resource Management Practice**, London, 10th ed, 2006,p:14.

³ Johanson,P,**HR Minchanging organizational contexts**.InD.G.Collings&G.Wood(Eds.),Human resource management: A criticalapproach, London, 2009, p : 19.

⁴ Paauwe, J. & Boon, C, **Human resource management: A critical approach**, London, Routledge,2009, p : 38.

للموارد البشرية لتحقيق المواءمات الداخلية والخارجية".¹ ونجد من عرفها بأنها: " ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن عدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية مما يحقق مصلحة المنظمة، ومصلحة العاملين، ومصلحة المجتمع، وربط وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية مباشرة باستراتيجيات المنظمة".²

يتضح من التعاريف السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة، التي تختص باستخدام موارد وقوى بشرية ملائمة؛ أي وضع الأفراد في الوظائف التي يشغلونها بكفاءة وفعالية، والذين يؤدون إسهامات ذات قيمة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وهذه الإسهامات هي نتيجة لإنتاجياتهم في المؤسسة. وأنها وظيفة إدارية تساعد المدراء على استقطاب، واختيار وتدريب وتطوير العاملين.

وقد يخلط البعض بين مصطلحي إدارة شؤون الموظفين وإدارة الموارد البشرية، إلا أن هناك فروق أساسية بينهما، حيث تتضمن وظائف إدارة الموارد البشرية وظائف أخرى: كالرعاية الصحية والرفاهية والعلاقات الصناعية بالإضافة إلى الوظائف التقليدية لإدارة شؤون الموظفين.³ وتبدو أن مفاهيم إدارة الموارد البشرية الحديثة تختلف جذريا عن مفاهيم إدارة الموارد البشرية التقليدية (إدارة الأفراد)، كما يظهرها الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1):

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقت التفكير والابتكار عند الإنسان وتنمية العمل الجماعي وشحن روح الفريق؛	اتخذت التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية على شكل أساسي في التنمية البشرية؛
أصبح ينظر إلى تكلفة المهام (مثل تكلفة التدريب والتنمية، وتكلفة تطوير النظم وتكلفة بناء استراتيجيات الموارد البشرية) على أنها تكاليف استثمارية تعطي عائدا على الاستثمار.	تكلفة المهام التي تتولاها تعتبر تكاليف بدون مردود.

المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة، مصر، دار غريب لطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص: 45.

¹ خالد عبد الرحيم المهيني، إدارة الموارد البشرية، عمان، درا وائل للنشر، 2003، ص: 20.

² محمد زويد العتيبي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2010، ص: 18.

³ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار وائل، الطبعة الثانية، 2014، ص: 21.

ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

تكمن أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات سواء الكبيرة أو الصغيرة في تطوير الأفراد تطويراً يلي رغباتهم وفي النتائج التي تحققها للمؤسسة، ويمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي:

- تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف المجتمع وتطلعاته، وذلك عن طريق استخدام الأفراد وتوظيفهم للقيام بمهام مختلفة وفقاً لتخصصاتهم وخبراتهم وكفاياتهم مما يتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو. ومن الأهداف الاجتماعية أيضاً لإدارة الموارد البشرية بأنها تسعى إلى توفير جو عمل تسوده حرية الحركة للعاملين بما يؤدي إلى تمكينهم لبذل أقصى جهودهم وطاقتهم، والحصول على مقابل لهذا البذل، مع تأمين الأمن والحماية للعاملين والمحافظة عليهم.¹ وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.²

- تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف للعاملين، لإشباع رغبتهم وحاجاتهم بوصفهم العنصر الأهم في العملية الانتاجية. ومن هذه الأهداف:³

- إتاحة فرص لتقدم الأفراد في مجال أعمالهم من خلال تهيئتهم؛

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- حسب المعايير الموضوعية؛
- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تكوينية، وذلك لتحديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة؛
 - العمل على زيادة رغبة العاملين لبذل الجهد والتفاني، وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق التعاون المشترك. و يأتي هذا لتوزيع العادل للأجور والمكافآت والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض.

¹رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار البازوري، الطبعة العربية، 2014، ص: 25. بتصرف.

²صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 9-10 مارس 2004، ص: 12.

³بريكامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997، ص: 12.

⁴مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية - مدخل كمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص: 22.

- و هناك من يرى بأن أهداف إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة تتبلور في العناصر الأتية:¹
- تطوير نظم الاستقطاب والاختيار، مثل: القدرات الشخصية، القيم، التوجهات، تعدد المهارات، تقبل المعارف، المهارات الحديثة والتنوع والتعدد الثقافي وبالتعامل مع الموارد وفق المنظور العالمي؛
 - التأكيد على اعتبار برامج الموارد البشرية تستحق الاهتمام وأنها جزء من العملية التنظيمية الشاملة، وتعزيز التوجه الاستراتيجي في أعمالها؛
 - توفير المرونة في برامج وإجراءات الموارد البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة؛
 - تطوير ثقافة تنظيمية تنافسية عالمية التوجه من خلال إرساء العدالة والمساواة وتعزيز الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتصميم نظم عمل سريعة وتهيئة مناخ علمي يحفز على الانجاز؛
 - إيجاد أنظمة حوافز ومكافآت قادرة على استقطاب الكفاءات المؤهلة محليا وعالميا؛
 - تدريب العاملين لمواجهة التطورات التكنولوجية وتحديات العولمة وتعزيز التفكير العالمي بين جميع العاملين من خلال برامج التدريب والتطوير؛

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

الثورة الصناعية، مرحلة الثورة الصناعية ومرحلة الحرب العالمية الأولى والثانية، والعوامل التي أدت إلى الاهتمام بها.

أولاً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

مع مطلع القرن العشرين و نتيجة للفكر الكلاسيكي حاول بعض رواد مختلف مدارس الفكر الإداري التأكيد على أهمية تطوير أساليب العمل، حيث ظهرت مبادئ ونظريات للإدارة أصبحت تتطلب تنظيمًا أكثر كفاءة لمواردها، استجابة إلى كبر حجم المؤسسات و للتوسع في الطلب الكلي. ونتيجة لتلك التطورات ساهمت في وجود إدارة الموارد البشرية أصبحت إدارة الموارد البشرية تحتل مكانة في الهيكل التنظيمي، وترعى

¹ عائدة عبد الكريم صالح، إدارة الموارد البشرية وتحديات العولمة، العراق، جامعة بغداد، مجلة كلية التربية للبنات، المجلد الرابع والعشرون، العدد الأول، 2013، ص ص: 212-213.

² لندة رقام، دور ادارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، اطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2014/2013، ص: 22.

وتحل مشاكل الموارد البشرية في المؤسسة. ولقد مرت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل، ومن أهم هذه المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية، هي:

- أ- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: اتسمت هذه المرحلة التي بين فترة السبعينات والثمانينات من القرن التاسع عشر¹ بممارسة الإنسان للأعمال اليدوية البسيطة، والتي استطاع الإنسان من خلالها أن يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة الحياة والبقاء.² وفي هذا النظام يتم تصنيع معظم السلع في مصانع صغيرة أو في بيت صاحب العمل، واتصفت هذه المرحلة بعدة أنظمة، هي:³
 - نظام العبودية: يعد العامل فيه من ممتلكات صاحب العمل، يبيعه ويشتره شأنه شأن كل السلع. فلا حقوق قانونية أو إنسانية له، لأن السلطة المطلقة بيده؛
 - أما نظام الصناعة اليدوية: برزت في هذا النظام فئة تملك الخبرة والمهارة، وبدأت تعمل مقابل الأجر؛
 - ثم نظام الطوائف: في هذا النظام شكلت كل طائفة صناعة و قانون يوضح شروط الدخول للمهنة، وأجورهم ومستويات الإنتاج. و رتب التدرج في المهنة، فهناك: الصبي والعريف والمعلم، وينتخب المعلمون شيخاً للطائفة، ليقوم العقوبات علم من يخالف لوائح وتعليمات الطائفة، وهذا النظام هو

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

ت- مرحلة ظهور حركة الادارة العلمية: من التطورات التي ساهمت كذلك في ظهور إدارة الموارد البشرية إنتشار حركة الإدارة العلمية، بقائدها فريدريك تايلور "Frederick W Taylor"⁵ (1856-1915).

¹Langbert,M. Continuousimprovement in the history of human Resource management, Management Decision ,Vol.40 Iss:10 ,pp :932.

² حمودخضير كاظم، ياسين كاسب الخرسنة، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار المسيرة، الطبعة الخامسة، 2013، ص:21.

³ منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، عمان، الاردن، مكتبة المجتمع العربي، الطبعة الأولى، 2011، ص:52.

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية- مدخل تطبيقي معاصر، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص:21.

⁵ فريدريك تايلور Fredrick Taylor: من مواليد 20مارس 1856، المتوفى 21 مارس 1915، مهندس ميكانيك أمريكي سعى لتحسين الكفاءة الصناعية. يعتبر بمثابة أب لعلم الإدارة، كما كان من أوائل المستشارين الإداريين. المرجع: انظر ويكيبيديا: <https://ar.wikipedia.org>، تم زيارة الموقع: 2016/03/12.

حيث توصل إلى أربعة أسس للإدارة، هي:¹

- التطوير الحقيقي للإدارة: ويقصد تاييلور استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية، التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة؛
- الاختيار العلمي للعاملين: يعتبر تاييلور اختيار العاملين من الأسس في نجاح إدارة الموارد البشرية، وهذا يتم بعد التأكد من قدراتهم ومهاراتهم لتحمل عبء الوظيفة؛
- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: يؤكد تاييلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب. ويعتبر هذا أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل؛
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: أكد تاييلور أنه يمكن التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره ورغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل، وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لإرتفاع معدل إنتاجيته.²

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

ودراسات الإجهاد، وطبقوا تحليل العمل، وأعدوا تحديد وتخصيص العمل، وطوروا برامج الأجور التحفيزية والمساعدات⁴ الاجتماعية.⁵ وقد عكست برامج المساعدات الاجتماعية الاتجاه الأبوي للإدارة

¹ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري- تنموي-تكنولوجي- عولمي، عمان، الأردن، المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014، ص ص: 21-22.

² لقد طبق كثير من المديرين والإداريين مفهوم الرجل الاقتصادي (Economic Man) في بداية القرن. حيث نظر إلى العامل على أنه يحفز فقط بالمكاسب الاقتصادية، وأن العامل يمكنه تعظيم إنتاجه فقط من خلال الحوافز المادية. وإيماناً بهذا المفهوم قام تاييلور بخلق نظام " المعدل المتغير للقطعة" (حيث ينطوي هذا النظام على حصول العامل على معدل أعلى من الدفع لكل قطعة أنتجها فوق المعدل المحدد للإنتاج اليومي). وقد توقع تاييلور أنه باستخدام هذا النظام مع الأساليب الفنية الأخرى التي طبقها أن الفرد سيقوم بتعظيم إنتاجه إلى أقصى مستوى ليشبع حاجته الوحيدة للعمل ألا وهي الحاجة المادية (طبقاً لنظرية X).

³ مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص: 22.

⁴ برامج المساعدات الاجتماعية، مثل: الإجازات والصحة النفسية للعاملين، تدريب العاملين، المشروعات الإسكانية للعاملين، منح قروض للأفراد، إيجاد خطط للتأمين، البرامج الترفيهية.

⁵ سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار الفكر، الطبعة الأولى، 2010، ص: 19.

في ذلك الوقت، وهو "نحن نعمل الأفضل بالنسبة لك". ولكن لم يلق هذا الاتجاه نجاحا كبيرا، ولهذا

السبب فإن شهرة وسمعة هذه البرامج أخذت في الإنخفاض في الفترة ما بين 1920-1930.¹

ج- مرحلة ما بين الحربين (مرحلة حركة العلاقات الانسانية): بدأت هذه الحركة بالقيام بأبحاث وتجارب في مصانع هاوثورن بشركة وسترن الكتيك (**western electric**) بين عامي 1927 و1932، بقيادة التون مايو ومساعديه. وقد تناولت هذه الأبحاث والتجارب العلاقة بين بيئة العمل والإنتاجية بالإضافة إلى أثر التعب والإجهاد وفترات الراحة والتسهيلات المادية على أداء العاملين. وقد تم التوصل من خلال سلسلة من التجارب أن شعور الإلتفاء لمجموعة عمل، وطبيعة الإشراف المباشر، هي من العوامل المهمة التي لها أثر كبير في رفع الروح المعنوية للعاملين.²

ح- مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية: في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، إذ شملت تدريب وتنمية العاملين، ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الانسانية. وكذلك الاستفادة من نتائج بحوث علم النفس والانتروبولوجيا، والتنظيمات غير الرسمية.³

وهناك من يرى أن التطور الإداري لوظيفة الموارد البشرية يمكن تصنيفه إلى ثلاث مراحل، هي: مرحلة

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

ب- مرحلة النمو: حدث في هذه المرحلة التي م بين 1900-1946 تطور نظري وعلمي لتسيير الموارد البشرية. فظهر في هذه الحقبة ما يسمى بالسكرتير الاجتماعي أو أخصائي شؤون المعيشة للأفراد في منظمات الأعمال، وكانوا يقومون بما يمكن أن نسميه اليوم وظيفة المحافظة على الموارد البشرية، أو صيانة الموارد البشرية. ويرجع الدافع وراء تأسيس هذه الوظيفة إلى محاولة منظمات الأعمال لوقف أو الحد من نمو التنظيمات العمالية. وتميزت هذه المرحلة بالاعتراف المتزايد بشرعية وضرورة الأنشطة الخاصة بإدارة الأفراد.

¹ المرجع نفسه، ص: 20.

² محمد حاسم الشعلان. محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة - الجودة الشاملة- الهندرة، عمان، الأردن، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014، ص: 3.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص: 24.

⁴ منير نوري، فريد كورتل، مرجع سابق، ص: 53-54.

خ- مرحلة النضج: بدأت هذه المرحلة بقانون العمل الذي صدر في الولايات المتحدة سنة 1946، والتزام الحكومة الفدرالية بتوفير فرص عمل ملائمة، ويعتبر التوسع الكبير لنطاق التدخل الحكومي في البرامج الخاصة بتسيير الموارد البشرية في كل المنظمات خاصة رئيسية لمرحلة النضج المستمرة حتى يومنا هذا.¹

ثانياً: الأسباب التي أدت إلى الإهتمام بإدارة الموارد البشرية

يرجع الإهتمام المتزايد لإدارة الموارد البشرية الذي محورها العنصر البشري في العملية الإنتاجية ومختلف العمليات الأخرى لعدة أسباب. ومن هذه الأسباب التي تفسر الإهتمام بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة في ظل المتغيرات الجديدة، مايلي:

- التوسع والتطور الصناعي الذي أدى إلى زيادة حجم العمالة الصناعية، التي تتطلب مواصفات و تحتاج إلى تدريب وتأهيل مما يجعل من الصعب التخلي عنها، وقد تم استقبالها وتدريبها وضرورة المحافظة عليها من خلال إجراءات ونظم مستمرة تقوم على تنفيذها جهة مختصة ومسئولة.²

- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية، وهذا أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات.³ لأن الدور الأساسي الذي تقوم به هو الدفاع عن مصالح

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

(مثل حوادث العمل)،⁷ حتى لا تقع المنظمة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين. ومن هنا وجب وأصبح من الضروري وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق هذه القوانين والتشريعات المعقدة.⁸

¹ المرجع نفسه، ص: 54.

² محمد بوهزة، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، حالة المؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09 -10 مارس 2004، ص: 28.

³ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص: 10.

⁴ محمد بوهزة، مرجع سابق، ص: 28.

⁵ أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، دون طبعة، 2003، ص: 29.

⁶ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص: 03.

⁷ لندة رقام، مرجع سابق، ص: 31.

⁸ محمد بوهزة، مرجع سابق، ص: 28.

وهناك من يرى أن السبب الأهم لتطور إدارة الموارد البشرية وإزدياد أهميتها يرجع إلى عاملين

رئيسيين، هما:¹

- اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية، وهذا معناه أن الإنسان مما يمتلكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الانتاجية، وأن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان؛
- اكتشاف أهمية وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية، وهذا يوضح أن إدارة الموارد البشرية من خلال حسن أدائها لوظائفها تستطيع أن توفر للمنظمة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والاستعداد للعمل والعطاء، الأمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية.

من خلال ماسبق، يتبين أن إدارة الموارد البشرية قد مرت بعدة مراحل عبر الزمن، فكل فترة زمنية اتسمت بنظرة مختلفة عن سابقتها، وهذا راجع لعدد أسباب، منها: التوسع والتطور الصناعي، النقابات العمالية، زيادة حجم المؤسسات، التوسع الكبير في التعليم والثقافة للعاملين، زيادة التدخل الحكومي وأهمية المورد البشري في

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- تنظيم الموارد البشرية؛
- توجيه الموارد البشرية؛
- الرقابة وتقييم أداء الموارد البشرية.
- ب- الالتزام بأداء مختلف الأنشطة والوظائف المتعلقة بالموارد البشرية، ومن أهمها:³
 - تخطيط الموارد البشرية؛
 - تحليل وتصميم الوظائف؛
 - تنمية المسار الوظيفي؛
 - تقييم الوظائف وتحديد الأجور والحوافز؛

¹ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة، مكتبة غريب للنشر، 1985، ص:18.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، مصر، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص:14.

³ المرجع نفسه.

- التدريب والتنمية؛
- تقييم الأداء؛
- الرعاية الاجتماعية.

ت- العمل على تحقيق الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية التي يسعى إليها كل طرف كما يلي:

الجدول رقم (1-2) :

الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية

الأهداف التنظيمية	أهداف الأفراد
الكفاءة والفعالية	فرص عمل عادلة
النمو والتكيف والاستقرار	ظروف عمل مناسبة
البقاء و الريادة	أجور وحوافز مرضية
تطوير وتنمية المهارات	مسار وظيفي مناسب
تحقيق الانتماء والولاء	استقرار ورعاية جيدة

المراجع: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع،

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !
 رحلة الظروف البيئية المحيطة: تعمل إدارة الموارد البشرية في ظل عوامل ومتغيرات بيئية

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

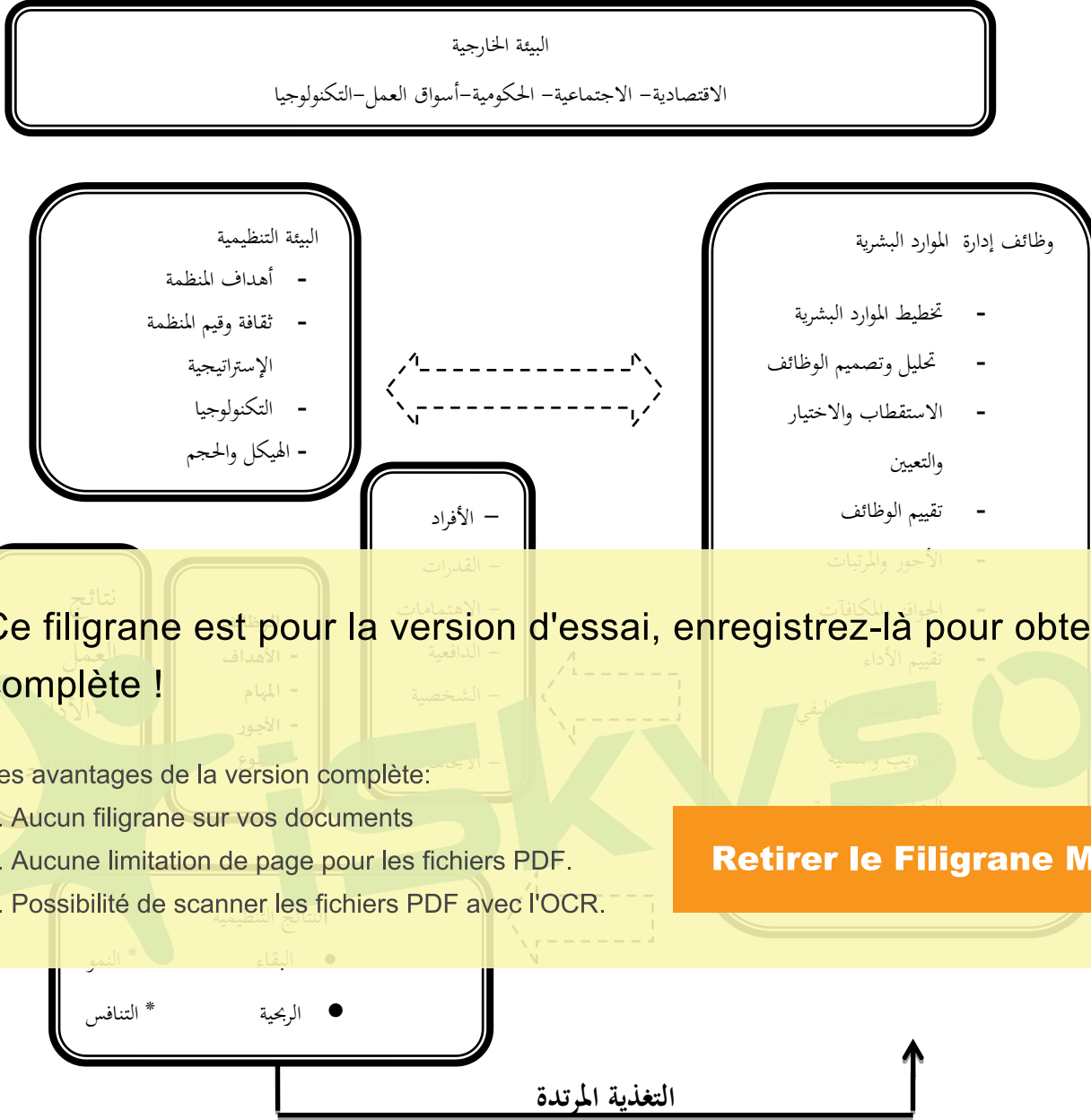
Retirer le Filigrane Maintenant

وبناء على ما سبق يمكن تصور نموذج إدارة الموارد البشرية على النحو التالي المبين في الشكل

التالي:

الشكل رقم (1-1) :

نموذج إدارة الموارد البشرية



Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

[Retirer le Filigrane Maintenant](#)

المراجع: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص: 16.

من خلال ماسبق، يتضح أن وظائف إدارة الموارد البشرية تمارس في ظل أثر عوامل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية معا، حيث تتحدد أهداف المنظمة وقيمتها واستراتيجياتها وهيكلها من خلال ممارسات الموارد البشرية لتلك الوظائف التي تعد عوامل البيئة الداخلية، حيث تظهر أثارها في صورة نتائج للعمل تبدو في شكل الإنتاجية والجودة والرقابة، وتنعكس أثار العوامل السابقة على النتائج التنظيمية التي تتمثل في البقاء والنمو والربحية وتحقيق المركز التنافسي المرموق.

رابعاً: الدور التنظيمي لوظيفة الموارد البشرية

أصبحت لوظيفة الموارد البشرية موقعا ومكانة استراتيجية لاتقل عن مكانة بقية الوظائف الأساسية كالتسويق والإنتاج، وتشارك وظيفة الموارد البشرية في تدعيم دور المدراء لامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية واستدامتها، وهذا تزامنا مع الدور المحوري للموارد البشرية، وتبرز هذه الأدوار في مايلي:¹

- **الدور الاستشاري:** يتمثل في تقديم البيانات والمعلومات والاستشارة للمديرين ضمن مجال الموارد البشرية؛
- **الدور التنفيذي:** من خلال ما تقوم به من وظائف كتخطيط للقوى العاملة، والاستقطاب، والتدريب والتحفيز؛
- **الدور الوظيفي:** من خلال تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية؛
- **الدور المشارك:** تلعب وظيفة الموارد البشرية دورا هاما في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة خاصة إذا تعلق الأمر بالموارد البشرية، ويتوقف هذا الدور على عوامل عديدة، منها:²
- **قناعة الإدارة العليا:** بدور وظيفة الموارد البشرية كشركاء في اتخاذ القرارات الإستراتيجية،

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

إن وظيفة الموارد البشرية تحولت من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي، كما أصبحت الموارد البشرية تمثل مركز تنافسية ونجاعة المؤسسات. لقد أصبحت الموارد البشرية أساس التنافسية، مما يعطيها بعدا استراتيجيا في قيادة ونجاعة المؤسسات، تحت تأثير سرعة وحجم التحولات التنافسية. إن الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة، لذلك أصبح لزاما على هذه الأخيرة اعتبار تلك الموارد البشرية ذات طابع استراتيجي، ومصدر الأداء المتميز، حيث تتوقف عليها عملية تحويل المدخلات المادية داخل المؤسسة إلى سلع وخدمات، ولهذا يجب أن تكون تلك الموارد البشرية أكثر مهارة، كفاءة، قدرة، معرفة والتزام.

¹ سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه علوم، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، 2005، ص: 79.

² المرجع نفسه، ص: 81.

حيث كان ينظر لوظيفة الموارد البشرية على أنها جزء من الوظائف التنفيذية التي تهتم بتسيير العمليات اليومية الخاصة بالعاملين، كشؤون التوظيف أو إعداد بعض البرامج التدريبية أو تسوية الأجور، وضمن تحولات البيئة التنافسية أصبح لوظيفة الموارد البشرية دورا استراتيجيا يختلف عن دورها التقليدي في عدة جوانب، منها:¹

- تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع متغيرات نظام البيئة التنافسية،
- تحقيق تكامل بين استراتيجيات الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة التنافسية،
- زيادة دور الموارد البشرية والرفع من سلطتها ومكانتها التنظيمية،
- قيادة التغيير التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

مما سبق يتبين، أن إدارة الموارد البشرية مرت بعدة مراحل عبر الزمن، هذا يعني تحولها من الدور التقليدي إلى الدور الحديث أي الدور الاستراتيجي كمصدر للميزة التنافسية الذي يعرف بأنه ربط تسيير الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، مما يعني ضرورة قبول وظيفة الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي وهذا من خلال صياغة استراتيجيات المؤسسة أو من خلال تنفيذها لمختلف أنشطة الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء والوظائف الادارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

مباشرة وظائفها التخصصية بالتفصيل.² وفي بحثنا هذا سنتبع أصحاب التعريف الثاني لوظائف إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: المهام أو الوظائف الإدارية

تشتمل المهام الإدارية من مجموعة الوظائف أو العمليات، هي:

أولا: التخطيط الإداري

يعتبر التخطيط العنصر الأول والأساسي في الفكر الإداري، وهو حجر الزاوية في العمليات الإدارية حيث إنه بدون تخطيط متقن ومسبق لا يمكن أن يكون هناك عمل ناجح. إن التخطيط، كوظيفة هامة، ليس وليدة اليوم وإنما هو قديم قدم التاريخ، فقد طبقت حضارات المصريين والصينيين والرومان والإغريق وكذلك

¹ جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، السعودية، دار المريخ، 2003، ص: 56.

² رقام لندة، مرجع سابق، ص: 48.

الحضارة الاسلامية. وقد ازدادت أهمية التخطيط في العصر الحديث حتى أصبح يحتل المكانة الأولى بين الوظائف الإدارية الأخرى، فهو يسبق التنظيم والتوجيه والرقابة، باعتباره عملية ذهنية وفكرية تسبق تنفيذ الأعمال، بل إن تنفيذ الأعمال يعتمد أساسا على الخطط والبرامج المعدة، التي على أساسها يتم ترجمة الخطط إلى واقع ملموس.¹

1 - مفهوم التخطيط

لقد أعطيت عدة تعريفات للتخطيط و سيتم التعرف للبعض منها كمحاولة للوصول إلى تعريف عام: عرف عبدالغفار وعبد السلام التخطيط بأنه الوظيفة الأولى للإدارة التي تسبق ما عداها من الوظائف وتقوم على عملية الاختيار بين البدائل لإجراءات العمل للمؤسسة ككل و لكل قسم أو جزء من أجزائها ولكل فرد من العاملين بها".² كما عرفه فايول بأنه: " التنبؤ بالمستقبل و الاستعداد له فهو بعد النظر الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل و التحضير له بإعداد الخطة المناسبة".³ وعرف أيضا بأنه: "الأسلوب العلمي الذي يتضمن حصر الموارد البشرية و المادية و استخدامها أكفء استخدام بطريقة علمية و عملية و إنسانية لسد احتياجات المؤسسة"⁴. ويؤي جورج تيري التخطيط هو الاختيار المرتبط بالحقائق و وضع و استخدام

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

[Retirer le Filigrane Maintenant](#)

- أسلوب علمي يتم على أساس الموارد اللازمة لعملية الإنتاج و تنظيم الموارد المالية و استخدامها بأحسن الطرق و ذل بوضع خطة شاملة،

¹ فيصل بن أحمد بن عابد شعبي، التخطيط الإداري الاسلامي في العهد النبوي المدني، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، مجلة الاقتصاد و الإدارة، المجلد 15، العدد 1، 2001، ص: 64.

² عبد الغفار حنفي، عبد السلام قحف، أساسيات التنظيم و إدارة الأعمال، الاسكندرية، الدار الجامعية، 1998، ص: 337.

³ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات وظائف و تقنيات، الجزائر، ديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، 1995، ص: 19.

⁴ حسين عمر، التنمية و التخطيط الاقتصادي، الكويت، ديوان المطبوعات الجامعية، ص: 80.

⁵ عبد الغفور يونس، تنظيم إدارة الأعمال، ليبيا، مجموعة النيل العربية، 1999، ص: 106.

⁶ Thomas Neil, **The Jhonadair hand book of Management and leadership**, london, Thorogood,UK, 2004, P :131.

- يرتبط بالحقائق و ذلك عن طريق الاختيار و الانتقاء و كذلك وضع السياسات و الإجراءات و الخطط اللازمة لتحقيق النتائج و الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

2. أهمية التخطيط

تبرز أهمية التخطيط في العناصر التالية:

- التخطيط ضروري بسبب التغير و عدم التأكد: يجب على كل المؤسسات أن تخطط و ذلك من أجل الوصول إلى غاياتها و أهدافها، وكلما توغل الإنسان في تقدير أحداث المستقبل زادت إمكانية الشك و عدم التأكد، وكلما زادت حالة عدم التأكد الذي يبني عليه المستقبل زادت البدائل الممكنة و قلت درجة عدم التأكد، فالمسير لا يمكنه أن يضع أهدافه و يتوقف عند ذلك الحد، و إنما عليه أن يعلم بالظروف المستقبلية والنتائج المتوقعة،
- التخطيط يركز الإنتباه على أهداف المؤسسة: التخطيط يركز على إنجاز الأحداث التي تسعى إليها المؤسسة ووضع خطة مناسبة لهذه الأهداف، فواضعو الخطط يكونون مجبرين على التفكير دائما في الأهداف المنشودة، فيجب عليهم مراقبة هذه الخطط دوريا وتعديلها وتطويرها في الوقت المناسب تماشيا

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- تحقيق الأهداف و الاستغلال العقلاني للموارد خاصة إذا كان هذا المستقبل غير محدد المعالم،
- تحقيق العمل المتكامل لجميع أجزاء المؤسسة: فالتخطيط يسمح للإدارة بالاطلاع على الأجزاء المختلفة في المؤسسة و تحقيق التكامل بين هذه الأجزاء و العمل على التنسيق بينها، فالتخطي يقلل من الحوادث المفاجئة عن ريق التنبؤ بالمستقبل و يمكن من تجنب الأزمات التي تعترض عمل الإدارة،
- يساعد التخطيط على التخلص من أسباب المشاكلو التأكيد على الأهداف البعيدة،
- يساعد التخطيط في عملية الاتصال: حيث يعمل على إيجاد القنوات الاتصالية المتعدد في كل الاتجاهات كما يساعد في التنظيم ، أي أن كل مركز في الإدارة مسؤول عن تنفيذ الخطة، يكون مسؤولا عن أي انحراف حتى يمكن محاسبة المسؤولين عنها.²

¹ عبد الغفار حنفي، عبد السلام قحف، مرجع سابق، ص ص: 217-219.

² ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الجزائر، دار المحمدية العامة ، الطبعة الأولى، 1998، ص: 275.

3. خصائص التخطيط

- إن تفاوت نسبة نجاح التخطيط من خطة إلى أخرى يرجع إلى مجموعة كبيرة من الظروف و العوامل التي يمكن أن ترجع لمجموعة من الخصائص التي لا بد من توفرها من أجل نجاح العملية التخطيطية و من أهمها:
- أولوية التخطيط: يقضي هذا بموجب إعطاء التخطيط المرتبة الأولى في النظام الإداري للمؤسسة، لأن التخطيط هو الذي يحدد أهداف المؤسسة و يوضح العلاقات داخل المؤسسة و نوعية الموارد البشرية المطلوبة و توجيه نظام الإدارة و النظام الرقابي.
 - الواقعية: لكي تحقق الخطة غايتها لا بد أن تكون هناك نظرة شاملة للواقع الاقتصادي للمؤسسة، هذا من خلال الدراسة العلمية الدقيقة للتعرف على مواردها المالية و إمكاناتها البشرية، الشيء الذي يسمح بوضع خطة سليمة تحقق غايتها في حدود هذه الإمكانيات.
 - الشمولية: التخطيط مهمة كل مسؤول حسب وظيفته داخل المؤسسة، فالتخطيط يكون أشمل وأكثر على مستوى الإدارة العليا حيث أن خطط الإدارات الوسطى و الدنيا تتج و تنبثق من خطط المستوى الأعلى¹.

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

[Retirer le Filigrane Maintenant](#)

المسألة و المحاسبة حتى يتم تنفيذ الخطة بكاملها للوصول إلى الهدف الأساسي².

4. مقومات التخطيط الإداري

- يوضح الفكر الإداري الحديث أن هناك عددا من المقومات الأساسية التي يجب أن تتضمنها عملية التخطيط الإداري ، وهي كما يلي³:
- الأهداف هي مجموعة النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، على أن تكون هذه الأهداف واضحة ومحددة وواقعية و متناسقة وقابلة للقياس وتوجد قناعة وإيمان تام لتحقيقها،

¹ عبد الغفار حنفي ، عبد السلام قحف ، مرجع سابق ، ص ص: 339 – 340 .

² علي محمد منصور ، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية ، 1999، ص: 140 .

³ فيصل بن أحمد بن عابد شعبي، مرجع سابق، ص: 69.

- السياسات تعني مجموعة المبادئ والقواعد التي تستخدم لتحقيق الأهداف. وهناك فرق بين السياسة والهدف، فالهدف هو مايراد تحقيقه، أما السياسة، فهي الطريق الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف. وهذه السياسات يجب أن تكون واضحة ومتناسقة ومقبولة ومرنة،
- وأما الوسائل فتعني تحديد الأعمال اللازمة والنشاطات الضرورية في إطار السياسات المحددة وصولاً إلى الأهداف، إن الأهداف الموضوعية والسياسات المعدة لتحقيق الأهداف لا يمكن أن تعمل دون وجود مجموعة من الوسائل والامكانات الضرورية لترجمة هذه الأهداف إلى شيء ملموس. وينبغي توخي الدقة والواقعية عند تحديد هذه الوسائل.
- وأخيراً المتابعة والتقييم والتي تعني متابعة سير العمل وتقديمه وما تم انجازه والصعوبات التي تواجه عملية التنفيذ وتحول دون تحقيق الأهداف المرجوة.

5. أنواع التخطيط

يمكن تصنيف التخطيط إلى تصنيفات متعددة تختلف بحسب المعايير المستخدمة في هذا المجال، منها: التخطيط حسب المدى الزمني، حسب نطاق التأثير وحسب الوظيفة.

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

2. حسب نطاق التأثير: ينقسم التخطيط حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع، إلى:

- التخطيط الاستراتيجي، يعرف بأنه تحديد الأهداف طويلة الأجل للمنظمة ورسم الخطط وتخصيص الموارد المتاحة للمنظمة. لتحقيق هذه الأهداف في إطار الفرص المتاحة و القيود المفروضة من بيئة المنظمة؛
- التخطيط التكتيكي، هو الذي يهدف إلى مساندة التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة. و يهتم بتقييم صلاحية البدائل المختلفة من الأهداف و الاستراتيجيات و اقتراح الجديد منها، و يتميز بالمرونة في اختيار و مراجعة البدائل و تمارسه الإدارة الوسطى و تأثيره متوسط المدى؛
- التخطيط التشغيلي، هو الذي تختص به الإدارة الدنيا و يتم فيع تحديد تفاصيل التخطيط التكتيكي بوضع خطط للأنشطة المتكررة في المؤسسة و القابلة للقياس في شكل تنبؤات، و توضع الخطط

¹ محمد سعيد عبد الفتاح ، محمد فريد الصحن، الإدارة العامة، الدار الجامعية، 1996، ص ص:248-249.

² محمد فريد الصحن و آخرون، مبادئ الإدارة، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص ص:172-174.

التشغيلية في شكل موازنات و معايير تقديرية تسمح بتحديد النتائج بطريقة واضحة. تكون هذه الموازنات شهرية أو أسبوعية أو يومية؛

3. **حسب الوظيفة:** ينقسم التخطيط حسب هذا المعيار إلى أنواع منها الإنتاج، البيع، المالي، التموين. وفي مايلي تفصيلا لهذا: ¹

- تخطيط الانتاج، هو عملية التنبؤ بجميع مراحل الإنتاج و احتياجاتها للوصول إلى الأهداف المسطرة؛
- التخطيط المالي، هو الذي يهتم بكيفية الحصول على الأموال من عدة جهات بأقل جهد و تكلفة؛
- تخطيط البيع، هو التخطيط الذي يقوم بدراسة أهم نقاط البيع و أهم المتعاملين الذين يضمنون ترويج المنتج بأقل تكلفة. والوصول إلى أفضل طريقة لتصريف السلع التي تنتجها المؤسسة؛
- تخطيط التموين، هو عملية وضع التقديرات للمواد و اللوازم التي تحتاجها المؤسسة و ذلك في ضوء إمكانياتها.
- تخطيط الموارد البشرية.

ثانيا: التنظيم

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

ما يتعلق بفريق العمل الذي يعمل معه، ومكانه من هذه الجماعة، والسبل أو منافذ الاتصال الرسمية، وكذلك ينبغي على العاملين أن يكون لديهم فهم واضح لمتطلبات العمل وحدوده، وعلاقتهم ليس فقط بالمدير بل أيضا بالجماعات الأخرى سواء الأعلى أو الأقل منها.

والتنظيم كخطوة أساسية من خطوات العملية الإدارية (التخطيط - التنظيم - التشكيل - التوجيه - الرقابة - التنسيق) يعد من الضروريات والأساسيات عند الإدارة، فإذا كانت الموارد البشرية والمادية اللازمة للعمل غير مرتبة وغير مجمعة، فإن تجميعها وترتيبها معا يتم عن طريق التنظيم الذي يكون الجهود لتنفيذ السياسة الخاصة بالمنظمة، ومن ثم ممارسة العملية الإدارية بكفاءة عالية.²

¹ ناصر دادى عدون، مرجع سابق، ص: 254 - 256 .

² رافدة الحريري، مرجع سابق، ص: 67-68.

إن للتنظيم الإداري تعريفات مختلفة بسبب النظر إليه من زوايا متعددة، وينبغي أن لا نهمّل أيًا منها إذا أردنا الإحاطة بمضمونه وفق نظرة شمولية متكاملة، وانطلاقًا من هذا الفهم التكاملي فإن للتنظيم الإداري أبعادًا متعددة نوجزها بما يلي:¹

- عملية وظيفية Process: يتم بموجبها تقسيم الأعمال وتحديد المهام وتفويض الصلاحيات اللازمة لانجازها.
- بناء هيكلية Structure: يوضح الإدارات والأقسام والشعب وتوزيع الأفراد وترتيبهم وفق سلم هرمي أو أي نسق هندسي آخر.
- حشد بشري people: يضم جماعات وأفرادًا متعاونين فيما بينهم لانجاز مهام وأعمال تؤدي إلى وصولهم إلى هدف عام مشترك.
- سلوك Beravior: رشيد وهادف يتمثل في تصرفات أو خطط أو قرارات تصدر عن نظام متكامل الأجزاء لخدمة البيئة وتطورها أو تلبية احتياجاتها.
- إبداع حضاري Innovation: وفلسفي تعبر من خلاله الأمم عن مستوى التطور في فهم وتفسير

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

الإدارية.

1. مفهوم القيادة:

القيادة مصطلح يشير إلى ظاهرة اجتماعية تنشأ من طبيعة الاجتماع البشري، وحيثما يكون هناك جماعة تعمل على تحقيق أهداف مشتركة يوجد قيادة تعمل على تنسيق وتنظيم جهودات ونشاطات أعضاء الجماعة لتحقيق تلك الأهداف.³ ولقد عرفها "George and Jones" على أنها: "فن التأثير في الآخرين باتجاه تحقيق الأهداف"⁴ أما "ARTHUR WEMER" فيعرف القيادة بأنها: "القدرة على

¹ عامر الكبيسي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة - الفكر التنظيمي -، دمشق، دار الرضا، الطبعة الأولى، 2004، ص: 55.

² للمزيد انظر: للمرجع السابق.

³ خضير مهدي صالح وآخرون، سمات القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة تحليلية في مديرية زراعة محافظة كربلاء، العراق، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد السابع، العدد الثالث، 2009، ص: 116.

⁴ ناسو صالح سعيد، حسين وليد حسين، الأنماط القيادية وانعكاسها في تعزيز عمليات التوجيه المهني: دراسة تحليلية، العراق، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد الرابع والعشرون، 2014، ص: 84.

التأثير في الآخرين".¹ وعرفها "ODNEL and CONTEZ على أنها: "القدرة في إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف".²

2. **أساليب القيادة الإدارية:** هناك عدة أساليب للقيادة الإدارية، من أهمها ما يلي:³

- القيادة الأوتوقراطية: من أبرز ما تتميز به هي التمسك المطلق بالقوانين الرسمية والأنظمة التي توجب الطاعة والانقياد التام واتخاذ القرارات ولا يميل إلى تفويض السلطة لغيره،
- القيادة التسيبية: لا يقوم القائد بالتوجيه وقيادة المرؤوسين بل ينسحب ويدع المرؤوسين يؤدون عملهم بالطريقة التي يرونها وهذا قد يكون بسبب الثقة الزائدة للقائد في المرؤوسين، وهذا النمط دائما غير محبوب وغير فعال،
- القيادة الديمقراطية: تقوم على أساس احترام شخصية الفرد، وعلى حرية الاختيار والإقناع والتشاور عن اتخاذ القرارات النهائية دون تسلط، فالقائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مناقشة الأمر مع ذوي العلاقة وعادة تعتمد هذه القيادة على مبدأ الترغيب لا التخويف والتهديد والوعيد، فالقائد الديمقراطي يشجع الآخرين ويقترح الحلول ولا يملأها عليهم أو يرفضها، ويترك للآخرين حرية اختيار البدائل والحلول ويراعى

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

أولا: تخطيط الموارد البشرية

تشتمل عملية التخطيط على وضع الأهداف والمعايير، وتطوير القواعد والإجراءات، ووضع الخطط، وتوقع الأحداث المستقبلية.⁴ حيث يعد تخطيط الموارد البشرية وظيفة أساسية في المؤسسة لتقدير احتياجاتها المستقبلية من الأفراد المؤهلين باستعمال تقنيات العرض الداخلي والخارجي.⁵

¹ DRUCKER PETER F, **The Discipline of Innovation**, Harvard Business Review. Vol.76(6), 1998,P:45 .

² CONTEZ & ODNEL, Digital, **Digital Capital**. "Harvard Business School Press, Boston, 2000, P :4.

³ قيس عبد الهادي صالح، باسم محمد باني، القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد4، 2012، ص: 123.

⁴ رافدة الحريري، مرجع سابق، 2014، ص: 55.

⁵ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية، 2004، ص: 64.

1 - مفهوم تخطيط الموارد البشرية

عرف تخطيط الموارد البشرية بأنه: "عملية تحديد احتياجات المنظمة من الأفراد المؤهلين كميًا وكيفيًا للقيام بالوظائف اللازمة، خلال فترة زمنية يمكن أن تكون قصيرة (تصل إلى سنتين) أو متوسطة (سنتين إلى خمس سنوات) أو طويلة المدى (خمس سنوات فأكثر).¹ وعرف بأنه: "عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالحصول على استخدام وتطوير الموارد البشرية".² بينما عرف Anthony&Kacmar تخطيط الموارد البشرية على أنه: "محاولة لتحديد احتياجات المؤسسة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها، وهي سنة في العادة".³ وهناك من ينظر إلى تخطيط الموارد البشرية على أنه: "مقابلة بين العرض والطلب، فالعرض يمثل المتاح من الموارد البشرية حاليًا واتجاهه، وسلوكه في الفترة المقبلة، التي تتضمنها فترة التخطيط. أما الطلب فيمثل احتياجات المؤسسة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط، ويعتمد هذا على ظروف المؤسسة من حيث تغير أو ثبات كميات الإنتاج، والتغير في عبء العمل، والتغير في تكنولوجيا الإنتاج، والتغير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فأى تغيير يحدث في هذه المجالات يؤثر في العرض والطلب من العمالة".⁴

استنادًا إلى التعاريف السابقة نلاحظ أن تخطيط الموارد البشرية:

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

الإنتاج والتخطيط المالي، وتخطيط الاستثمارات والمواد الأولية. ذلك لأن الموارد البشرية كان ينظر إليها على أنها متوفرة ومتاحة في كل الأوقات.⁵

ويرى بعض كتاب الإدارة المهتمين بتخطيط الموارد البشرية، أن أول نموذج وضع لتخطيط الموارد البشرية، يرجع إلى سنة 1779، لكن في الواقع إن ما أعده (جون روو) ما هو إلا أسلوب أو طريقة لاحتساب مستخدمي الملاحة البحرية للملكية البريطانية، إذ لم يول أي اهتمام لموضوع تخطيط القوى العاملة إلا بعد عام

¹المرجع نفسه، ص:67.

²Anthony,P.Perreus&Kacmar,K.m,**HumanResourceManagement:AstrategicApproach**, New York: The Dryden press ,1999,p :58.

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 1999، ص:9.

⁴المرجع نفسه، ص:90.

⁵ نصر الدين عشوي، التخطيط طويل الأمد للقوى العاملة على مستوى المؤسسة كنظام، الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006، ص: 55.

1945، إلى غاية الحرب العالمية الثانية لم يكن هنالك ما يحفز المؤسسات ويجعلها تولي أهمية ذات شأن كبير للقوى العاملة، ذلك لأن هذه الأخيرة سواء كانت زهيدة التخصص أو غير متخصصة، فهي متوفرة وتستجيب بسرعة لحاجة المؤسسات. وفي الفترة ما بين 1945 و 1960 رأت المؤسسات بأنها في حاجة إلى قوى عاملة متخصصة قادرة على مواجهة متطلبات التكنولوجيا الجديدة، غير أن هذه المؤسسات تراجعت بعد حين عن هذه الوظيفة – تخطيط القوى العاملة – وأعتبرها قيد يحد من فوائدها، إذ كان الغرض من وراء ذلك هو تلبية حاجات ورغبات المستخدم لا غير.¹

بعد عام 1960، أصبح ينظر إلى موضوع تخطيط القوى العاملة بمنظر آخر، حيث لم يعد يوجه الاهتمام لحاجات المؤسسة فقط وإنما أيضا لحاجات ورغبات العمال. وبدأ الاهتمام بربط سياسات التوظيف بعملية التخطيط للقوى العاملة، حيث ظهرت عدّة هيئات لتدعم هذا الاتجاه ففي إنجلترا مثلا نجد: The institute of personnel Management, the institute of training officers, the industrial welfare society... etc.

وكان لنشاط هذه الهيئات أثر بالغ في انتشار وظيفة تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسات،

وأصبحت عملية التخطيط للقوى العاملة تقوم على دعامتين أساسيتين، تحقيق مصلحة المؤسسة ومصلحة

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

على ضوء البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة؛²

- **تحليل الطلب:** ويتم تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية المستقبلية بعد عملية تحليل الوظائف ووصفها

حيث تتحدد أنواع الوظائف والأعمال وأعدادها. ولتحليل الطلب هناك عدة طرق³ هي:

أ- **الطرق الكمية:** وتشمل ما يلي:

- تحليل عبء العمل: WorkLoadAnalysis؛

- تحليل قوة العمل: Work Force Analysis؛

- سلسلة ماركوف: Markov Chain؛

¹ المرجع نفسه، ص: 56.

² موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، الأردن، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008، ص ص: 51-52.

³ للاطلاع أكثر انظر إلى المرجع السابق، ص ص: 52-53.

- التنبؤ بالاتجاهات: Trend Projection.

ب- الطرق الوصفية: وتشمل ما يلي:

- خرائط الإحلال: Replacement Chart؛

- طلب الوحدات الإدارية: Units Demand.

3 - أبعاد تخطيط الموارد البشرية

ترتكز عملية التخطيط على أبعاد جوهرية وضرورية، ويمكن تلخيص أبعاد تخطيط الموارد البشرية في النقاط

التالية:¹

- التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة كما ونوعاً؛
- التأكد من توافر العرض الدائم على المدى الطويل؛
- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة وتنمية قدراتها؛
- تجنب مشكلات إدارة الموارد البشرية وتصحيحها قبل استفحالها؛
- توفير البيانات اللازمة للعديد من أنشطة إدارة الموارد البشرية؛

- تحقيق الأهداف الفردية من خلال وضع الأفراد في الأعمال المناسبة لاشباع دوافعهم واستغلال

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- التعرف على مصادر القوى العاملة ودراساتها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة منها

في تنفيذ خطة القوى العاملة من حيث العدد والنوع؛

- ومن خلال البيانات والمعلومات المشار إليها يتم التوصل إلى تحديد المشاكل التي تحد من ترشيد قوة العمل الحالية والمستقبلية؛

- محاولة وضع مجموعة من الحلول العملية للكل أو معظم هذه المشاكل في الوقت الحاضر مع مراعاة الحل التدريجي لما تبقى منها في المستقبل وضمان عدم تكرارها مع عدم ضرورة التركيز بصفة على

إيجاد الحلول المناسبة لمشككتي البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين؛

- التدبير والحصول على حاجة المؤسسة من القوى العاملة ذات الكفاءة والصلاحية لشغل وظائفها في المستقبل؛

¹ عبد الوهاب علي محمد، إدارة الأفراد: منهج تحليل المنظمة والإدارة والناس، القاهرة، مصر، جامعة عين شمس، 1974، ص: 226.

² عشوي نصر الدين، مرجع سابق، ص: 59.

- وضع الأسس لتطوير الأنشطة وبرامج القوى العاملة، كالاختيار والتعيين والترقية والتدريب وتقارير
تقويم الكفاءة ووصف الوظائف لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر
داخل المؤسسة.

- تقليل تكلفة الإنتاج عن طريق ترشيد بند الرواتب والأجور بالاستخدام الأمثل للقوى العاملة.

الفوائد: من فوائد تخطيط القوى العاملة والتي تعود على المؤسسات، هي:¹

- إتاحة الفرص أمام المؤسسة للتأكد من مدى الاستفادة من المصادر البشرية المتاحة لها، وخاصة هؤلاء الذين يؤدون أعمالاً لا تتوافق مع قدراتهم؛
- المحافظة على القوى العاملة وتخفيض معدل دوران العمل مما يؤدي إلى ضمان احتفاظ المؤسسة بالإطارات الفنية الجيدة وعدم إفساح المجال أمام تسرب هذا النوع من القوى العاملة إلى مؤسسات منافسة؛
- إتاحة الفرصة أمام المؤسسة لمراجعة موائمة هيكلها التنظيمي وهيكل الوظائف فيها؛
- يجعل المؤسسة تتمتع بدرجة عالية من المرونة لغرض استيعاب التطورات الجديدة التكنولوجية

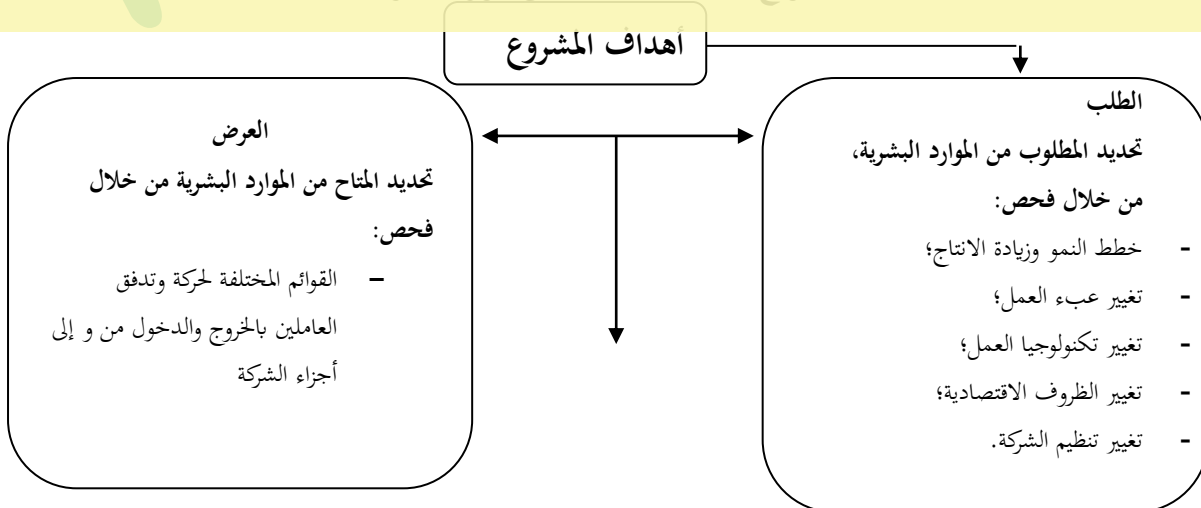
والتنظيمية ، لمواجهة التغيرات الطارئة في هيكل القوى العاملة فيها؛

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية، 1999، ص: 93.

¹ المرجع نفسه

يبدأ النموذج بدراسة الأهداف العامة للتنظيم وأثر ذلك على عدد العمال المطلوبين فإذا استهدفت إحدى المؤسسات زيادة إنتاجها بنسبة 50% خلال العامين القادمين، فمعنى هذا أن عليها أن تقوم بتحليل ظروف الطلب والعرض في الموارد البشرية كما يلي:

- **ظروف الطلب:** ويتطلب الأمر تحديد ومراجعة كل مما يلي:¹

- عدد العمالة اللازمة لزيادة الإنتاج؛
- التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج؛
- التغيير في عبء العمل الذي ينجم عن زيادة الإنتاج؛
- التغيير المتوقع في الظروف الاقتصادية التي تعمل في ظلها الشركة؛
- التغييرات التنظيمية التي قد تقوم الشركة بإعدادها.

- **ظروف العرض:** ويتطلب الأمر القيام بما يلي:

- تحليل حركة العمال من حيث الدخول والخروج، ومعدل ترك الخدمة وخرائط تدفق العمل،

- تحليل ودراسة قوائم العاملين أو مخزون المهارات المتوفر لدى الشركة،

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

قد تتمتع الاستغناء عن العمالة الزائدة بأفكار خدمتها، وفي المجتمعات الرأسمالية فإنه في حالة وجود نقص في العمالة يتم الاستغناء عن العمالة الزائدة بسهولة، ولو كان هناك عجز ف يتم تعويضه بتعيينات جديدة أو العمل وقتاً إضافياً.

ثانياً: مفاهيم حول التوظيف

يشكل التوظيف قضية هامة في مجال إدارة الموارد البشرية. وفي أي منظمة تعتبر الموارد البشرية مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية، فإن اجتذاب الأشخاص المناسبين في المنظمة واختيارهم والاحتفاظ بهم سيكون ذا أهمية كبيرة. تعتبر سياسة التوظيف من المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية وأكثرها تعقيداً، فهي عملية مستمرة ومكلفة تقوم على تنمية وتطوير الإمكانيات الحالية، والبحث عن مصادر جديدة وكذا تحفيز وترغيب المترشحين الذين تتوفر فيهم الموصفات المطلوبة لتقدم للعمل بالمؤسسة.

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 94.

1. مفهوم التوظيف

عرف التوظيف على أنه: " توفير الكوادر البشرية التي تحتاجها المنظمة، واللجوء إلى مصادر توفر هذه الموارد بمختلف الوسائل لتمكين من اختيار وتعيين الأشخاص للعمل.¹ و منهم من عرفه بأنه: "عملية البحث عن المرشحين للعمل وتحفيزهم على التقدم للوظائف في المؤسسة".² وعرف أيضا بأنه: " البحث عن الأفراد الصالحين لشغل الوظائف الشاغرة في العمل واستعمالهم وجذبهم، واختيار الأفضل منهم بعد ذلك.³ ويعرفه "JeahGuot" على أنه: " الوظيفة الشاملة لكل وظائف المستخدمين في العملية التي تبدأ من تحليل مناصب العمل أو الوظائف، ثم البحث والتنقيب عن مصادر الأفراد، ثم ترغيب العناصر المتميزة واستقطابها للالتحاق بالمؤسسة ثم ترغيبها للبقاء في المؤسسة.⁴

ومنه يمكن تعريفه أنه عملية العثور على أفضل المرشحين المؤهلين (من داخل المنظمة أو خارجها) من أجل فتح وظيفة، وفي الوقت المناسب وبطريقة فعالة من حيث التكلفة. وتشمل عملية التوظيف تحليل متطلبات الوظيفة، وجذب الموظفين إلى تلك الوظيفة، وفحص و اختيار المتقدمين، والتوظيف، ودمج الموظف الجديد في المنظمة.

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- الحصول على الكفاءات الفعالة وضمان بقائها داخل المؤسسة وعدم تسربها إلى الخارج.

كما أن هناك عدة أهداف لعملية التوظيف، منها:⁶

- الاعتراف بذاتية الفرد وتشجيعه لتحقيق أهداف المؤسسة وضبط الأهداف الشخصية للعاملين وربطها بأهداف المؤسسة؛

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص: 205.

² B. RenukaDevi, P. Vijaya Banu **Introduction to Recruitment**, SSRG International Journal of Economics and Management Studies (SSRGIJEMS) volume1 issue 2Oct2014, p :8./http://www.internationaljournalsrg.org/.

³ مدني عبد القادر علافي، إدارة الموارد البشرية، العربية السعودية، دار زهران للنشر، 1993، ص: 219.

⁴ علي عبد الله، محاضرات في إدارة الأفراد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.

⁵ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، 2004، ص: 87-88.

⁶ منصور أحمد منصور، تطور تخطيط القوى العاملة في الدول المتقدمة، القاهرة، الدار الجامعية، 1982، ص: 51.

- تحضير الإمكانيات والتقنيات التي تسمح للمؤسسة بتوظيف ذوي الكفاءات العالية واستخدام المهارات؛
- الإشباع الأمثل لحاجات ورغبات الموارد البشرية، وتشجيعهم على المشاركة في إصدار ووضع القرارات وتوفير الأمن الاقتصادي للعامل؛
- تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات وكفاءة العاملين، رفع مستوى مخزون اليد العاملة بأقل التكاليف.

3. مصادر التوظيف

إن تعيين الموارد البشرية يقتضي دراسة دقيقة للمصادر المختلفة، التي يمكن الحصول منها على القوى العاملة المطلوبة ومن ثم فإن اختيار المصادر التي يمكن للمؤسسة استخدامها يستوجب دراسة الظروف الاقتصادية والظروف الخاصة بالمؤسسة، وهذه المصادر، هي:

- المصادر الداخلية:

ويقصد بالتوظيف الداخلي، الحصول على الموارد البشرية اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة من بين العاملين

بالمؤسسة، وهذا بالنظر إلى مخزونها من الطاقات البشرية للتعرف عن ما إذا كانت تتوافق ومستلزمات

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- وكالات التوظيف والتي تتلخص رسالتها في لعب دور الوساطة بين المؤسسة والراغبين في إيجاد عمل،

وتكون هذه الوكالات حكومية أو خاصة؛

- النقابات العمالية: حيث تشترط بعض النقابات العمالية الإلتقاء؛ أي عملية توظيف لأعضائها إلا من خلالها؛

- الجامعات والمعاهد: فكتيرا ما تأتي وفود للشركات الكبيرة وتجري مقابلات مع الخريجين المتميزين في نتائجههم وذلك بهدف استقطابهم؛

¹ تنشأ الحاجة إلى النقل نتيجة إلى: - إلغاء وظيفة في حد ذاتها؛ - طلب التغيير من قبل الموظفين؛ - اعتقاد الإدارة أن الموظف لم يوضع في المكان المناسب؛ - حاجة المؤسسة إلى بعض الوظائف الخاصة.

² الترقية في المؤسسة عادة ما تتم حسب ثلاثة مبادئ: - مبدأ الترقية بالأقدمية؛ - مبدأ الترقية بالكفاءة؛ - مبدأ الترقية بالأقدمية والكفاءة.

³ Dolan Shimon, et All, **gestion des ressources humaines: Tendances, enjeux et pratiques actuelles**, Montréal, 3^{ème} édition, Pearson éducation, 2003, PP: 189-191

⁴ Jean-Marie Peretti, **Ressources humaines et gestion des personnes**, Paris, 6^{ème} édition, librairie Vuibert, 2007, P 77.

⁵ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، ص: 110.

- أقرباء ومعارف الموظفين، حيث قد يتم الاتصال بهم في حالة عدم توفر العدد المطلوب من المرشحين للعمل.

كما سبق؛ يتضح أن لتوظيف الموارد البشرية مصادر منها: الترقية والنقل والتحويل والإعلان الخارجي والوكالات والنقابات. تتم عملية التوظيف عن طريق تقديم طلب التوظيف وتحليل الطلب وتحديد ودراسة المنصب.

و بعد التطرق إلى المفاهيم الجوهرية المتعلقة بالتوظيف، تأتي بعدها عملية الاختيار والتعيين.

4. الاختيار والتعيين

بعد تحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية، تأتي عملية المفاضلة بين الأفراد المرشحين لشغل المناصب الشاغرة بهدف تحقيق التوافق بينهم وبين متطلبات وواجبات هذه الوظائف من جهة أخرى، بمعنى الوصول إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة؛ ويطلق على هذه العملية بالاختيار والتعيين.¹

عملية الاختيار

عرفت حمداوي عملية اختيار الموارد البشرية بأنها: "تلك العملية التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل

المرشحين للوظيفة الشاغرة. وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره.²

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

[Retirer le Filigrane Maintenant](#)

3. الرجوع إلى المصادر: فتقوم الإدارة بمراجعة المصادر التي قدمها طالب الوظيفة لتتحقق من صحة البيانات المقدمة سابقا وذلك بالأخذ بعين الاعتبار آراء أصحاب الأعمال الذين عمل معهم لمعرفة أخلاق ومقدرة وكفاءة المتقدم للعمل.

4. الاختبارات: تعتبر الاختبارات طريقة موضوعية للكشف عن المواهب والقدرات وكفاءات الفرد على أداء عمله بأحسن صورة إذا ما تم تعيينه، فهذه الخطوة تحدد قبول المرشح للوظيفة أو عدم قبوله.

¹ محمد الصالح قريشي، أثر الاستثمار في تسيير الموارد البشرية على الأداء التنظيمي: دراسة حالة الفروع الإنتاجية لجمع المؤسسة الوطنية لتعداد الأشغال العمومية، أطروحة دكتوراه علوم، الجزائر، جامعة قسنطينة،² كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، علوم التسيير، 2012/2013، ص: 33.

² وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص: 92.

³ المرجع نفسه، ص: 92.

⁴ كامل برب، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت، المؤسسة الجامعية، 1997، ص: 82.

⁵ محمد الصالح قريشي، مرجع سابق، ص: 34.

5. المقابلة الرئيسية: لها أهمية كبيرة كوسيلة من الوسائل التي تسبق عملية اختيار المتقدمين للعمل، وهي من الوسائل الأكثر استخداماً للتأكد من صلاحيات المرشح¹.
6. الفحص الطبي: بالفحص الطبي تقرر سلامة ولياقة الأفراد المتقدمين للعمل ومن ثم الوقاية من حوادث العمل.
7. التعيين والاندماج: تصدر الإدارة العليا قرار التعيين للفرد وبذلك تحدد حقوقه وواجباته والذي يتمثل في عقد العمل الذي يتم الاتفاق عليه وتتمثل محاور الاتفاق فيما يلي:
 - تاريخ بداية العقد.
 - مكان ممارسة الوظيفة.
 - اسم الوظيفة.
 - الأجر.
 - مدة العقد.
 - القانون الداخلي للمؤسسة.

8. فيعد التعيين تأتي مرحلة الاندماج وهي مرحلة مهمة جدا فيبدأ خلالها برنامج الانضباط، الاستجابة

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

أصبح في عالمنا اليوم واحد من أهم وسائل التعليم. فهو يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأفراد و زيادة إنتاجيتهم وإعدادهم لمواكبة الاتجاهات القيادية الحديثة. كما يهدف إلى تغيير اتجاهاتهم وسلوكاتهم في المؤسسة وعلاقاتهم في العمل إلى الأفضل.

1 تعريف التدريب

لقد تعددت التعاريف حول التدريب إلا أن مجملها متفقة على الركائز الأساسية لعملية التدريب، ومن هذه التعريفات:

عرف SEKIOU التدريب بأنه: " مجمل النشاطات، الوسائل، الطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكاتهم، وقدراتهم الفكرية الضرورية، في أن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة،

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، القاهرة، الدار الجامعية، 2003، ص: 270.

وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى.¹ أما عمر وصفني عقيلي يرى بأن التدريب هو الوسيلة التي يمكن بواسطتها تزويد المورد البشري بالمهارات والمعرفة الفنية في مجال عمل معين، وذلك باستخدام أساليب وأدوات محددة وإعداد برامج تدريبية مختلفة تهدف إلى تحسين القدرات والمهارات لدى الفرد وتوسيع نطاق معرفته للانجاز الكفاء وبالتالي رفع مستوى أدائه وتحقيق كفاءة وفعالية المؤسسة ككل.² ويعرف أيضا بأنه: "عملية مساعدة الأفراد لاكتساب الفاعلية في عملهم الحالي والمستقبلي من خلال تنمية وتطوير عاداتهم ومهاراتهم ومعرفتهم وسلوكهم"³، والتدريب: "عبارة عن برامج مخططة ومنظمة تمكن العاملين من النمو في مهنتهم ومهاراتهم حيث يحصلون على خبرات معرفية ومسلكية جيدة من شأنها أن تزيد من طاقاتهم الإنتاجية - وتحسن أدائهم الوظيفي وسلوكهم المنظمي".⁴

ومما سبق يمكن تعريف التدريب بأنه نشاط انساني مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد او تعديل في ميولهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم من أجل إحداث التغيير في سلوك الفرد وتحسين أدائه في العمل.

2- أهمية التدريب:

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

[Retirer le Filigrane Maintenant](#)

- التدريب يؤدي الى استمرارية التنظيم واستقراره،

3- **أنواع التدريب:** يمكن تقسيم التدريب وفقا لمراحلته، كالاتي:⁶

- التدريب في المراحل الأولى من التوظيف؛
- التدريب في المراحل المتقدمة من التوظيف.

¹ Sekiou Lakhdar, Gestion du personnel, les éditions d'organisation, paris, 1986, p :221.

² عمر وصفني عقيلي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل، 2005، ص:233.

³ محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري (المدرسون والمتدربون وأساليب التدريب)، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2009، ص:16.

⁴ رافدة الحريري، مرجع سابق، 2014، ص:107.

⁵ عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، عمان، جدر للكتاب العالمي، الطبعة الثالثة، 2009، ص:132.

⁶ أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار المسيرة، الطبعة الأولى، 2011، ص: 234-236.

بالنسبة للنوع الأول وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد حديث الالتحاق بالوظيفة وعادة يتم خلال الأيام أو الأسابيع الأولى من التعيين، وهو يعتبر بمثابة تقديم أو تعريف بالعمل وبالمؤسسة. وينقسم هذا التدريب إلى:¹

- التدريب العام؛
 - التدريب التخصصي الابتدائي؛
 - التدريب أثناء تأدية الخدمة.
- أما بالنسبة للنوع الثاني هو التدريب في المراحل المتقدمة من العمل حيث يتضمن الأنواع التالية:

- التدريب بغرض تجديد المعلومات (أو بغرض تطبيق النظم المستحدثة)؛
- التدريب بغرض الترقية أو النقل لوظيفة أخرى.

كما يمكن تقسيم التدريب تبعاً للوظائف إلى عدة أنواع، هي:²

- التدريب التخصصي،
- التدريب الإداري،

- التدريب الإداري القيادي،
- التدريب المهني.

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

فالتدريب في موقع العمل يعتبر من أقدم أساليب التدريب وأكثرها انتشاراً حتى يومنا هذا لاسيما في المجال الصناعي. وسبب ذلك أن الصناعة تتصف بسهولة تعلمها في فترة قصيرة. ومن مميزات هذا الأسلوب أن مسؤولية التدريب تتركز في شخص واحد بدلاً من توزيعها بين إدارة الموارد البشرية والمشرف على العامل، الأمر الذي يزيد من فاعلية التدريب. كما أن هذا التركيز يؤدي إلى الاقتصاد في النفقات والأفراد اللازمين لإدارة برنامج التدريب. أضف إلى ذلك مكان التدريب هو ذاته مكان ممارسة العمل الحقيقي، الأمر الذي يربط الفرد

¹ للاطلاع على تفسير أنواع التدريب انظر إلى المرجع نفسه.

² بلال خلف السكارنة، تصميم البرامج التدريبية، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص: 76.

³ عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص: 143.

ماديا ونفسيا بجو العمل عكس الحال عندما يتم التدريب خارج موقع العمل. ومن بين أكثر الطرق تجسيد لهذا الأسلوب التلمذة الصناعية، التدوير الوظيفي، والتدريب الوظيفي المبرمج والتوسع الوظيفي.¹

أما التدريب خارج العمل: فإن المؤسسة تلجأ إلى إرسال موظفيها للتدريب في أماكن بعيدة عن عملهم الحالي عندما تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة لا يمكن توفيرها عن طريق كادرها المتقدم إما لضيق الوقت أو لعدم توفر الجهاز التدريبي الكفاء لديها. ومن مزايا هذا الأسلوب أن التدريب لا يترتب عليه أي تعطيل لعملية الإنتاج في المنظمة، ولكن يعاب عليه أنه مرتفع التكاليف ويحتاج إلى درجة عالية من المهارة والكفاءة كما يحتاج إلى تجهيزات خاصة في بعض الأحيان.²

ومن أشكال التدريب خارج موقع العمل ما يتبع في تدريب وتنمية المديرين وتهيئتهم لأعمال ومواقف مستقبلية. وبالإمكان تحقيق هذا النوع من التدريب عن طريق المحاضرات، والندوات والمؤتمرات، ودراسة الحالة، والوسائل السمعية والبصرية.

1 - خطوات الدورة التدريبية

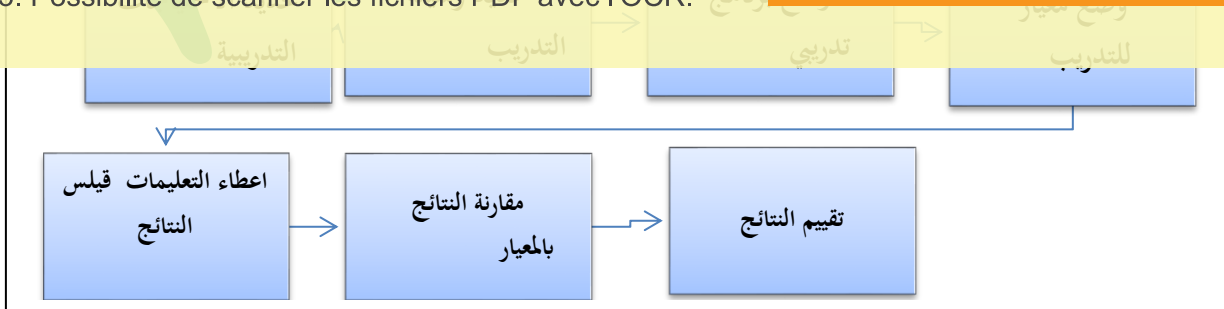
لتدريب مجموعة من الخطوات الأساسية التي يمر بها، هي: جمع وتحليل المعلومات، تحديد الاحتياجات

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant



المرجع: محمد فالخ الصالح، إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، دار الحامد، عمان، الطبعة الأولى، 2004، ص: 107.

¹ لمزيد من الاطلاع انظر: عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، المرجع السابق، رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق

² عبد الباري دره، تقييم البرامج التدريبية في ضوء المنحنى المبني على نظرية القيم، المجلة العربية للإدارة، العدد (1.2)، المجلد 5، حزيران 1975، ص: 58.

رابعاً: تقييم أداء العاملين

تعد وظيفة تقييم الأداء من أهم الوظائف التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات. إذ يعد هذا التقييم من السياسات الإدارية المهمة والمعقدة. فكون أداء الأفراد العاملين في المؤسسات يتصف بعدم الثبات وسرعة التكيف مع البيئة المحيطة، فإنه يتعين على إدارة أية مؤسسة الاهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه من خلال التقييم المستمر لهذا الأداء حتى يتم التعرف على أوجه القوة فيه ومن ثم تطويرها وتنميتها وأوجه القصور فيه ومن ثم تصحيحها في الوقت المناسب.

1 - مفهوم تقييم أداء العاملين

لقد أعطيت تعاريف عدة لتقييم أداء العاملين، هي:

عرف تقييم الأداء بأنه: "نظام رسمي لقياس وتقييم والتأثير في خصائص الفرد السلوكية ومحاولة التعرف على احتمال تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمؤسسة والمجتمع".¹ وكذلك عرف بأنه: "الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي، ويترب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة أو استحقاق معين ممتاز، جيد جداً، جيد، قبول،

ضعيف، ضعيف جداً.² وعرف بأنه: "نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

نستنتج مما سبق أن تقييم أداء العاملين:

- أداة لقياس العمل المنجز من طرف العاملين وتحقيق لاهداف المؤسسة،
- يتم عن طريق الملاحظة المستمرة للعامل،
- يتم خلال فترات زمنية،
- أداة لمكافأة العامل والوقوف على نقاط القوة والضعف لديه.

¹ Schuler R.S ,**Managing Human Resources**,westpublishing company,5thed,2000,p :306.

² عبد الغفار حنفي، حسني القزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2009، ص : 198.

³ Collings david G,Wood Geoffrey, **Human Resource Management approach**, 1stpublished in the taylor-francis, Newyork,2009,p :179.

⁴ Ibid,p :179.

2 - أهداف تقييم الأداء:

تسعى المؤسسات من خلال التقييم إلى تحقيق جملة من الأهداف، تبرز في الأهداف الادارية، أهداف التوجيه والارشاد والبحث العلمي، وفي ما يأتي تفصيل لهذه الأهداف، هي:¹

1- الأهداف الإدارية: تتمثل في:

- قرارات الترقية والنقل وتخفيض المرتبة(التنزيل)،
- قرارات تجديد العقود أو إنهاؤها،
- قرارات صرف المكافآت التشجيعية،
- اعادة النظر في اجراءات الاستقطاب والاختيار.

2- أهداف التوجيه والارشاد: تتمثل في:

- ابراز جوانب الضعف والقوة عند أداء الموظفين،
- إرشاد الموظفين إلى البرامج التدريبية أو إعادة التأهيل،
- استخدام البيانات المجمعة عن الأداء لقيام المؤسسة بإعادة النظر في برامج الحوافز القائمة

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

يمكن القول أن الهدف الأساسي من عملية تقييم الأداء هو استخلاص معلومات واقعية وصادقة عن سلوك وأداء الأفراد في المؤسسة، فكلما كانت المعلومات تعكس الواقع الفعلي للأداء، كلما كانت الفرصة كبيرة لتطوير المؤسسة.

3 - خطوات تقييم الأداء

لا بد لعملية تقييم أداء العاملين كأى عملية إدارية، من أن تتم وفق خطة محددة. وهذه الخطة تمر بمرحلتين أساسيتين:

أ - وضع نظام تقييم الأداء: قبل وضع نظام تقييم الأداء لابد من إتباع الخطوات التالية:²

- تحديد المقاييس: وذلك بوضع معايير مقارنة الأداء، بحيث تصبح المحك الذي يتم به القياس؛

¹ فرانك لاندي، جيمس الفار، قياس أداء العمل، ترجمة: يحيى محمد حسن، الرياض، دار البحوث، 2010، ص: 14.

² غني دحام تناي الزبيدي، هديل علي عبد، كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية وتأثيره على مستوى فاعلية نظام تقييم أداء العاملين، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 19، العدد 73، 2013، ص: 69. بتصرف.

- اختيار طريقة القياس: هناك عدة طرق لقياس الأداء لذا يجب تحديد الطريقة المثلى والناجحة التي سيتم بها القياس؛
- تحديد دورية التقييم: يقصد بذلك تحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم، فقد تكون كل ثلاثة أشهر أو كل ستة أشهر أو كل سنة ويختلف ذلك من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط وحجم المؤسسة وغير ذلك من العوامل؛
- تحديد المقيم: من المعلوم أن الشخص الذي يقوم بتقييم الموظفين يجب أن تتوفر لديه المعلومات الكافية والدقيقة عن مستوى أداء الموظفين وسلوكاتهم، ويعتبر الرئيس المباشر هو الشخص الأنسب لتقييم الموظفين الأخذ بعين الاعتبار أهمية الموضوعية والصدق في عملية التقييم والبعد عن الجوانب الشخصية التي قد تؤثر في ذلك؛
- تدريب المقيم: التأكد من قدرته على التنفيذ السليم لعملية التقييم وتزويد المقيمين بالإشارات الواجب إتباعها، فالدور الذي يقوم به يعد من أهم أسباب نجاح عملية التقييم؛
- إعلانية نتائج التقييم: إعلام الموظف بعملية التقييم ومناقشة النتائج معه والغاية من ذلك معرفة الموظف

لجوانب القوة لديه وتعزيزها وتقويتها وتبيان جوانب الضعف ومحاولة استدراكها وتجاوزها؛

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

ب - خطوات التقييم التنفيذية: يقوم بها المقيم وتشتمل على مايلي:

- دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز،
- ملاحظة أداء العاملين وإنجازاتهم وقياس ذلك،
- مقارنة أداء العاملين بالمعايير الموضوعية، وتحديد نقاط القوة والضعف،
- اتخاذ القرارات الوظيفية بناء على نتائج التقييم.

4 - طرق تقييم الأداء

هناك طرق مختلفة لتقييم أداء الأفراد يمكن حصرها في مجموعتين رئيسيتين (تقليدية وحديثة).

أ. الطرق التقليدية: تشمل عدة طرق، هي:

- طريقة التدرج البياني: تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، حيث يقاس أداء الموظف حسب هذه الطريقة وفق معايير محددة، مثل: نوعية الأداء، كمية الأداء، التعاون،

¹ القريوتي محمد قاسم، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر، 2010، ص ص: 188-189.

الحضور في المواعيد... الخ، حيث يعتبر الترتيب مقياس متدرج لكل صفة وعنصر من عناصر التقييم، يبدأ هذا المقياس مثلا بالقيمة 0 كأدنى درجة في التقييم وينتهي بالقيمة 10 أو 20 كأعلى قيمة، ويقوم المشرف بوضع علامة الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يخص الصفة المقاسة.¹

- **طريقة الترتيب:** تعتمد على مبدأ المقارنة والمفاضلة بين الأفراد إذ يرتب المقيم الأفراد (المرووسين) ترتيبا تنازليا طبقا لمستوى العامل لأداء مساهمات الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ أو من الأعلى إلى الأدنى ويمتاز هذا الأسلوب بسهولة استخدامه كون المقيم يقارن ويفاضل بين الأفراد بالاستناد إلى لائحة تضم على سبيل المثال جميع الأفراد الذين يعملون تحت إشراف رئيسهم المباشر ومن اللائحة يختار هذا الرئيس أفضل الأفراد (رقم 01) وأسوأ الأفراد (رقم 02) ثم يختار ثاني أفضل الأفراد (رقم 02) ثم يختار أسوأ الأفراد (رقم 01-02) إلى أن يتم ترتيب جميع الأفراد الذين شملتهم اللائحة الواحدة.²

- **طريقة قوائم المراجعة:** تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بالأسئلة وعبارات محددة حول أداء

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

تم إنجازه خلال فترة زمنية محددة، ثم تتم عملية المقارنة بعد ذلك، يعد المشرف تقريرا يتضمن أهداف والخطط المستقبلية للفرد وهنا يظهر الفرق بين هدف التقييم التقليدي والإدارة بالأهداف، حيث التركيز في الطريقة التقليدية على الماضي، بينما في الاتجاهات الحديثة يتم التركيز على المستقبل وتقديم النصائح والإرشاد والمشاركة في التقييم بهدف التعليم،

¹ خبايا عبد الله، بجعي سعاد، تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتعددة - نفظال المسيلة)، الملتقى العلمي الوطني حول تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الواقع والتحديات ، مرجع سابق ، ص: 80.

² حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص: 373.

³ خبايا عبد الله، بجعي سعاد، مرجع سابق، ص: 80.

⁴ احمد بوراس وآخرون، مرجع سابق، ص: 29-30.

⁵ MBO :Management By Objective

ب- علانية التقييم: هو إعلان نتائج التقييم وذلك لتحقيق الفائدة الموجودة منه، والغرض من ذلك وقوف الموظف على مواطن القوة وتعزيزها إلى جانب الاستفادة من التقييم في الوظائف والمهام التي تناسب مع قدراته ومهاراته، والتعرف على مواطن الضعف وتفاديها، ومن ميزاته أيضا زيادة ثقة الموظفين في عملية التقييم، كما أن العلانية تزيد من عدالة وموضوعية عملية التقييم ككل،

ج- المقابلة التقييمية: تأتي هذه المرحلة بعد إعلان نتائج التقييم حيث يقوم الرئيس بمقابلة الذين خضعوا لعملية التقييم لمناقشة مواطن الضعف لديهم، ووضع حلول مناسبة مشتركة لتكون أكثر فاعلية ولتطوير الأداء في المستقبل.

د- الطريقة الثلاثية في التقييم: يشتمل هذا النوع على ثلاثة مستويات من التقييم:

- يقوم الموظف بتقييم ذاته،

- وتقييم زملائه له،

- وكذلك التقييم المباشر له.

و- القوائم السلوكية المتدرجة: تعتبر هذه الطريقة مكملة لمدخل " الإدارة بالأهداف " حيث تقوم بتقييم

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- قياس الأداء في صورة الجودة، عكس طرق التقييم السابقة التي تقيس الأداء في صورة

مصطلحات كمية،

- تولى أهمية قصوى لإشراك العمال في العوائد المالية والجوانب المادية والمعنوية وفقا لمساهمة

العاملين في تحقيقها،

- تعتمد هذه الطريقة على التحسين المستمر في جودة المنتج والنشاط من خلال التحسين

المستمر في الإجراءات والأساليب، عكس الطرق السابقة التي تركز على مساءلة العاملين

على نتائج أعمالهم. وغالبا ما تحاسبهم على أدائهم الماضي،

- لا تركز هذه الطريقة في التقييم على شكل النتائج وكمياتها فقط، بل تركز على تزويد

العاملين بمعلومات مرتدة حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم.

¹خباياة عبدالله، نعجي سعاد، مرجع سابق، ص: 81.

المبحث الثالث: الاستراتيجيات والاتجاهات المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية

سنتناول في هذا المبحث بعض الاستراتيجيات والاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، مثل: إستراتيجية تمكين العاملين والتطوير التنظيمي وأثر كل من العولة، الخصوصية(الخصخصة) والجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: الاستراتيجيات في مجال إدارة الموارد البشرية

أولاً: إستراتيجية تمكين العاملين

إن بيئة منظمات الأعمال المعاصرة تعتمد مبدأ العاملين المتمكنين(EmpoweredEmplouees)، وذلك أن عملية تمكين العاملين تزيد من الحاجة إلى مهاراتهم ومعارفهم وبخاصة تلك التي تتعلق بالمهارات التفاعلية والفنية، فمن خلال التمكين كعملية يتحقق الاستخدام الأمثل للمهارات والإبداع وبما يشعر الآخرين، ويشكل التمكين أحد أهم هذه الاستراتيجيات كخطة عمل ناجحة تسمح للمستويات الإدارية كافة أن تشترك سوية في عمليات صنع القرارات والتصرف إزاء المواقف واستغلال الفرص وتجنب المخاطر واتخاذ الإجراءات الصحيحة دون الحاجة إلى تدخل الإدارة.¹

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

Daft التمكين بأنه منح الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها".⁵ وفي ظل هذه التعريفات يلاحظ بأن التمكين هو: "عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات، والاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم.

¹عباس حسين جواد، عبد السلام علي حسين، اثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري- دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة، مجلة أهل البيت، العدد الخامس، 2012، ص:12.

²سورة الكهف، الآية: 14.

³سورة النور، الآية:55.

⁴عبد السلام مسعود هندر، أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري، العراق، مجلة جامعة سبها العلوم الإنسانية، المجلد الحادي عشر، العدد الأول، 2012، ص:50.

⁵عباس حسين جواد ، عبد السلام علي حسين، مرجع سابق، ص: 13.

2 - مزايا تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين:

- وتبرز أهمية إستراتيجية تمكين العاملين في عدة مزايا يمكن إنجازها فيمايلي:¹
- تؤدي إلى أن المنظمة تصبح أكثر استجابة للسوق ولحاجات العملاء،
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية وهو ما يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات،
- تخفيض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية،
- زيادة تركيز واهتمام الإدارة العليا بالقضايا الإستراتيجية وترك الأمور اليومية -¹ للصف الثاني من الإداريين،
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء الوظيفي.

ثانياً: استراتيجية التطوير التنظيمي

يعد التطوير التنظيمي سمة من سمات العصر ينطلق من مقومات تتمثل في تطوير المؤسسات والنظم والملاكات البشرية (القيادية والتنفيذية) بإحداث تغييرات تراكمية شاملة انطلاقاً من افتراض وجود أساس إداري يمكن البناء عليه، وفي هذا العنصر نتعرض لمصطلح التطوير التنظيمي واستراتيجياته.

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- التطوير التنظيمي وفقاً للتنمية الإدارية: هو تحديد وإيجاد درجة من التناسب والتوافق بين الأبعاد النوعية والكمية للأتماط والضوابط السلوكية التي يتصف بها الجهاز الإداري من جهة وبين الأبعاد النوعية والكمية للسلع والخدمات العامة المطلوب إنتاجها ضمن متطلبات بيئة العمل.
- التطوير التنظيمي وفقاً للتحسين: يعني التحسين في الجهاز الإداري بالمعنى الميكانيكي أو الهيكلي ويركز اهتمامه على البعد التقني والفني.

¹ عبد السلام مسعود هندر، مرجع سابق، ص: 51.

² عدي غانم الكواز وآخرون، تشخيص الخصائص التنظيمية مدخلا للتطوير التنظيمي في الاتحادات الرياضية الفرعية في محافظة نينوي، العراق، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد السادس عشر، العدد الخامس والخمسون، 2010، ص: 171.

³ سعد عبد عابر، أدوار القيادة الإستراتيجية وأثرها في التطوير التنظيمي - بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات القطنية - مصنع بغداد، العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة السادسة والثلاثون، العدد الخامس والتسعون، 2013، ص: 259.

⁴ أفنان عبد علي الاسدي، قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير -دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصرف الرافدين، العراق، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثالث، العدد السابع عشر، 2010، ص: 193.

- التطوير التنظيمي وفقا للعمليات: هو التجديد للوظائف التي تتوافق مع درجة تحديد المهام وشمولية قواعد العمل وهيمنة اعتبارات الانجاز.
- التطوير التنظيمي وفقا للتغيير: هو مجموعة من أساليب العلوم الاجتماعية التي تستخدم لتطبيق التغيير في مكان العمل بهدف تحسين مستوى تنمية أفراد المنظمة وأدائها.

2 - استراتيجيات التطوير التنظيمي

- 1 إن لاستراتيجية التطوير التنظيمي عدة استراتيجيات، منها:
 - إستراتيجية إعادة التدخل (تدخل طرف ثالث)،
 - إستراتيجية كيريلوف (KURILOFF)،
 - إستراتيجية بناء مصفوفة الأداء،
 - إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة).

المطلب الثاني: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

تواجه إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات، ومن هذه التحديات ما يلي:

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

[Retirer le Filigrane Maintenant](#)

وحتى دول العالم،³ ونشأت وظهرت هذه العولمة نتيجة لعدة عوامل، منها:⁴

- 1- ثورة التكنولوجيا والمعلومات وما ينتج عنها من إلغاء حواجز الوقت والمسافة بين البلدان،
- 2- التكتلات الإقليمية التي أزاحت الحدود وحددت الأسواق وسهلت انتقال السلع والأموال،
- 3- اتفاقية الجات (GAAT) التي فتحت الأسواق لدول الأعضاء وحررتها من القيود وجعلتها أسواق عالمية موحدة،

¹ عالية جواد محمد علي، سيف الدين محمد علي، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي -دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السادس والثلاثون، 2013، ص: 175-176.

² راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص: 14.

³ احمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة - إدارة جديدة لعالم جديد، الاسكندرية، دار النهضة، 2001، ص: 20-21.

⁴ المرجع نفسه، ص: 48.

- 4- التحالفات الإستراتيجية للشركات العملاقة عبر العالم،
- 5- معايير الجودة العالمية والتي هيأت مواصفات عالمية لتأكد الجودة، ومنح شهادات الاعتماد لنظم الجودة في الشركات عبر العالم،
- 6- التجارة الالكترونية التي أفرزت تجاوز علوم الحسابات مع علوم الاتصال ويترتب عن العولمة تكاليف كما أن لها عوائد وأن جني العوائد وتحجيم التكاليف يتطلب تفسيراً استراتيجياً على المستوى القومي من حيث تضافر الأجهزة الحكومية المعنية على التخطيط لمواجهة تحديات العولمة وسعي الشركات لزيادة قدرتها التنافسية من خلال تبني الاتجاهات الإدارية المعاصرة.
- وإذا لم تستوعب المؤسسة وإدارة الموارد البشرية التحديات الناشئة وانفتاح السوق وانهايار حواجز حرية التجارة وتدفق رأس المال بين أنحاء السوق العالمي الواحد، فلن تستطيع أن تواجه المنافسة وتفشل في تحقيق أهدافها بل قد ينتهي وجودها في مجال الإدارة.
- وعموماً فإن الوظائف الرئيسية لوظيفة الموارد البشرية على المستوى الأسواق العالمية هي نفسها الموجودة والممارسة في الشركات محلياً في التشكيل والتدريب والعلاقات... مع وجود بعض الإضافات في بعض الأنشطة

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

هذه الخصائص:

- الصبر والمثابرة والذي يفيد في النجاح عندما لا تسير الأمور على ما يرام.
- المبادرة حيث لا يوجد من يملي على الأفراد ما يحدث في الخطوة التالية.
- التكيف والمرونة والتي تفيد في زيادة درجة القبول والطرق الجديدة في العمل.
- تدريب الموارد البشرية وتنمية الأفراد: تدريب العاملين خارج وطنهم الأصلي أو في الشركات المتعددة الجنسيات من الأمور الهامة التي تفيد في تطوير وتحسين الأداء للأفراد وتوفير قاعدة معلومات وبيانات والتي من خلالها يقبل الاعتماد على وضع خطة لتدعيم الأفراد أثناء فترة تكيف وبداية العمل وذلك لزيادة فرص نجاحهم في العمل.

¹ راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2001، ص: 393.

² راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 401-410 بتصرف

- تقييم الأداء في البيئة الدولية: عملية تقييم الأداء عبر الدول المختلفة تأخذ جوانب متعددة، ويتفق معظم المديرين على أن العوامل التي يجب تقديمها في مجال المهام في ظل العولمة، هي العوامل التي يمكن أن تفرق بين النجاح والفشل، من هذه المهام:

- 1- المهارة المختصة في العلاقات المتداخلة عبر الثقافات المختلفة.
- 2- الحساسية للأعراف والقيم الأجنبية.
- 3- فهم الاختلافات في الممارسات العمالية والعلاقات بالعملاء.
- 4- سهولة التكيف مع الظروف غير العادية.

- المكونات المعقدة لنظام التعويضات في ظل العولمة: تزيد العولمة الاقتصادية من التحديات التي تواجه أصحاب العمل لتقديم منافع ومزايا لجميع فئات العاملين على مستوى العالم، فعندما يوجد لدى المؤسسة أفراد يعملون في دول مختلفة فعليها أيضا أن تصنف كل هؤلاء العاملين ثم تحدد نوع ومستوى كل ميزة ومنفعة التي ستمنحها هؤلاء الأفراد، ويتطلب داخل كل تصنيف من تصنيفات الأفراد:

- 1- تحديد كل المزايا المطلوبة من الناحية القانونية لكل بلد،

2- توفير العدالة والمساواة في المزايا الممنوحة سواء داخل المؤسسة أو خارجها،

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

ولا يعد إظهار الحساسية والمسؤولية تجاه الظروف الأسرية للفرد شيء متعلقا بمجرد تحقيق العدالة الاجتماعية فقط ولكنها عملية استثمار هام في الموارد البشرية .

- إدارة الأزمات ووظيفة الموارد البشرية: أثناء حدوث الأزمات فإن المدير أو المسؤول في الموارد البشرية المعين من قبل "الشركات المتعددة الجنسيات" تتغير أدوارهم التي كانوا يقومون بها وتصبح الأدوار رأسية ومحورية، ومن أهم أدوار إدارة الموارد البشرية في ظل الأزمات هي تلك المتعلقة بحفظ السجلات وتكوين فريق لإدارة الأزمات، ولهذا لا بد من توفير الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب وهذا هو السبب الرئيسي لنمو المؤسسات العالمية وإذا تم حل هذه المشكلة فإنه يمكن التكيف مع جميع المشاكل بعد ذلك.

و نتيجة للتطورات الحالية في ظل العولمة التي تواجه المؤسسات من المنافسة والتقدم التكنولوجي اتضحت الحقيقة الأساسية وهي الأهمية القصوى للعنصر البشري باعتباره الوسيلة الفعالة في تحقيق الإنتاجية.

فقد تحولت النظرة إلى المؤسسات من كونها مجرد وحدات اقتصادية تركز على الانتاج فقط إلى وحدات اقتصادية تركز أيضا على عملية التعليم واكتساب القدرات اللازمة لتحسين نوعية رأس المال البشري ورفع

الكفاءة الإنتاجية وتنمية الموارد البشرية ، ويتم تعظيم الإنتاج وذلك بالاستثمار في العامل البشري من أجل توفير قوة العمل القادرة على إنتاج المزيد من السلع والخدمات.

ثانياً: تسيير الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة

تختلف إدارة الجودة الشاملة عن باقي الأساليب الإدارية من عدة جوانب أهمها خاصية الشمولية، إذ أنها تهتم بكل مكونات وعناصر المنظمة، جميع المدخلات، جميع العمليات والنشاطات والوظائف وجميع المخرجات وهذا يقلص من احتمال فشل تطبيق هذا المنهج الإداري، فاحتمال الفشل يكون أكبر لو ركزنا الاهتمام على جزء معين في المنظمة وأهمنا الباقي فالجزء المهمل سيكون عائقاً وسينجم عنه مشاكل مختلفة غير أن درجة الاهتمام تختلف من عنصر لآخر ومن وظيفة إلى أخرى، وباعتبار العنصر البشري أهم مورد في المنظمة ومهمة إدارته وتسييره من أهم المهام في المنظمة وأصعبها فسنحاول اكتشاف في هذا المطلب مدى اهتمام إدارة الجودة الشاملة بالموارد البشرية وتسييرها.

1- الركيزة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة "جودة العنصر البشري":

تغيرت النظرة إلى العنصر البشري مؤخراً واحتل المكانة التي كان ينبغي أن يكون عليها، فقد تم الاعتراف

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- وضع الأهداف المسطرة بوضوح مع توضيح الأنظمة المتبعة،
- الاستماع لشكاوى وانتقادات العاملين وكذا اقتراحاتهم وأخذها بعين الاعتبار،
- جذب الأفراد نحو أدوار أكبر من المكلفين بها،
- اليقظة المستمرة لمتابعة أساليب وطرق التطوير الإنساني الحالية والتنبؤ بتلك التي يمكن أن تظهر في المستقبل،
- منح وقت معين للأفراد للقيام بالمهام الموكلة إليهم وإعلامهم بأوقات التدخل للإطلاع على النتائج المتوصل إليها،

بالإضافة إلى قواعد التسيير فإن نجاح إدارة الجودة الشاملة يتطلب مايلي:²

¹Jean Brunet ,Le compte et Dominique Fauconniers, Oser la qualité en Ressources Humaines, paris, les éditions d'organisation,1997,p p :20-21.

² عبد الرحمن توفيق، استراتيجيات الاستثمار البشري، القاهرة، مصر، سلسلة اصدار مبيك، 1996، ص: 120.

- التغيير الثقافي: يعتبر التغيير الثقافي عامل أساسي ومساعد لنجاح إدارة الجودة الشاملة فهو يجنبها الاصطدام بالسلوكيات السلبية للأفراد والمتمثلة في ارتفاع معدل دوران العمل، الغياب والتأخير إلى غير ذلك وكل هذه السلوكيات تندرج في إطار ما يسمى مقاومة الأفراد وهي أهم العقائل التي تواجهها برامج إدارة التغيير بما فيها إدارة الجودة الشاملة.
- ويساهم التغيير الثقافي في تجنب المقاومة من خلال تغير اتجاهات وقيم وإدراك الأفراد وفهمهم للمستجدات الطارئة في المنظمة، إذ أنه على المسؤولين توضيح كل ما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة للعاملين من مفاهيم ومبادئ وخصوصا الأهداف والنتائج الإيجابية التي ستعود على المنظمة وعليهم أيضا، فهذه العملية سوف تقلل من درجة تخوفهم وتساعد على تقبلهم للمنهجية الجديدة، كما سيخلق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة جواً آخر في المنظمة يسوده ارتفاع الروح المعنوية لدى الأفراد وروح التعاون والعمل الجماعي والشعور بالانتماء والولاء للمنظمة. وهذا الوضع هو نتيجة لاهتمامات إدارة الجودة الشاملة بالأفراد ونلمس ذلك من خلال مبادئها التي تركز على ما يلي:
- مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات وهذا سيشعرهم بالاهتمام وبأنهم جزء أساسي في المنظمة وأن

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- تأهيل وتدريب العنصر البشري على تطبيق المنهجية الجديدة،
- يساهم التدريب في تحقيق مبدأ آخر من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهو التحسين المستمر،
- الإبداع: تحرص إدارة الجودة الشاملة على الانتقال من التفكير العادي البسيط إلى التفكير الابداعي والابداعي، حيث أن الجودة والإبداع يمثلان قطبين هامين لتحقيق رضا العملاء وخصوصا العملاء الخارجيينوكسبهم والاحتفاظ بهم لتمكن من النجاح والاستمرار وسط الظروف الصعبة واشتداد المنافسة. والإبداع هو نتيجة أفكار ومجهودات وقدرات الأفراد ولهذا تركز إدارة الجودة الشاملة على تحفيز الأفراد ومساعدتهم على الابتكار والإبداع وذلك من خلال تزويدهم بالتدريبات اللازمة وكذلك توفير الجو المناسب لذلك ، يمنحهم فرصا للقيام بالتجارب وتحسيد أفكارهم وتوفير الإمكانيات اللازمة.

¹ فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا- مدخل تكاملي تجريبي، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، 1997، ص: 470.

- تبنى منظومة حوافر تجمع بين الحوافز المادية والمعنوية في آن واحد تساهم في تخفيض حدة المقاومة وتقبل المنهجية الجديدة، بالإضافة إلى مساهمتها في تشجيع الأفراد على العمل أكثر وأحسن وخصوصاً تحفيزهم على الابتكار والإبداع،
- أما فيما يخص عملية الاختيار والتعيين فإن إدارة الجودة الشاملة تقوم على تعيين الفرد المناسب في المنصب الذي يتناسب مع قدراته ومؤهلاته وخبراته وميولاته وهذا يعني أن اختيار الفرد يتم حسب هذه الخصائص التي تجمع بين المقدرة والرغبة.¹
- النتيجة هي أن الجودة الشاملة تنبع من الأفراد ومن الأمور الهامة جدا في إدارة الجودة الشاملة نجد: الإبداع، المرونة، فريق العمل، المشاركة، التحسينات المستمرة والقيادة، وبدون عاملين أكفاء، ومهارات وأنماط إدارة وقيم مشتركة لن تحقق إدارة الجودة الشاملة الفوائد المرجوة منها.
- التدريب وفق إدارة الجودة الشاملة: يعتبر التدريب من أكثر الاستراتيجيات المعترف بها في مجال تنمية الموارد البشرية لتحسين الأداء في مجال تنمية الموارد البشرية. ويتكون التدريب من تجارب تعليمية يزود بها صاحب العمل العاملين لديه في البداية وهذه التجارب تصمم لتنمية مهارات ومعارف جديدة يتوقع أن

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- قبل عملية التدريب: باعتبار أن الأفراد يملكون مهارات وقدرات وخبرات سابقة ينبغي توضيح سبب هذا التدريب وفوائده لهم، ومن الأحسن استدعاء الأفراد قبل إبلاغهم بضرورة إخضاعهم للتدريب والمناقشة معهم حول مستواهم وما يطمحون في الوصول إليه مستقبلاً، وبهذا يصبح خبر إقبالهم على التدريب كأنه تحقيق لأمنية لا على شكل فرض أو أمر. وفي نفس الوقت يكون العامل شريكاً في اتخاذ هذا القرار.
- خلال عملية التدريب: إذا ما ظهرت أي مشاكل أو انحرافات خلال العملية التدريبية فيجب تدخل المسؤول المباشر بالاستعانة بمتخصصين في التدريب لإحداث التغييرات والتعديلات اللازمة ومنه فإن

¹ عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، عمان، دار وائل للنشر والطباعة، الطبعة الأولى، 2001، ص: 52.

² ماري برود، جون نيو ستروم، تحويل التدريب: استراتيجيات نقل أثر التدريب إلى حيز التطبيق، ترجمة: عبد الفتاح السيد النعماني، مصر، بميك، الطبعة الثانية، 1997، ص: 21.

³ Benedicte Gautier et Jean-Louis Muller, La qualité totale : guide pratique pour les agents de maitrise et les techniciens, paris, Entreprise moderne d'édition, 1988, pp :86-88.

عملية المراقبة ضرورية خلال مدة التدريب لاتخاذ قرار الاستمرار، التغيير أو توقيف التدريب إذا استدعت الضرورة.

وتشمل عملية المراقبة محتوى التدريب، المدرب، الظروف المادية، التنظيم المطبق، وماتم تحصيله من جانب المتدربين.

- بعد عملية التدريب: عند الانتهاء من التدريب يجب تكليف المتدرب بالمهمة التي تتناسب مع المهارات والقدرات الجديدة إذ أن عدم استغلالها واستخدامها يؤدي بالفرد إلى نسيانها وبهذا تضيع كل تلك الجهود، كما أن التدريب لا يكون مرة واحدة خلال الحياة العملية للفرد وإنما هو عملية مستمرة لضمان تكيف الأفراد مع التطورات الخارجية كما أن عملية التحضير والتخطيط لعمليات التدريب وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة تمر بما يلي:¹

1- دراسة وتحليل المناخ الخارجي: يهتم مخططوا التدريب بدراسة عناصر المناخ المحيط للتعرف على الفرص

لاستثمارها لصالح البرنامج التدريبي وكذا اكتشاف التهديدات لتجنبها، وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

- الظروف الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية السائدة في المناخ وتأثيراتها المحتملة على أنشطة المنظمة

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

2- دراسة وتحليل المناخ الداخلي: يسمح تشخيص المناخ الداخلي للمنظمة باكتشاف نقاط القوت وتعزيزها

ونقاط الضعف لاستثمارها أو معالجتها من خلال التدريب إن أمكن.

¹علي السلمي، مرجع سابق، ص: 251.

خلاصة

مما سبق يتبين، أن إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف في أي مؤسسة وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالإنتاج والتسويق والمالية. وهذا راجع لأهمية العنصر البشري ومدى تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

ولقد مرت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل عبر الزمن، حتى تحول دورها من الدور التقليدي إلى الدور الحديث أي الدور الاستراتيجي كمصدر للميزة التنافسية الذي يعرف بأنه ربط تسيير الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، مما يعني ضرورة قبول وظيفة الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي. وهذا من خلال صياغة استراتيجيات المؤسسة أو من خلال تنفيذها لمختلف أنشطة الموارد البشرية.

وأصبح لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة مهمتين أساسيتين: الأولى إدارية والأخرى تخصصية، فالمهام الإدارية تشترك مع مختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة بممارساتها وتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة أما المهام التخصصية فتتمثل في تخطيط الموارد البشرية والاختيار والتعيين والتدريب وتقييم أداء العاملين...

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

تسيير الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة بأنها تتميز بالابداع المرونة، فريق العمل، المشاركة والتحسينات المستمرة والقيادة.

الفصل الثاني

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

تكنولوجيا المعلومات والاتصال

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

تقديم

مع بداية الألفية الثالثة شهد العالم تحولات وتطورات هائلة وسريعة، جعلت من التكنولوجيا الحديثة وإدارتها وشبكات الاتصالات والتقنيات الجديدة مفاتيح رئيسية ومداخل منهجية لعصر المعلوماتية والمعارف الشاملة، التي تتيح فرص استجابة المؤسسات لتحسين وتحديث مواردها من خلال تطبيق نظم تساهم في تحقيق أدائها المتميز وتعزيز ميزتها التنافسية وديمومة بقائها ونجاحها في ميادين العمل.

وأصبح التأثير الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات واضحا في إجراءات وخدمات المؤسسات. ومنذ ظهور أول حاسوب بالمفهوم الحديث (حاسوب ENIAC) في عام 1945، والجهود العلمية والفنية متواصلة باتجاه تقديم حواسيب أكثر سرعة في المعالجة والتعامل مع المعلومات وأصغر حجما وأقل كلفة وأكثر قدرة في التخزين والتوافقية مع بعضها البعض. ومن جانب آخر فإن تطور الاتصالات السلكية واللاسلكية لعبت دورا مهما في تناقل البيانات وتبادلها على المستويات المحلية والوطنية والإقليمية والدولية. فمن الأسلاك إلى الكيبلات ثم إلى الموجات الدقيقة (Microwaves) وإلى الأقمار الصناعية ثم إلى الألياف الضوئية (Fiber Optics) والوسائط الأخرى التي تستطيع نقل عشرات الملايين من الكلمات عبر المحطات ذهابا وإيابا في دقيقتين.

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتكنولوجيا، المعلومات والاتصال

شهد العالم في الحقبة الأخيرة من القرن الماضي عدة تطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. أدت هذه التطورات إلى تغيرات في جميع القطاعات. وأصبحت المعلومات المستوفية هي المورد و التحدي الأساسي مقارنة بالموارد الأخرى لأي مؤسسة باعتبارها تساهم في تحقيق الأداء المتميز والنجاح في جميع ميادين العمل. ومما سبق سنحاول التعرف على أهم المصطلحات، وذلك بتناول كل مصطلح على حدا رغم ارتباطها، أي محاولة معرفة مفاهيم التكنولوجيا، المعلومات و الاتصال وذلك من خلال ثلاثة مطالب، هي:

- مدخل للتكنولوجيا،
- مدخل للمعلومات،
- مدخل للاتصال.

المطلب الأول:مدخل للتكنولوجيا

تعتبر التكنولوجيا من أحدث الأدوات للمؤسسة والإدارات بل حتى الحكومات وأصبح مفهومها مرتبط

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

[Retirer le Filigrane Maintenant](#)

الدراسة الرشيدة للعلوم وعلى وجه الخصوص العلوم الصناعية.² أما في المعنى الضيق المستند من تاريخ وتطور التقنيات يشير هذا المصطلح إلى علم التقنيات، أما في معناها الواسع ومن المنظور الإداري والتسييري فعرفت التكنولوجيا بأنها: " جملة متجانسة ومنظمة من التقنيات والأدوات، والمواد والأساليب والمهارات والتطبيقات العلمية (العلوم الفيزيائية، علوم الحياة، العلوم السلوكية) المستخدمة لبلوغ غايات اقتصادية في أغلب الأحيان بهدف إنتاج سلع يتم تسويقها أو تقديم خدمات".³ وعرفها أبوشنب بأنها: الجهد المنظم الرامي إلى استخدام نتائج البحث العلمي في تطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية بالمعنى الواسع الذي يشمل الخدمات الإدارية

¹ المفهوم: هو مجمع الصفات والخصائص الموضحة لمعنى كلي. التعريف: هو تحديد الشيء بذكر خواصه المميزة.

² سهى حمزوي، مبادرات التعاون بين المؤسسات والجامعات لبناء قدرات تكنولوجياية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، الجزائر، مجلة دراسات اقتصادية، العدد العاشر، - مارس 2008، ص:90.

³ الهادي بوقفلول، الآثار المترتبة على إدماج تكنولوجيايات المعلومات والاتصال على إدارة المؤسسة من الناحية التنظيمية والإستراتيجية- دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، الجزائر: عنابة، جامعة باجي مختار، 2007، ص:1.

أساليب جديدة يفترض أنها أجدى للمجتمع".¹ أما الباحث "بيرو" "PERROW" فيعرفها بأنها: "الأفعال التي يقوم بها الأفراد بشأن شيء ما بمساعدة الوسائل والأجهزة والأدوات الميكانيكية أو بدونها من أجل إحداث تغيير ما على هذا الشيء".² وعرفت أيضا على أنها: " مجموعة من التقنيات المتسلسلة لإنتاج مصنوع بطريقة آلية متطورة".³ وعرفها محمد الصيرفي على أنها: " مجمل المعارف العلمية المستخدمة في المجال الصناعي، خاصة المكرسة لدراسة وتحقيق وإنتاج وتسويق السلع والخدمات السلعية لاستبدال العمل اليدوي بآلات حديثة ومتطورة".⁴ وهناك من ينظر للتكنولوجيا بمفهوم ثلاثي الأبعاد متكونا من الأجهزة والمعدات (Hardware) والبرمجيات (Software) ونظم دعم الذكاء، إذ تحتوي الأجهزة والمعدات على وسائل مادية ومنطقية مختلفة والتي تعنى باختيار المعدات لتحقيق الأهداف والغايات، أما البرمجيات فهي مجموعة قواعد وإجراءات تهم باستخدام الأجهزة والمعدات. وتساهم أجهزة الذكاء في أداء وتشغيل الأجهزة والبرمجيات.⁵ وعموما لا تخرج التكنولوجيا عن معان ثلاثة، هي:⁶

- التكنولوجيا كعمليات، هي التطبيق النظامي للمعرفة العلمية أو أي معرفة منظمة لأجل

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- تطبيق للمعرفة العلمية في إطار مهيكلي تحكمه مجموعة من العلاقات؛

- درجة الآلية و الميكنة في المنظمة بجانب درجة الحرية والاختيار الممنوح لإنجاز المهام المطلوبة منهم.

ثانيا، مراحل تطور التكنولوجيا

مرت التكنولوجيا مثل غيرها عبر الزمن بمراحل تاريخية امتدت لمدة طويلة من الزمن، أهمها:¹

¹ جمال أبو شنب، العلم والتكنولوجيا والمجتمع منذ البداية وحتى الآن، مصر، دار المعرفة الجامعية، 1999، ص:28.

² عبد الوهاب سويسي، المنظمة- المتغيرات- الأبعاد- التصميم، الجزائر، دار النجاح للكتاب، 2009، ص:182.

³ محمد مسن، التدبير الاقتصادي للمؤسسات، الجزائر، منشورات الساحل، 2001، ص:83.

⁴ محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، مصر، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، 2009، ص:42.

⁵ غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا - مفاهيم ومداخل - تقنيات - تطبيقات عملية-، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص:25.

⁶ فتح الله مندور عبد السلام، تعليم التكنولوجيا في مراحل التعليم العام، الرياض، الصمعي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص:21.

- مرحلة الصناعات اليدوية (Handicraft)،
- مرحلة الآلية أو المكننة (Mechanization)،
- مرحلة الإنتاج الواسع (Mass Production)،
- مرحلة التحكم الآلي أو الاتمة (Automation)،
- مرحلة التحكم الذاتي (Cybernation).

وما زالت جميع أنواع التكنولوجيا أعلاه مستخدمة في مختلف المجتمعات الإنسانية، رغم التطورات التي شملت المراحل الأولى منها، كما أن استخدام الحاسوب والتقنيات الحديثة له أثر كبير في الأداء الفني والإداري في المؤسسات حسب مستويات استخدامها للتكنولوجيا.

ثالثاً، خصائص التكنولوجيا

تتمثل مختلف خصائص التكنولوجيا في الأتي²:

- التكنولوجيا علم مستقل له أصوله وأهدافه ونظرياته،

- التكنولوجيا علم تطبيقي يسعى لتطبيق المعرفة،

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

الاهتمام بالتكنولوجيا وتصنيفها كعنصر رئيسي في التأثير على الأشكال التنظيمية للمؤسسة من خلال مجموعة من المساهمات التي حاولت أن تحدد طبيعة التأثير المتبادل بين الهيكلية والتكنولوجيا، ومن هذه المساهمات:

أ- مساهمة (Woodward; 1965)³

قامت الباحثة بدراسة لـ 100 شركة صناعية في بريطانيا بهدف اختبار العلاقة بين درجة التعقيد التكنولوجي للعمليات الإنتاجية والهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية، ومن خلال مجموعة بيانات تتعلق بخصائص وأبعاد الهيكل التنظيمي لهذه الشركات وكذلك الجانب المالي (رقم الأعمال، حصة سوقية... الخ)، توصلت إلى تصنيف الشركات إلى ثلاثة أصناف (فوق المعدل، المعدل، تحت المعدل) هذا أساس الفاعلية التنظيمية. كما قامت بتصنيف المؤسسات تبعاً لتكنولوجيا الإنتاج إلى ثلاث مجموعات أساسية، وهي:

¹ المرجع نفسه، ص: 29.

² نصيرة بوجمعة سعدي، عقود نقل التكنولوجيا في مجال التبادل الدولي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص: 1.

³ عبد الوهاب سويسي، مرجع سابق، ص: 183.

- الإنتاج بالوحدة: أي الإنتاج بكميات صغيرة (حسب الطلب)؛
- الإنتاج الواسع: أي الإنتاج بكميات كبيرة (خطوط التجميع)؛
- عملية الإنتاج المستمرة: أي الإنتاج المتدفق (المستمر) كالبتترول ومشتقاته.

كما أشارت Woodward إلى أن الفعالية التنظيمية هي دالة ملائمة للهيكل الملائم للتكنولوجيا المستخدمة، هذا يعني أن تطوير الهيكله لتتماشى مع التكنولوجيا هو مؤشر للفعالية التنظيمية، وفي نفس الوقت تعرضت هذه الدراسة لجملة من الملاحظات تتعلق خاصة:

- بأسلوب قياس التكنولوجيا والذي اعتمدت فيه الملاحظات الشخصية (غير موثق فيها)؛
- اعتماد أسلوب المقابلات يمكن أن يخضع لتحيز الباحث؛
- ركزت الدراسة فقط على المؤسسات الصناعية.

ب- مساهمة (Perrow.Ch ; 1967): انطلق الباحث في دراسته من انتقاد "Woodward" بسبب اعتمادها على مفهوم ضيق في تفسير التكنولوجيا من زاوية الإنتاج، وقد اقترح بديلا يتمثل في استخدام

تكنولوجيا المعرفة، وعليه قدم نموذجا لتصنيف التكنولوجيا على مستوى الوحدات التنظيمية الداخلية،

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

وبترتيب بعدي الاستثناءات والمشاكل نحصل على مصفوفة "Perrow.Ch" لتصنيف التكنولوجي

كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2):

مصفوفة التصنيف التكنولوجي لـ Perriw.Ch

قابلية المشكلة للتحليل	منخفضة	عالية
تنوع الأنشطة	1- تكنولوجيا العمل الحرفي	2- تكنولوجيا العمل غير الروتيني
منخفضة	3- تكنولوجيا العمل الروتيني النمطي	4- تكنولوجيا العمل الهندسي
عالية		

المرجع: عبد الوهاب سويس، المنظمة- المتغيرات- الأبعاد- التصميم، الجزائر، دار النجاح للكتاب، 2009، ص: 185.

¹المرجع نفسه، ص: 183.

نجد أن ييرو ركز أبحاثه أكثر على الجوانب الروتينية للتكنولوجيا. وحسب "Perrow.Ch" فإن:¹

- تكنولوجيا العمل الحرفي: هي التي تتعامل مع مدخلات ومخرجات نمطية مع توافر خبرات ومهارات عالية في الفرد القائم بتنفيذها، وتميل الهيكلية إلى النموذج العضوي مثل صناعة الأحذية؛
- تكنولوجيا العمل غير الروتيني: هي التي تتعامل مع مدخلات ومخرجات غير استثنائية وهنا تواجه الوحدات التنظيمية مشاكل غير معتادة (استثنائية) صعبة التحليل، وغالبا ما تحتاج المشاكل المطروحة إلى خبرات ومعارف القائم بالتنفيذ (قسم التخطيط الاستراتيجي) ويتم اعتماد الهيكلية العضوية مثل وحدة البحوث، مستشفى الأمراض النفسية؛
- تكنولوجيا العمل الروتيني: هي التي تتعامل مع مدخلات ومخرجات نمطية والحالات الاستثنائية تكون محدودة. ومن السهل تحليل المشكلات المطروحة. ويتم الاعتماد على الأسلوب التنظيمي الميكانيكي لتحقيق الفعالية المطلوبة، مثل: التدريب المهني أو الفني؛

- تكنولوجيا العمل الهندسي: يواجه هذا العمل من التكنولوجيا استثناءات كثيرة من المدخلات و

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

بين المهام والعمليات وتتصف بتسلسل ثابت للخطوات المتكررة، فمثلا: ثلاثة أنشطة أن ينجز النشاط (A) قبل النشاط (B) والنشاط (C) ينفذ عند الانتهاء من النشاط (B) أي حسب مراحل تدفق العمل، وهذه سمة أساسية لهذا النوع من التكنولوجيا كما هي الحال في المؤسسات التي تستخدم نظام الإنتاج الواسع.

- التكنولوجيا الوسيطة: The Mediating Technology: ويتضمن هذا النوع طرق وأساليب نمطية تربط بين الزبائن ويتعامل بها بغض النظر عن الزمان أو المكان الذي توجد فيه المؤسسة. وتعد المصارف مثلا مناسبا لممارستها هذا النوع من التكنولوجيا إذ تربط بين عمليات الاقتراض والإيداع لكافة الزبائن وكذلك شركات التامين أو الخدمات الهاتفية.

¹Charles- b- perrow, technology-typology, www.provenmodhes.com. 05/06/2016.

²Thompson pames, **Organization in action** ,U.S.A ,Mc Graw Hill Inc ,1967, pp :15-18.

- التكنولوجيا الكثيفة: The Intensive Technology: وهي استجابة موحدة لمجموعة من المواقف المختلفة إذ تعتمد الاستجابة الصحيحة على طبيعة المشكلة ومدى تنوعها والتي يمكن التنبؤ بها أو توقعها بدقة، وتعد المستشفيات والجامعات مثالا لهذا النوع من التكنولوجيا.

ث- مساهمة هيكسون وزملائه (Hickson, et. al, 1969)

تعد دراسة هيكسون وزملائه من أكثر الدراسات شيوعا وانتشارا في مجال تحليل أثر التكنولوجيا في الجوانب التنظيمية في المؤسسة. إذ ركزوا على تكنولوجيا العمليات أو تدفق العمل (Work Flow)، وبذلك اعتمد هذا التصنيف على ثلاثة أنواع للتكنولوجيا، هي:¹

- تكنولوجيا العمليات (Operations Technology): ويقصد بها تجهيز وتسلسل الأنشطة فيتدفق العمل لإنتاج وتوزيع المخرجات. ويستخدم هذا النوع من التكنولوجيا في المؤسسات الصناعية والخدمية.

- تكنولوجيا المواد (Materials Technology): وتشمل خصائص المواد المستعملة في الإنتاج لتدفق

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

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

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

- تكنولوجيا التصميم: وهي التي تستخدم في نشاطات التصميم في المؤسسة، كالتصميم بمساعدة الإعلام الآلي (الحاسوب).

¹ غسان قاسم اللامي، مرجع سابق، ص: 33-34.

² حمزة بعلي، دور تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية- دراسة: حالة عينة من البنوك العاملة في ولاية عنابة، أطروحة دكتوراه علوم، الجزائر، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016/2015، ص: 46.

- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: وهي التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات والاتصال، وتزايد أهميتها باستمرار نظرا للدور الذي تلعبه في جزء من عمليات التسيير، الذي يعتمد على جمع ومعالجة وبث المعلومات.

2- على أساس أطوار حياتها: تمر التكنولوجيا بعدة مراحل، هي:(مرحلة الانطلاق، مرحلة النمو، مرحلة النضج، مرحلة الزوال)، وفقا لذلك تنقسم إلى:

- تكنولوجيا وليدة،

- تكنولوجيا في مرحلة النمو،

- تكنولوجيا في مرحلة النضج.

3- على أساس محل استخدامها: نجد:

- تكنولوجيا مستخدمة داخل المؤسسة: حيث تكون درجة التحكم فيها ذات مستوى عال

من الكفاءة والقدرة، وبفضائها تكون المؤسسة مستقلة عن المحيط الخارجي فيما يخصها.

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- 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.

- التكنولوجيا المحايدة: هي تكنولوجيا يتغير فيها معامل رأس المال والعمل بنسبة واحدة، لذلك فإنها تبقى على المعامل في أغلب الأحيان بنسبة واحدة.

5- على أساس التعقيد: تضم:

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

- التكنولوجيا العادية: وهي أقل تعقيدا من سابقتها، ويمكن للفنيين والمختصين المحليين في الدول النامية استيعابها، إلا أنها تتميز أيضا بضخامة تكاليف الاستثمار، والصعوبات التي تصادف الدول النامية في الحصول على استغلال براءتها مع المعرفة الفنية.

¹حزمة بعلي، مرجع سابق، ص:46.

المطلب الثاني: مدخل للمعلومات

أصبحت المعلومات موردا جوهريا في العصر الحالي، فإذا أرادت المؤسسة أن تبقى فعليا أن تجمع وتخزن وتعالج كما هائلا من المعلومات، أما إذا أرادت التفوق فعليا أن تكون السبابة للحصول على المعلومات، ولكي تقوم هذه الأخيرة بدورها يجب أن تتوفر على بعض الخصائص والمميزات.

وعليه، سيعنى هذا المطلب بمعالجة العناصر الآتية:

أولا، مفهوم المعلومات؛

ثانيا، خصائص المعلومات؛

ثالثا، أنواع المعلومات.

أولا، مفهوم المعلومات

كلمة معلومات هي مشتقة من كلمة يعلم " Inform " وهي أي المعلومات مشتقة من الكلمة الفرنسية واللاتينية تكتب بنفس الطريقة "Information".¹ وعرف Efraim turban et autres المعلومة على

أما: "البيانات التي يتم تنظيمها بحيث يكون لها معنى وقيمة للمتلقي".² ويرى Bouriche Yasmina المعلومة

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

يتم اتخاذها".⁶

ومن المهم أن نميز بين المصطلحات التالية البيانات، المعطيات والمعرفة.

البيانات: هي مجموعة من الحقائق غير منظمة قد تكون في شكل أرقام، أو كلمات، أو رموز لا علاقة

بين بعضها البعض أي ليس لها معنى حقيقي ولا تؤثر في سلوك من يستقبلها.⁷

¹عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الأردن، دار المسيرة، الطبعة الثالثة، 2012، ص:114.

² Efraim turban et autres, **Information technology for management** « transformingingorganizations in the digital economy », 2007,p:41.

³ Bouriche Yasmina BenAbdErrahmane, **Management des Connaissances**, Déploiement des TIC et GRH des Organisations: Cas de l'Algérie Thèse de Doctorat, Université Paul Valéry, Montpellier III, France, 2012., p :76.

⁴ RReix, **Théorie d'organisation et système d'informat ion**, ED.Veuibert, 1995, p :16.

⁵ HadidNoufeyl, **L'informatiques de gestion de l'approche classique a l'approche objet**, article ,Revue des Sciences Economiques de gestion et de commerce. Faculté des Sciences Economiques et des Sciences de gestion, Université d'Alger, 2003,p:46.

⁶ إسماعيل محمد السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية ، الاسكندرية، المكتب العربي الحديث، ص:97.

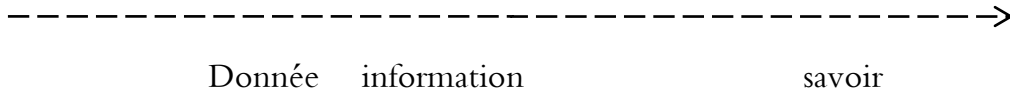
⁷ سونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، مصر، الدار الجامعية، 2001، ص:97.

أما **المعطيات** (Donnée): هي مجموعة من البيانات غير المنظمة، يمكن الحصول عليها من مصادر أولية مباشرة، مثل: أدوات القياس التي يمكن أن تكون نوعية كالسماء زرقاء أو كمية كدرجة الحرارة عشرون درجة¹. "وأما **المعرفة** ليست عبارة عن معلومة (Information)، كما لا تمثل المعلومة في حد ذاتها معرفة، وليست المعرفة معطاة (une donnée) كما لا يمكن للمعطاة أن تكون معرفة"².

الشكل رقم (1-2):

استمرارية المعطيات - المعلومة - المعرفة

Le continuum donnée – information – savoir



المرجع: د. عيسى حيرش، مادة تسيير المؤسسات محاضرة في تسيير المعارف -، السنة الأولى ماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم التسيير، 2003، ص: 6.

يبين الشكل رقم (1-2) أن المعرفة متوقفة على المعلومة كما تتوقف المعلومة على المعطاة، أي أنه تتم

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- المعلومة مضمون الاتصال في المؤسسة؛

- المعلومة حاملة للمعارف الفردية؛

- المعلومة أداة ربط بالمحيط.

ثانياً: خصائص المعلومات

لكي نستطيع الحكم على جودة المعلومة يجب أن تتوفر على الخصائص التالية:⁴

- **الدقة**: فيجب أن تخلو المعلومات من الأخطاء وأن يكون التوقيت مضبوطاً ومناسباً؛
- **التوقيت / التتابع** (Timing / fréquence)؛

¹ إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية" مدخل إداري"، مصر، الدار الجامعية، 2000، ص: 41.

² عيسى حيرش، مادة تسيير المؤسسات محاضرة في تسيير المعارف -، السنة الأولى ماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، 2002/2003، ص: 6.

³ Martine Reuzeau, **Economie d'entreprise**, Paris, Ed ESKA , 1993, p :71.

⁴ ضياء أحمد القاضي وآخرون، إحصاء ونظم المعلومات، القاهرة، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، 1998، ص: 266.

- **الصلاحية:** أي أن تخدم المعلومات الغرض الذي أعدت من أجله؛
 - **الوضوح:** يقصد بذلك أن تكون واضحة وخالية من الغموض وسهلة لفهمها؛
 - **الشمول:** يغطي كافة احتياجات المستفيدة؛
 - **إمكانية الوصول:** أي سهولة وسرعة الحصول عليها؛
 - **فاعلية التكلفة:** أي أن تكلفة الحصول على المعلومات لا تمثل عبئاً مالياً يقارن بالمنفعة.
- وتتميز المعلومات أيضاً بمجموعة من الخصائص:¹
- قابلية المعلومات لتكييف تلبية للاحتياجات المختلفة لجميع المستخدمين؛
 - أن تتصف المعلومات بعدم التحيز وإمكانية التحقق من صحتها وسلامة محتواها؛
 - إمكانية القياس الكمي للمعلومات الرسمية الناتجة من نظام المعلومات الرسمي، وهنا نستبعد المعلومات غير الرسمية من هذه الخاصية؛
 - قد تكون ملخصة أو تفصيلية، فالمعلومات الملخصة تعتبر كافية للتعرف على المشاكل،

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

المنافسين، التشريعات....).

ب- **المعلومات من وجهة نظر الإدارة:** نميز بين صنفين من المعلومات، هما:

- **المعلومات المحاسبية:** مصدرها داخلي وتعكس العمليات والأحداث والحقائق بالمجالات المالية والمحاسبية، تركز المعلومات المالية على التقارير المتعلقة بالحالة المالية (كشف العوائد، المبيعات، الميزانية...)، أما تقارير المحاسبة فتهم بتكاليف الأعمال، إعداد وإدارة الميزانيات وتحليل أداء المؤسسة.
- **المعلومات الإدارية:** تتصف بكونها معلومات إجمالية وملخصة، يتم من خلالها إبراز النتائج الإجمالية واتجاهات الإدارة وتصنف حسب المستويات الإدارية، إلى:³

¹ بعلي حمزة، مرجع سابق، ص: 51.

² حمزة بوكفة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، المركز الجامعي العربي بن مهدي- أم البواقي، -، 2007/2008، ص: 76.

³ بعلي حمزة، مرجع سابق، ص: 53.

- معلومات إستراتيجية: مرتبطة بالإدارة العليا وتستخدم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية،
- معلومات تكتيكية (وظيفية): مرتبطة بالإدارة الوسطى وتستخدم في اتخاذ القرارات التكتيكية،
- معلومات تنفيذية(تشغيلية): مرتبطة بالإدارة المباشرة وتستخدم في اتخاذ القرارات التشغيلية.
- تصنيف المعلومات حسب الغايات أو الهدف المرجو منها، إلى:¹
 - معلومات التشغيل(العملية): هي كل المعلومات الضرورية للعمل اليومي للمؤسسة، كما أنها معلومات للفعل والتنفيذ أي أنها معلومات العمليات الجارية والمرتبطة بمهامها ووظائفها المتكررة، من دونها يستحيل تحقق هذه المهام أو إمكانية مراقبتها. حيث تتميز المعلومات العملية بأنها متكررة رسمية وآلية ضرورية لعمل المؤسسة، فهي معلومات يسهل تقييمها وتنقسم إلى:
 - معلومات التحكم والقيادة: لبدأ تحقيق العمليات والمهام؛
 - معلومات المراقبة: لمراقبة النتائج المنجزة من طرف قسم المهام والعمليات.
 - معلومات التأثير أو السلطة:الغاية منها تأثير على تصرفات الأفراد والمتدخلين من الداخل ومن

الخارج حيث هذا التأثير يعني التحفيز، التنسيق والإثارة. بحيث تسمح هذه المعلومات باعتبار أفراد

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- معلومات التطور: وهي معلومات تسمح للمؤسسة بالبقاء والدوام والتطور المستمر كما تسمح لها بتطور التغيرات الحاصلة في محيطها الاقتصادي والاجتماعي، فالهدف منها هو استنتاج أكبر حجم من الأرباح وتفادي الأخطاء، فهي معلومات لقيادة المؤسسة في أحسن الظروف وفي الاتجاه السليم مع النظر إلى المستقبل، كما أن عملية الحصول على هذه المعلومات تتم من خلال التردد²الاستراتيجي والتكنولوجي والتنافسي، ومعلومات التطور هذه مرتبطة بنشاطات ومعلومات غير متكررة ومتشابهة تتحقق في إطار مليء بعدم الأكادة والشك والتردد، كما أن لها أشكالا متغيرة من الصعب تشكيلها وشرحها، بسبب مصدرها القائم على الإشاعة والتي يتم تداولها في مجلة علمية مثلا ترد إلى المؤسسة معلومات حول منافسها المباشر، بأنه سيصدر منتج عن قريب، أو أنه سينجز مشروعاً جديداً من الممكن أن تسبقه المؤسسة إليه أو تكون شريكة فيه.

¹ بوكفة حمزة، مرجع سابق، ص:77.

² التردد أو البقطة هي عملية منظمة من بحث، تحليل وانتقاء ملائم للمعلومات والتي تقدم مزايا تنافسية للمؤسسة.

أما "P. Drucker" * يقسم هذه المعلومات إلى أربع عائلات، هي:¹

- المعلومات الضرورية مثل النسب و الحزينة؛
- المعلومات حول الإنتاج؛
- المعلومات حول المهارات والإبداعات؛
- المعلومات حول تخصيص الموارد مثل رؤوس الأموال.

ثالثا، مدخل للاتصال

تزداد يوما بعد يوم أهمية الاتصال في المؤسسة، نظرا للدور الهام الذي تلعبه هذه الوظيفة على كافة المستويات، نتيجة للتطور المذهل لوسائلها التي أصبحت تؤثر مباشرة على كفاءة ومردودية المؤسسة، كما يشكل الاتصال أحد أدوات التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الحديثة، وجاء الاقتصاد الحديث اليوم لي طرح طرقا ومناهج عمل مختلفة تماما عما كان سائدا لعقود طويلة، تركز على مساهمة التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال، للوصول إلى أعلى مستوى له من ظهور التقنية.

وعليه، فإن هذا العنصر سيتناول العناصر التالية، هي:

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

أو فترة وجود صاحبها، فعرف الاتصال بأنه: استخدام أي وسيلة أو طريقة لنقل المعلومات من أي نوع من شخص أو مكان إلى آخر². ومن التعريفات المتعددة نحاول التطرق إلى نوعين، منها: ما قدمه علماء الاجتماع، وما قدمه علماء السلوك اللذان يفيدان في موضوع دراسة الاتصال في المؤسسة.³ ويرى "Albert Henry": "الاتصال بأنه نقل المعنى من شخص إلى آخر، من خلال العلامات أو الإشارات أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمنا للطرفين". ولدى ميلر "G.Miller": "الاتصال يحدث عندما توجد معلومات في

* بيتر فردناند دراكر (Peter Ferdinand Drucker): كاتب إقتصادي أميركي من أصل نمساوي يهودي، ولد في فيينا عاصمة النمسا في 1909 م وعاش معظم حياته في الولايات المتحدة الأمريكية حيث عاش في الفترة بين (19 نوفمبر 1909 - 11 نوفمبر 2005)، أجمع الكل أنه الأب الروحي للإدارة، فهو الذي حدّد مفهوم الشركة في تحليله الرائع لشركة جنرال موتورز. توفي في عام 2005م عن عمر 96 سنة وكان قد حصل على أرفع الجوائز التقديرية في الولايات المتحدة "الوسام الرئاسي للحرية" في عام 2002م. للمزيد من المعلومات انظر بتاريخ <https://ar.wikipedia.org/wiki/12/10/2016>.

¹ حمزة وكفة، مرجع سابق، ص: 78.

² Department of defense, Dictionay of military and associated terms, As Amended Through 15 August 2014, p: 54

³ ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية- دراسة نظرية وتطبيقية-، الجزائر، دار المحمدية، 2004، ص ص: 12-

مكان ما، أو لدى شخص ما ونريد إيصالها إلى مكان آخر أو شخص آخر". ويعرف شيري "C.Cherry": "الاتصال بأنه استعمال الكلمات أو الرسائل، أو أي وسيلة مشابهة للمشاركة في المعلومات حول موضوع أو حدث".

ومن التعريفات الثلاثة يتضح الاتجاه الواضح نحو الدور الذي يلعبه الاتصال في تحريك وتوجيه المعلومات من جهة إلى أخرى أو من شخص إلى آخر، من خلال عوامل محددة في الكلام أو في الكتابة أو ما يشابهها، وضرورة توفر مفهوم لغوي مشترك للغة المستعملة والتي يتوقف عليها الاتصال.

إلا أن الاتصال قد يتم دون وساطة كلمات أو كتابة، أو عناصر محسوسة (مادية)، بل قد تكون هناك وسائل أخرى تفيد في أداء المهمة الاتصالية وهو ما نجده لدى السلوكيين. فلدى "B.F.Skinner" الاتصال: "هو السلوك الشفهي أو الرمزي للرسائل بقصد التأثير على المستقبل". أما جمعية إدارة الأعمال الأمريكية: "فالاتصال لديها هو أي سلوك ينتج عنه تبادل المعنى". وتعرفها الجمعية القومية لدراسة الاتصال بأنه: "تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار أو الآراء أو الأحاسيس، مما يتطلب عرضا واستقبالا يؤدي إلى التفاهم المشترك بين

كافة الأطراف، بصرف النظر عن وجود انسجام ضمني".

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- لدى فريدريك ونسلو تايلور: لقد اهتم أب الإدارة العلمية، بـ:

- توزيع الأدوار وتقسيم العمل في المؤسسة بشكل علمي دقيق،

- كما أنه أكد على استعمال الإدارة الحديثة التي تعتمد فيها على استعمال أدوات علمية في توزيع

العمل، واختيار الأفراد في المؤسسة والإشراف على العمال.

وكذا الاتصال بالعمال والاهتمام بهم وغيرها من المبادئ التي نادى بها، وهذه المبادئ التي نادى بها

تايلور لا يمكن تطبيقها إلا من خلال إيجاد نظام اتصالات مستمر ويضمن على الخصوص إيصال التوجيهات

من الإدارة والجهاز الإداري عامة إلى مختلف المستويات السفلى في المؤسسة من أجل توجيه وتنسيق مختلف

الأعمال المنوطة بها.

¹ناصر دادي عدون، المرجع نفسه، ص:23.

- لدى هنري فايول: كما أن فايول باهتمامه أيضا بمختلف وظائف المؤسسة، وإن لم يذكر ويفصل بشكل منفصل وظيفة الاتصال إلا أنه دعا إلى التوجيه ووحدة القيادة و إصدار الأوامر وغيرها من العناصر التي يوافق فيها مع تاييلور ويكمل بها نظريته في الجانب الإداري.
- لدى شيستر بارنارد: لقد ذهب شيستر بارنارد إلى القول بأن أول وظيفة للمدير تتمثل في توفير نظام سليم للاتصالات إذ يرى أن هذه العملية هي أولى العمليات الإدارية، و لا يمكن أداء أي عمل إداري آخر دون تحقيق نظام فعال وسليم للاتصال ومناخ مناسب، ذلك لأن عملية اتخاذ قرار معين في أي منظمة تتوقف سلامته على المعلومات والبيانات والمناخ الاجتماعي والنفسي داخل المنظمة.
- وبالاطلاع على المبادئ السبعة والتي وضعها بارنارد للاتصال في المؤسسة لا نجد ما يوجه إلى تلك الجوانب، رغم أنه قد وضع ارتباطا وثيقا بين التنظيم الهيكلي للمؤسسة وشبكة الاتصال، ويتضح هذا من مبادئه:

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- أن توضح التعليمات سلطة الشخص الذي قررها ويكون ذلك معروفا.
- 2. الاتصال لدى الاتجاه الحديث للإدارة في هذا الاتجاه نجد أن "P. Drucker" قد قفز بالاتصال إلى مرحلة جد متقدمة بما قدمه من مبادئ وعناصر أدخل فيها الجوانب النفسية والاجتماعية لعملية الاتصال، وهي النظرة التي يتبناها المتخصصون وفي مختلف المنظمات، و "P. Drucker" قد تناول عملية الاتصال من جوانب أربعة حسب ما يلي:¹
- الاتصال كنوع من الإدراك الحسي؛
- الاتصال كنوع من التوقعات؛
- الاتصال كنوع من الشمول؛
- الاتصال واختلافه عن المعلومات.²

¹ ناصر داداي عدون، المرجع السابق، ص: 27.

² مزيد من الشرح لهذه الجوانب الأربعة انظر إلى المرجع نفسه، الصفحة 27

أما نظرية النظم التي ترى المؤسسات على أنها نظام اجتماعي مكون من وحدات كثيرة، وتهدف إلى تحقيق غايات معينة، هذا النظام يحتاج إلى اتصالات تؤثر فيه بشكل واضح حتى يتسنى له بلوغ أهدافه، وتتلخص جملة هذه الرؤى في:¹

- أن الاتصالات هي جزء من النظام الاجتماعي للعمل، تؤثر فيه وتتأثر به؛
 - أن الاتصالات هي الوسيلة لربط النظام الاجتماعي للعمل بالبيئة المحيطة به من منظمات أخرى، وعملاء وموردين، ومساهمين وغيرها؛
 - يعتمد التوازن داخل النظام الاجتماعي للعمل على وجود نظام متكامل من الاتصالات الذي يربط أجزاءه وأفرادها؛
 - أنه باختلاف الظروف مثل أطراف الاتصال وموضوع الاتصال وغيرها، يمكن أن تختلف نظم ووسائل الاتصال، أي أن الوسيلة تختلف لكي تتناسب مع الظروف.
- وشددت النظرية الموقفية التأكيد على الظروف المحيطة والبيئة كعوامل محدد في عملية الاتصال، وتذهب

النظرية إلى أن الأعمال والأداء في المؤسسة تؤدي بطرق مختلفة، ولتقبل هذا الاختلاف يجب أن يكون نظام

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- أما المستوى الكلي: أكد Mintzberg وجود علاقات منطقية بين أشكال التنظيم وأنماط الاتصال * التوجه الأخير هو ما فرضته تكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة (NTIC) من إعادة التفكير في بعض النظريات الاقتصادية ونظريات التنظيم.

إذ يطرح الاتصال حاليا جملة من علاقات العمل الجديدة والتحديات في أن واحد. حيث أن التطور السريع والهائل في التكنولوجيات المستخدمة داخل المؤسسات سواء في الإنتاج أو الإدارة بشكل عام، والتواجد المكثف للألات الذكية في عمليات الإنتاج، كل هذا أدى إلى تحجيم عمل المنفذين في مقابل وجود مسيري آلات مهمتهم مراقبتها، وانتقل العمل من النمط التaylorي الذي يربط العامل مجرد منفذ إلى نمط أكثر حرية واستقلالية، مقابل مسؤولية أكبر ومهام أكثر تعقيدا. والتوجه الثاني الذي تبنته دراسات Mintzberg هو أنه لكل شكل من أشكال التنظيم نمط معين من الاتصال.

¹ المرجع نفسه، ص:33.

² LucBoyer, NoelEquilbey, **Organisation : Théories et Applications**, Ed, Editions d'organisation, 2003, p :187

- ووفقا للمقاربة التنظيمية التي أسهم فيها بشكل كبير، اعتمد في دراسته على النظريتين التاليتين:¹
- المؤسسات مثلها مثل الأحياء لا تستطيع العيش إلا إذا تتبعت تطورا مطابقا للتوجهات الخاصة لمحيطها،
 - تحول المؤسسات ليس فقط بالتأقلم المستمر والمتدرج بل كذلك بقفزات كبيرة أي من نوع إلى آخر.
- ووفق هاتان الفرضيتان يمكن القول أن المؤسسات تحدد تنظيمها وبالتالي نمط اتصالها تبعا لمحيطها، وإمكانية التخلي عن تنظيم معين مقابل الانتقال إلى تنظيم آخر. والجدول التالي يبين الصلة الموجودة بين شكل التنظيم ونمط الاتصال الممارس.

الجدول رقم(2-2):

شكل التنظيم ونمط الاتصال حسب Mintzberg

نمط الاتصال الموجود	التنظيم
الاتصال غير الرسمي	تنظيم المقاولات Entrepreneuriale
الاتصال الرسمي	تنظيم الميكانيكي Mécaniste
نظام المعلومات موحد	تنظيم المهني Professionnelle
الإدارة العليا	التنظيم الإبداعي Innovatrice
<ul style="list-style-type: none"> ↔ مرور مرن وسهل للمعلومات ↔ اتصال مكثف ↔ اتصال رسمي وغير رسمي ↔ إمكانية حدوث صراعات بشأن اتخاذ القرار 	

المصدر: الطيب بن عون، الانترنت والاتصالات الإدارية، دراسة حالة مديرية الصيانة الاغواط DML، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2009، ص:26.

هذه تقسيمات مينتزبرغ للهيكل التنظيمية حسبها وما يتوافق مع كل هيكل. نمط الاتصال الممارس في كل هيكل يعكس التطور الذي يحدث لطبيعة التنظيم، فالاتصال الذي يعرف أرقى صورته هو التنظيم

¹ الطيب بن عون، الانترنت والاتصالات الإدارية - دراسة حالة مديرية الصيانة الاغواط DML، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2009، ص:25.

الإبداعي أين يكون العمل بالفرق ويحتاج إلى كفاءات بشرية عالية زيادة على وجود الاتصال عرضي كثيف بين الخبراء. أما الهياكل الأولى فالغالب عليها وجود نمط اتصال واحد هو الاتصال الرسمي. أما التوجه الأخير هو الاتصال و علاقته بظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فالمؤسسات تتصرف تبعاً لمبدأي الرشادة والكفاءة (Rationalité et Efficience)، زيادة على ذلك فالفرد لا يمكنه القيام بكل المهام لأن ذلك يتعارض مع المحيط وكذلك بسبب قدرته المحدودة. فالتنظيم يكون حلاً لتعظيم جهوده، ومع محدودية القدرات والمعارف الفردية ظهر التنظيم للحد من عدم التأكد، وأن تنظم الأفراد في شكل شبكات تفعل قراراتها وتسير مواردها بفضل نظم المعلومات.

ثانياً - عناصر وأنواع الاتصال: إن للاتصال عناصر وأنواع تتمثل في ما يأتي:

أ- **عناصر الاتصال:** تعتبر عملية الاتصال عملية معقدة لأنها ذات أطراف وعناصر متعددة، هي: الرسائل، الرسالة، المستقبل، إضافة إلى البيئة ورد الفعل الناتج، إن سلامة عملية الاتصال تكمن في المساواة بين المعنى المقصود والمعنى المفهوم كما هو موضح في الشكل رقم (2-2).

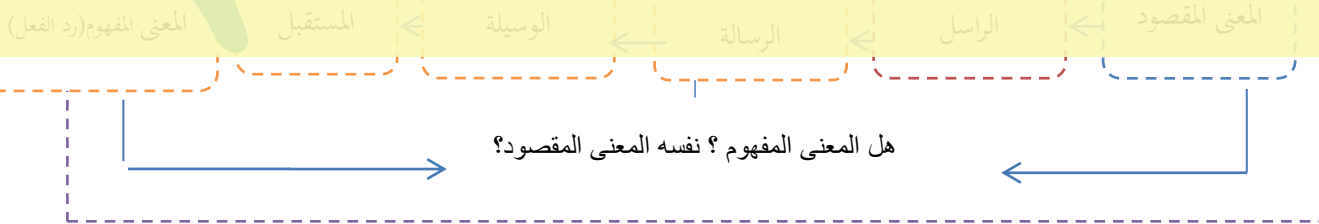
الشكل رقم (2-2):

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant



المصدر: إبراهيم بخي، مقياس تكنولوجيا نظم المعلومات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، ماجستير تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2005/2004، ص: 09.

شرح هذه العناصر:

- **الراسل:** هو شخص لديه أفكار ومعلومات يود نقلها لطرف آخر؛
- **الرسالة:** هي تحويل أفكار ومعلومات الراسل إلى رموز مفهومة عند الراسل و المستقبل، وهذا التحويل قد يأخذ أشكال عديدة منها الكلمات، حركات، أصوات، حروف، أرقام، صور و تعبيرات الوجه... الخ، وعليه يستوجب الاختيار الحسن لصياغة الرسالة بالشكل السليم الذي تتوفر فيه الشروط من حيث المضمون والمقصود؛

- الوسيلة: على الراسل أن يختار الوسيلة الأكثر فعالية وتأثيرا على من يستقبلها، وهناك وسائل عدة منها: المقابلات الشخصية، الاجتماعات، التليفون... الخ؛
 - المستقبل: هو مستقبل الرسالة بحيث يختار وينظم المعلومات ويفسرها بإعطاء معاني ودلالات ويكون الاستقبال عن طريق حواسه المختلفة.
 - الرد(التغذية المرتدة): بعد فهم وتفسير المستقبل للرسالة يرد عليها حسب المعنى المفهوم؛
 - البيئة: هي ما يحيط بكل من الراسل والوسيلة والمستقبل من أشخاص، أحداث ووقائع التي بدورها قد تسهل أو تعيق، أو تشوش على عملية الاتصال؛
- ملاحظة:** الراسل والمستقبل لا يشترط أن يكون كل منهم شخص واحد بل يمكن أن يتمثلا في عدة أشخاص. تتعدد خطوط الاتصال وتكون فيما بينها بما يعرف بشبكة الاتصالات بين الأفراد جماعات، حيث تربط بينهم بغرض نقل الأفكار والمعلومات وتسمح بتحقيق عملية الاتصال في جميع الاتجاهات، غير أنه يجب اختيار النوع المناسب حتى يمكن تجنب الأخطاء غير المرغوب فيها، مثل البطء في توصيل المعلومة والبيانات

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- وغيرها يجب أن تكون مكتوبة حتى تنال قسطا كبيرا من التفكير والعناية، وهي تتميز عن الاتصالات الشفوية بالسهولة عند قراءتها بينما في الاتصال الشفوي قد نضطر لإعادة الحديث حتى يتم الفهم، بالإضافة إلى أنها يمكن أن تصل إلى عدد كبير من الأفراد عن طريق توزيعها، كما أن الاتصال الكتابي لا يحتاج لطرفي الاتصال وجها لوجه، والوسائل المستخدمة فيه هي التقارير، الخطابات والمراسلات.²
- الاتصال المصور: وهو يستخدم في ميادين الأعمال فالصورة قد تعبر عن مجموعة من المعلومات ويفضل أن تصاحب الصورة عدة ألفاظ أو كلمات حتى يكون أكثر فعالية، ومثال ذلك الإشهار عبر التلفزيون، الصور الفوتوغرافية، اللوحات المرسومة، الأفلام وعبر شبكة الانترنت.

¹نسرين زروقي، الإدارة الالكترونية كأحد إفرزات عالم تكنولوجيا الانترنت والتجارة الالكترونية، الجزائر، جامعة خميس مليانة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد15، المجلد 2،2016، ص: 234.

²إبراهيم بختي، مقياس تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، ماجستير تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2004-2005، ص:10.

- **الاتصال الإداري:** ويقصد بالاتصال التنظيمي أو الإداري تلك الوسائل التي تستخدمها المؤسسة أو المديرين أو الأفراد العاملين بالمؤسسة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى.¹
- أما تصنيف الاتصالات التي تتم في محيط الإدارة فيمكن تقسيمها إلى نوعين رئيسيين، هما:²
 - أ. **الاتصالات الرسمية:** ويقصد بها الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، والاتصالات الرسمية على هذا النحو يمكن أن تسير في الاتجاهات الآتية:
 - **اتصالات رأسية** وتنقسم الاتصالات الرأسية إلى نوعين: الاتصال الهابط والصاعد؛
 - **اتصالات أفقية أو مستعرضة**، ويقصد بها تلك التي تتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم.
 - ب- **الاتصالات غير الرسمية:** وتعرف بهذا الاسم لأنها تحدث خارج المسارات الرسمية المحدودة للاتصال، ومن أمثلتها:

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- **الاتصال النازل:** ويسمى أيضا الاتصال الريفي أو السلمى، ويتم من المستويات الإدارية العليا، هذا النوع موجه أساسا لشرح الأهداف ذات الأولوية للعمال، الملفات الأساسية ومواجهة التحديات الواقعية على مستوى المصالح والأفراد. هذه الشروح لها غاية أساسية هي إتمام المهمة على الوجه الصحيح (كل فرد يعرف بالضبط ماهية مهمته بالمؤسسة) وغاية أخرى لا تقل أهمية عن الأولى هي تحفيز العمال على أداء أحسن وأجود.³
- **الاتصال الصاعد:** وهو الاتصال الموجه نحو الأعلى (الإدارة العليا) كما يتوجه أيضا إلى المصالح العرضية الأكثر تخصصا، لا يعتبر مجرد تغذية عكسية أو ردود أفعال عن الاتصال النازل، بل أكثر من ذلك اتصال فيه اعتراف بفضل العمال وكفاءتهم وإحساسهم بأنهم مصدر مهم للمعلومة و على

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مصر، الدار الجامعية للنشر، 1999، ص: 365.

² محمد مصطفى أحمد، العلاقات العامة، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1999، ص: 105 - 108.

³ محمد مزيان، الاتصال المؤسسي - الأنواع والأنماط -، الجزائر، دار الحكمة، الجزء 1، العدد 11، 1998، ص: 103.

عكس أفكار فريدريك تايلور F.W.Taylor الذي كان يرى أن العمال غير قادرين على إنتاج

المعلومة وما عليهم إلا التنفيذ، إن غايته هذا الاتصال، هما:¹

- رفع الفعالية بصعود نظامي المعلومات الملائمة نحو مستويات الإدارة العليا،

- تسمين العمال على الاعتراف لهم بخدماتهم والإنصات لانشغالاتهم.

- **الاتصال العرضي:** الذي يربط العمال بعضهم ببعض على نفس المستوى أو بين المصالح، حيث تتبنى

المؤسسات اليوم هياكل تنظيمية تشجع على وجود اللجان، الفرق ومجموعات العمل بين المصالح

ومشاريع بينية، وعلى رأس هذه الهياكل المصفوفات والإدارة بالمشاريع، الغرض من هذا الاتصال هو

تدعيم المناخ التنظيمي وثقافة المؤسسة، مما يجد العمال في هذا الاتصال إشباعا لحاجة الانتماء. حيث

كلما تعززت كثافة هذه الاتصالات بين العمال كان مؤشرا جيدا عن المناخ الجيد والرضا بالعمل.²

- **معوقات الاتصال:** إن عناصر الاتصال السابقة قد تصاب بأي مؤثر أو تشويش فينتج عليه نقص في

الاتصال الذي نقصد به تحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال، وعليه تتمثل أهم هذه المعوقات في ما

بأني والجدول رقم(2-3) يوضح ذلك:

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

الإحاطة	عدم	الاهتمام	واحتراف،	الاجراءات غير	عدم	ناسب	الوسيلة	المستقبل	المستقبل
بالأهداف المنظمة	الخاطئ الناتج عن سوء	صياغة الرسالة	المناسبة	عدم ناسب الوسيلة	ونوع الاتصال	ونوع الاتصال	ونوع الاتصال	المستقبل	المستقبل
انعدام الثقة في العدالة	نقص التحفيز	نقص التحفيز	نقص التحفيز	نقص التحفيز	نقص التحفيز	نقص التحفيز	نقص التحفيز	نقص التحفيز	نقص التحفيز

المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مصر، الدار الجامعية للنشر، 1999، ص: 37-40.

صور معيقات الاتصال كثيرة جدا غير أن الكاتب مثلا صنفها إلى مجموعات متعلقة بأجزاء نظام

عملية الاتصال أو كما ذكرنا بضرورة عندما يتعلق الأمر بدوران المعلومة، إذ معوقات الاتصال عند تحديدها

وتشخيصها بدقة يمكن أن تكون المفتاح لقيام الإدارة بتكوين عمالها في هذا المجال ومحاولة تطويق تأثير

مجموعات الضغط على مسار وممارسة الاتصال.

¹ Yves Emery, Francois Gonin, **Dynamiser les ressources humaines**, ed presses polytechniques et universitaires, Lausanne, suisse, 1999, p:189.

² محمد مزيان، مرجع سابق، ص: 107.

المبحث الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

لم يكن للمعلومات ولا لكيفية جمعها ومعالجتها وبنائها ولا لتكنولوجيا المعلومات دورا هاما بالنسبة للمديرين حتى الثمانينات من القرن الماضي، على الرغم من ظهور الحاسبات الآلية آنذاك واستخدامها في مجال نظم المعلومات. فأصبحت نظم المعلومات المتطورة هي التحدي أمام هذه المنظمات للبقاء، وهي في نفس الوقت التهديد الذي تواجهه المنظمات في الدول النامية.

المطلب الأول: ماهية نظام المعلومات

قبل أن نعرف نظم المعلومات نقوم بتعريف النظام على أنه: "مجموعة من العناصر التي ترتبط فيما بينها بسلسلة من العلاقات، بهدف أداء وظيفة محددة أو مجموعة من الوظائف"¹، ويعرف كذلك من وجهة نظر التقارب كما يلي: "النظام شيء له هوية، نشاط، وظيفة وغاية وهو مجهز بميكل، يتطور مع الزمن داخل المحيط"². و يتميز بعدة خصائص وهذا حسب التقارب النظامي: هناك نظام مغلق ونظام مفتوح، حيث أن النظام المفتوح:

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

الذين يعرفون نظام المعلومات بطرق ومعايير مختلفة في تشكيلها ولكنها تتفق في جوهرها ومضمونها. فقد عرف كل من "Laudon and Laudon" نظم المعلومات بأنها: "مجموعة من المكونات المترابطة والمتفاعلة معا، والتي يتم من خلالها تجميع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات بغرض دعم عمليات صنع القرار وتحقيق الرقابة في المنظمة"³. وهو أيضا مجموع العناصر البشرية، المادية والبرمجية التي تسمح بجمع، معالجة تخزين وتوزيع المعلومات ويساعد الأفراد داخل المؤسسة على أداء وظائف التنفيذ، التسيير واتخاذ القرار"⁴ وعرفته "Hendrick": "على أنه مجموعة من الأفراد والبيانات والإجراءات تتفاعل مع بعضها لتزود متخذ القرار بالمعلومات المطلوبة"، أما "Adeoti- Adekeye" فيعرف نظام المعلومات على أنه: "نظام لقبول البيانات والمعلومات كمادة خام ومن خلال عملية تحويلية واحدة أو أكثر تنتج المعلومات عن هذه العملية"،

¹عبد الرزاق محمد القاسم، نظم المعلومات الحاسوبية الحاسوبية، عمان، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، 1997، ص: 18.

²Hadid Noufeyl, op, cit, p :52.

³K. C. Laudon, J. P. Laudon, **Management Information Systems**, USA, the Macmillan Co, Inc, 1990, p : 5.

⁴موسى اللوزي، التنمية الإدارية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2000، ص: 182.

وحسب (Deffand Asad) يرى أنه عبارة عن: " مجموعة من الأفراد والإجراءات والبيانات الأساسية وأحياناً مجموعة من البرمجيات الجاهزة والصلبة تعالج وتخزن البيانات من خلال عملية تحويلها للمستويات التشغيلية ومتخذ القرار"، وكذلك يعرفه (Adwad) على أنه تكامل الوحدات الإدارية للمؤسسة على الحاسوب حيث تتفاعل مع بعضها وتدعم العمليات الإدارية ونظم اتخاذ القرار في كل المستويات الإدارية وتخدم المناطق الوظيفية في المنظمة".¹

من خلال هذه التعاريف يمكن استنتاج بأن نظام المعلومات هو عبارة عن مجموعة من العناصر أو الموارد (وسائل، برامج، أفراد، بيانات، إجراءات) التي تسمح لنا بالقيام بمجموعة من العمليات (تخزين، إرسال، معالجة) من أجل الوصول إلى هدف عام ألا وهو خدمة المؤسسة، وذلك بمساعدة العمال في أداء وظائفهم التنفيذية و التسييرية للوصول إلى أداء أفضل.

ويتميز نظام المعلومات في المؤسسة بالوظائف التالية:²

- توليد المعلومات: يصمم نظام المعلومات بمبادرة نظام القيادة، وعلى ذلك نظام القيادة هو الذي

يحدد ظهور نظام المعلومات ووظائفه، حيث يركز توليد المعلومة على إعطاء كل معلومة اسم وتعريف

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- الاتصال ونشر المعلومات: يضمن نظام المعلومات التبادلات (الاكتساب وإعادة

التشكيل) للمعلومات مع نظام التشغيل ونظام القيادة، حيث يشكل تنظم هذه التبادلات عنصر آخر في تصميم نظام المعلومات.

- تنفيذ المعالجات: المعالجات هي نشاط تحويل التدفقات الفيزيائية من خلال المعلومات (نظام

التشغيل)، أو نشاطات تحويل المعلومات إلى اتخاذ قرارات بسيطة أو معقدة (نظام القيادة) .

يقوم نظام المعلومات باستخدام الموارد المالية (المكائن) والبرمجيات (البرامج والإجراءات) والأفراد

(الاختصاصيين والمستخدمين النهائيين) لأداء فعاليات الإدخال والمعالجة والتخزين والسيطرة كما يظهر في الشكل رقم (2-3) التالي:

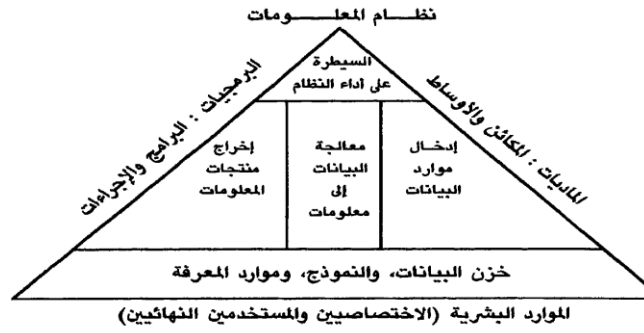
¹ نقلاً عن زياد فيصل العزان، دور شبكات نظم المعلومات ودعم الإدارة العليا في تحسين وتطوير الأداء في وزارة المالية في الأردن، الأردن،

الجامعة الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 34، العدد الثاني، 2007، ص:323.

² ALI AIT ,Les systèmes d'information, tiziouzou, Algerie,ed les éditions d' abeille, 2003, p :50.

الشكل رقم (2-3):

نموذج نظم المعلومات



المصدر: عماد الصباغ، نظم المعلومات "ماهيتها ومكوناتها"، عمان، الأردن، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2000، ص: 20.

ثانيا - عناصر نظم المعلومات: يتكون نظام المعلومات من العناصر الرئيسية، هي: ¹

أ. الأجهزة **Hardwar**: حيث يتكون الحاسب الآلي من وحدة التشغيل المركزية/وحدات

الإدخال، ووحدات الإخراج، ووحدات التخزين. كما تحتوي الأنظمة المتقدمة على الوحدات

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !
البرمجيات Software: تشمل قواعد البيانات Data Base، وبرمجيات النظم

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

على شكل كتيب يسمى دليل الإجراءات. والعاية من كتابه الإجراءات هي توحيد أسس العمل، وتجنب الأنشطة غير المنظمة.

د. **العنصر البشري Personal**: يعد من أهم عناصر نظم المعلومات، لأنه المسؤول عن السيطرة على كل عناصر النظام الأخرى. يتضمن العنصر البشري محلي النظم، والمبرمجون والموزعون للمعلومات وإداريو و النظم.

ثالثا: أنواع نظم المعلومات

من أهم خصائص مدخل النظم في المؤسسة أنه يسمح لنا بوصف النظام بعدة طرق فيمكن إتباع نموذج منطقي للنظم حسب تدفق الموارد، الأموال، الخدمات، المستويات الإدارية، المداخل المختلفة لاتخاذ القرار أو تقسيم المؤسسة إلى نظم فرعية حسب وظائفها، وهذا المدخل الأخير هو الأكثر تأييد من بين المداخل السابقة الذكر، وعلى هذا الأساس سنقوم بتقسيم أو إعطاء أنواع نظم المعلومات الوظيفية:

¹ منذر صلاح ، نظم المعلومات الإدارية ، عمان، الأردن، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد 243، ص: 19.

- 1- نظام معلومات الإنتاج: تختص وظيفة الإنتاج بتحويل مجموعة من المدخلات إلى مجموعة من المخرجات في شكل سلع وخدمات، فمثلا في النظام الصناعي مثل: صناعة السيارات- تقوم وظيفة الإنتاج بتحويل مجموعة من المدخلات متمثلة في الموارد المتاحة من عمالة ورأسمال إلى منتجات نهائية في شكل سيارات، ويتكون نموذج معلومات الإنتاج من المكونات التالية: تخطيط الاحتياجات من الموارد، العمليات التحويلية (تحويل فعلي إلى منتجات وخدمات)، الهندسة الصناعية (تعمل على اتصال وثيق مع التسويق عند تصميم المنتج) الشحن والاستلام (العملاء والموردين) المشتريات رقابة الجودة.¹
- 2- نظم معلومات التمويل: يعمل على تقديم معلومات حول الموردين من أجل اختيار أحسنهم، كما يقدم معلومات تتعلق بالمشتريات من أجل مقارنتها مع الشروط المحددة في طلب الشراء، وبهذا يضمن السير الجيد لعملية الشراء. كما يوفر معلومات عن ظروف التخزين الأنسب من أجل تخفيض تكلفة الاحتفاظ وتكلفة النفاذ.
- 3- نظام معلومات الأفراد (الموارد البشرية): يقوم نظام معلومات الأفراد بتخزين ومعالجة البيانات اللازمة

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- المشاركة في تصميم التطبيقات المعلوماتية،

- تسيير مشاريع الأتمتة لصالح مديرية الموارد البشرية،

- تحضير المخطط الشامل للمعلوماتية.

- 4- نظام المعلومات المالي: هو نظام يدعم المديرين الماليين في اتخاذ القرارات المالية الخاصة بتمويل الأعمال، وتخصيص الموارد المالية والرقابة على استخدامها، وتتضمن أهم تقسيمات هذه النظم الإدارة النقدية (الخزينة) والأوراق المالية، إعداد الموازنات الرأسمالية، التنبؤ المالي والتخطيط المالي.³ و تهدف هذه التقسيمات إلى القيام بالأدوار التالية:

- تسيير الخزينة والأوراق المالية: تسجيل المعطيات المتعلقة بدخول وخروج الأموال، وتسيير الاستثمارات في الأوراق المالية قصيرة الأجل،

¹سونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان، مرجع سابق، ص: 254.

²Pateik Gilbert, **la gestion des ressources humaines**, éditions, d'organisation, France, 1999, p: 730.

³حجازي فاطمة محمد، غراب كامل السيد، نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 1999، ص: 339.

- التنبؤات المالية: التنبؤ بالتوجهات الاقتصادية والتسويقية والتطوير المالي،

- التخطيط المالي: تقييم المردود الحالي والمتوقع وكذلك الحاجات المالية للمؤسسة.

5- نظام معلومات التسويق: يعرف نظام المعلومات التسويقية بأنه: " طريقة منظمة لجمع وتسجيل وتبويب وحفظ وتحليل البيانات الماضية والحالية والمستقبلية المتعلقة بأعمال المنشأة والعناصر المؤثرة فيها وذلك بهدف الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبالدفقة المناسبة وبما يحقق أهداف المنشأة"، ويعرف أيضا بأنها إحدى نظم المعلومات المبنية على الحاسبات الآلية التي توفر تيار المعلومات المطلوبة للأنشطة التسويقية.¹

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

في السنوات القليلة الماضية أدت التطورات المتسارعة في مجالات تقنيات الحاسوب والوسائط المتعددة وشبكة الانترنت والتكامل بينهما إلى نشوء ما يسمى اليوم بتقنيات المعلومات والاتصال، و أضحى من يملك تكنولوجيا المعلومات والاتصال ويحسن توظيفها أقوى ممن يملك الأموال. وفي هذا المطلب نتعرض إلى مفاهيم

حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال ولحظة تاريخية.

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

وعرض المعلومات بأشكالها المختلفة (نص، رقم، صورة،...) ومجالات تطبيقاتها المتنوعة".³ وأورد Hayes تعريف يقول من خلاله أن: "تكنولوجيا المعلومات هي الإطار الذي يضم علم الحاسوب الموظف لصالح نظم المعلومات، الشبكات، الاتصالات وتطبيقاتها في مختلف مجالات العمل الإنساني للمنظمة".⁴ وحسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE): " فإن تكنولوجيا المعلومات تشمل مجموعة التكنولوجيات التي تسمح بجمع، تخزين، معالجة، نقل المعلومات في شكل أصوات، بيانات وصور، فهي تشمل الالكترونيك الدقيق، علم البعديات الالكترونية والتكنولوجيات الملحقة"⁵

¹ منير نوري، التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجيات، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، ص: 51.

² Alter steven, Information system: the Foundation of E-Business, 4th Edition, Printice Hall, New Jersey, 2002, p: 14.

³ محمد بلال الزعبي، الحاسوب والبرمجيات الجاهزة - مهارات الحاسوب-، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص: 62.

⁴ Hayes, A, Information since, Digitail Edition, Digital Library, Congress, 2009, p: 23.

⁵ محمد بوتين، أثر تكنولوجيا المعلومات على عملية اتخاذ القرار و الأداء واقع المؤسسة الجزائرية، الملتقى الدولي حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، الجزائر العاصمة، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، 2003، ص: 08.

كما تقدم نفس المنظمة تعريفاً آخر أشمل وأوسع من التعريف السابق بالتأكيد على إحدى أهم مزاياها بالنسبة للمنظمة المتمثل في تخفيض التكاليف وهذا بالنسبة لكل وظيفة من وظائف هذه التكنولوجيا، "هو أن تكنولوجيا المعلومات نموذج تقني اقتصادي جديد، يؤثر على تسيير ومراقبة الإنتاج والخدمات في الاقتصاد، يعتمد على مجموعة مترابطة من الاكتشافات في ميدان الحاسبات، الإلكترونيك، هندسة البرمجيات، نظم المراقبة والاتصالات البعدية، مما سمح من تخفيض تكاليف التخزين، المعالجة تبادل وتوزيع المعلومات بشكل كبير جداً".¹

وهناك من يفرق بين تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصال:²

- تكنولوجيا الإعلام والمعلومات: هي مجموعة الوسائل المستخدمة لإنتاج واستغلال وتوزيع المعلومات بكل أشكالها وعلى اختلاف أنواعها المكتوب، المسموع والمرئي.
- تكنولوجيا الاتصال (تكنولوجيا الاتصالات): هي مجموعة الأدوات التقنية التي تمكن من تمرير رمز بين منتج هذا الرمز ومنتقيه. ما معنى هذا؟ معناه: أن تكنولوجيا الاتصال هي التي تمكن عن طريق الأدوات المستعملة

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

الدولي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

الحاسبات الآلية والبرامج الجاهزة ومعدات الاتصال عن بعد.

- ويعرفها البعض على أنها مزيج من الصناعات المترابطة وهي صناعة المكونات المادية للحاسب الآلي، وصناعة البرامج الجاهزة وصناعة الخدمات، مثل: خدمات الشبكات وصيانة الأجهزة المادية.

- وعرفت على أنها تقنيات المعلومات المستخدمة في جميع المجالات بدءاً من التجهيزات والبرمجيات وصولاً إلى التقنيات المستخدمة في مجال الاتصالات.

- ويرى آخرون أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي نظم

المجموعة 01: المفاهيم التي تركز على الأجهزة التي تشملها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

¹ المرجع نفسه، ص: 08.

² إبراهيم بختي، مرجع سابق، ص: 29.

الحاسب التطبيقية التي تتضمن كل من الأجهزة المادية للحاسبات والبرامج الجاهزة وشبكات الاتصال عن بعد والتي توجد في بيئة الأعمال	
يرى البعض أن مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يتمثل في معالجة، تخزين، إرسال، عرض، إدارة، تنظيم واسترجاع المعلومات التي تستخدمها	المجموعة 02: المفاهيم التي تركز على الأنشطة تقوم بها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دون الإشارة إلى الأجهزة التي تستخدمها
تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأنها مكونات الحاسب الآلي والبرامج الجاهزة التي تستخدم في جمع ونقل ومعالجة وتوزيع البيانات في المنظمة. - تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي التكنولوجيا المبنية على الإلكترونيات والتي يمكن أن تستخدم في جمع وتخزين ومعالجة ووضع هذه المعلومات في حزم متكاملة ومن ثم الوصول إلى المعرفة.	

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

وتبادل واستخدام المعلومات في أشكالها المختلفة (بيانات المنظمة وعروض الوسائط المتعددة الأخرى) وتحسينها من الأشكال التي لم تظهر بعد	
تتضمن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جميع أنشطة المعلومات بالمنظمة المبنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكذلك جميع المستخدمين.	المجموعة 04: المفاهيم التي تركز على الأجهزة والأنشطة والعنصر البشري في أن واحد

المصدر: بلقيدمصباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة قسنطينة 02، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2013/2012، ص: 132-133.
و"تظهر التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال من خلال الجمع بين الكلمة المكتوبة والمنطوقة والصور الساكنة و المتحركة بين الاتصالات السلكية واللاسلكية أرضية أو فضائية ثم تخزين المعطيات وتحليل مضامينها وإتاحتها بالشكل المرغوب وفي الوقت المناسب وبالسرعة اللازمة".¹ وعرفت بانها: " التكنولوجيا

¹ابراهيم بختي، مرجع سابق، ص: 29.

الحديثة للإعلام والاتصال (NTIC) هي تلك التكنولوجيات التي تستفيد من الابتكارات في ميدان علم التقنية، لهذا فإن صفة "الحداثة" بقت مؤقتة، فبعد سنوات قليلة ستصبح هذه التكنولوجيات والتي تتعلق بشبكة الانترنت والهندسة المعلوماتية، والعمل التعاوني عن بعد (Group wate) والإدارة الالكترونية لسيرورات وغيرها سيصبح بعد سنتين قليلة عبارة عن أمور عادية.

فالحداثة تتعلق بالجديد في ميدان التكنولوجيا، فالتطور من الهاتف كرمز لوظيفة التأطير إلى الانترنت، مرور بالحاسوب الشخصي، يعبر عنه من خلال تغير نمو السوق وانخفاض تكاليف الشراء والاستخدام. فالتكنولوجيا الحديثة في ميدان الإعلام والاتصال (NTIC) تعتبر العالم المرجعي لها هو عالم البيانات والمعطيات التي يمكن الاطلاع عليها آليا، والمنظمة التقليدية القائمة وفق المبدأ التايلوري تحولت إلى "مؤسسة الشبكة" *Entreprise-Réseau*، وتحولت وثائقها المكتوبة إلى سيرورات رقمية وأدت إلى إحداث المكاتب دون ورق باعتماد أسلوب العمل عبر الشبكة، ومن نتائج ذلك ظهور ما يسمى بالتجارة الالكترونية E-commerce ترتبط بمختلف التبادلات الالكترونية المتعلقة بالنشاطات التجارية بتدفق المعلومات، وإبرام

الصفقات الالكترونية المتعلقة بالسلع والخدمات وتمتد إلى العلاقة فيما بين المؤسسات وفيما بين الإدارات.¹

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

فرعا عسكريا لها يسمى "اربا" "ARPA"² اي "وكالة مشاريع البحث المتقدمة التي كان من بين اهدافها حماية أنظمة الاتصال الأمريكية في حالة هجوم نووي". كما أسند لهذه الوكالة الكثير من مهام البحوث الخاصة بعلم الفضاء وتطوير الدراسات العسكرية، لكن سرعان ما تم فصل برنامج تحت وصاية "وكالة الفضاء الأمريكية" (NAZA) عام 1958 مما سمح لوكالة اربا "ARPA" بالتفرغ للأبحاث الأساسية في الإعلام الآلي، محاولة الاستفادة من الدعم المالي السابق الذي وضع بحوزتها.³

وفي 02 سبتمبر 1969 قام الباحثان Vinton Cerf و Stephen Crocker من جامعة كاليفورنيا لوس أنجلوس (UCLA) اللذان انضم إليهما البروفيسور Len Klein Rock بتشغيل شبكة تجريبية من خلال بناء شبكة الحواسيب مكونة من أربعة عقد تربط بين مجموعة كاليفورنيا لوس أنجلوس (UCLA) وجامعة كاليفورنيا سانتا

¹ إبراهيم بختي، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، يومي 8-9 مارس 2005. ص: 17.

² ARPA : Advanced Research Project Agency

³ محمد لعقاب، الانترنت وعصر ثورة المعلومات، الجزائر، دار هوامه، الطبعة الأولى، 1999، ص: 22.

بربارا (UCSB) ومعهد ستانفورد للأبحاث (SRI) وجامعة يوتا (UTAH)، وبذلك أمكن إرسال أولى البيانات من حاسوب إلى حاسوب آخر باستخدام كابل طوله 4.5 متر، وفيما بعد ربطت هذه الشبكة بشبكة طاقتها 50 ألف وحدة ثنائية/ثانية (50Kb/s) وأطلق على هذه الشبكة تسمية (ARPANET).

في عام 1972 تم إعداد أول برنامج للبريد الإلكتروني بواسطة Ray Tomlinson من شركة (BBN: BottBeranek and Newman)، وتم تغيير اسم (ARPA) إلى (DARPA : Defense Advanced Research Projects Agency) حيث كانت شبكة ARPA تستخدم بروتوكول التحكم في الشبكات (NCP : Net Work Control Protocol) لنقل البيانات بين الحواسيب على نفس الشبكة.

في عام 1973 تم تطوير بروتوكول التشفير المعروف بـ (TCP/IP : Transmission Control Protocol/ Internet Protocol) من طرف مجموعة من الباحثين تحت قيادة Vinton cerf من معهد SRI و Bob Kahn من شبكة (DARPA)، وهذا بغية تحقيق الاتصال بين العديد من شبكات

الحواسيب، وتم خلال هذه السنة إطلاق تسمية الانترنت في البحث المقدم عن البروتوكول (TCP/IP) من

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

إرسالها، وتم استخدامها في البريد الإلكتروني وخدمة اللوائح (List Serve). في عام 1981 طورت مؤسسة العلوم الوطنية (NSF : National Science Foundation) شبكة بعمود فقري تحت اسم (csent) بقوة 56kb/s، وذلك دون اللجوء إلى شبكة (ARPANET). وطور Vition Cerf خطة للربط بين هذه الشبكة وشبكة (ARPANET).

ثم في عام 1983 تم تكوين مجلس تنشيط الانترنت، ثم في عام 1984 تم تقسيم شبكة (ARPANET) إلى شبكة عسكرية (MILNET) و (ARPANET) حيث تخدم الأولى الاحتياجات العسكرية وتدعم الثانية الأبحاث المتقدمة، واستمرت وزارة الدفاع الأمريكية (DOD : Departement of Defense) في تدعيم الشبكتين.

وفي عام 1986 تم تكوين فريق التنفيذ الهندسي لشبكة الانترنت The internet : IETF Engineering task force ليؤدي الدعم الفني للمتعاقد مع الشبكة وشبكة البيانات الخاصة الأمريكية

¹الهادي بوقلقول، مرجع سابق، ص: 12.

بالدفاع(DDN :defence data Network)والنظام الأساسي لبوابات الدخول إلى شبكة الانترنت. في عام 1987 تم دمج شبكتي(BITNET)و(CSNET)لتصبحا الأساس لشبكة التعليم والأبحاث. في عام 1990 طور Tim Berners Lee في جنيف ضمن شبكة CERN :Le Centre Européende Recherchesnucléaires نظام Hypertexte من أجل ضمان توصيل جيد للمعلومات إلى أعضاء لجنة فيزياء الطاقة العالية العالمية، ضمن مجموعة من القواعد التي تتحكم في الملفات المكتبية المكونة من نصوص أو صور أو أصوات أو فيديو والتي يتم تخزينها في الحواسيب المؤلفة للانترنت. في عام 1992 تم اعتماد تشكيل لجنة الانترنت (internet society) وتم إعلان الشبكة العنكبوتية العالمية (WWW :Wordwide web) بواسطة (CERN).

وفي عام 1993 تم تطوير أسلوب اتصال يبني للمستفيد من WWW من طرف MarkAnderson من جامعة ILINOIS يعرف باسم Mosaic for x الفسيفساء التي أتاحت لأصحاب الحواسيب الشخصية برمجيات التصفح بكل سهولة ويسر، متنقلين من ملف إلى آخر عبر الانترنت كما تم خلال هذه السنة تكوين لجنة inter Nic من طرف(NSF) لتوفير خدمات محددة على الانترنت، مثل: الفهرسة وخدمات القواعد

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

اعلنت NSF عام 1995 وابتداء من 30 افريل من تلك السنة لن تسمح بالاتصال المباشر مع شبكة (NSF) وتعاقدت مع أربعة شركات تقدم الخدمة على أن تقوم هذه الشركات ببيع إمكانية التوصيل إلى الشركات والمؤسسات والمجموعات حيث تم تحديد ذلك بتكلفة 50 دولار للمنظمات (ORG) واستثنى من ذلك التعليم (edu) والحكومة (gov) التي استمر دعمها من NSF. ومنذ 1996 حتى الآن فإن غالبية الحركة على الانترنت تتم عن طريق مقدمي خدمة الانترنت المستقلة (ISP :Internet Service Providers)، كما أن سرعة البث تضاعفت وزاد عدد الحواسيب المربوطة على نطاق عالمي.¹

¹الهادي بوقفلول، المرجع نفسه، ص:13.

ثالثاً: مميزات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تتميز التكنولوجيا (الحديثة) للمعلومات والاتصال بعدة مميزات،¹ هي:

- السرعة: معالجة المعلومة معناها تحويلها عن طريق عمليات مختلفة (مقارنة، حساب، تحويل...) وجعلها دقيقة وصالحة للاستعمال في أغراض مختلفة. تكنولوجيا المعلومات مؤتمة (Automatisé)، هذه العمليات التي تؤديها بسرعة لا يمكن مقارنتها بتلك التي يقوم بها الإنسان فالحواسيب الأكثر بساطة يمكنها أن تقوم بهذه العمليات بسرعة مليون عملية في الثانية وهذا ما سمح بتخفيض وقت المعالجة بشكل كبير جداً كما جعل من الممكن إجراء أفعال تصحيحية بشكل فوري.
- تقريب المسافة: شبكات الاتصال التقليدية، مثل: الهاتف، التيليجراف، سمحت منذ قرن من الزمن باقتصاد معتبر في الوقت المستغرق في الاتصال عن بعد في وقتنا الحالي، أصبح بالإمكان النقل الفوري بالأحجام الكبيرة من المعطيات بين أي نقطتين من العالم وذلك بفضل التطور المذهل الذي عرفته تكنولوجيا المعلومات والاتصال، هذا التطور الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات في الاتصال عن بعد

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

270000 صفحة مطبوعة. هذا التطور في وسائط الالكترونية المستعملة في تخزين المعلومات صاحبه تطور في برامج تسيير المعطيات التي تسمح بإيجاد الإجابة بسرعة فائقة عندما تكون المعطيات مهيكلية في قاعدة معطيات، والتطور المتواصل في أنظمة تسيير قواعد المعطيات وفي أنظمة تسيير الوثائق الموجودة على شكل الكتروني يسمح لكل مستعمل بالوصول وبسرعة فائقة إلى كتلة كبيرة من المعلومات مهما كان مكان تخزينها.

- مرونة الاستعمال: واحدة من بين المزايا الكبرى لتكنولوجيا المعلومات والاتصال هي إمكانية استعمالها في مجالات جد واسعة، بعض الأدوات الصناعية تم تصميمها لتنفيذ بعض المهام المحددة، وبالتالي لا يمكن تخصيصها لأي استعمال آخر، بنفس الطريقة تم تصميم الحاسوب لتنفيذ بعض

¹ مساهل ساسية، تأثير تكنولوجيا المعلومات على وظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة الرياض، سطيف، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2003-2004، ص: 47.

العمليات البسيطة على رموز تمثل المعلومة، لكن هذا لا يعني أن الحاسوب لا يتميز بتشكيلة واسعة من الاستعمالات، بالإضافة إلى عدة مزايا أخرى:

- القدرة على نقل المعلومات من وسيط إلى آخر مع إمكانية التحكم في نظام الاتصال،
- القدرة على استخدام وسائل اتصالية في أي مكان مثل الهاتف النقال بمعنى الانتقال من الأجهزة الثابتة إلى الأجهزة المتنقلة،
- الانتقال من اللغة الواحدة إلى اللغات المتعددة،
- الانتقال من تكنولوجيات التنوع إلى تكنولوجيات التكامل في الاتصال،
- الانتقال من الاعتماد على الثورة المادية إلى الاعتماد على الثورة الفكرية،
- الاهتمام أكثر بكفاءة العنصر البشري والسرعة في أداء الأعمال،
- التدفق السريع والكثيف للمعلومات يسمح للفرد بتنمية قدراته،
- ظهور الانتقال من الاقتصاد المحلي إلى الاقتصاد العالمي.

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

أولاً: تعريف الشبكة

تعرف الشبكة على أنها: " مؤسستان أو أكثر تشتركان في عملية تبادل المعلومات من خلال روابط اتصالات وذلك خدمة لأهداف مشتركة"¹ وعرفت بأنها مجموعة من الحواسيب المتنوعة والمختلفة (حواسيب شخصية أو مكتبية، و/أو محطات عمل، و/أو حواسيب متوسطة، و/أو حواسيب كبيرة، و/أو طرفيات) تكون مرتبطة مع بعضها، عن طريق وحدات للربط (وسائط وبرامج الربط الشبكي)، ووسائط نقل البيانات (أسلاك مبرومة، ألياف ضوئية، كوابل محورية، مايكرويف أرضي أو فضائي). إضافة إلى أجهزة ملحقة (جهاز تقوية أو مكرر، مجمعات توصيل)، بحيث تمكن أي حاسوب من أن يستفيد من البيانات، والمعلومات والخدمات، التي تشارك بها الحواسيب المرتبطة، مكونة بذلك شبكة متكاملة"²، وتعرف أيضا بأنها: "عبارة عن

¹ Jean Brill Man ,les Meilleurs Pratiques du management, les édition d'organisation, paris, France, 2001,p :412.

² عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، شبكات المعلومات والاتصالات، الأردن، دار المسيرة، الطبعة الثانية، 2012، ص ص: 25-26.

مجموعة من التجهيزات (أو المعدات أو الأشياء الملموسة بصورة عامة) المرتبطة فيما بينها عن طريق قنوات اتصال (موصلات) بحيث تسمح بمرور عناصر معينة فيما بينها حسب قواعد محددة¹، وتتكون الشبكة من قسمين رئيسيين هما الناقل (le transporteur) والمنقول (le transporté) فالقسم الناقل ضروري ويشتمل على التجهيزات وقنوات الاتصال، أما القسم المنقول - أي من وقع عليه فعل النقل والممثل في الشيء الذي من أجله أقيمت الشبكة - وجوده ضروري لعمل الشبكة لكنه غير حتمي لإقامة وتنصيب الشبكة.¹ وعرفت أيضا بأنها: "مكونة من حاسبين فأكثر مرتبطة مع بعضها عن طريق موصلات ناقلة قد تكون أسلاك نحاسية، ألياف ضوئية أو الكهرباء، وقد تكون موصولة لاسلكيا باستخدام الأشعة تحت الحمراء أو موجات الراديو أو عن طريق استخدام الأقمار الصناعية.²

نستنتج مما سبق :

أن الشبكة المعلوماتية تتكون من أجهزة إعلام ألي مرتبطة عضويا مع بعضها البعض من روابط تجهيزات إعلام ألي، كمبيوتر شخصي PC، خوادم SERVEURS صغيرة أو كبيرة، ومن برامج وتطبيقات تسمح

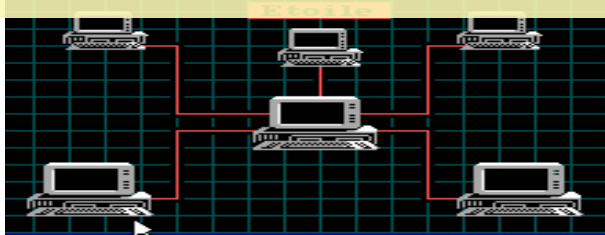
بتبادل ونشر وتقاسم المعلومات مرتبطة بنشاطات المؤسسة.

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

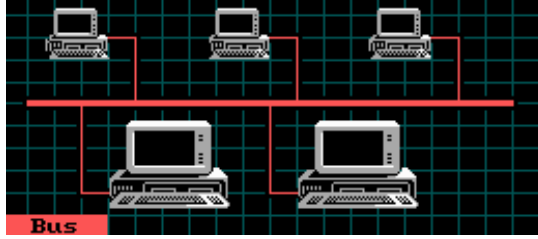
Retirer le Filigrane Maintenant



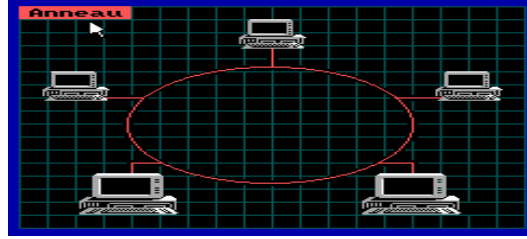
ب- نموذج خطي: يكون العمود الفقري - وسيط النقل - لهذه الهيكلية عبارة عن قطعة واحدة، تتصل به مباشرة جميع الأجهزة المكونة للشبكة.

¹ إبراهيم بختي، مقرر مقياس المعلوماتية، جامعة ورقلة، 2003-2004، ص: 55.

² المرجع نفسه، ص: 55.



ت- نموذج حلقي: يكون وسيط النقل في هذه الهيكلية على شكل حلقة تتكون من اتصال كل جهاز بالجهاز المجاور له.



المرجع: طوبولوجيا الشبكات <https://ar.wikipedia.org/wiki/>

ثالثا: أنواع الشبكات

أ - شبكة الانترنت INTERNET

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

الانترنت هي شبكة الشبكات تلك التي تربط الأشخاص والكمبيوترات في جميع أنحاء الكرة الأرضية¹. وعرفها محمود وبشير بأنها "مجموعة هائلة من أجهزة الحاسوب المتصلة، حيث يتمكن مستخدموها من المشاركة في تبادل المعلومات وكل شيء آخر تقريبا".² كما عرفت أيضا كما يلي: "الانترنت هي اتحاد شبكات الإعلام الآلي بكل المقاسات وهي شبكة الشبكات دون نواة مركزية، يتم الوصل بها أساسا بحاسوب فردي يربط بموزع عالمي (TCP/IP) وهي اللغة المشتركة بين الحاسوب في الانترنت، ويدعى باللغة العربية: "بروتوكول متحكم الإرسال/بروتوكول الانترنت"، ولا يمكن تصور انترنت دون حواسيب أو أجهزة وصل نهائية كتقنيات هامة من الناحية الفيزيائية لعملية الربط، ولا دون المتعاملين مع الشبكة من منتجي البرامج، والمزودين بالمعلومات والبيانات ولا دون مستخدمي الشبكة من خواص ومؤسسات، فهي بالتأكيد كل هذه العناصر مع بعضها والتي يمكن تصنيفها ضمن جزئين أساسيين:

¹ بيتر دايسون، باتكولمان، لنغليبرت، الفاء الانترنت: تعلم كيفية تخطيط وبناء انترنت فعالة، ترجمة: مركز التعريب والبرمجة، بيروت، الدار العربية للعلوم، الطبعة الأولى، 1998، ص: 22.

² محمود جاسم الصميدعي، بشير عباس العلاق، مبادئ التسويق، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص: 295.

- 1- المصادر: وهي الملفات والوثائق وقواعد البيانات بالإضافة إلى المصادر البشرية إذ بإمكان مستخدم الانترنت مشاركة أشخاص آخرين في كثير من الاهتمامات العلمية والأدبية، وقد يجد عندهم حلولاً وإجابات على تساؤلاته.
- 2- الوسائل: هي الطرق والإمكانات التي تستخدم في الانترنت للحصول على خدماتها المتنوعة والوصول إلى مصادر المعلومات.

ث - شبكة الانترنت INTRANET

شبكة الانترنت مجموعة من الحلول التكنولوجية التطبيقية في المؤسسة، لديها خاصية مشتركة هي أنها مشتقة من الانترنت، وسنسوغ بعض التعريفات لشبكة الانترنت التي تصف هذه التكنولوجيا وطبيعة عملها. عرفت الانترنت على أنها: "شبكة داخلية LAN تربط مجموعة من العمال في المؤسسة نفسها سواء في موقع واحد أو في مواقع مختلفة/ من أجل تسهيل الاتصال والتعاون وتسيير عملهم من خلال متصفح بسيط، الانترنت وسيلة سهلة لتقاسم المعلومات داخل المؤسسة، خصوصاً إذا كانت الوحدات لا تتواجد في نفس

الموقع، تمنح الانترنت واجهة ممتلئة على سطح الكمبيوتر لكل مستعمل".¹ وعرفت كذلك على أنها عبارة: "عن

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- من التعاريف يمكن أن نستخلص أن الانترنت شبكة داخلية ذات كفاءة عالية في تفعيل الاتصال بين أفراد المؤسسة، وأيضاً تستطيع أن تشبع بعض حاجيات المؤسسة التي تعتبر أساسية في حسن تسييرها، مثل:
- تقاسم وتوزيع جيد للمعلومات والاتصالات داخل النسيج التنظيمي وبشكل متساو، في نفس المستوى أو في مستويات مختلفة يسهل من أداء الأعمال وفهم جيد للمحيط.
 - تسيير المعارف، الانترنت هي وسيلة المؤسسة والتنظيم للبحث ومعرفة وإحصاء ثم ترتيب مختلف مصادر البيانات التي تشكل الذاكرة الحية للمؤسسة.
 - الاتصال الفعال الذي يشبع الحاجة النفسية للأفراد في التواصل والتبادل.

¹Nadege GUNIA, «Enjeux et perspectives d'un Intranet en RH », Les notes du LIRHE ,N°369,université de toulouse,2002,Recherchpubliee,www.univ-tlse.fr/lirhe/.

² إبراهيم بختي، الانترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، العلوم الاقتصادية، 2003/2002، ص: 22.

³ عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، مرجع سابق، ص: 61.

- هذا الأخير يعني الأفراد المتواجدين في بيئات مختلفة متقاربين أو متباعدين، الاتصال عبر الانترنت قد يستهدف فردا كما يمكن أن يستهدف عددا كبيرا من الأفراد.
- ويمكن إبراز أهم الفروقات بين الانترنت والانترانت في الجدول رقم(2-5):
- الجدول رقم(2-5):

أهم الفروقات بين الانترنت والانترانت

الفروقات	الانترنت	الانترانت
الملكية	غير مملوكة لأحد	ملك للمؤسسة التي تستضيفها
الوصول	أي شخص يمكنه الوصول إليها	وصول للأشخاص المسموح لهم فقط
المحتوى	تحتوي على مواضيع ومعلومات مختلفة ومتعددة	تحتوي على مواضيع ومعلومات خاصة بالمؤسسة

المصدر: إبراهيم بختي، الانترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، العلوم الاقتصادية، 2003/2002، ص: 23.

ج- شبكة الاكسترانت EXTRANET

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

بأن يكون هم وصول واستخدام حدد إلى شبكات المنظمة الداخلية. والاكسترانت مفيدة مثلا لتربط بين المنظمة أو الشركة والمجهزين أو الزبائن أو الشركاء".³

ح - أمن الشبكات المعلوماتية

رغم ما ذكر سابقا من فوائد الشبكات ومع الانتشار الكبير والشديد لها والأعداد المتزايدة لمستخدميها، أصبحت مسألة الأمن المعلوماتي قضية بذاقتها تشكل أحد أبرز التحديات التي يواجهها الأفراد والمنظمات على حد سواء في عصر المعلومات.

1- **طبيعة حرب المعلومات:** تعرف على أنها: "استخدام نظم المعلومات لاستغلال وتخريب وتدمير وتعطيل معلومات الخصم وعملياته المبينة على المعلومات وشبكات الحاسب الآلي الخاصة به، وكذلك حماية ما لديه من كل ذلك من هجوم الخصم، لإحراز السبق والتقدم على أنظمة العسكرية والاقتصادية،

¹ إبراهيم بختي، الانترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق حالة الجزائر، مرجع سابق، (2002 / 2003)، ص ص: 24-25.

² محمد صالح الحناوي وآخرون، مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص: 162.

³ عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، مرجع سابق، ص: 64.

وليس من الضروري أن تشب تلك الحرب بسبب عداة تقليدي، بل قد تنشأ مع منافس تجاري أو اقتصادي أو خصم ثقافي".¹ إن حرب المعلومات هي تلك التي تدور رحاها من خلال الشبكات المعلوماتية، إذ لا تعترف بالحدود والزمان ولا حتى القوانين والتشريعات إذ تقف عاجزة أمامها. هذا وتأخذ هذه الحرب ثلاثة مستويات:²

- حرب المعلومات الشخصية: والتي يكون فيها الهجوم على خصوصية الأفراد وكذا العبث بملفاتهم والتصنت عليهم،
- حرب المعلومات بين المنظمات (المؤسسات): وهي التي تدور ضمن إطار المنافسة أكثر من العداة إلا أنها ليست بالشريفة بأي معيار في كثير من الحالات،
- حرب المعلومات الدولية (العالمية): التي تكون بين الدول وبعضها البعض، أو قد تشنها القوى الاقتصادية العالمية ضد بلدان بعينها، فنظام التجسس الأمريكي البريطاني في اشلون (Echelon) هو أبرز تجليات تلك الحرب، وكذلك حرب الخليج والتي كان الفصل فيها

هو السيطرة والتحكم في تكنولوجيا المعلومات والمعلومة معا، وتمتاز حرب المعلومات عن الحروب

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

2- أدوات حرب المعلومات: تتمثل هذه الأدوات في الآتي:

- فيروسات الكمبيوتر: وهي معروفة جدا في كل بيئة مبنية على استخدام الحاسب الآلي، لذا لن يكون مستغربا أن تستخدم لضرب وتعطيل البنية التحتية، فهي برامج تعمل على الإخلال بالنسق العام للشبكة. وللفيروسات خصائص معينة تجعل منها أداة أساسية، منها:⁴ القدرة على الاختفاء- الانتشار- القدرة على الاختراق- التدمير.

¹ هشام سليمان حرب المعلومات الوجه الجديد للحروب، على الخط يوم 2014/10/16 هشام سليمان حرب المعلومات الوجه للحروب، على

الخط www.islamonline.net

² المرجع نفسه

³p.Guichardaz,p.Lointier et p.Rosé, L'info Guerre ,Paris, France ,Duond,1999,p :24.

⁴محمد فهمي طلبه و أحرون، الحاسب ونظم المعلومات الإدارية، مجموعة كتب دالتا، القاهرة، مصر، ص ص: 427-429.

- الديدان: والدودة عبارة عن برنامج مستقل، يتكاثر بنسخ نفسه عن طريق الشبكة، وغالبا ما تستخدم في حروب المعلومات التي تستهدف الشبكات المالية للمؤسسة، مثل: شبكات البنوك أو البورصات.
- أحصنة طروادة: وهي عبارة عن جزء من الشفرة أو برنامج صغير مخبئ في برنامج أكبر، حيث يعمل بطريقة خفية على إطلاق فيروس أو دودة، وحصان طروادة المبرمج بمهارة لا يمكن اكتشاف وجوده، إذ دائما يمسح آثاره التي لا تحمل صفة تخريبية، فأحصنة طروادة تعمل على إضعاف بيئة الخصم، وإرسال بيانات عن الثغرات الموجودة، وكلمات المرور السرية الخاصة بكل ما هو حساس من مخزون معلومات الخصم.
- القنابل المنطقية: وهي نوع من أحصنة طروادة، يزرعها المبرمج داخل النظام الذي يطره أو تكون برنامجا مستقلا، حيث يقوم البرنامج في حالة نشوب صراع بين الطرفين ، بإرسال أي ملف يحتوي على عبارات معينة أو أي كلمات تكون حساسة لمنتج هذا البرنامج . كما يمكنه القيام

بعملية تهيئة للقرص الصلب.

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

[Retirer le Filigrane Maintenant](#)

بإتلاف دوائره الالكترونية.

- الاختراق المروري الالكتروني: حيث يمكن عن طريق هذه الوسيلة، سد وخنق قنوات الاتصالات بحيث لا يمكن تبادل المعلومات، وقد تم تطوير هذه الخطة بخطة أكثر فائدة وهي استبدال المعلومات وهي في طريقها بين المرسل والمستقبل بمعلومات مضللة.

المبحث الثالث: التحولات التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة

بعد دخول الانترنت وانتشارها في العالم أصبحنا نسمع بمصطلحات، مثل: الإدارة الالكترونية والحكومة الالكترونية والنقود الالكترونية والتجارة الالكترونية والتعليم الالكتروني وغير ذلك من المفاهيم. وفي هذا المبحث سوف نتعرض لماهية الإدارة الالكترونية وما الفرق بينها وبين الإدارة التقليدية ومعرفة متطلبات التحول لهذه الإدارة والمعوقات التي تحول بينها.

*تكنولوجيا النانو: النانو هو جزء من ألف مليون (10^{-9})، وتعني تكنولوجيا التصغير: تستخدم في خدش الرقائق السيلكون لصنع الدوائر الكهربائية.

المطلب الأول : ماهية الإدارة الالكترونية

تعد الإدارة الالكترونية إحدى مفاهيم الإدارة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس، والمفهوم الحقيقي للإدارة الالكترونية التي تحاول الكثير من الدول أن تقوم به هو استخدام نتاج الثورة التكنولوجية في تحسين مساويات الأجهزة الحكومية ورفع كفاءتها وفعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها.

أولاً، مفهوم الإدارة الالكترونية

عرفت الإدارة الالكترونية من قبل العديد من المفكرين والباحثين بالعديد من التعريفات، نذكر منها: هي " منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد أو المنظمات باستخدام كل الوسائل الالكترونية، مثل: البريد الالكتروني (Email)، التحويلات الالكترونية للأموال (Electronic Funds Trans Ferceft) والتبادل الالكتروني للمستندات (Electric Data Intere change/EDI)، أو الفاكس والشبكات الالكترونية"¹ وهناك من عرفها على أنها "المهود الإدارية التي

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

ومن خلال ما سبق يمكن أن نستنتج ما يلي: بأن الإدارة الالكترونية هي استخدام تقنيات معلومات والاتصالات وتوظيفها داخل المؤسسات على اختلافها. من أجل تقديم خدمات أكثر فعالية وبأقل جهد ووقت ممكن. وليست بديلاً عن إنهاء إدارة بلا ورق إلا أنها تستخدم الأرشيف الالكتروني والأدلة والمفكرات الالكترونية والرسائل الصوتية.

¹ حسين محمد حسن، الإدارة الالكترونية - المفاهيم - الخصائص - المتطلبات، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، 2011، ص: 41.

² حسام بن عبد العزيز الحمادي، وليد بن سليمان الحميصي، الحكومة الالكترونية: الواقع والمعوقات وسبل التطبيق، جدول مجلس التعاون لدول الخليج العربي الندوة الدورية العاشرة، الرياض، معهد الإدارة العامة، 16-17 مارس 2004، ص: 03.

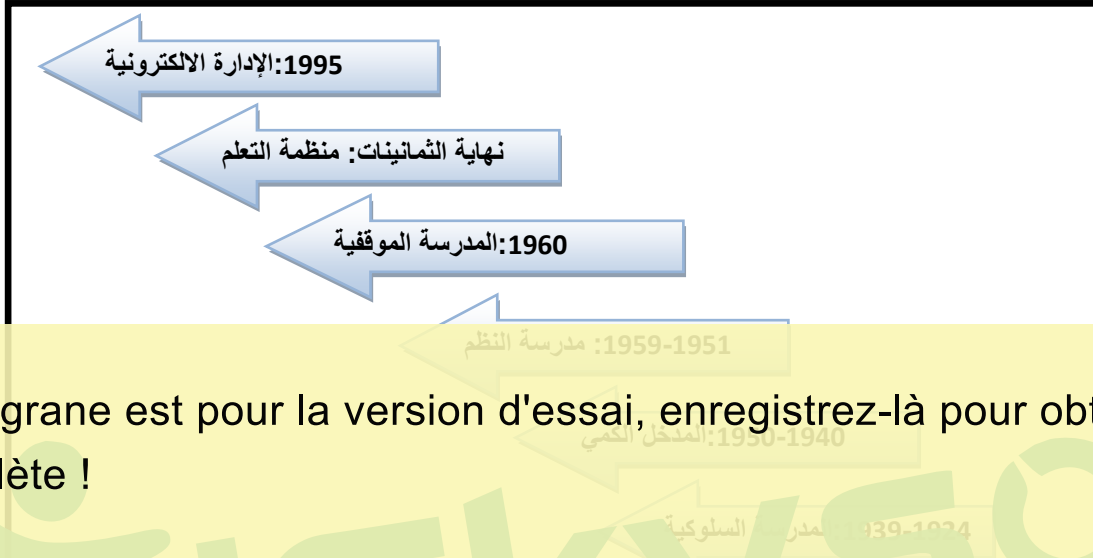
³ غنيم أحمد محمد، الإدارة الالكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المنصورة، المكتبة المصرية، 2004، ص: 30.

⁴ علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، 2002، ص: 152.

ثانياً: أبعاد تطور الإدارة الإلكترونية

يعود تطور الإدارة الإلكترونية إلى ما يلي:

- 1- إن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوزتها، نتيجة تطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية لأكثر من قرن من الزمن، والشكل الآتي يوضح هذا التطور
الشكل رقم (2-4):
تطور المدارس الإدارية



Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

المصدر: بلقيدوم صباح، مرجع سابق، ص: 177.

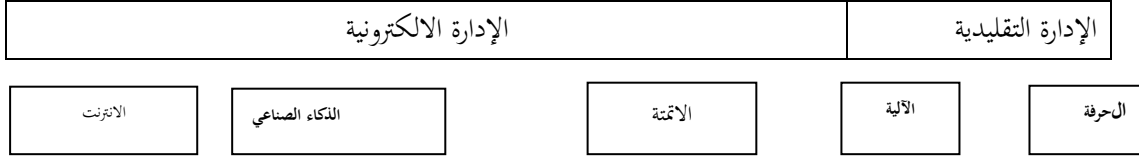
الشكل السابق يوضح لنا الحقب التاريخية التي مرت عليها تطور أنماط الإدارة إلى أن وصلت إلى الإدارة الإلكترونية الحالية.

- 2- إن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة و الذي اتجه منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل، وكان هذا في بدء في العمليات التشغيلية والأعمال اليدوية النمطية، ثم انتقل إلى أعمال التخطيط و الرقابة القابلة للبرمجة كما في التصميم و التصنيع بمساعدة الحاسب الآلي، لينتقل إلى العمليات الذهنية المحاكية للإنسان من خلال الذكاء الصناعي الذي يحاكي الذكاء الإنساني سواء في الرؤية الآلية أو اللغة أو الأنظمة الخبيرة.¹

¹نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، الرياض، دار المريخ، 2004، ص: 128.

شكل رقم (2-5):

التطور التكنولوجي باتجاه الانترنت والإدارة الرقمية



المصدر: صباح بلقيدوم، المرجع نفسه: ص: 178.

نستنتج أن الانترنت وشبكات الأعمال جعلت الإدارة الإلكترونية ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أية مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا.

3- الإدارة الإلكترونية: هي نتاج تطور تبادل البيانات الإلكترونية:

إن الأشكال الأولى لتبادل البيانات الإلكترونية كانت معروفة قبل الاستخدام الواسع للانترنت، إلا أن هذا التبادل كان متخصصا في مجالاته الضيقة ضمن وظيفة معينة، إلا أن تبادل البيانات الإلكتروني مع

الانترنت أصبح شبكة داخلية تغطي علاقات المؤسسة مع الموردين والمستفيدين، وكذلك التبادل عبر

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

أخرى يواجهون عقبات بعد المسافة وصعوبة الاتصال وضوضاء الاتصالات.¹

ثالثا: خصائص الإدارة الإلكترونية

تتصف الإدارة الإلكترونية بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن الإدارة التقليدية، وتنعكس هذه الخصائص على المؤسسات التي تمارس الأعمال الإدارية إلكترونيا، ومن هذه الخصائص:

- السرعة والوضوح في تحقيق الأهداف: يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى إمكان تحقيق أهداف المؤسسة بصورة عالية من خلال الاعتماد على الوسائل الإلكترونية الحديثة، وما تقدمه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من دعم ومساندة تساهم في وصول السريع للأهداف ومتابعة هذه الأهداف.²
- عدم التقيد بالزمان والمكان: إمكانية المراجعة طوال ساعات اليوم، فمواقع الإدارة متاحة عبر الانترنت ويقوم الحاسوب بالإجابة على أسئلة المراجع ويتلقى منه معاملاته بيسر عبر قائمة من الخيارات

¹ المرجع نفسه

²Turrerleslie , Weickgenant Andrew, Accounting Information Systems, USA , Prentice, Johan Wiley and Sons, INC. ,2009,p:9.

والأوامر التي يتيحها للمراجع.¹

- إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها: وذلك عبر توفير برامج للمراجع تمكنه من إنجاز معاملاته عبر شاشاتها وأزرارها وتبسيطها له بدرجة شبه تعليمية.²
- المرونة: وذلك بسبب الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعددة بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال مما يعين الإدارة على تقديم الكثير من الخدمات لم تكن متاحة في السابق بسبب عوائق الإدارة التقليدية.³
- الرقابة المباشرة والصادقة: وذلك عبر متابعة مواقع عملها المختلفة في كل المواقع الإدارية وكل منافذها وأجهزتها.
- السرية والخصوصية: وذلك عبر ما تمتلكه الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة وإتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للانتقال إلى تلك المعلومة.⁴

رابعاً: أهداف الإدارة الإلكترونية

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- تحسين مستوى الخدمات،
- والتقليل من التعقيدات الإدارية،
- تخفيض التكاليف،

¹الحسن حسين بن محمد، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص: 17-18.

²المرجع نفسه.

³الحسن حسين بن محمد، الإدارة الإلكترونية بين المفاهيم والخصائص - المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص: 50.

⁴المرجع نفسه.

⁵عروبة رشيد علي بدران، عبد الرضا ناصر محسن، واقع الإدارة الإلكترونية في المنظمات الخدمية وإمكانية تطبيقها- دراسة حالة في مديرية بلدية البصرة، العراق، جامعة البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد السابع والثلاثون، المجلد العاشر، تشرين الثاني، 2014، ص: 115.

⁶- للاطلاع أكثر على الموضوع يمكن الرجوع إلى:

- علاء السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، الأردن، دار وائل للنشر، 2005، ص: 57.

- حجازي عبد الفتاح بيومي، النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2003، ص: 99

- تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة التي من شأنها تطوير العمل الإداري وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة،
- تواصل أكثر وارتباط أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة من شأنه تقديم خدمات أفضل، وكذلك إمكانية متابعة كل وحدات المنظمة وكأنها وحدة رمزية،
- تجميع البيانات من مصدرها الأصلي بصورة موحدة وتجهيزها للمستفيدين بصورة فورية مما يسهل ويقلص من معوقات عملية اتخاذ القرار مع تركيزها (عملية اتخاذ القرار) في نقاط العمل الخاصة بها وإعطاء دعم أكبر في مراجعتها.

خامسا: مبادئ الإدارة الإلكترونية

يرى عمار بوحوش أن من مبادئ الإدارة الإلكترونية في ما يلي:¹

- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين: وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

[Retirer le Filigrane Maintenant](#)

عن المواطنين من حيث الجهد، والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة (في الفواتير

عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف ، الغاز، لتسديد الرسوم، والفواتير المطلوبة)،

- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: أي إتاحة تقنيات الحكومة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.

المطلب الثاني: التحول إلى الإدارة الإلكترونية

أصبح التحول إلى الإدارة الإلكترونية حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التحول والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة، وقد فرض التقدم العلمي التقني المطالبة المستمرة بجودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، كل هذه الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية.

¹ عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت، دار العرب الإسلامي، 2006، ص ص: 189-191.

أولاً: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية تعد امتداداً للإدارة التقليدية وتطوراً لأساليبها ووسائلها، فبعد أن كانت تؤدي يدوياً مما كان له تأثير على الوقت وكانت أكثر عرضة للخطأ والنقص، وتحتاج إلى جهود مضيئة، ومحصورة داخل نطاق ضيق، أضحى تؤدي آلياً في لحظات يسيرة ويمكن أن تقدم خدماتها في كل زمان وفي كل مكان وتوفر الوقت والجهد الذي كان يهدر،¹ وحولت هذا الجهد والوقت لصالح الزبون مما ينعكس إيجاباً على كفاءتها وفعاليتها، والجدول الآتي يبرز الفرق بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية من خلال الجدول رقم (2-6) الآتي:

الجدول رقم (2-6):

المقارنة بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية

أسس المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الوسائل	- الاتصالات المباشرة - الرسائل الورقية	شبكات الاتصال الإلكترونية
العلاقة	- غالباً مباشرة	- عدم وجود العلاقة المباشرة
الرسائل	الرسائل	الوسيط الدائم
الوقت	- يحتاج إلى وقت - يتكرر	- إرسال الرسالة لعدد لا يحصى في وقت واحد
خدمة الزبائن	- خمسة أيام في الأسبوع	- سبعة أيام في الأسبوع
مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية	- وقت الدوام ثمان ساعات تقريباً - في مقر المنظمة أو بالهاتف أو بالفاكس أو البريد المعتاد	- أربع وعشرون ساعة في اليوم - موقع الشبكة العالمية (الانترنت)، البريد الإلكتروني، الهاتف، الفاكس
	تتعمد على وجود استغلال أمثل للإمكانيات المادية والبشرية كي تحقق الأهداف	استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي، والتقليل من الأول والبشرية

المراجع: ناظم جواد عبد الزبيدي، زينب مصطفى خليل، تأهيل الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية- دراسة حالة في وزارة العلوم والتكنولوجيا، العراق، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 86، 2015، ص: 186.

¹ ناظم جواد عبد الزبيدي، زينب مصطفى خليل، تأهيل الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية- دراسة حالة في وزارة العلوم والتكنولوجيا، العراق، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 86، 2015، ص: 185.

ثانياً : دوافع التحول إلى أسلوب الإدارة الالكترونية

يمكن توضيح أبرز دوافع التحول* فيما يلي:¹

- عامل الزمن،
- قفزة الحاسوب،
- تطور الاتصالات،
- القرية الكونية،
- أزمات القطاع العام،
- الإجماع على التقنية،
- العوامل السياسية،
- الحوار والتواصل.

ثالثاً : متطلبات التحول إلى أسلوب الإدارة الالكترونية

تمثل الإدارة الالكترونية تحولاً شاملاً في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

ووضع الخطط لمشروع الإدارة الالكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الالكترونية والتكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة.²

ب- القيادة والدعم الإداري : من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع هو القيادة وهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منهما، إذ أن دعم الإدارة وقدراتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دوراً رئيسياً في نجاح أي عمل أو فشله، كما أن التزام القيادة يعتبر أمراً ضرورياً لدعم كل نقطة من نقاط استراتيجيات المؤسسة، كذلك متابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات المرتدة سيضمن نجاح

*

¹ حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص ص: 115-117.

² ناظم جواد عبد الزيدي، زينب مصطفى خليل، مرجع سابق، ص: 184.

المشروع وتطويره، كما أن قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كلفة يعتبر احد العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الالكترونية.¹

ت- **الهيكل التنظيمي:** أصبح النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة الذي واكب عصر الصناعة لم يعد ملائماً لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الالكترونية إذ نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الأكثر هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصالات. ويتطلب تطبيق الإدارة الالكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والأساليب، بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الالكترونية وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الالكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفاعلية مع مراعاة أن يتم ذلك في إطار زمني متدرج من المراحل التطورية .

ث- **تعليم وتدريب العاملين و توعية وتثقيف المتعاملين:** تتطلب الإدارة الالكترونية أحداث تغييرات

جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها وهذا يعني إعادة النظر في نظم التعليم وتدريب الحالية

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

نشأت في بيئة تقليدية، لذا فإنها قد أسست لأداء العمل وفقاً لمعايير الانتقال واللقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة وكذا الاعتماد على شهادات الإثبات الموثقة وبالطبع فإن التحول إلى الإدارة الالكترونية، يحتاج بيئة قانونية وتشريعية مختلفة كما أن وجود التشريعات والنصوص القانونية يسهل عمل الإدارة الالكترونية ويضفي عليها المشروعية والمصادقية على كافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

2- **المتطلبات البشرية:** يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الالكترونية حيث يعتبر المنشأ للإدارة الالكترونية فهو الذي اكتشفها ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافها التي يصبو إليها لذلك فإن الإدارة الالكترونية من وإلى العنصر البشري. فهم الخبراء والمختصون في حقل المعرفة الذين يمثلون البنية الإنسانية و رأس المال الفكري في المؤسسة.

¹ عروبة رشيد علي البدران، عبد الرضا ناصر محسن، مرجع سابق، ص:124.

3- **المتطلبات التقنية:** وتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الالكترونية والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في أن واحد، لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الانترنت، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج وتوفير خدمات البريد الرقمي وتوفير كل ذلك بالاستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن.¹

رابعاً: **أثار التحول إلى الإدارة الالكترونية:** إن لتطبيق الإدارة الالكترونية مضامين مختلفة وهذا ما أكده (Stone, et al and Bland، منها:²

- **أثار اقتصادية ومالية:** حيث إن تنفيذ متطلبات التحول الالكتروني يستدعي رصد مخصصات مالية ضخمة لبناء نظم المعلومات وشراء التكنولوجيا بشقيها المادي والبرمجي، ونظم التشغيل وتدريب الكوادر البشرية كما يتطلب أمن شبكات المعلومات نفقات هائلة.
- **أثار إدارية وتنظيمية:** وتشمل هذه الآثار تغيرات جذرية في مفاهيم الإدارة ونظرياتها أي البعد

الأكاديمي، كما تشمل تغيرات كبيرة في الجوانب الهيكلية، التنظيمية، البشرية، الإجرائية والتشريعية

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

على كثير من الجوانب الإنسانية مثل: القيم والعادات والسلوك الإنساني عموماً.

خامساً: معوقات أسلوب الإدارة الالكترونية: من أهمها مايلي:³

- التحول من العمل الإداري التقليدي اليدوي إلى إدارة حديثة الكترونية التي تعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة لا يعني بالضرورة إلغاء كل النظم اليدوية والعودة إلى نقطة البداية،
- تداخل المسؤوليات اتخاذ القرار للأقدم على التغيير أو الانتقال،
- قلة الكفاءات البشرية لا تخدم التقنيات،

¹مبنى عطية البشري، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر إداريات وعضوات هيئة التدريس بالجامعة، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى، كلية التربية، 1430هـ، ص:48.

² - Stone Dianna L; Eugene F. Stone –Romero and Kimberly Lukaszewski, **Factors affecting the acceptance and efetiveness of eletronic human resoure systems**, Human Resource Management Review, Vol.16, 206, p :229.

- Bland Vikki, **e-management where it delivers most**, Management, nov, 2004, p :52.

³طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الالكترونية نماذج معاصرة، مصر، در السحاب للنشر والتوزيع، 2007، ص:54-55.

- الخوف من التغيير وضعف التنسيق وغياب التشريعات المناسبة،
- عدم وجود ثقة كاملة بالتقنيات الحديثة وفي استمرارية عملها،
- غياب الشفافية ونفوذ مجموعات المصالح الخاصة،
- النماذج الحالية القائمة على الحاسوب متغير من الإجراءات الإدارية التقليدية في التعامل وبالتالي لم تقنع الآخرين بالانتقال إلى النظام الإلكتروني،
- قلة الاعتمادات المالية للتطبيقات الحديثة،
- عدم الاطلاع على نماذج ناجحة في البيئة المجاور.

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

خلاصة

يتبين مما سبق، أن التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مختلف المجالات مكن من الاستفادة منه في تحسين العديد من الأعمال، حيث أصبحت الكثير من الشركات في الوقت الحاضر تستخدم تكنولوجيا المعلومات لمعالجة بياناتها بشكل الكتروني مما أدى إلى تغيير جذري في كيفية ممارسة المنظمة لمهامها الإدارية بما يتناسب مع تغيرات التكنولوجيا المتسارعة في بيئة الأعمال، إذ أنه حول أنماط العمل التقليدية إلى أنماط الكترونية لتواكب التقدم الحاصل. و تعتبر الإدارة الالكترونية ما هي إلا وسيلة لحل العديد من المشكلات الإدارية بطبيعتها، أو تلك المتعلقة بالعمل الإداري، أو التي يمكن اعتبارها من إفرازات الوظيفة الإدارية، مما جعل من التحول للتقنية في المجال الإداري توجها لدى العديد من الدول.

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

الفصل الثالث

تكنولوجيات المعلومات والاتصال وإدارة الموارد البشرية

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !
(الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية)

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

تمهيد

نحن اليوم في عصر عرف بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث لا نكاد نلمس أي شيء أو نحسه إلا ونجده ممزوجا بالتقنية، وباعتبار المؤسسة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالمحيط الذي تعيش فيه، هذا الأخير له عدة متغيرات ومؤثرات، و تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف المؤسسة كما رأينا في الفصل الثاني تتأثر أكثر من غيرها وتؤثر في بقية الوظائف، وكما نعلم أن الإنسان هو محور العملية الإدارية، و يجب تطوير قدراته، ومعارفه بما يتماشى مع تغيرات المحيط إذا ما أرادت أي مؤسسة الوصول إلى السبق وتحقيق الميزة التنافسية، وعليه ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى ثلاث نقاط أساسية، هي:

- ماهية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛
- التحولات في وظائف إدارة الموارد البشرية؛
- التغيرات والتحديات التي تفرضها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

لقد أحدثت تكنولوجيا الكمبيوتر في السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي تطورا ملحوظا في أسلوب أداء العمل، وخاصة مع ظهور أجهزة الكمبيوتر الشخصية والشبكات، وظهرت بعد ذلك قواعد البيانات المصممة خصيصا لتلبية احتياجات قسم شؤون العاملين، وبدأت العديد من الشركات في تخزين سجلاتها الورقية على أجهزة الكمبيوتر، ولذلك ظهر ما يعرف بنظم المعلومات أو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

وينقسم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب، هي:

- ماهية نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية،

- أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية،

-مجالات ومستويات نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

المطلب الأول: ماهية نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

لتكنولوجيا المعلومات الحديثة دورا رئيسيا في إحداث التحولات المختلفة في العمل الإداري، حيث

ساهمت في تطوير الكثير من مراحل العمل الإداري وأساليبه وتوفير المعلومات في الوقت المناسب وبأقل

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

أو إنترنت الموارد البشرية⁽³⁾ (HR-Intranet)، ومن خلال هذا الاختلاف سيتم عرض مجموعة من

التعريفات التي تناولت هذا المفهوم منها ما يلي:

ويرى كل Lengnick-Hall&Moritz أن مصطلح الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية-E

HRM

قد ظهر في التسعينات، ويشير إلى إجراء إدارة الموارد البشرية مع استخدام الإنترنت أو الأنترنت.⁴ عرفت

¹ e-HR : Electronic management of human resources

²e-HRM :Human Resources Management electronically

³HR-intranet : Human Resources intranet

⁴ Lengnick-Hall,M.L.and Moritz,S. **The Impact of e-HR on the Human Resource Management Function.**Jour-nalof LaborResearch, 2003,24, 365-379. <http://dx.doi.org/10.1007/s12122-003-1001-6/17/03/2016>.

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأنها: "التطبيق العملي لاستراتيجيات وسياسات وممارسات المؤسسة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والاستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية، فهي طريقة لأداء وظائف تشتمل في تعريفها على العناصر نفسها التي تتكون منها"¹ وعرفت بأنها: "اللجوء لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين إجراءات الموارد البشرية للخطوات التي تميز حياة الموظف، التوظيف، التسيير الاجتماعي(العطل)، الضمانات الاجتماعية...، الرواتب، تسيير الكفاءات (المسار المهني، التدريب، تحويل الموظف، التقاعد"² وعرفها (هوبكنز -ماركهام) بأنها: "تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية، والذي سيسهم مع بعض التغيرات التنظيمية الأخرى، في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات"³ وعرفت أيضا على أنها: "عملية تكامل بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات من أجل خلق قيمة للموظفين والإدارة في المؤسسات"⁴.

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هو تطبيق متميز للتقنيات

المعتمدة على استخدام قنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية لإدارة الموارد البشرية، مما يؤدي إلى تحسين

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- ربط قواعد البيانات المختلفة داخل إدارة الموارد البشرية مع بعضها، مثل: برمجيات الأجور وبرمجيات الأداء وإتاحتها على الموقع على الانترنت لكل من العاملين والمديرين.
- كتابة التقارير الفورية عن العاملين من بوابة الشركة على الانترنت باستخدام المعايير مما يوفر للمديرين القرارات الموضوعية.

¹ فريد راغب النجار، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 242.

² M.FABRE, B.MERCK, M-A.PROUST] F.RID, M.ROMANE Equipes RH acteurs de la stratégie l'e-RH : mode ou révolution, Paris, Editions d'organisation, 2003.p:44.

³ نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، الرياض، دار المريخ، 2004، ص: 15.

⁴ Bandrouk T, Ruel H, veld M, The contribution of E-HRM effectiveness : Result From quantitiveness study in dutch Ministry. Employee RELATION ?Vol (29), Issue 3, 2009,p: 280.

⁵ فريد راغب النجار، مرجع سابق، ص: 248.

أما مزايا الإدارة الإلكترونية للعاملين بالمؤسسة، هي:¹

- وضوح الاختصاصات والمسؤوليات للعاملين في ظل الإدارة الإلكترونية؛
- تنمية مهارات وقدرات العاملين؛
- سهولة أداء الأعمال لتوحيد نماذج إجراءات العمل الإلكتروني؛
- استمرار الاتصال الفعال بين العاملين والمستويات الإدارية؛
- سرعة الحصول على المعلومات اللازمة لأداء العمل من خلال الأرشيف الإلكتروني للمنظمة؛
- التوثيق الإلكتروني لجهود العاملين من خلال الرقم السري لشخصية كل موظف مما يحفزهم للإبداع والتميز؛
- تنفيذ التدريب بشكل أسرع وتطبيق المهارات المكتسبة بشكل فعال.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تحتل الإدارة الإلكترونية اليوم ركنا بارزا في إدارة المعرفة Knowledge management، وتمثل

شخصا معرفيا وتقنيا بارزا في المؤسسات المعاصرة، لم يأت التطور المعرفي للإدارة الإلكترونية من فراغ، وإنما جاء

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

الحال يؤدي إلى تنوع أهمية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، بناء على التطبيقات المستخدمة لانظمة معلومات الموارد البشرية وحسب تقرير CIPD الذي أجري على أكبر المؤسسات البريطانية واستغرق ثلاث سنوات (2003-2006) فإن هذه الأهمية قد ظهرت في المجالات التالية:³

- تحسن جودة توفر المعلومات بنسبة 91%،
- تحسين سرعة توفر المعلومات بنسبة 81%،
- تحسين الخدمات المقدمة إلى الموظفين بنسبة 56%،
- تخفيض التكاليف والنفقات بنسبة 35%.

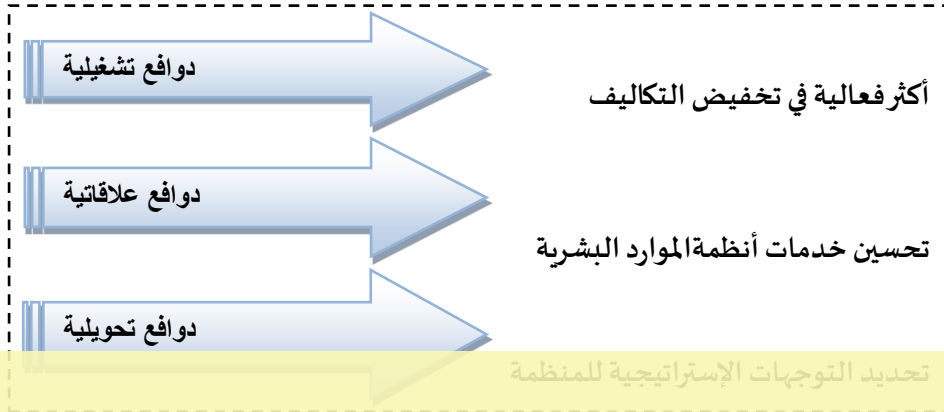
¹رضوان رافت، الإدارة الإلكترونية، مركز معلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، 2004، ص: 3.

²Chartered Institute of Personnel and Development, Changing Agenda, UK, www.cipd.co.uk, 2006, p. 2: 27/05/2016.

³Ibid, 2006, p. 8.

إن دوافع دمج التكنولوجيا مع الموارد البشرية مختلف ومتنوع، فقد تكون دوافع تشغيلية أو علاقاتية أو تحويلية، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3):
دوافع دمج التكنولوجيا مع الموارد البشرية



Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

وتبرز هذه الأهمية من خلال وظائف الموارد البشرية المختلفة التي تخدم الأفراد، فالمنظمات البريطانية

تستخدم التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية بشكل كبير في الوظائف التالية:

النسبة %	الوظيفة	الرتبة	النسبة %	الوظيفة	الرتبة
47	تقييم الأداء	07	85	إدارة الحضور والغياب	01
29	تخطيط الموارد البشرية	08	75	المكافآت والحوافز	02
25	إدارة المعرفة	09	75	التدريب والتطوير	03
18	إدارة النفقات	10	57	إدارة التنوع	04
18	وضع خطة استراتيجيه للموارد البشرية	11	51	الاستقطاب والاختيار	05
18	الاتصال	12	50	الأجور	06

Source :Emma Parry et al, **HR and Technology: Impact and Advantages** , 2007 .p :04./ ,
www.cipd.co.uk/22/06/2016.

¹Huub Ruel et al , **e-HRM :Innovation or Irritation**, 2004 .p :4./ , www.bnet.com; 22/06/2016 ; 16 :55.

إن استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية له أثر كبير في تقليل التكاليف الإدارية الناتجة عن عمليات الأفراد، تقليل فترة الاستقطاب والتعيين وزيادة تفاعل الأفراد مع أنظمه الموارد البشرية، مثل: تحديد حزمة المنافع والتعويضات والتدريب من خلال الانترنت وغير ذلك من المنافع الكثيرة التي تتعلق بكافة وظائف الموارد البشرية. إن ازدياد الحاجة للعاملين في ظل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بسبب سهولة المنافسة والبحث عن وظائف بديلة، أدى إلى استخدام البوابات الإلكترونية لزيادة مراكزها التنافسية ومن ثم زيادة الإنتاجية الكلية والنوعية، حيث تقدم تلك البوابات:¹

- خدمات ذاتية فورية للعاملين؛
- خدمات تخطيط القوى العاملة؛
- ربط المواقع المختلفة للشركة على الانترنت مثل المزايا العينية بوابة التعليم وبوابة التوظيف مع البوابة الخاصة بإدارة الموارد البشرية؛
- تمكين العاملين من معرفة البيانات الخاصة بالأداء؛

- تمكين المدراء من اتخاذ القرارات الإستراتيجية،

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

تكمّن أهداف إدارة الموارد البشرية من أنّها تنبع من تكاملها مع أهداف الإدارة الإلكترونية بكل عام،

وتركز على التغييرات الجديدة في بيئة الأعمال من أجل زيادة مرونة الإجراءات والممارسات الإدارية، وزيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية وتقليل التكاليف وان تكون إدارة الموارد البشرية موجهة نحو خدمة الإدارة والعاملين في المؤسسة.²

وتتمثل أيضا أهداف تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، في:³

- تقليل النفقات من خلال تبسيط عمليات إدارة الموارد البشرية،
- تحسين التوجه الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية ومنه تحويل إدارة الموارد البشرية لشريك استراتيجي في المؤسسة،

¹النجار فايز جمعه، نظم المعلومات الإدارية MIS ، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2007، ص:248.

²HubRuel et al ,The Contribution of e-HRM to HRM Effectiveness : Resultsfrom Quantitative Study in a Dutch Ministry , employee relation , Vol.(29) , Issue(3), 2007.p :5.

³Marler Janet and FisherSandra, An Evidence – BasedReview of E-HRM and Strategeic Human Resource Management, Proceedings of the third European Academic workshop on Electronic Human Resource Managment, Bamberg ;Germany, CEUR-WSorg/vol-570,2010,pp :33-34. 03/11/2016.

- تسهيل أمور الإدارة والموظفين،
- تخزين البيانات ونشرها عن الأفراد والعاملين في المؤسسة،
- تحسين الفاعلية من خلال تحسين الخدمات المقدمة من إدارة الموارد الإلكترونية.

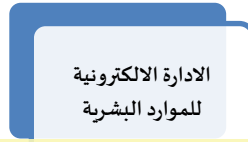
المطلب الثالث: مجالات ومستويات نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

أولاً: المجالات الأساسية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

يمكن تقسيم المجالات الأساسية لهذا النظام إلى أربعة، وذلك كما هو موضح بالشكل التالي:

الشكل رقم (3-2):

المجالات الأساسية لنظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية



Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

[Retirer le Filigrane Maintenant](#)

المصدر: بريان هوبكنز، جيمس ماركهام، ترجمة: د/ خالد العامري، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق، الطبعة الأولى، 2007، ص: 22. بالرغم من أن تلك المجالات قد تتداخل معا في الحياة العملية اليومية، فقد تختلف تماما الحلول البرمجية لكل منها. فاستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية - على سبيل المثال- في تنفيذ العمليات الخاصة بالموارد البشرية لا يعني بالضرورة تقديم برامج التدريب عبر شبكات الانترنت أو العكس. وهناك العديد من التطبيقات لكل مجال من هذه المجالات، ولكن قد لا يكون بعضها ملائما لجميع الشركات، وقد لا تحتاج كثير من الشركات الكبرى إلى استخدام كل التطبيقات المتاحة.¹

ثانياً: مستويات نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

¹ بريان هوبكنز، جيمس ماركهام، ترجمة: د/ خالد العامري، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق، الطبعة الأولى، 2007، ص: 22-

لقد اقترح كل من LEPAK و SNELL و SWAROOP مستويات ثلاثة لنظام الإدارة

الإلكترونية للموارد البشرية على النحو التالي:¹

- **المستوى التشغيلي (العملياتي) لـ e-HRM:** الذي يتعلق بأنشطة الموارد البشرية الأساسية في المصلحة الإدارية، مثل: المرتبات، البيانات الشخصية للموظفين... الخ.
- **المستوى العلائقي لـ e-HRM:** الذي يركز على أدوات الموارد البشرية التي تدعم العمليات الأساسية، مثل: الاستقطاب واختيار الموظفين، التدريب، إدارة الأداء، والتقييم والمكافآت حيث تتم العمليات في هذا المستوى باستخدام شبكة الانترنت،
- **المستوى التحويلي لـ e-HRM:** الذي يتعلق بأنشطة إدارة الموارد البشرية مع الطابع الاستراتيجي، أي الأنشطة المتعلقة بعملية التغيير التنظيمي، وإدارة الكفاءة الإستراتيجية، إدارة المعرفة، وإعادة التوجيه الاستراتيجي.

ثالثاً: دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تطوير الإدارة

تبرز فعالية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تطوير الإدارة من نواحي عدة، يمكن إيجازها في الآتي:²

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- تمتلك الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ثقافة راسخة تقوم على شفافية المعلومات وشدة المنافسة بين الموارد البشرية في المؤسسات،

- إن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعمل على تخفيض التكاليف وتعزيز الأداء وتحسين مستويات جودة الخدمات المقدمة للموارد البشرية.

المبحث الثاني: التحولات في وظائف إدارة الموارد البشرية

إن التطور في مجال التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال خاصة تكنولوجيات الشبكات المعلوماتية (الانترنت، الانترنت و الأكستراتنت) نتج عنه تحول وتطور طرق إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات

¹Fahimeh Babaei Nivlouei, **Electronic Human Resource Management System : The Main Element in Capacitating Globalization Paradigm**, International Journal of Business and Social Science, Center for promoting Ideas , USA, Vol.5NO.2 February2014 ;pp :150-151.

²العلاق بشير عباس، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية، أبو ظبي، الطبعة الأولى، 2005،

وظهور مفهوم التسيير الإلكتروني للموارد البشرية (e-GRH)، واستخداماته في مختلف مجالات نشاط وظيفة الموارد البشرية.

وسيتيم من خلال هذا المبحث التعرض إلى بعض استعمالات أو وظائف التسيير الإلكتروني للموارد البشرية والمتمثلة في الوظائف الإدارية الإلكترونية و الوظائف التنفيذية.

المطلب الأول: ماهية نظام معلومات الموارد البشرية

في هذا المطلب نحاول إعطاء فكرة متكاملة عن مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية ومراحل عملها، والنظم الفرعية المكونة له.

أولاً: تعريف نظام معلومات الموارد البشرية

يشير مفهوم نظام المعلومات للموارد البشرية إلى: "النظام الذي يعمل على استقبال، تخزين، استرجاع، معالجة، تحليل و بث المعلومات المفيدة والمتعلقة أساسا بتسيير الموارد البشرية".¹ وعرف أيضا بأنه: "مجموعة برمجيات متصلة فيما بينها تسمح بالقيام بمختلف الأنشطة أو الوظائف الإدارية المختلفة و العمليات التسييرية

المطبقة في إدارة الموارد البشرية بطريقة منسقة".²

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

بالموارد البشرية بصفة كلية أو جزئية منها: استقطاب وتعيين وتحفيز العاملين (Recrutement Promotion) والتدريب (Training) والأجور والحوافز (Salary) وتقييم العاملين (Employees Evaluation) ووظائف أخرى ، إذ تساعد هذه الأنظمة بشكل رئيسي في حفظ السجلات لتقييم أداء العاملين ، كما تزود الإدارات بقوائم التدقيق التي بإمكان المدير الدخول إليها لمتابعة العاملين.⁴

¹Nadege Gunia, **La Fonction Ressources Humaines Face aux transformations organisationnelles des Entreprises impacts des nouvelles technologies d'information et de communication** , thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Toulouse 1, Paris, France, 2002, p :145.

²Peretti.J.M , **Tous DRH ,éditons d'Organisation** , Paris, France , 2^{ème} édition, 4^{ème} Tirage, 2005, p :405.

³Dolan.S.L et autres, **La gestion des Ressources humaines tendances, Enjeux et pratiques actuelles**, Editions village mondial, Paris, France, 2002,p :600.

⁴ياسين سعد غالب، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج، الأردن، 2005، ص:79.

ثانياً: احتياجات المؤسسات لنظام معلومات الموارد البشرية

حسب **Thite and Kavanagh** يرا أن هناك العديد من المبررات لاستخدام نظام معلومات الموارد

البشرية في المنظمات فيما يبدو لهما، أنه:¹

- يعطي معرفة شاملة حول العمليات التي يمكن أن تكون مشتركة بين إدارات الوحدات داخل الشركات؛

- يوفر فرصة للشركات لجمع البيانات في الوقت المناسب و تحسين نوعية صنع القرار؛

- يقدم مجموعة متنوعة من التقارير لتعزيز التنظيم الجيد للوظائف الإدارية.

أما **Hendrickson** جزم أن تنفيذ نظام معلومات الموارد البشرية يغير إجراءات الموارد البشرية التقليدية.

ويتوقع أن نظام معلومات الموارد البشرية سيوفر الخطوات العملية لتحقيق أهداف الإدارات. ومن ثم فقد افترض

بعض المبررات التالية أنه يؤدي إلى: انخفاض التكلفة، وتوفير الوقت، إدارة الكفاءات، وإدارة المعرفة.²

ثالثاً: مراحل عمل نظام معلومات الموارد البشرية

إن أي نظام معلومات لا يخلو من ثلاث مراحل أساسية عند عمله، هي استقبال المعلومات (الإدخال)

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

هذه المعلومات قد تكون سهلة المنال أي متوفرة ويمكن الحصول عليها كليا ببساطة كالمعلومات

المتعلقة بالتشريعات الحكومية مثلاً، أو تكون صعبة المنال، وهي في الغالب معلومات ذات أهمية كبرى

على المستوى الاستراتيجي كمستوى الكفاءات المتوفرة داخل التنظيم، حيث يتم الحصول على هذه

المعلومات بواسطة نظام فرعي هو نظام استخبارات الموارد البشرية، ونشير في الأخير إلى أن عملية

الإدخال تتم من طرف موظفين متخصصين في إدخال البيانات.

¹A. F. Karikari et al, **The Role of Human Resource Information System in the Process of Manpower Activities**, American Journal of Industrial and Business Management , June 2015 , p :426.

²Hendrickson,A.R, Human Resource Information Systems: Backbone Technology of Contemporary Human Resources, Journal of Labor Research, 24, 2003,p : 381

³علاء عبد الرزاق السالمي وآخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الثانية، 2005، ص:

- المعالجة والتخزين: وتهدف إلى تصنيف البيانات وإعادة ترتيبها وتنظيمها بشكل يجعلها مناسبة للاستخدام المستقبلي بغية تحقيق أهداف معينة،¹ ولقد وفرت تكنولوجيا المعلومات اليوم إمكانية حفظ عدد كبير من المعلومات في وقت قصير جداً وفي مساحة محدودة جداً كذلك، وذلك بالاستعانة بقواعد البيانات، حيث يمكن للمنظمة حفظ واسترجاع البيانات، منها واستخدامها في إنجاز أعمالها الإدارية، وهناك خمس فئات لها:²

- قواعد البيانات لخدمة الباحثين: تتخصص هذه القواعد في توفير معلومات عن الموظفين في مواقع إدارية على المستوى التنفيذي،
- قواعد بيانات الجامعات: تقوم المئات من الجامعات والكليات بخدمة خريجها، بوضع بيانات عنهم ضمن قواعد بيانات لتسهيل إيجاد فرص عمل لهم،
- قواعد بيانات وكالات التوظيف: بعض الوكالات لها قواعد بيانات خاصة بها تسهل إيجاد فرص عمل لمن يرغب بذلك، حيث يعمل نظام الموارد البشرية بتوفير معلومات عن هذه الوكالات قصد

الاستفادة من خدماتها خاصة في الوظائف المشروطة،

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

التي طلبوها في شكل تقارير دورية، كردود على استفساراتهم قاعدة البيانات إما على حوامل تقليدية (أوراق، سجلات) أو حوامل إلكترونية (شاشة، أسطوانة) وهو الشكل الأفضل لأنه أقل تكلفة وأسرع وأسلم.

رابعاً: مزايا نظام معلومات الموارد البشرية

لقد كان لاستخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في أنظمة المعلومات داخل التنظيم آثار إيجابية على مختلف نواحي العمل، خاصة المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية، حيث ساعدت نظم معلومات الموارد البشرية في ترشيد والتحكم في تدفق المعلومات، وهذا بدوره سيؤثر إيجاباً على تنافسية التنظيم حيث يساعد في خلق القيمة، وتمثل أهم الآثار الإيجابية في النقاط التالية:

¹ياغي محمد عبد الفتاح، اتخاذ القرارات التنظيمية، مركز أحمد ياسين للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 190.

²علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص ص: 344-345.

أولاً، تقليص الآجال والوقت: وهذا راجع بطبيعة الحال إلى السرعة التي يتم بها معالجة المعلومات عن طريق الحاسوب حيث يستطيع القيام بملايين العمليات في لحظات قصيرة جداً، عوض المعالجة التقليدية التي كانت تأخذ زمناً طويلاً وعملاً شاقاً، حيث يمكن اليوم الاطلاع وإجراء العديد من المعالجات فيما يخص ملفات العاملين وتحرير التقارير والمراسلات في وقت وجيز جداً.

ثانياً، التحكم في التكاليف: لقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات بإدخال النمط الإلكتروني في الأعماق الإدارية، بمعنى أن كل أو جل الأنشطة الإدارية اليوم المتعلقة بالموارد البشرية وغيرها أصبحت تتم عبر الشبكة دون الحاجة إلى أوراق وتكاليف الطبع والحفظ، وهذا من شأنه المساهمة مباشرة في التحكم في التكاليف والتقليل باستهلاك الأوراق والحبر وغيره من المواد (تكاليف نشر المعلومة).

ثالثاً، جودة القرارات: لقد ساعدت نظم المعلومات البشرية اليوم على سرعة وجودة تداول المعلومات بين الأفراد، وهذا من شأنه ضمان اتخاذ قرارات صائبة وفعالة خاصة تلك المتعلقة بالأفراد العاملين داخل التنظيم. فالمعلومة النافعة هي تلك التي تتوفر في الوقت والمكان المناسب وعند الشخص المناسب، وهذا مؤثر على

جودة النظام وفعاليتها داخل التنظيم خاصة وظيفة حساسية كوظيفة الموارد البشرية.

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

والتطوير، كما تمكن هذه البرامج في عقد اجتماعات عن بعد وتفعيل عملية الاتصال اللحظي، وفي الوقت الحقيقي، وتقليل تكاليف التنقل والإيواء وغيرها وهذا بطبيعة الحال يكون له أثر إيجابي في خلق القيمة المضافة. خامساً، تثمين رأس المال البشري: لقد وفرت نظم المعلومات إمكانيات غير مسبوقة للأفراد في مجال تنمية وتمتين القدرات والكفاءات البشرية، حيث أتاحت خدمات التعلم عن بعد، التكوين عن بعد، وذلك عن طريق الشبكات المعلوماتية وهذا يساعد في نشر المعرفة والمعلومات للأفراد العاملين.

كما أدت هذه التطبيقات إلى ظهور مصطلح إدارة علاقات العمال، والذي يشير إلى أن العامل هو زبون داخل ينبغي تتبع رغباته وحاجاته بأنجع الطرق وأسرعها حتى يتمكن هذا العامل من الاستجابة لرغبات الزبائن الخارجيين أكثر وبشغف كبير. كما يمكن من خلال الشبكات الداخلية إسناد بعض المهام الإدارية إلى العامل لنفسه كمتابعة ملفه ومساره المهني، وتحرير العطل، تعديل العنوان والهاتف... الخ (خدمات ذاتية)، وهذا ما يؤدي إلى تمكين العاملين أكثر، وشعورهم بالمسؤولية أكثر كذلك كما تساعد على تقليل التكاليف

خاصة وقد أشرنا سابقا أن أكثر من 60% من وقت إدارة الموارد البشرية ينفق في أنشطة روتينية ضعيفة القيمة المضافة.

سادسا: تدفق العمل workflow: لا يوجد تعريف محدد لهذا المفهوم الجديد الذي ظهر خاصة مع غزو تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في عالم الأعمال خاصة نظم المعلومات المحوسبة، لكن يمكن القول أنها "برمجيات لإدارة مراحل العمل وقياسها وتسجيلها وتنسيقها ومراقبتها، ويعني ذلك أن الأشخاص المناسبين يستلمون المعلومات الصحيحة في الوقت الصحيح. فهو يقدم العون للموظفين على اختلاف وظائفهم، ويقبل تطبيقات متنوعة".

إذا فإن تدفق العمل هو أحد التطبيقات التي يرجع من خلالها أتمتة الإدارة، حيث تركز كل الجهود والأنشطة والمهام على الحوامل الإلكترونية. ووظيفة إدارة الموارد البشرية من بين أهم العناصر الفاعلة داخل التنظيم والتي تساهم استراتيجيا في تحقيق الأهداف المسطرة. خاصة وأن تعاملها يكون مع أجزاء التنظيم. لأنها تتعامل مع مورد لا تخلو منه أي إدارة أو تنظيم. ويحقق تدفق العمل المزايا التالية:

- تمكنا هذه البرمجيات من التحقق من أن الوثائق تنتقل إلى وجهتها الصحيحة، وعدم ضياع

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

خامسا: المتطلبات والعوامل التي تحد من نظم معلومات الموارد البشرية

لنظم معلومات الموارد البشرية متطلبات بالغة الأهمية، كما لها أيضا عوامل تحد من فاعلية هذا النظام وعلى المؤسسة أخذها بعين الاعتبار حتى يتم تطبيق النظام بكل كفاءة وفعالية، وهذا ما سيتم إيضاحه من خلال هذا العنصر.

1- متطلبات نجاح نظم معلومات الموارد البشرية

حتى ينجح نظام معلومات الموارد البشرية فإنه من الضروري توفر عدة متطلبات تتكامل مع

بعضها البعض في التأثير على نجاح النظام، ومن أهم تلك المتطلبات ما يلي:

أ. المتطلبات الإدارية: تتمثل في النواحي المتعلقة بالإدارة وأنشطتها المختلفة، منها:¹

- تحديد أهداف وغايات الإدارة بشكل واضح، ومن ثم بيان الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها،

¹ المغربي عبد الحميد، نظم المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية، المنصورة، 2002، ص: 352.

- التخطيط الفعال لاحتياجات النظام من الموارد المتعددة، مما يتطلب بدوره اقتناع وتأييد الإدارة العليا في المنظمة بأهمية نظام معلومات الموارد البشرية وتقديم الدعم المادي والمعنوي لذلك،
- مشاركة الإدارات الرئيسية في المنظمة مع إدارة الموارد البشرية في إعداد وتصميم النظام،
- مراعاة احتياجات المستفيدين من مخرجات ومعلومات النظام سواء من داخل المنظمة أو خارجها،
- الرقابة والمتابعة المستمرة على كافة عناصر نظام معلومات الموارد البشرية لضمان كفاءة وفعالية أدائه.

ب. المتطلبات التكنولوجية: تتمثل في ما يلي:¹

- توفر الأجهزة والآلات والأدوات اللازمة لتشغيل النظام بمراعاة إمكانيات واحتياجات المنظمة،
- توفير الأفراد ذوي المهارات والخبرات الفنية اللازمة لتشغيل الأجهزة والآلات والحاسبات الآلية أو الاستعانة بمجموعة من الاستشاريين في هذا المجال،
- تصميم نظام متكامل للصيانة والسلامة وسرية البيانات والمعلومات التي يتعامل معها النظام،
- تكامل البيانات - الملفات والسجلات والوثائق - من أجل استخدامات أكثر فاعلية.

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

بالنظام لزيادة مهاراتهم في التشغيل واستخراج المعلومات.

د. المتطلبات الاجتماعية: ومن بينها:³

- التعاون المستمر بين إدارة الموارد البشرية وكافة الإدارات الأخرى بالمنظمة لضمان الإمداد بالمعلومات لتلك الإدارات والحصول منها على البيانات والحقائق،
- الاتصال الجيد بين العاملين في إدارة الموارد البشرية ومجموعة العاملين بالحاسب الآلي وضرورة وجود تفاهم متبادل بين الطرفين،
- توفر روح المساعدة من قبل مصممي النظام للمستفيدين منه،

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2014، ص: 407.

² طه طارق احمد، نظم المعلومات للحاسبات الإدارية من منظور إداري معاصر، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص: 84.

³ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص: 408.

- سهولة استخدام مخرجات النظام مما يتطلب دعم السلوك الايجابي لدى العاملين بالنظام والمستخدمين منه.

2- العوامل التي تعد من فاعلية نظم معلومات الموارد البشرية

لقد قام Walker بتحديد عشرة عوامل تقف حيال نظام معلومات الموارد البشرية الحوسب، وذكر أنها أخطاء متكررة وليست حديثة بل تتكرر منذ الستينات من القرن العشرين، وتمثل هذه الأخطاء في ما يلي:¹

- عدم تحديد أهداف نظم معلومات الموارد البشرية بدقة؛
- عدم المشاركة الفعالة لإدارة الموارد البشرية في بناء وتصميم نظام المعلومات؛
- ضعف الارتباط المتكامل بين نظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية؛
- وجود تعقيدات وعلاقات متشابكة بالنظام تؤدي لتعدد التقارير؛
- عدم وجود التأييد والتدعيم الكافي من قبل الإدارة العليا؛

- الاعتماد على اللجان لتصميم النظام ومتابعته؛

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

لا تزال التكنولوجيا تؤثر تأثيرا كبيرا على ممارسات الموارد البشرية في حدوث تغيرات واضحة في الوظائف التقليدية للإدارة حيث تحولت إلى وظائف الكترونية، من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والمال و الجهد والطاقات.² وهذه الوظائف، هي:

أولا: التخطيط الإلكتروني

يرتكز التخطيط الإلكتروني بصفة أساسية على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية، حيث تتم القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها، ويعتمد التخطيط الإلكتروني في ظل الثورة الإلكترونية على استخدام نظم جديدة

¹أمل إبراهيم أبو راحة، نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية، مذكرة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة ، 2005، ص:60.

²محمد مسلم حسن علي، محمد عباس محمد عبد الرحيم ، الإدارة الإلكترونية كمدخل لتطوير وظائف الإدارة بجامعة تبوك، مجلة كلية التربية بالأزهر، الجزء الثالث، العدد 143، ديسمبر 2009، ص:342.

للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية كما يعتمد أيضا على تبسيط نظم وإجراءات العمل.

والجدول التالي يوضح الاختلاف بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي فيما

الجدول رقم (3-1):

يأتي:

الاختلاف بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي

التخطيط التقليدي	التخطيط الإلكتروني	
يتم تحديدها من أجل تنفيذها في سنة مقبلة أو أكثر، وأي تغيير فيها يحدث تأثيرا سلبيا على كفاءة التخطيط	مرنة، آنية، قصيرة الأجل، قابلة للتجديد باستمرار، نظرا لأنه عملية ديناميكية	الأهداف
غير متدفقة مما يجعله تخطيط متقطعا وفصليا	دائمة التدفق مما يجعله تخطيطا مستمرا	المعلومات
نجد أفراد يقومون بالتخطيط وآخرين يقومون بالتنفيذ	جميع العاملون يسهمون في التخطيط في أي وقت، وفي كل فكرة جديدة	المخططون
من الأعلى إلى الأسفل	تخطيطا أفقيا	اتجاه التخطيط

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

والجدول التالي يوضح المقارنة بين قواعد التخطيط في الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية
الجدول رقم (3-2):

المقارنة بين قواعد التخطيط في الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

التخطيط الإلكتروني	التخطيط التقليدي
خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة	خطة واحدة توجه أعمال واتجاه المؤسسة
خطط قصيرة وأنية (أمدتها أيام، أو أسابيع أو شهر أو فصل)	خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد (لا يقل أمدها عن سنة واحدة)
الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يقيده	الخطة تحدد الأهداف ومراحل ووسائل تنفيذها
الخطة مرنة جدا من أجل الالتزام بالاستجابة للظروف المتغيرة	الالتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الاتجاه
الخطة تركز على الأسواق المتغيرة والمستفيدين وحاجاتهم الآنية والمحتملة	الخطة تركز على قدرات المؤسسة

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

المراجع: محمد مسلم حسن علي، محمد عباس محمد عبد الرحيم، الإدارة الإلكترونية كمدخل لتطوير وظائف الإدارة بجامعة تبوك، مجلة كلية التربية بالأزهر، الجزء الثالث، العدد 143، ديسمبر 2009، ص: 344.

ثانياً: التنظيم الإلكتروني

التنظيم الإلكتروني هو إطار يهدف إلى توزيع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية التي تحقق التنسيق التشغيلي من أجل إنجاز الأهداف المشتركة لأطراف التنظيم، فمع الانترنت يتم التحول من منظمة تركز على الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية إلى منظمة تركز على الهدف الواحد المشترك.

ويذكر غنيم أن: " التنظيم الإلكتروني للموارد البشرية يعتمد على إجراء تغييرات في مستويات وشكل الهياكل التنظيمية، فيتم تحويلها من الشكل الطويل إلى الشكل البيضاوي كما يتطلب أيضا إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية نفسها، لمواجهة مشكلات التنظيمات الإدارية التقليدية والتقليل من استخدامها، ويتم ذلك من خلال تجميع الوظائف، أو إعادة توزيع الاختصاصات، أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم،

واستحداث بعض الوحدات التنظيمية الجديدة، كما يتطلب التنظيم الإداري للمنظمات المعاصرة أن يتضمن العديد من الوحدات الإدارية الجديدة، والتي يتمثل أهمها بصفة أساسية في الوحدات التالية:

- إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة الإلكترونية؛

- إدارة الدعم التقني للمستفيد؛

- إدارة علاقات العملاء إلكترونياً.

في ظل الشبكة العالمية (الانترنت) وثورة الاتصالات والمعلومات هناك تغيرات تتوافق مع إعادة التنظيم

للمؤسسات ، هي:

- التنظيم الشبكي مقابل أشكال التنظيم التقليدي: حيث يتسم التنظيم الشبكي بكونه تنظيمًا مرناً

للاتصال والتعاون بين الأفراد،

- تحقيق الانترنت التشبيك الفائق والواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية،

- مع شبكات الأعمال والانترنت أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من الشركات وهي الشركات

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

وليس هرمية، كما أن التنظيم يتميز بوجود الشبكات الرسمية، وغير الرسمية والإلكترونية والأفراد المتعاملون مع المؤسسة لهم الخيار فيما يطلبونه منها، لأن قيمة المؤسسة تتمثل فيما يمتلكه الأفراد من معرفة.

- بالنسبة للتقسيم الإداري: فيجب أن يتم التحول من التقسيم على أساس الأقسام أو الوحدات إلى التنظيم القائم على الفرق والتحالفات الداخلية والخارجية.

- بالنسبة لسلسلة الأوامر: فبدلاً من أن تكون سلطة خطية وجب أن تكون وحدات وسلطات استشارية وفرقا مداراة ذاتياً.

- بالنسبة للرسمية: فبدلاً من اللوائح والقواعد والإجراءات المحددة مسبقاً تكون هناك سياسات مرنة، وتعمل الفرق بالإدارة الذاتية بمرونة.

¹نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، دار المريخ، الرياض، 2004، ص:26.

²محمد مسلم حسن علي، محمد عباس محمد عبد الرحيم، مرجع سابق، ص:347.

- بالنسبة للمركزية واللامركزية: فبدلاً من أن تكون السلطة مركزة في مستوى الإدارة العليا، يجب أن تكون هناك عدة مراكز للسلطة، وبدلاً من أن تعنى اللامركزية توزيع السلطة، يجب أن تكون هناك وحدات لها سلطة مستقلة.

ثالثاً: القيادة الإلكترونية

في عصر الانترنت وتكنولوجيا المعلومات، فلا بد أن يؤثر ذلك على إدارة المنظمة وطبيعة علاقاتها مع البيئة الداخلية والخارجية، وتغيير نمط القيادة التقليدية إلى الإلكترونية، ويظهر ذلك في تكوين قيادة ذات حس تكنولوجي، ووجود قائد قادر على أبعاد هذا التطور والعمل على توظيف مزاياه حتى يصبح جزءاً من الميزة التنافسية للمنظمة. إن القيادة الإلكترونية القائمة على البعد البشري تتسم بالتالي:¹

- القائد الزبوني (Customized Leader): الزبون الذي أصبح يستخدم تسهيلات الانترنت من أجل البحث عن السعر الأقل، المعلومات الأكثر، الجودة الأفضل، الخصوصية، الأكثر أماناً والاستجابة الأسرع جعل من الزبون هو الرقم الأصعب في الأعمال الإلكترونية في ظل المنافسة الفائقة.

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- القائد الإلكتروني ذو الخصائص الأكثر ملائمة: إن الذين يقودون الشركات الجديدة أصبحوا يظهرون خصائص ملائمة تنسجم مع بيئة أعمالهم الإلكترونية.

- القيادة الذاتية: إن قيادات الذات (Self-Leadership) هي الأكثر بروزاً في إدارة الأعمال عبر الانترنت، لأن القائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية لما هو مطلوب الآن وفي كل مكان، ومثل هذه الفورية لا يخضع لها القائد التقليدي الذي اعتاد أن يجد فسحة زمنية كافية لتهيئة وجمع معلومات.

رابعاً: الرقابة الإلكترونية

الرقابة الإلكترونية تسمح بالرقابة الفورية بمساعدة الشبكة الداخلية للمؤسسة، ومن ثم تقليص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولاً بأول، من خلال تدفق المعلومات بين المديرين والعاملين والموردين والمستهلكين.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 264.

وتتيح الرقابة الإلكترونية مايلي:¹

- قنوات اتصال متعددة لتبادل المعلومات وسهولة الوصول إليها، وكذلك تقنين الدخول إليها،
- تعزيز مبدأ المساواة والمساءلة والمحاسبية الإدارية،
- إمكانية نشر اللوائح والإجراءات الخاصة بالخدمات الإلكترونية ومعايير تنظيمها وإتاحة الاطلاع عليها إلكترونيا،
- متابعة العمليات المختلفة وسير القرارات المتنوعة في كافة المستويات الإدارية،
- إنهاء الخدمات إلكترونيا عبر شبكة الانترنت بوضع معلومات تفصيلية عن الإجراءات الإدارية ومتطلباتها مما يسهل عملية المتابعة،
- إمكانية وضع مشاريع القوانين على مواقع الانترنت، مما يسهل التعرف عليها من كافة الأطراف،
- مراقبة الجودة وتوحيد قياس العمليات.

المطلب الثاني: الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

إداري ضخمة لتحقيق من أداء العمليات في التوقيت الصحيح. ويستطيع التوظيف الإلكتروني تسهيل

العديد من الإجراءات المرتبطة بعملية التوظيف، والمتمثلة في الآتي:²

- الإعلان عن الوظائف الشاغرة: من خلال شبكة الانترنت الخاصة بالشركة وذلك حسب طبيعة الوظائف وسياسة التوظيف الخاصة بالشركة،
- توفير آليات البحث: تعد تقنية قياسية يمكن إلحاقها بسهولة بشبكات الانترنت وتساعد تلك الآليات الموظفين في الحصول على الوظيفة المطلوبة،
- وجود روابط لأصحاب العمل السابقين والمؤسسات التعليمية،
- يضم مسابقة المتقدمين للوظائف: وهي برامج مسح ضوئي للسيرة الذاتية تحتوي على إمكانيات

¹ محمد مسلم حسن علي، محمد عباس محمد عبد الرحيم، مرجع سابق، ص:352.

² Olivier LAGREE, Laurent MAGNE, e-Management comment les nouvelles technologies transforment le rôle du manager, Dunod, Paris, 2001, pp :77-79.

- إجراءات اختبارات على الانترنت: مما يفيد في عدم الحاجة إلى جميع المتقدمين للوظيفة بمكان محدد وإمكانية إجراء عملية التصفية لعدد ضخم من المتقدمين.

ومن مزايا نظام الإدارة الإلكترونية في عملية التوظيف أنه يمكنه تقليل الوقت المطلوب لأداء عملية التوظيف من خلال فرز ومعالجة وتصنيف طلبات التشغيل التي كانت تتلقاها عبر البريد، الهاتف أو البريد الإلكتروني والتي كانت يجب عليها، فمن خلال التوظيف الإلكتروني تستطيع مديرية الموارد البشرية تقديم خدمة توظيف متكاملة وذات فعالية أكبر ونوعية أحسن عن طريق القضاء على العمليات الإدارية التي لا تنتج قيمة مضافة وترك المجال لموظفي إدارة الموارد البشرية للتركيز على توصيف المهام واختبار المرشحين.

كما يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تلجأ إلى مختصين في التوظيف خارج المؤسسة أو إلى حلول معلوماتية خارج المؤسسة، وهي عبارة عن حلول جاهزة وقابلة للاستعمال مباشرة تقترح للمؤسسات التي هي بحاجة للتوظيف، حيث تتولى هذه المؤسسات كامل عملية التوظيف عبر شبكة الانترنت (البحث، الاختيار). لاسيما عن طريق الاطلاع على المواقع التي تعرض مرشحين يبحثون عن العمل، كما تعرض خدمات الاستشارة وتقديم

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- انتهاء المهام الإدارية المتعلقة بترتيب وتصنيف السيرة الذاتية للمرشحين،

2- بالنسبة للمترشح²

- انتهاء عهد المراسلة التقليدية والمكالمات الهاتفية المتعددة لمتابعة تقديم طلب توظيفه داخل المؤسسة وهذا راجع لاستخدام تكنولوجيا تدفق العمل (workflow)،
- تقييم الوظيفة المقترحة لمعرفة مدى تناسبها مع مهاراته،
- إمكانية إجراء اختبارات تجريبية مباشرة عبر موقع الشركة لمعرفة ما إذا كان المنصب يناسبه أم لا،
- ضمان الحصول على إجابة أو رد مؤكد من طرف المؤسسة.

¹Olivier LAGREE, Laurent MAGNE,op.cit.,p :82.

²ibid,p :83.

بالنسبة للمسير¹

- انتهاء التناقضات فيما يتعلق بعدم وجود شروط اختيار كافية وسيرات ذاتية كثيرة وعدم وجود سيرات ذاتية كافية،
 - الحرية في اقتراح مناصب الشغل، السيرات الذاتية التي تناسب منصب الشغل والتغيير في شروط الاختيار،
 - توفر له أدوات التحليل والاختيار،
 - إمكانية الحصول على عروض من طرف المرشحين دون وجود مناصب عمل مقترحة تتعلق بمهارات معينة.
- والشكل التالي يوضح دراسة مقارنة بين المعدل الزمني لعملية التوظيف الداخلي باستخدام الوسائل التقليدية وباستخدام وسائل نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

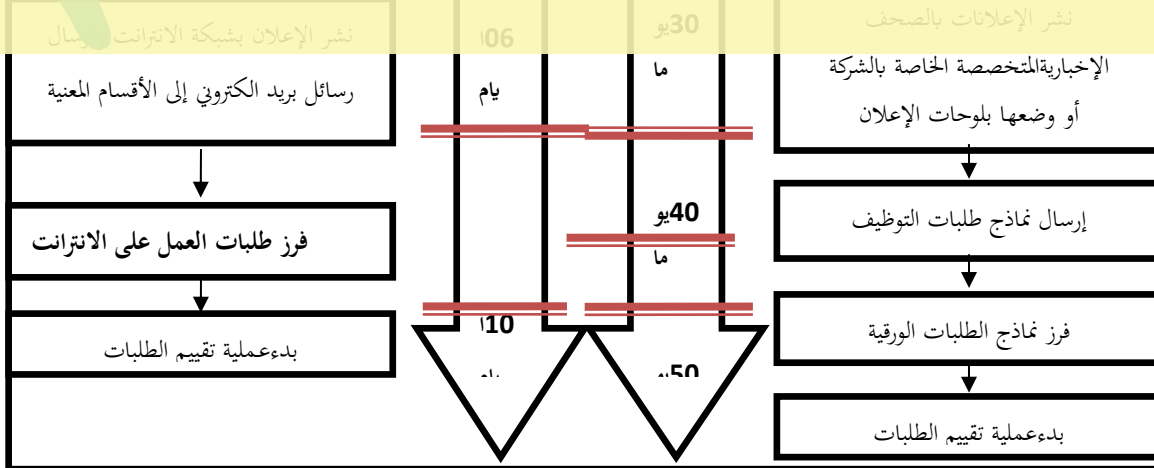
الشكل رقم (3-3):

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant



المرجع : برايان هوبكنز، جيمس ماركهام، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ترجمة د/خالد العامري ، دارالفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007، ص: 154 .

¹محمد الهزام، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2016، ص: 193.

ثانياً، التدريب الإلكتروني

لقد طرأت مؤخراً تغييرات واسعة على مجال التدريب. وبدأ سوق العمل من خلال حاجاته لمهارات ومؤهلات جديدة يفرض توجهات واختصاصات مستحدثة تلي حاجات الاقتصاد الجديد، لذا فإن الحاجات التدريبية المساندة لهذه التوجهات هي الأخرى بحاجة لإعادة النظر لتواكب المتطلبات الحديثة والتقنيات المتاحة، مثل التدريب الإلكتروني، حيث يعد هذا أسلوباً جديداً من أساليب التدريب. والذي يسخر التكنولوجيا في التدريب باستخدام آليات الاتصال الحديثة من أجهزة الحاسوب وشبكة الانترنت التي تعد وسيلة نشطة وتفاعلية وعالمية لتبادل المعلومات بشكل متزايد بعد أن حولت العالم إلى قرية إلكترونية يسهل الاتصال بين أفرادها رغم التباعد الزمني والمكاني.

1- مفهوم التدريب الإلكتروني:

يعرف التدريب الإلكتروني بأنه عملية تدريبية تهدف إلى تقديم المحتوى التدريبي، من خلال أي وسيط من آليات الاتصال الحديثة من أجهزة حاسوب وشبكة انترنت لتخطي المسافة الجغرافية بين المتدرب والمدرّب، فهو

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

■ ومن إيجابيات هذا النوع من التدريب أن المتدرب يستطيع الحصول من المدرّب على التغذية الراجعة المباشرة في الوقت نفسه.

- التدريب الإلكتروني غير المتزامن (Non Synchronous E-Learning): لا يشترط هذا النوع من التدريب الإلكتروني إلى وجود المدرّب والمتدرب في نفس الوقت للتدريب. فالمتدرب يستطيع التفاعل مع المحتوى التدريبي من خلال البريد الإلكتروني كأن يرسل رسالة إلى المدرّب يستفسر فيها عن شيء ما ثم يجيب عليه المدرّب في وقت لاحق.

¹عبود زرقين، شوقي جباري، التدريب الإلكتروني مفهوم جديد لتنمية الموارد البشرية، الجزائر، غرداية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد7، 2009، ص:297.

²حنان سليمان الزبقي، التدريب الإلكتروني، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص ص: 18-19.

■ ومن إيجابيات هذا النوع من التدريب أن المتدرب يتدرب حسب الوقت المناسب له وفي المكان المناسب. وكذلك يستطيع المتدرب إعادة دراسة المادة التدريبية والرجوع إليها الكترونياً كلما احتاج إلى ذلك.

- التدريب المتمازج أو المدمج (Blended Learning): أي الدمج بين التدريب الشبكي online والتدريب غير الشبكي offline، وهو نوع من التدريب الحديث يدمج المدرب بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني، ويقصد به أيضاً التدريب الخليط عن طريق مزج أو خلط أدوار المدرب التقليدي في القاعات التدريبية التقليدية مع القاعات التدريبية الافتراضية والمدرب الإلكتروني. وتكمن أهمية هذا التدريب في التركيز على مخرجات التدريب.

3- مزايا وفوائد التدريب الإلكتروني

على الرغم من وجود بعض المعوقات التي نشأت عن استخدام الانترنت في الوقت الحاضر، إلا أنه من المتوقع أن يشهد المستقبل حلولاً لها نتيجة التسابق المحموم بين شركات البرامج الحاسوبية لتطوير أدوات وبرامج

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

منها في النقاش والاقتداء بها ومراجعتها على الشبكة.²

- اكتساب خبرات متعددة **Multiple Expertise**: إن برامج التدريب الإلكتروني يمكنها الاستفادة من مزايا المصادر المتاحة على الشبكة العنكبوتية والتي أقرها خبراء من مختلف مجالات المعرفة، فمجتمع الاتصال الإلكتروني يضم خبراء خارجيين ومحاضرين وضيوف وهذا يوفر لاشك ميزة تنوع الرؤى العلمية وتنوع مصادر المعرفة والخبرة،

- أصبح الوصول إلى التطورات والاكتشافات الجديدة متاحاً للدارسين والباحثين بصفة فورية ودون عناء،

¹ Mazen J. Al Shobaki, et al, **Impact of Electronic Human Resources Management on the Development of Electronic Educational Services in the Universities**, International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS)ISSN: 2000XVol. 1 Issue 1, March -2017, P: 09.

²عبود زرقين، شوقي جباري، مرجع سابق، ص ص: 298-299.

- إن بيئات التعليم الإلكتروني بيئات غير متميزة "Non Discrimmatory": لذا تعتبر وسيطا جيد لتقديم فرص الدخول المتساوي إلى عالم المعلومات لكل المستخدمين بغض النظر عن موقعهم الجغرافي، وأعمارهم وأعراقهم وأنواعهم وأجناسهم ولغاتهم،¹
- تعتبر البيئات التدريبية الإلكترونية بيئات صديقة Friendly: إن تقديم المحتوى التدريبي من خلال الشبكة يساعد على خفض الأعباء الجسدية والبيئية التي تترتب على خروج المتدربين اليومي من منازلهم أو حتى من أماكن عملهم إلى أماكن انعقاد الدورات التدريبية،
- التحرر من العوائق الجغرافية والزمنية: كسرت الشبكة حاجز الزمان والمكان وأصبح بإمكان المتدربين من مناطق زمنية متغايرة التسجيل في البرامج التدريبية المختلفة خارج أوطانهم، دون أن يغادروا أوطانهم وبذلك أتاحت الفرصة للتعاون في مجال التدريب والاستفادة من الخبرات العلمية للخبراء الأكاديميين في الدول النامية والدول المتقدمة،²
- تقليل الحاجة إلى التنقل والسفر إما للمدرب أو المتدرب.

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- أتاحت الشبكة للمتدربين ذوي الحاجات الخاصة فرصة التدريب عن بعد والتفاعل السوي مع رفاق التدريب، والمتدربين الذين لديهم إعاقات سمعية على سبيل المثال لن يتطلبوا أي مساندة سوى توفير وسيلة الوصول الملائمة للحاسب ليشعروا بعد ذلك أنهم جزء من الجلسة التدريبية يشاركون في برنامج تدريب كامل، كما يشعرون بتقبل الرفاق وعدم تجاهلهم على عكس ما يحدث في الوضع التقليدي.

4- عوائق التدريب الإلكتروني

- إلى جانب كل هذه المزايا توجد مجموعة من العيوب التي تعيق عمل وفعالية التكوين الإلكتروني نذكر منها:³

- مشكلات البنية الفنية الأساسية للتدريب باستخدام الشبكات: إلى جانب الجهود التي يبذلها المصممون و المطورون لتقديم البرامج التدريبية الفعالة التي تفي باحتياجات المتدربين، وتساعد على

¹عبود زرقين، شوقي جباري، مرجع سابق، ص: 299.

² Mazen J. Al Shobaki et al, op.cit,p :09.

³عبد الرحمن توفيق، الإدارة الإلكترونية وتحديات المستقبل، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة، 2003، ص: 59-61.

- رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية في المنشأة، يجب عليهم استيعاب وفهم طبيعة ومتطلبات الجوانب الفنية لنظم الكمبيوتر والشبكات و إمكاناتها ومميزات البرامج التطبيقية المستخدمة للوصول إليها،
- الحاجة إلى فهم واستيعاب الطرق الجديدة للتعلم: يمثل التدريب الإلكتروني بالنسبة للموظفين طريقة جديدة لم يألفوها من قبل، و بالتالي عليهم إتقان استخدام العديد من الأدوات و المهارات الجديدة مثل استخدام المتصفح، التفاعل مع باقي المشاركين في البرنامج باستخدام أدوات لم يعهدها من قبل ...
- الحاجة إلى فريق متعدد المهارات: فبرامج التدريب باستخدام الشبكات تتطلب توافر فريق عمل يختلف مهاراته عن تلك المطلوبة لتصميم برامج التدريب التقليدية، لذلك يجب مراعاة اختيار الفريق المسئول عن التدريب باستخدام الشبكات بدقة شديدة وعناية فائقة حتى لا يمثل هذا الفريق عائقا أساسيا أمام تحقيق فعالية التدريب باستخدام الشبكات.
- الاعتماد على الموارد الخارجية: أحيانا ما تعتمد المنشأة في تقديم برامجها التدريبية بوضعها في مواقع

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

اسم المدرب الإلكتروني	اسم المدرب الإلكتروني
اسم البرنامج التدريبي الإلكتروني	اسم البرنامج التدريبي الإلكتروني
مقر البرنامج الافتراضي (موقع نت)	مقر البرنامج الافتراضي (موقع نت)
مدة البرنامج التدريبي الإلكتروني	مدة البرنامج التدريبي الإلكتروني
تاريخ البرنامج التدريبي الإلكتروني: من/ إلى/	تاريخ البرنامج التدريبي الإلكتروني: من/ إلى/

أخي المدرب:

يرجى وضع الرقم المناسب من 01 إلى 10 في خانة التقييم حيث يعني 1 أقل تقدير و10 أكثر تقدير

التقييم	أولا: البيئة التدريبية الإلكترونية (مدى ملائمة البرنامج التدريبي الإلكتروني) من حيث :
01	تاريخ تنفيذ البرنامج التدريبي الإلكتروني
02	زمن انعقاد البرنامج التدريبي الإلكتروني
03	مدة البرنامج التدريبي الإلكتروني
04	القاعة التدريبية الإلكترونية وتجهيزاتها (سرعة الاتصال، وضوح الصوت والصورة ، توفر برنامج الجافا الخ)
05	توفر تعليمات الدخول للقاعة التدريبية الافتراضية
التقييم	ثانيا: المدرب الإلكتروني
01	تمكن المدرب الإلكتروني من محتوى البرنامج التدريبي الإلكتروني

02	قدرة المدرب الإلكتروني على توصيل المعارف والمعلومات والمهارات
03	كفاءة المدرب الإلكتروني في تنظيم العرض التقديمي
04	قدرته على إدارة النقاش وتحفيز التفاعل مع المتدربين
05	مهاراته في العرض والإلقاء
06	مدى تعاونه مع المتدربين
07	قدرته على التعامل مع الأنماط المختلفة من المتدربين
08	تنوع أساليبه التدريبيه والأنشطة المستخدمة
09	بدء البرامج التدريبية الإلكترونية في موعدها المحدد
10	متابعة حضور المتدربين
11	مدى تحقيق أهداف البرنامج التدريبي الإلكتروني
12	ملائمة توزيع الأنشطة التدريبية للزمن المقترح للنشاط
13	انتهاء البرنامج التدريبي الإلكتروني في الموعد المحدد
التقييم	ثالثاً: أساليب التدريب الإلكتروني
01	مدى تنوعها
02	مدى ملائمتها للبرنامج التدريبي الإلكتروني
04	مدى استخدام تقنيات التدريب الإلكتروني
05	مدى المادة التدريبية
06	مدى الأثر في استكمال البرنامج التدريبي الإلكتروني
03	هل تعتقد أن البرنامج ساعدك على تطوير مهاراتك

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

ملاحظات :

- تملأ هذه الاستمارة من قبل المدرب الإلكتروني
 - ترسل بواسطة البريد الإلكتروني، أو تعبأ من قبل الموقع الافتراضي للبرنامج التدريبي الإلكتروني
 - ترسل خلال أسبوع من موعد انعقاد البرنامج التدريبي الإلكتروني.
- المراجع: حنان سليمان الزبيقي، مرجع سابق، ص: 164-165.

ثالثاً: التقييم الإلكتروني للأداء

يعرف التقييم الإلكتروني بأنه النظام الذي يستخدم شبكة الانترنت والانترنت لتقييم فعالية المهارات والمعرفة وأداء الموظفين. فتستخدم إدارة الأداء التكنولوجيا لأتمتة عملية جمع بيانات الأداء، ومراقبة عمل الموظفين ودعم تطوير وتقديم تقييم الأداء.

يعتبر تقييم الأداء من الأدوات الهامة التي تستخدمها الإدارة في الرقابة على الموارد البشرية في المؤسسة. والتي تستند إلى ضرورة وجود معايير ثم إجراء أي تعديلات تستخلص من عملية المقارنة. ويستخدم تقييم الأداء كنوع من الرقابة حيث يتم بصفة دورية وفي مواقع العمل أثناء التنفيذ وتسمى الرقابة المتزامنة، ثم يتم تقييم الأداء في نهاية السنة وتسمى الرقابة اللاحقة، ثم بعدها يتم وضع المعايير للعام القادم.

ففي بداية عملية تقييم الأداء أو ما يسمى الرقابة السابقة يقوم نظام المعلومات بتوفير بيانات عن المعايير المستخدمة للتقييم ومعالجتها لتأكد من مدى تحقيقها للأهداف الموضوعية، كما يقدم بيانات عن مستوى كل عامل مما يسمح بتحديد الأداء (الأهداف) المطلوب منه تحقيقه.

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

تعرف وظيفة الموارد البشرية تحولات جوهريّة في مسألة وقت العمل، فلم يعد هذا المفهوم يصر على الحضور بل على الإنجاز وهذا هو المهم بالنسبة إلى المؤسسة، حيث تقوم المؤسسات في الوقت الحالي باستخدام "بطاقات ممغنطة" Pointeuses Electroniques لحساب وقت العمل والغياب، وهذا لجمع تلك الأوقات لكل موظف باستعمال البرمجيات وتوجه إلى مصلحة الأجور من خلال الانترنت لإعداد شبكة الأجور. كما تسمح الانترنت من إطلاع الموظفين على مواقيت العمل وساعات الفراغ، ثم الحصول على العطل من خلال تقديم طلبات على شكل رسائل الكترونية مما يسمح بربح الوقت.¹

رغم وجود البطاقة الممغنطة لكن يستطيع الموظفين تسجيل الحضور عن طريق الزملاء، وللخروج من

هذه الظاهرة فإنه يوجد على سبيل المثال: جهاز التحكم HandPunch4000²

¹جلال عبد الحليم، التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في إدارة الموارد البشرية، مجلة العلم والإيمان، مؤسسة المعالي للنشر والإعلام، الجزائر،

العدد35، جويلية 2009، ص:33.

²www.google.com/12/04/2015

إن جهاز HandPunch 4000 يوفر مرونة لعمل تسجيل الحضور والانصراف مع بعضها البعض عبر استخدام أحدث التكنولوجيا ذات الدقة العالية المستخدمة في الحضور والانصراف وذلك باستخدام هندسة الكف وتكنولوجيا القياسات المترية. و يستخدم حجم و شكل الكفوف الخاصة بموظفك كل مرة يقوم فيها الموظف بأخذ حضوره أو انصرافه ، و لا يستخدم البصمات أو راحة اليد . و يوفر فتح و مراقبة الباب ، كما أن جدول الموظف الفردي يمكن أن يستخدم لمنع الدخول. وكذلك عملية أخذ الحضور والانصراف عبر الزملاء، و النظام يؤمن عملية الانضباط في مسألة كشف الأجور و ذلك ببساطة عن طريق أخذ أو قراءة كف أي موظف عند تسجيله لحضوره أو انصرافه في أقل من ثانية.



ثالثاً: طلب الحصول على إجازة عن طريق النظام الإلكتروني

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

يرسل الموظف الإداري نسخة إلى مقدم الطلب لتأكيد حصوله على الإجازة أو يبعث له رسالة عبر البريد

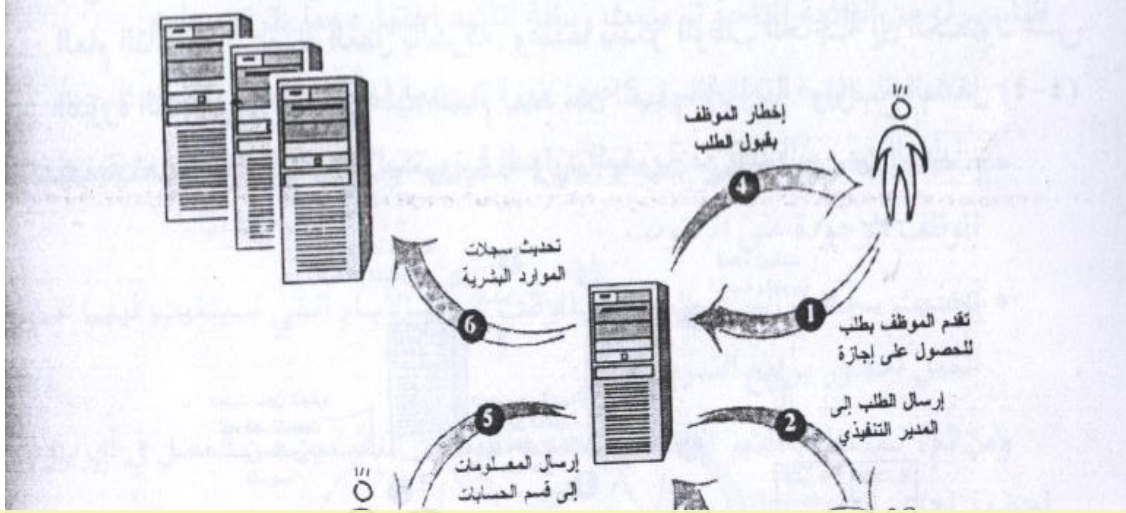
الداخلي، وتستغرق هذه العملية الكثير من الوقت والجهد.

سيتم الآن شرح كيفية تعامل نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية المؤتمتة مع هذه العملية وذلك كما هو موضح في الشكل رقم (3-5) فيقدم الموظف طلب من خلال البوابة الإلكترونية للموارد البشرية، بعد الاتفاق مع المدير التنفيذي على مواعيد إجازته، ثم يقوم النظام بإرسال الطلب أوتوماتيكياً عبر البريد الإلكتروني إلى المدير التنفيذي الذي يقوم بدوره بالرد عليه. فإذا تمت الموافقة على الطلب فيتم إخبار الموظف بذلك أوتوماتيكياً، ويتم تحديث سجلات الموارد البشرية وإرسال المعلومات الخاصة بطلب الإجازة إلى أي أقسام أخرى مهمة بتلك المعلومات، كالقسم المعني بالرواتب.

¹ بريان هوبكنز، جيمس ماركهام، مرجع سابق، ص: 119-120.

الشكل رقم (3-5):

طلب الحصول على إجازة عن طريق النظام الإلكتروني



Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

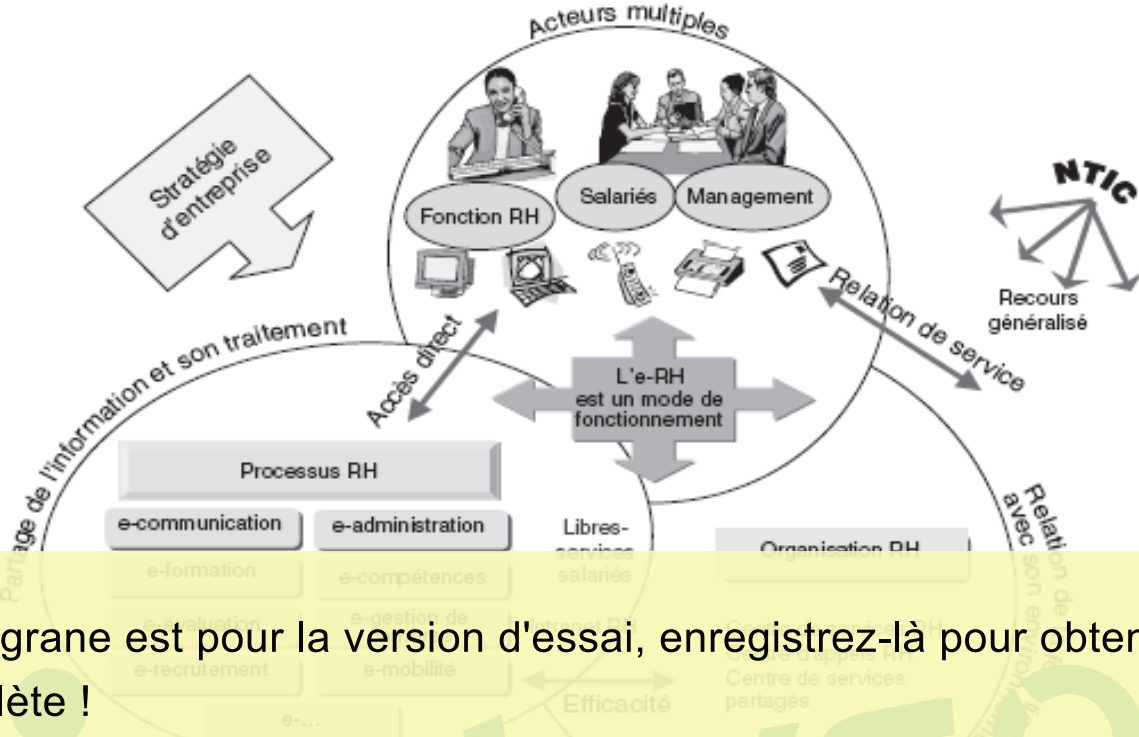
Retirer le Filigrane Maintenant

و الشكل التالي يعطي نظرة شاملة عن مساهمات التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال في عملية

التسيير الإلكتروني للموارد البشرية.

الشكل رقم (3-6):

مساهمات التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال في عملية التسيير الإلكتروني للموارد البشرية



Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

[Retirer le Filigrane Maintenant](#)

سادسا: الدخول إلى نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من خلال البوابة الإلكترونية

بما أن إدارة المعلومات الشخصية يدخل تحت دائرتها جميع العاملين بأية شركة، فمن الأفضل أن تكون الصفحة الرئيسية الخاصة بنظام الإدارة الذاتية للموارد البشرية هي المدخل أو البوابة إلى خدمات الموارد البشرية الأخرى المتاحة على الانترنت، ومن ثم يجب أن يتم تصميم تلك الصفحة بشكل جيد. حيث أن هناك العديد من الأمور التي يجب التحقق منها للتأكد من خدمة هذا الموقع أو البوابة الإلكترونية:¹

- التحقق من جاذبية الموقع للزائرين ومدى فعاليته: يعد ذلك من أهم الأمور التي يجب الحرص عليها، فإذا لم يكن النظام سهلا في الاستخدام، فسيمل المستخدمون منه سريعا ويتجنبون استخدامه، كما أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لا تعمل إلا من خلال قيام الموظفين بالخدمات بأنفسهم لذلك، يتحتم تصميم كل أجزاء الموقع، وليس الصفحة الرئيسية فقط، حيث يستطيع المستخدمون التعامل

¹ بريان هوبكنز، جيمس ماركهام، مرجع سابق، ص: 139.

معها، وللتأكد من حدوث ذلك، يجب التعرف على آراء المستخدمين مع تسهيل تقديمهم لهذه الآراء عبر الموقع. ومن ثم يمكن الاستفادة من هذه الآراء في تطوير الأداء بالموقع.

- السماح بتسجيل الدخول المفرد: تتطلب نظم الكمبيوتر بيئة التصميم من المستخدم تسجيل الدخول أكثر من مرة، فقد يقوم بتسجيل الدخول على جهاز الكمبيوتر، ثم على الشبكة تليها التطبيقات الفردية، ونتيجة لذلك، يتجه المستخدمون إلى بعض الطرق مثل كتابة كلمات مرور على قطع من الورق يضعونها بجوار جهاز الكمبيوتر ليتذكرونها، أو يستخدمون كلمات مرور سهلة مثل أسماءهم أو أحد أيام الأسبوع.

- أما النظم جيدة التصميم تتيح للمستخدم تسجيل الدخول مرة واحدة فقط يمكنه بعدها الوصول إلى مختلف الإمكانيات الوظيفية والنظم.

- تنفيذ نماذج أولية بشكل سريع: يفضل الكثيرون من مصممي البوابات الإلكترونية الخاصة بنظم الإدارة الإلكترونية تصميم نماذج أولية ذات إمكانيات وظيفية محدودة بشكل سريع وإتاحتها للمستخدمين

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- ربط المستخدم بالخدمات التي قد قام بالدخول عليها مؤخرا.

كما يمكن لهذا النظام تقديم معلومات لا تتعلق بمهام العمل، ولكنها تشكل أهمية خاصة للمستخدم، تماما كما تفعل مواقع مثل موقع amazon.com الذي يحتفظ بأسماء الكتب والإصدارات الموسيقية التي قام العميل بشرائها من قبل، ومن ثم يقترح معروضات جديدة. وتوفر بعض الشركات روابط مباشرة للربط بين صفحة البوابة الإلكترونية الخاصة بالموظف والصفحات الخاصة بالشركات الخارجية التي تقدم خدمات مفيدة للموظفين.

- التنفيذ التدريجي: ينبغي تقديم خدمات النظام بالتدريج حتى يعتاد المستخدمون على التعامل مع النظام الجديد. فقد يؤدي إلى إدخال خدمات جديدة بشكل مستمر على الانترنت إلى رجوع المستخدمين بين الحين والآخر لمعرفة الجدي في تلك الخدمات.

- التحقق من تحديث محتوى الصفحات: ينبغي أن يكون هناك شخص مسئول عن كل موقع ويب ليتولى مسئولية التحقق من تحديثه أولا بأول، بالإضافة إلى توفير وسائل لإمداد المستخدمين بأحدث المعلومات حول الإمكانيات الوظيفية الجديدة للنظام.

- تقييم العمليات المختلفة قبل أتمتها: لن تتحقق النتائج المرجوة من نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إذا تم استخدامه في أتممة عمليات غير فعالة، وإنما ينبغي التأكد من فعالية العمليات المختلفة والتحقق من كفاءتها قبل أتمتها.
- تسمية الموقع: تساعد تسمية الموقع الإلكتروني الخاص بالموارد البشرية في ظهوره كمكان مخصص لتقديم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، ومن أمثلة ذلك موقع بي بي المسمى myHR.
- استبعاد البدائل: عندما يتم التأكد من فعالية الموقع وكفاءته في العمل، فيمكن استبعاد البدائل الأخرى، والمتمثلة في النماذج الورقية لكي يكون المستخدمون على وعي بأن استخدامهم المواقع الخاصة بالموارد البشرية هي الوسيلة الوحيدة للقيام بتلك العمليات.

المبحث الثالث: التغيرات والتحديات التي تفرضها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

المطلب الأول: التغيرات التي تفرضها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

نتج عن تطبيق الإدارة الإلكترونية على الموارد البشرية عدة تغيرات منها:¹

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

[Retirer le Filigrane Maintenant](#)

الاهتلاك، وقد يؤدي التطور التكنولوجي إلى خفض وقت أداء عملية معينة، وهو ما يتطلب إعادة

تصميم أو تحديد معايير الجدولة.

- ظهور الحاجة إلى تزويد القيادات الإدارية بمفهوم تمكين العاملين وبناء فرق العمل المسؤولة، من خلال اختيار واع و متميز للأفراد وتهيئتهم لممارسة هذا التمكين.
- يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى إعادة هندسة العمليات وتقليل من ملامح البيروقراطية وسلسلة السلطة، وإلى تكامل أكثر بين عمليات الشراء والإنتاج وجعل الاتصالات التنظيمية أعلى سرعة وأكثر رشاقة.

¹لمين علوطي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية بالتعاون مع مركز دراسات الوحدة العربية، العدد 42، 2008، ص: 148.

وهناك من يبرز أهم التغيرات والتطورات التي تحدثها تكنولوجيا المعلومات لتحسين وظيفة الموارد البشرية فيما يلي:¹

- تضع معلومات الموارد البشرية في قاعدة بيانات عوض عدة سجلات،
- تطبق المعالجة الآلية على مستوى الأجور من خلال احتساب معدلات الأجور، عدد ساعات العمل، وكل المحددات التي تدخل في الأجر مما يؤدي إلى ربح الوقت وتقليل الأخطاء،
- تساعد المسير على انتقاء الموارد البشرية المؤهلة بالرجوع إلى قاعدة البيانات المتوفرة في المؤسسة،
- الاعتماد على الشبكات يسهل من إجراءات التوظيف ويسعها ويقلل من تكاليفها،
- الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في التدريب يقلل من الوقت والإجراءات والتكاليف المتعلقة به، الشيء الذي يحفز المؤسسة على القيام به باستمرار لمواكبة التطورات، وتحقيق الميزة التنافسية،
- تمكن من الحصول على معلومات الموارد البشرية دون اللجوء إلى الإدارة (دون اللجوء إلى الإدارات الوسطى)،

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- الافتقار إلى رأس المال والمهارات الكافية؛ وتكلفة إنشاء وصيانة نظام معلومات الموارد البشرية، نقص

المال؛ انعدام دعم الإدارة العليا والالتزام؛ عدم معرفة الموارد البشرية من قبل مصممي النظام؛ عدم وجود تطبيقات لمستخدمي الموارد البشرية؛ عدم وجود موظفين نظام معلومات الموارد البشرية المؤهلين؛ عدم وجود ميزانية نظام معلومات الموارد البشرية. عدم التعاون مع الإدارات الأخرى؛ عدم وجود دعم تكنولوجيا المعلومات.²

- ضيق الوقت والمكان: وهي عموماً تفتقر إلى الوقت والمكان اللازمة للعمل بجدوء وبشكل مدروس مع أدوات الموارد البشرية على شبكة الإنترنت وذلك، إذا لم يكن هناك حاجة، فإنها لن تفعل ذلك.

¹ الهام باسي، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشرية في مصحة الفارابي - دراسة ميدانية في مصحة الفارابي، مجلة علوم الانسان والمجتمع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، العدد07، 2013، ص ص: 269-270.

² <https://www.linkedin.com/.../impact-ict-human-resource-managem..Consult> de le:30/11/2016.

- ضمان الأمن: ضمان أمن وسرية البيانات المدخلة هو قضية مهمة للعاملين في الترتيب الذي ينبغي أن يشعر "الأمن" عند استخدام أدوات الموارد البشرية على شبكة الإنترنت.¹
- المعرفة المتخصصة: واحدة من مزايا إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هو أنه قد تساعد المنظمة للحد من تكاليف موظفين الموارد البشرية، على الرغم من أنه يمكن أن يزيد من متطلبات الجهاز الفني مع التكنولوجيا محددة المعرفة والمجال الوظيفي أيضا.²
- أخطاء إدخال البيانات: يمكن تنفيذ E-HRM بأداء جيد فقط إلا المرشحين و المستخدمين النهائيين،
- تهديد للموارد البشرية نفسها: الميل من كونها تعتمد على التكنولوجيا سوف يقلل من الاعتماد على القوى العاملة.

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

خلاصة:

¹V. ANTONY JOE RAJA , **CHALLENGING AND IMPLEMENTATION E-HRM IN SOFTWARE ORGANIZATIONS**, International Journal of Business Intelligence and Management Volume 3 ,Numbers 1-2 January-December, 2011,p :104.

²<https://www.linkedin.com/.../impact-ict-human-resource-management..30/11/2016>.

مما سبق ، أن نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هو تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على استخدام قنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية لإدارة الموارد البشرية، مما يؤدي إلى تحسين إجراءات وممارسات الموارد البشرية . للمستويات الثلاثة، هي: المستوى التشغيلي، المستوى العلائقي والمستوى التحويلي. حيث نجد أن الدوافع التشغيلية تهتم بأنشطة الموارد البشرية في الإدارة، مثل: إدارة الرواتب وإدارة المعلومات الشخصية، بينما الدوافع العلائقية تهتم بأنشطة الموارد البشرية المتقدمة والأدوات التي تساعد في عمليات المنظمة في استقطاب واختيار وتدريب وتقييم الأداء والدافع الأخير والمتمثل في الدوافع التحويلية فهو يركز على وظائف إدارة الميزة التنافسية الاستراتيجية وإدارة المعرفة الاستراتيجية.

ولتطبيق نظام معلومات الموارد البشرية بكفاءة و فاعلية يجب أن تتوفر عدة متطلبات، منها: متطلبات إدارية التي تتمثل في تحديد أهداف وغايات الإدارة ومراعاة احتياجات المستخدمين من مخرجات ومعلومات النظام سواء داخل المنظمة أو خارجها. و متطلبات تكنولوجية من خلال توفر الأجهزة والآلات والأدوات اللازمة لتشغيل النظام ومتطلبات اجتماعية التعاون المستمر بين إدارة الموارد البشرية و كافة الإدارات الأخرى المنظمة

لضمان الإمداد بالمعلومات لتلك الإدارات والحصول منها على البيانات والحقائق.

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

الفصل الرابع

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

الفصل الرابع

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

تقديم

بعد ما تطرقنا في الفصول النظرية إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية، سيتم محاولة إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسات الصناعية بولاية تبسة - مؤسسة الاسمنت ومؤسسة الفوسفات والسلام للإلكترونيكس (ستار لايت) بتبسة - الجزائر، بهدف معرفة الواقع والدور الذي بإمكان تكنولوجيا المعلومات والاتصال أن تلعبه من أجل تحسين إدارة الموارد البشرية و تقليلها من الأعمال التقليدية وإتباع أساليب أكثر حداثة وتطورا.

وبناء على ما سبق تم تقسيم الفصل إلى عدة مباحث وهي على النحو التالي:

- تقديم المؤسسات محل الدراسة؛
- واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارات الموارد البشرية؛
- منهجية الدراسة؛
- عرض و تحلي نتائج الدراسة؛

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

المبحث الأول: تقديم المؤسسات الصناعية

تعد عملية التصنيع شرطا معترفا به في مجال التنمية حيث تسمح بالتحويلات الأساسية للبنية الاجتماعية والاقتصادية، وذلك عن طريق انتشار وسائل التقدم التقني، كما تساهم في تكامل الاقتصاد بواسطة إنشاء ترابط وتبادل بين مختلف القطاعات، لذلك تسعى الدول النامية لتبني سياسات وبرامج صناعية تنبثق من استراتيجيات شاملة لتحقيق تنمية اقتصادية من خلال وجود قطاع صناعي قادر على الخروج بمنتجاته إلى الأسواق العالمية منافسا لمنتجات الدول المتقدمة.¹ وتعد المؤسسات الصناعية مؤسسة اسمنت تبسة والفوسفات والسلام للالكترونيكس من المؤسسات التي تساهم في التنمية بالمنطقة.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة الاسمنت - تبسة-

إن مشروع انجاز هذه المؤسسة، هو أحد برامج المخطط الرابع 1976-1981 للتنمية، وقد دخل حيز التنفيذ سنة 1980، وذلك تحت إشراف المؤسسة الوطنية لتوزيع مواد البناء، وفي سنة 1988 تم تحويل ملف المشروع على مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بقسنطينة، وذلك لتسهيل عملية انجازه.

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

نسب المساهمة من رأس المال الابتدائي لمؤسسة اسمنت تبسة

المؤسسات المساهمة	عدد الأسهم	نسبة المساهمة
مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق ERCE	4800	60%
مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للغرب ERCE	1600	20%
مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشلف ECDE	1600	20%

المصدر: بناء على معلومات من مديرية الموارد البشرية

بينما كان الباقي من رأس المال الإجمالي للمؤسسة، على شكل قروض من البنك الخارجي الجزائري، وابتداء من سنة 2013 قامت مؤسسة ERCE بشراء كل الأسهم، وأصبحت المساهم الوحيد بالمؤسسة. وساهم في انجاز هذه المؤسسة شركات محلية وأجنبية موضحة في الجدول التالي:

¹ سمير بوختالة، محمد زرقون، دور قطاع صناعة الحديد والصلب في تحقيق متطلبات التنمية الاقتصادية في الجزائر (دراسة اقتصادية تحليلية)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 02، جوان 2015، ص: 78.

الجدول رقم (4-2):

الشركات المساهمة في إنجاز مشروع مؤسسة اسمنت تبسة

الشركات	الأشغال
FREDERIC LOURSON	الدراسة الهندسية والمراقبة وتوفير التجهيزات
MERLINGETIN	التركيب الكهربائي
BATEMETAL	صناعة العوارض المعدنية "الهيكلمعدني"
ENCC et ETTERKIB	التركيب الميكانيكي
ETUART	التمويل بالماء بقوة ضغط 16 لتر في الثانية
COSIDER	إنجاز مخطط الهندسة المدنية القاعدية للمياه

المصدر : بناء على معلومات من مديرية الموارد البشرية.

أما الغاز الطبيعي والكهرباء فتكفلت بهما مؤسسة سونلغاز، عن طريق الخط الايطالي GAZODUC والكهرباء من خط تبسة "جبل العنة" بضغط 90 كبله فولط.

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

[Retirer le Filigrane Maintenant](#)

- مقلع الحجر الكلسي: يقع شرق المصنع، ويتربع على مساحة 230 هكتار، ويحتوي على ما يقرب من 90

مليون طن من مادة الحجر الكلسي.

- مقلع الرمل الكوارتزي: يقع شمال شرق الدائرة على بعد 6 كيلومتر، مساحته 21 هكتار، ويحتوي على

9 مليون طن كاحتياطي من مادة الرمل الكوارتزي، وتعتبر هذه المقالع مصادر المواد الأساسية لصناعة مادة الاسمنت.

أما بالنسبة لمادتي الجبس والحديد فيتحصل المصنع على الجبس من وحدة منجم جبل العنق (بئر العاتر)، أما الحديد الخام فيتحصل على المادة الأولية من وحدة منجم عين الروى بسطيف التابعة لشركة الحديد و الفوسفات، حيث يتم شراؤها بالتنسيق مع دائرة التموين.

- المقلع الطيني: يقع شمال الدائرة على بعد 10 كيلومتر، مساحته حوالي 70 هكتار، ويحتوي على احتياطي يقدر بـ 22300 طن من الطين.

2- تجهيزات المصنع: يتوفر المصنع على تجهيزات إنتاج موزعة ومتسلسلة ومتماشية وفقا لطبيعة العملية الإنتاجية وسير مراحلها على النحو التالي:

– مراكز التكسير والتنقيب: يتوفر المصنع على ثلاث كسارات بطاقة إجمالية متاحة تختلف من كسارة

إلى أخرى حيث:

* الكسارة الاولى: 500طن/سا.

* الكسارة الثانية: 350طن/سا.

* الكسارة الثالثة: 150طن/سا.

– الفرن: طاقة متاحة قدرها 1600طن/سا.

– مخلط ساحق: بطاقة متاحة قدرها 50طن/سا.

– مخلط الكلنكار: بطاقة متاحة قدرها 160طن/سا.

– مركز التوزيع: يحتوي على ثلاثة حاويات لتعبئة الاسمنت، كما يتوفر على خط مخصص لشحن المنتج

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

طن بنسبة 45% و 55% مستوردة، وفي سنة 1996 غطى الإنتاج الوطني 90% من الطلب المحلي وبقية 10 % فقط كإنتاج مستورد، وعليه يلاحظ أنه بفضل إنشاء مصنع الماء الأبيض أصبح من الممكن تغطية الطلب بإنتاج محلي، كما ساهم في امتصاص البطالة، وتوفير مناصب عمل مختلفة.

رابعاً: أهداف وإمكانيات مؤسسة اسمنت - تبسة

تحتل مؤسسة اسمنت تبسة مكانة هامة ضمن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال سعيها لتوفير منتجاتها الرئيسية المتمثلة في مادة الاسمنت، لتغطية حاجيات السوق الوطنية. والعمل على امتصاص البطالة، وتوفير على إمكانيات مادية وبشرية معتبرة تساعدها في تحقيق أهدافها.

1- أهداف المؤسسة

تتمثل أهداف المؤسسة كما جاء في الوثائق القانونية لها: " أن شركة اسمنت تبسة تهدف إلى إنتاج، نقل، تسويق، وممارسة جميع النشاطات الخاصة بمادة الاسمنت، مواد البناء في الوطن وخارجه، وسائر العمليات المالية العقارية و غير العقارية، الخاصة والمرتبطة ارتباطا مباشرا وغير مباشر بمادة الاسمنت".

إلى جانب ذلك هناك أهداف أخرى (ظاهرة وضمنية) يمكن حصرها فيما يلي:

- تدعيم الجهود الوطني في مجال التشغيل،
- تصحيح انحرافات الجهود التنموية من حيث إعادة التوازن الجهوي في المجال الاقتصادي،
- إنتاج منتج يتصف بالمواصفات الدولية يسمح بالمنافسة،
- تغطية العجز (الجهوي خاصة) في مجال الاسمنت ومواد البناء.

1- إمكانيات المؤسسة

تتوفر مؤسسة اسمنت تبسة على موارد وإمكانيات مادية وبشرية متميزة، فالموارد المادية تتوفر بحجم معتبر خاصة المواد الأولية المستخدمة في إنتاج الاسمنت وبجودة ونوعية جيدة.

- الإمكانيات المادية: تركز مؤسسة اسمنت تبسة على إمكانيات معتبرة، تتمثل فيما يلي:
- مقلع الحجر الكلسي الذي يحتوي على ما قيمته 90 مليون طن من مادة الكلس،
- المقلع الطيني الذي يحتوي على 33200 طن من الطين،

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على الموقع الإلكتروني للمؤسسة http://sct.dz/index.php?id_page2017/04/12

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن عدد العمال الإجمالي ارتفع خلال سنة 2015 إلى 333 عامل مقارنة بالسنة 2014 حيث بلغ فيها العدد 300 عامل.

خامسا : التنظيم العام لمؤسسة اسمنت تبسة

من أجل استمرارية النشاط الإنتاجي بمؤسسة الاسمنت، تم تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يتوافق وأقسامها، لضمان سرعة دوران وارتداد المعلومة، سواء على مستوى الإدارة أو على مستوى المصنع، فحسب الهيكل الجديد للمؤسسة (2009-2011) تم وضع 07 مستويات للإدارة كما يلي:¹

- **المديرية العامة:** تعمل المديرية العامة على الإشراف على المؤسسة ككل ومراقبة سير الأعمال ومراقبة عمليات الشراء والتنازل الخاصة بالتجهيزات وكذا تحديد العمال الموجهين للتكوين، وتتكون المديرية العامة من:

- السكرتارية.
- المساعد المعلوماتي.
- مساعد المراقبة والتسيير.
- المساعد القانوني.

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- مستشار الجودة والمحيط الأمني.
- مديرية الاستغلال: والتي تهتم بإدارة الجودة والمواد الأولية إلى غاية صنعها كمنتوج، ومراقبة خصائصها.
- المدير العمومي لها، حيث تهتم بالصيانة وتتكون مديرية الاستغلال مما يلي:
- مساعد السكرتارية والمعلومات.
- قسم الإنتاج،
- قسم الصيانة.
- **مديرية التطوير:** تهتم مديرية التطوير بتحسين المنتوج وتطويره وفق المعايير الخاصة بالايزو، وتتكون من مصلحة المتابعة البعدية والتي تتكون من:
- مصلحة الميكانيك،
- مصلحة الكهرباء،
- مصلحة الهندسة المدنية.
- **مديرية الموارد البشرية:** تهتم مديرية الموارد البشرية أساسا بكل ما يتعلق بالعمال داخل المؤسسة أو المصلحة التي تتكون من:
- السكرتارية

¹ معلومات من طرف مديرية الموارد البشرية

- قسم تسيير الأفراد.
- مديرية المالية والمحاسبة: تهتم مديرية المالية والمحاسبة بمراقبة كل حسابات المصنع المتعلقة بالفواتير والمشتريات وكل ما يخص المصنع من تصليح وعتاد، وتتكون من:
 - السكرتارية.
 - قسم المالية والمحاسبة
- المديرية التجارية:تهتم المديرية التجارية أساسا بمراقبة وتسجيل وضبط المبيعات بالمصنعين وتتكون من:
 - السكرتارية
 - القسم التجاري
 - الوحدة التجارية.
- مديرية التموين: تهتم مديرية التموين بتحديد ومفاضلة الطلبيات بالإضافة إلى مراقبة مخزون المؤسسة وتحديد الفوائض والنقص في المنتوج، وتتكون أساسا من:

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

أولاً: التعريف بالمؤسسة SOMIPHOS ومراحل نشأتها

1- التعريف بالمؤسسة:

هي مؤسسة مناجم الفوسفات « SOMIPHOS ». وليدة تقسيم المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS سنة 2004 إلى عدة فروع، بدأت تمارس نشاطها بشكل مستقل عن FERPHOS بتاريخ 01 جانفي 2005 متخصصة في عمليات استخراج، معالجة، و تسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخليا وخارجيا.¹

تعتبر SOMIPHOS مؤسسة مساهمة برأسمال اجتماعي يقدر بـ 1000000000.00 دج، تشرف عليها سلطة وطنية عليا تتمثل في مجلس الإدارة والجمعية العامة المساهمة، وهي تتكون أساسا من أربع وحدات رئيسية تتمثل في:

¹ Document interne, Note sur FERPHOS, SOMIPHOS.

- المركب المنجمي جبل العنق CDO: يوجد على مستواه منجم استخراج الفوسفات الطبيعي ومصنع للمعالجة ببئر العاتر ولاية تبسة.
- المنشآت المينائية عنابة IPA: الوحدة التسويقية لشحن و تحميل الفوسفات المعد للتصدير من ميناء عنابة، يتم على مستوى هذه الوحدة، نقل، حمل و شحن المنتجات الفوسفاتية الموجهة للتصدير إلى البواخر، تتوفر على طاقة تخزين تقدر بـ 120000 طن، و قدرة على الشحن تتراوح بين : 20000 إلى 50000 طن.
- مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية CERAD: هو مركز يهتم بوحدة الإنتاج والعمل على فهم ومتابعة الأداء الداخلي لعناصر المؤسسة ككل. نشأ سنة 1991، تحت تسمية L'URA وحدة البحث التطبيقي، ثم تم ضمه و دمج مع Le BEM مكتب الدراسات المنجمية ليكون في النهاية CERAD، مهامه تتمثل في تنفيذ و تحضير و دراسات و أبحاث منجمية، وكذا مساعدة مراكز الأنشطة للمجموعة بصفة عامة و المؤسسة بصفة خاصة في تحقيق أهدافهم و تفعيل الأداء الداخلي.

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- بدأت المؤسسة نشاطها سنة 1962 تحت إشراف "المكتب الجزائري للاستغلال والبحوث المنجمية" BAREM حتى تاريخ 06 ماي 1966، أين يتم تأمين الموارد الوطنية و نشأت مؤسسة تحت اسم SONAREM، لتتبعها المؤسسة الوطنية للحديد و الفوسفات FERPHOS كحصيللة للتغيرات الهيكلية لـ SONAREM، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 83-441 الصادر بتاريخ 16 جويلية 1983 وحولت على إثره FERPHOS إلى مؤسسة مساهمة -مؤسسة عمومية اقتصادية- بتاريخ 22 ماي 1990 برأسمال مبدئي قدر بـ 500000000 دج ثم زاد إلى 3000000000 دج ثم 1000000000 دج نهاية إلى 2241000000 دج و في 08 أكتوبر 2001 و بعد الانفتاح الرأسمالي الذي شهدته الاقتصاد الوطني أبرمت المؤسسة عقد شراكة مع متعامل هندي، و أصبح مساهم في منجمي الحديد ونزة و بوخضرة بنسبة 70% و FERPHOS بنسبة 30% في رأسمال الكيان الجديد الناتج عن الشراكة و الذي أطلق عليه اسم ISPAT TEBESSA، ليتم بعد ذلك إعادة تنظيم FERPHOS سنة 2004 و أصبحت تتكون من

سبعة مؤسسات فرعية تابعة، توجه و تقاد من طرف الإدارة العامة للمجموعة FERPHOS و تتمثل هذه المؤسسات في :

- **SOMIPHOS** : مؤسسة مناجم الفوسفات الكائنة بتبسة، تتكون من 4 وحدات تتمثل في المركب المنجمي جبل العنق، المنشآت المنيائية عنابة، مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية للتنمية، و المقر الإداري.
- **SOMIFER** : مؤسسة مناجم الحديد، الكائنة بتبسة، المحتفظة بمراكز الإنتاج المنجمية للحديد.
- **SPMC** : مؤسسة إنتاج البوزولان و تجهيزات البناء مقرها ببني صاف – عين تيموشنت.
- **SFO** : مؤسسة مسبكة ونزة تتواجد بونزة ولاية تبسة.
- **FERBAT** : مؤسسة البناء للمنشآت البنائية ل FERPHOS.
- **SOTRAMINES** : مؤسسة النقل عبر الطرقات الخاصة ب FERPHOS.
- **SSP** : مؤسسة السماد العادي.

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

المستوى الثالث: و يتمثل في المصالح.

- **عرض المديرية** توجد على مستوى المؤسسة أربع مديريات أساسية إضافة إلى مركز الدراسات و الأبحاث التطبيقية للتطوير، المركب المنجمي جبل العنق، المنشآت المنيائية عنابة.

و سيتم عرضها من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم(4-3):

مديرية SOMIPHOS

المديرية	العرض
المديرية العامة	يشرف عليها الرئيس المدير العام و هو أعلى مستوى سلطة، و المسير الأول، يقوم باتخاذ القرارات التي تخص نشاط المؤسسة، و المسؤول عن التفاوض أثناء إقامة العلاقات مع الزبائن أو في حالات الشراكة و المشاريع الضخمة.

مديرية التجارة	و هي أهم مديرية بعد المديرية العامة لكثافة نشاطها، و تأثيره الكبير في النشاط الكلي للمؤسسة، فهي تشرف على النشاط التصديري و الذي يشكل نسبة كبيرة من إجمالي نشاط المؤسسة، تشرف على 4 دوائر هي : - دائرة التصدير منطقة 01. - دائرة التصدير منطقة 02. - دائرة العلاقات مع الزبائن. - دائرة شراء التجهيزات.
مديرية المالية و المحاسبة	- تشرف على جميع العمليات المحاسبية و الشؤون المالية للمؤسسة. - تظم دائرتين رئيسيتين هما : دائرة المحاسبة و دائرة المالية.
مديرية الموارد	- تشرف على موارد المؤسسة باختلاف أنواعها و تعمل على توفيرها بالشكل الذي تتطلبه وظائف المؤسسة. تتفرع منها 4 دوائر هي : - دائرة الموارد المعلوماتية. - دائرة الشؤون القانونية - دائرة التكوين - دائرة الموارد البشرية.

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

1- عرض الدوائر: تمثل المستوى الثاني في المؤسسة و يبلغ عددها 10 دوائر مقسمة على مختلف مديريات

المؤسسة و هي تشرف على المصالح، و هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-4):

SOMIPHOS دوائر

المديرية	العرض
دائرة المحاسبة	- تشرف عليها مديرية المالية و المحاسبة - تتولى الشؤون المحاسبية للمؤسسة، و تشرف على مصلحة واحدة تهتم بأمر المحاسبة التحليلية و هي : المصلحة التحليلية
دائرة المالية	- تشرف عليها أيضا مديرية المالية و المحاسبة - تقوم بتنفيذ مختلف العمليات المالية للمؤسسة و تتكامل مع دائرة المحاسبة - تضم مصلحتين هما : مصلحة الخزينة، و مصلحة التحصيل

دائرة التصدير منطقة 1	- تقوم بجميع العمليات التصديرية من خلال تحضير و تنفيذ الطلبات المتعلقة من الزبائن المتواجدين في المنطقة 1 و التي تضم على وجه الخصوص دول أوروبا
دائرة التصدير منطقة 2	- تقوم بتنفيذ العمليات التصديرية المرتبطة بالمنطقة 2 و التي تشمل دول آسيا و أمريكا اللاتينية (الأسواق الجديدة بصفة عامة)
دائرة العلاقات مع الزبائن	- تتمثل مهمتها أساس في المحافظة على الزبائن الحاليين و العمل على تطوير، تنمية، و توطيد العلاقة معهم، و تلبية رغباتهم - السعي الدائم للحصول على متعاملين جدد - الإشراف على إبرام الاتفاقيات مع العملاء و التعاقد معهم
دائرة شراء التجهيزات	- تتولى مسؤولية اقتناء مختلف المستلزمات و التجهيزات، أثاث، مستلزمات مكتبية، آلات، معدات... الخ، و كذا صيانة التجهيزات و المعدات الموجودة - تشرف عليها مديرية التجارة لارتباط توفر التجهيزات الإنتاجية اللازمة بنشاط هذه المديرية
دائرة الموارد المعلوماتية	- تشرف عليها دائرة الموارد

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

التعامل باللغة الإنجليزية مع مختلف العملاء خاصة الجدد	
دائرة الشؤون القانونية	- تتولى الشؤون القانونية للمؤسسة و منح جميع نشاطاتها الصفة القانونية - حل مختلف المشاكل و النزاعات التي يمكن أن تنشأ بين المؤسسة و أطراف أخرى
دائرة الموارد البشرية	- تشرف على جميع الاعتبارات المتعلقة بالموارد البشرية (الموظفين) من توظيفها، و تقسيمها بين مختلف الأقسام، وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، تشرف على مصلحتين هما: مصلحة الموظفين، و مصلحة الشؤون الاجتماعية

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات من مديرية الموارد البشرية

2- عرض المصالح: تشكل المستوى الثالث، " الأدنى إداريا " في المؤسسة يبلغ عددها خمسة مصالح، موزعة على ثلاث دوائر كما يلي:

الجدول رقم (4-5) :

مصالح SOMIPHOS

المديرية	العرض
المصلحة التحليلية	- تشرف عليها دائرة المحاسبة، تقوم بإجراء جميع عمليات المحاسبة التحليلية لأنشطة المؤسسة و وحداتها، ليتم مكاملتها مع المحاسبة العامة للمؤسسة
مصلحة الخزينة	- تشرف عليها دائرة المالية - تتولى تسجيل و مراقبة جميع العمليات المالية التي تطرأ على خزينة المؤسسة
مصلحة التحصيل	- هي أيضا تابعة لدائرة المالية - تشرف على عمليات تحصيل إيرادات المؤسسة من عملائها و متابعتها
مصلحة الموظفين	- تابعة لدائرة الموارد البشرية، تشرف على شؤون التوظيف، و تسيير اليد العاملة في المؤسسة، و تقسيمها حسب الوظائف و المهام
مصلحة الشؤون الاجتماعية	تعنى بشؤون الموظفين و العاملين، من دفع الأجور، و إجراءات التقاعد، و إبرام عقود التوظيف الدائم أو المؤقت...إلخ.

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

زيادة إلى ذلك تتوفر المؤسسة على جهاز آمني، و آخر تقني، و كذا آخر للاتصالات، كلها تتكامل فيما بينها لضمان حسن سير نشاط المؤسسة.

ثالثا: أنشطة وأهداف المؤسسة

1- **أنشطة المؤسسة:** تتمثل في ما يلي:

- **الأنشطة الإنتاجية:** من رقم الأعمال يمثل المركب المنجمي جبل العنق العمود الفقري للمؤسسة ككل باعتباره يشكل نسبة 70% من رقم أعمال المجموعة، إذ يقع على بعد 5 كلم جنوب غرب بئر العاتر (ولاية تبسة) و 340 كلم عن ميناء عنابة أين يتربع على ثروة فوسفاتية يقدر احتياطها بـ 2مليار طن، إضافة إلى أنها تمتلك مصنع للمعالجة بإمكانه إنتاج أربع أنواع من الفوسفات المعالج المسوق إلى الخارج و هي كالآتي:

- مزيل الغبار 63-65-%،

- فوسفات نوع 66-68%،

- فوسفات نوع 69-72%،

- فوسفات نوع 73-77%.

حيث أنه يجب توفر بعض المواصفات في المنتج كي يكون مطابقا للطلب الدولي كما يلي :

- يعتبر النوع حمض الفسفور هو النوع المطلوب بكثرة لأنه تمثل العنصر الفعال في الفوسفات الطبيعي،
- خالي من المغنيزيوم،
- خالي من الكادميوم فالبون لا يجذبه نظرا للأضرار التي تسببها أثناء عملية التحويل،
- يجب أن يكون الفوسفات طري أي سهل الطحن،
- عدم وجود الفليور، لأنه يضر بأسنان الماشية.
- الأنشطة التجارية: تضم معظم العمليات التي تتضمنها الأنشطة التجارية:
- الإشراف الكلي من طرف المديرية التجارية على عمليات التنظيم و التخطيط لدى المؤسسة،

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

والدراسات التكوينية المختلفة،

- الأنشطة الخدمية: تتكفل مؤسسة مناجم الفوسفات بكافة النشاطات الخدمية المتمثلة في النقل و الصيانة، و هذا لأن خدمات النقل تتعدى المستوى المحلي لتشمل الخارج؛ و ما تقوم به المنشآت المينائية بعناية حيث تهتم بنقل الفوسفات و بعملية التصدير إلى الخارج، كما تقوم بمتابعة كافة الخدمات الخاصة بالزبائن خارج المؤسسة من إجراءات جمركية وعمليات الصيانة داخل السفن
- الأنشطة التطويرية: تسعى مؤسسة مناجم الفوسفات إلى تقديم منتوجات جديدة و إقامة برامج تطويرية حديثة و دراسات تكوينية دورية على مستواها، وذلك من خلال المشاريع التنموية التي تقوم بها مديرية التطوير و ترقية الشراكة، بالإضافة إلى الدراسات المنجمية التي يقوم مركز الدراسات و الأبحاث التطبيقية، حيث يقوم بتخطيط الإنتاج لكل منجم و تحديد الطاقة الإنتاجية .

- 2- **أهداف المؤسسة:** تتمثل أهداف المؤسسة فيما يلي:
- تحقيق الربح لتوسيع نشاطها و بالتالي الصمود أمام تنافسية المؤسسات الأخرى،
 - البعث بالقطاع المنجمي نحو عملية التطوير و الازدهار و ذلك عن طريق الأبحاث، التنمية ، الإنتاج، التصدير و التوزيع كما تقوم ببعض التحويلات للمواد المنجمية للفوسفات،
 - حصولها على شهادة عالمية في الجودة أهمها شهادة الايزو 9001 سنة 1996 و 14001 سنة 2003 مما يسمح لها بالمنافسة،
 - تقديم تسهيلات فيما يتعلق بعملية التصدير،
 - تدعيم و خدمة الجانب الاقتصادي من خلال إنتاج و تسويق الفوسفات،
 - كسب عملاء جدد و ذلك عن طريق التعريف بالمؤسسة و المشاركة في المعارض و الملتقيات الدولية،
 - الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية و تطويرها،
 - التحسين و التحكم في كل تكاليف المؤسسة الإنتاجية و التسوية و مراقبة المنتج،

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- **الأهداف الاجتماعية و المهنية:** تتمثل الأهداف الاجتماعية و المهنية في:
- تسهيل كل العمليات التجارية، الصناعية و المالية من طرف العاملين،
 - رفع مستوى العاملين ،
 - ضمان مستوى مقبول من الأجور يسمح للعامل بتلبية حاجاته و الحفاظ على بقاءه،
 - تحسين مستوى معيشة العمال.

المطلب الثالث : تقديم مؤسسة السلام الكترونيك

أولا : نشأتها وتطورها

تعتبر مؤسسة السلام الكترونيكس من ضمن أولى المؤسسات الجزائرية الخاصة التي تساهم في دفع عجلة التنمية وتطوير الاقتصاد الوطني بنشاطها في ميدان إنتاج المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية، حيث قامت مؤسسة السلام الكترونيكس سنة 1997 بمفاوضات مع مؤسسة الجي (LG) الكورية دامت عامين، إلا أن مؤسسة LG كانت مترددة وشديدة الحرص بخصوص الشراكة مع مستثمرين جزائريين ، وقد انتهت هذه المفاوضات بالقبول سنة 1999 حيث تم إنشاء مصلحة تقنية تجارية في بادئ الأمر بعد تصميم الهيكل العام لمؤسسة السلام الكترونيكس ببرج الكيفان، أما مديرية الإنتاج تم تأسيسها بولاية تبسة.¹

بعد إرسال أجهزة إنتاج المؤسسة العالمية LG وذلك في ماي 1999، وبعد مرور شهرين من التبرص التطبيقي على التجهيزات وآلات الإنتاج من طرف إطارات ومهندسين تقنيين، تم كذلك اختبار كيفية العمل عليها من طرف العمال. بدأت مؤسسة السلام الكترونيكس بالانتاج وفقا لخطة المنتجات السضاء: المكفات

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

الاستثمار رقم 5270 والقرار رقم 69561 المؤرخ في 1999/10/06 سجل تجاري رقم 0180582 ب. رقم، الرقم الجبائي 0949163002516240 وهي مؤسسة وطنية ذات مسؤولية محدودة SARL تابعة للمجمع التجاري الفرنسي Vistale تتفرع من السلام الكترونيكس C Sarlight ببرج الكيفان الجزائر، والمصنع الخاص بالشركة المتواجد على بعد 5 كلم جنوب مدينة تبسة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 16 لاروكاد - تبسة، وتتربع على مساحة 25000م² والتي تعود ملكيتها لأصحاب المصنع حيث قدرت المساحة المبنية بـ 12000م² أما المساحة غير المبنية فقدرت بـ 13000م² ، بدأت المؤسسة نشاطها برأس مال قدره 10.400.000دج.

¹تم الحصول على المعلومات من مديرية الموارد البشرية.

²المصدر نفسه.

ثانياً : مصادر التمويل

تعددت طرق التمويل للمؤسسة، في بداية المشروع الإنتاجي اعتمد أصحابه على القروض البنكية وقروض التوريد وهذا عادة راجع لمحدودية الموارد المالية الذاتية لمؤسسة السلام الكترونيكس، كما يوضح الجدول التالي:¹

الجدول رقم (4-6) :

مصادر التمويل لمؤسسة السلام الكترونيكس

سنة 2015	سنة 2014	سنة 2013	سنة 2012	سنة 2011	سنة 2010	
62	65	65	50	30	45	نسب التمويل ذاتي
18	10	15	20	45	25	نسب القرض البنكي
20	35	25	45	50	30	نسب قرض التوريد

المصدر: من خلال معلومات مقدمة من مصلحة الانتاج بالمؤسسة.

الشكل رقم (4-2):

مصادر تمويل المؤسسة

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

المرجع : من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول السابق.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن التمويل الذاتي لمؤسسة السلام الكترونيكس انخفض سنة 2015 بالنسبة لسنتين السابقتين، وهذا راجع إلى سبب فسخ عقد الشراكة مع الشركة الكورية LG² وشركة السلام الكترونيكس ST لكونها شركة جديدة على مستوى السوق ونلاحظ ارتفاعها في السنوات الأخرى من 30% إلى

¹ المصدر من مصلحة الانتاج.

² قامت مؤسسة السلام الكترونيكس بفسخ الشراكة مع المؤسسة الكورية LG وذلك لعدة أسباب أهمها:

- رفض شركة LG الكورية المشاركة في إستراتيجية السلام الكترونيكس التي تعتمد على الاستثمار واكتساب التكنولوجيا وحاولت جرها لمسايرتها في سياستها الرامية إلى تعطيل كل محاولات التحكم في تقنيات الإنتاج واتساع منتجاتها بلادها.
- كما أن الشركة الكورية قامت من أجل إرغام مؤسسة السلام الكترونيكس على مسايرتها برفع أسعار المقتنيات وقطع غيار مما يسبب مباشرة في ارتفاع تكاليف الإنتاج، لهذه الأسباب تم فسخ عقد الشراكة مع المؤسسة الكورية LG في 27 جانفي 2009.

65%. ونجد أيضا أن الشركة اعتمدت على القروض بدرجة كبيرة سنة 2011، وهذا راجع أيضا إلى السبب الرئيسي الذي تم ذكره سابقا، وفي السنوات الأخرى تناقص اعتمادها على القروض وذلك بسبب نجاح العلامة التجارية الجديدة ST.

ثالثا: دور المؤسسة وأهدافها

من خلال تعدد المنتجات بمختلف أنواعها وأشكالها وهذا ما يساعد على تجسيد دورها المتمثل في مايلي:¹

- فتح مناصب شغل جديدة للقضاء على البطالة وذلك من خلال فتح نقاط بيع في مختلف أنحاء الوطن،
 - إشراك كل موظف في الشركة من خلال النتائج المحققة،
 - محاولة التنسيق بين الأسواق وطلبات المستهلكين وبين نشاط المؤسسة.
- ومن أهم أهدافها مايلي:

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

داخلها وهذه المؤسسة تتميز بوجود هيكلها التنظيمي الذي يحدد مختلف المهام والمسؤوليات الوظيفية ليسهل بذلك عمليات الرقابة والمتابعة للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة، والشكل التالي يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

1. الرئيس المدير العام: يقوم بالوظائف الموالية:

- تحديد الأهداف،
- رسم الاستراتيجيات العامة للمؤسسة والسهر على تحقيق الأهداف الإستراتيجية،
- يتأخر لجنة المساهمة وأعضاء المؤسسة المساهمين،

2. نائب الرئيس: تحوّل له كل الصلاحيات لإدارة المؤسسة في حال غياب المدير العام.

3. المسير: يقوم بالمهام التالية:

- إدارة المصنع

¹وثائق من مصلحة الإنتاج.

- السهر على السير الحسن لنشاط المؤسسة

4. المديرية التجارية: تقوم بتعريف المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية وإبرام الصفقات مع العملاء سواء كانوا تجار جملة أو مؤسسات عمومية ووطنية، و وضع الاستراتيجيات التجارية بمختلف أنواعها.

- مصلحة التموين: إبرام عقود تموين المؤسسة بقطع الغيار سواء من الموردين المحليين أو الأجانب.

- مصلحة تسيير المخزون التام الصنع : مكلفة بتسيير مخزون الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية تامة الصنع خاصة المباعة منها، حيث لا يسمح لهذه الأخيرة بمغادرة المصنع إلا عن طريق إذن استلام تقدمها المصلحة المعنية.

- مصلحة البيع: تبرز مهامها كالآتي:

- الميزانية التقديرية للمبيعات،

- التحقق من فواتير البيع،

- متابعة التحصيلات الخاصة بفواتير البيع،

- الفوترة (معالجة الفواتير ماليا ومحاسبيا).

- المصلحة التقنية: تتجلى مهامها كما يلي:

- المساعدة في تحضير المبيعات،

- تحضير المستهلك كإستاز مني للخدمات أو البيع أو

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- مصلحة مراقبة الجودة: تشرف على تركيب ومراقبة جودة الأجهزة التي اكتمل صنعها

5. مديرية الإدارة والمالية: يتركز عملها في كل ما هو مالي ومحاسبي:

- مصلحة المحاسبة والمالية: وتظهر مهامها كالآتي:

- مراقبة جميع الفواتير الخاصة بعمليات البيع والشراء،

- تسجيل كافة المعاملات المحاسبية في الدفتر اليومي،

- إعداد دفتر الأستاذ وذلك بالتنسيق مع كافة الإدارات،

- معالجة العمليات الخاصة بتحديد أجور العمال، أي إذا كان التسديد دفعة واحدة أو بالتقسيط أو بالتأجيل.

- مصلحة الإدارة: تهتم بالتنسيق وتسيير مراقبة السياسة الإنتاجية للمؤسسة، ومن مهامها: تحقيق

الأهداف و التقارير والبرامج والميزانية، تحديد السياسة العامة للمؤسسة وذلك من خلال تحديد

سياسة سعر المنتج، البيع والاتصال، البحث عن مخارج توزيعية، تنظيم ومراقبة عمليات الاتصال مع الفروع والوكلاء في الداخل والخارج.

- مصلحة المستخدمين: تهتم بالوظائف المالية:

- الاهتمام بوضع أسس الانضباط داخل المؤسسة،

- ضبط قائمة المناصب الشاغرة داخل المؤسسة،

- تنظيم التقديرات داخل المؤسسة فيما يخص التوظيف، التكوين وتوزيع العمال.

6- مديرية الإنتاج: المشرفة على الإنتاج:

- الإنتاج: مشرفة على إنتاج الأجهزة حسب الورشات المشار إليها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الخاصة بكل نوع من الأجهزة،

- مصلحة التخزين: تشرف على تخزين المنتجات وتسييرها،

- مصلحة تسير مخزون المواد الأولية: هي مكلفة بالإشراف على تسير المواد الأولية للمنتجات

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- ترقية صورة المؤسسة عن طريق الإشهار والمشاركة في التظاهرات والمعارض الدولية جمعيات

الخيرية،

- إعداد بطاقات فنية لمختلف أصناف المنتجات.

8- مديرية البحث والتطوير: وتبرز مهامها كما يلي:

- تحديد مسار التنمية وتطوير المنتجات الجديدة،

- السهر على توافق وترابط منتجات المؤسسة مع صورتها واستراتيجياتها،

- مساهمتها في إعداد مخططات التطوير في الأجل الطويل،

- التنسيق بين مختلف الأقسام الأخرى من أجل تحديد الخيارات الإستراتيجية الواجب تطويرها بغية

مواجهة لمنافسة.

المبحث الثاني: واقع تكنولوجيات المعلومات والاتصال في المؤسسات محل الدراسة

تتوفر المؤسسات على مجموعة من الإمكانيات المادية والبشرية والبرامج الالكترونية متمثلة في الآتي:

المطلب الأول: الإمكانيات المادية

تمتلك مؤسسات (الاسمنت، مناجم الفوسفات، السلام للالكترونيكس) بتبسة إمكانيات مادية تتمثل

فيما يلي:

1- أجهزة الكمبيوتر: تمتلك الشركات ما يلي:

- أجهزة كمبيوتر عادية يقدر عددها ب 102 جهاز.
- أجهزة كمبيوتر محمولة يقدر عددها ب 65 جهاز. وهي من نوع "HP, DELL, SAMSUNG",
- , TOSHIBA كما تعمل هذه الأجهزة على نظام معلوماتي من نوع: Windows7, WindowsXP.

2- الآلات الطابعة: تمتلك الشركات ما يلي:

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

4- خادم الأجهزة "Server": حيث يقدر عددهم بحوالي 35 خادم يتم ربطهم بمخبر الطاقة

"Modem" من نوع "TNALO" وتمتلك الشركات أنواع عديدة منها مايلي:

- خادم تسريع الطاقة وأتمته "ISA server".
 - خادم الطاقة "server application".
 - خادم التبادل "Server exgange".
 - خادم المناطق "Domain Server".
 - خادم الانترنت "Server intranet".
 - خادم التخزين "Server Stronge".
 - خادم الانترنت عبر بروتوكول الصوت "Internet server via audio Protocol".
- 5- شبكة الانترنت: يتوفر لدى المؤسسات شبكة انترنت تعمل من خلال الأقمار الصناعية،
- 6- جهاز الحضور: يتوفر لدى الشركات أجهزة حضور الكترونية "تعمل باستخدام البصمة".

المطلب الثاني: الإمكانيات البشرية

تمثل الإمكانيات البشرية بشركة الاسمنت الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها في ممارسة نشاطها من أجل تحقيق أهدافها ومواكبة التطورات الحاصلة على مستوى بيئتها وهذا من خلال العنصر البشري. والجدول التالي يوضح تغير عدد العمال بشركة الاسمنت تبسة.

يمثل الجدول (4-7) :

عدد العمال حسب نوع المنصب شركة الاسمنت خلال الفترة 2012-2015

البيان	إطار مسير	إطار سامي	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	المجموع
2012	5	35	22	157	82	301
2013	3	32	28	161	64	288
2014	5	33	28	170	64	300
2015	6	33	30	175	89	333

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

سنة	إطار مسير	إطار سامي	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ
سنة 2012	5	35	22	157	82
سنة 2013	3	32	28	161	64
سنة 2014	5	33	28	170	64
سنة 2015	6	33	30	175	89

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel 2013

و يمثل الجدول الموالي تغير عدد عمال شركة مناجم الفوسفات خلال الفترة 2011-2016

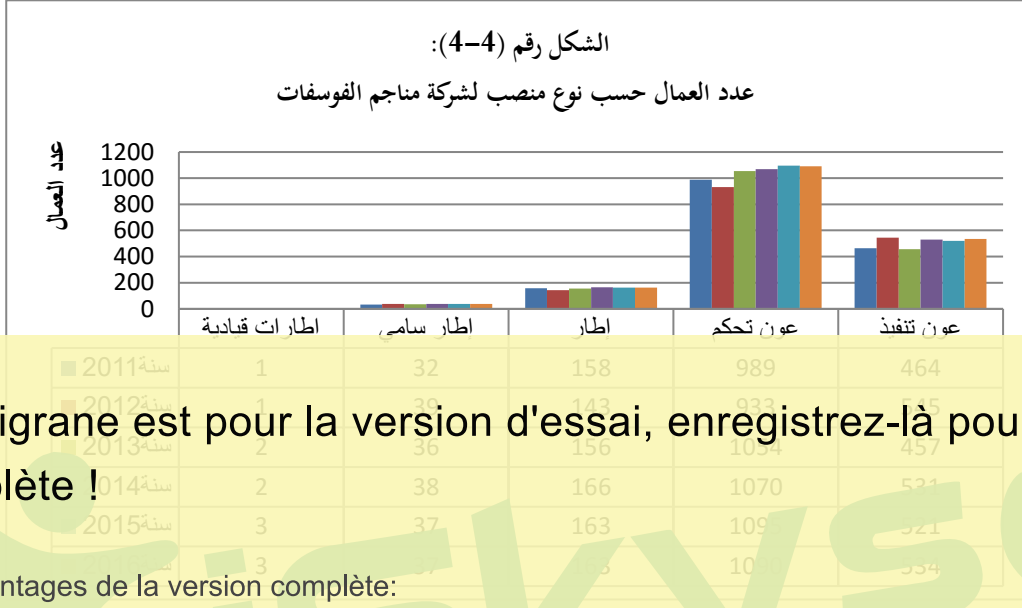
الجدول رقم (4-8)

عدد عمال شركة مناجم الفوسفات خلال الفترة 2011-2016

البيان	إطار مسير	إطار سامي	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	المجموع
2012	1	39	143	933	545	1661

1705	457	1054	156	36	2	2013
1807	531	1070	166	38	2	2014
1819	521	1095	163	37	3	2015
1827	534	1090	163	37	3	2016

المصدر: دائرة التكوين



Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

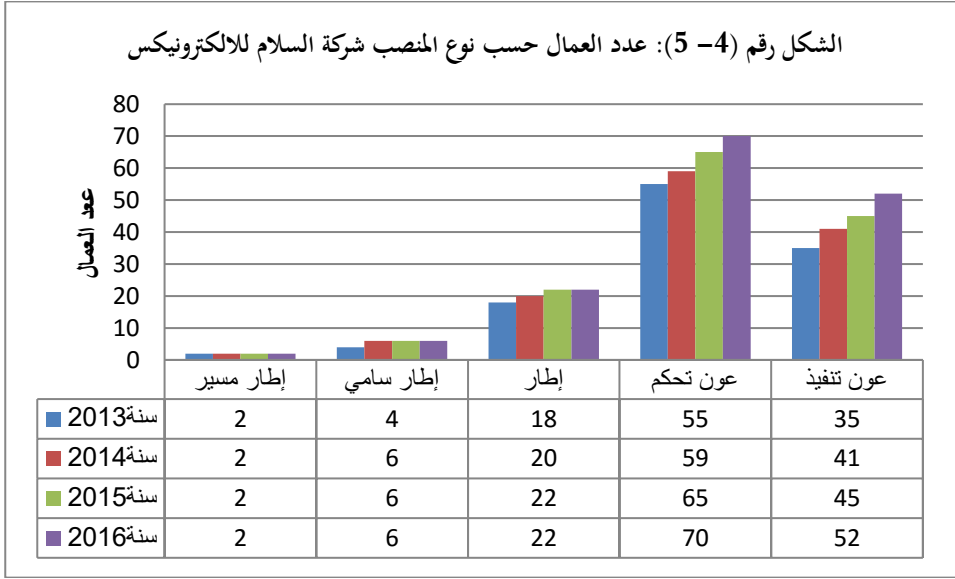
Retirer le Filigrane Maintenant

الجدول رقم (4-9):

عدد عمال شركة السلام للالكترونيكس خلال الفترة 2013-2016

البيان	إطار مسير	إطار سامي	إطار	اعون تحكم	اعون تنفيذ	المجموع
2013	2	4	18	55	35	114
2014	2	6	20	59	41	128
2015	2	6	22	65	45	140
2016	2	6	22	70	52	152

المصدر: مصلحة الموارد البشرية



من خلال الجداول السابقة والأشكال يتضح تغير عدد العمال بالشركات، حيث عرفت شركة الاسمنت

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- تسيير المحاسبة والمالية؛
- تسيير الإعلام الآلي؛
- تسيير الأجور؛
- تسيير الأعمال التجارية. في برنامج واحد، ويمكن من خلاله معرفة جميع الفواتير والطلبات المتعلقة بعميل معين كما يقوم البرنامج بالمهام التالية:
 - التعيين؛
 - المالية والمحاسبة؛
 - إدارة المخزون والأعمال التجارية؛
 - استقبال وإرسال الملفات عبر البريد الإلكتروني.
- برنامج تخطيط موارد المؤسسات: يسمح بدمج الوظائف ذات الصلة بإدارة الأعمال.

المبحث الثالث: منهجية الدراسة واختبار الفرضيات

في هذا المبحث سنتناول منهجية الدراسة الميدانية وهذا من خلال التعريف بالمنهج المتبع، ومجتمع وعينة الدراسة، وإتباع مختلف خطوات هذا المنهج من خلال أدوات جمع البيانات، حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال و إدارة الموارد البشرية للمؤسسات و استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل وعرض واختبار الفرضيات بغرض الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على باقي المؤسسات.

وعلى هذا الأساس سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الآتية:

- مجتمع وعينة الدراسة،
- أدوات جمع البيانات،
- أساليب المعالجة الإحصائية و اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: المجتمع وعينة الدراسة

يعرف المنهج Method أنه الطريق أو هو الأسلوب الذي يتبعه العالم في بحثه أو دراسة مشكلته

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

الشامل التي تقتضي دراسة الظاهرة بشكل عام والإحاطة بكافة عواملها وأسبابها، عن طريق اختبار عدد كبير من الحالات وأخذ بيانات قليلة عن كل حل، وطريقة دراسة الحالة وهي المنهج الذي تم إتباعه في هذه الدراسة نظرا لصعوبة إجراء المسح الشامل من ناحية الوقت والتكلفة وصعوبة جمع المعلومات عن عدد كبير من المؤسسات. ويعرف منهج دراسة الحالة على أنه بحث متعمق يهدف إلى التعرف على خصائص ومضمون حالة أو ظاهرة واحدة وبصورة مفصلة ودقيقة، ويرتكز على تحديد حالة محددة بعينها كخطوة أولى، ومن ثم جمع

¹ عبد الفتاح محمد العيسوي، عبد الرحمان محمد العيسوي، مناهج البحث العلمي في الفكر الإسلامي والفكر الحديث، دار الراتب الجامعية، 1997، ص:12.

² توجد عدة تصنيفات حديثة لأنواع المناهج العلمية، لعل من أشهرها: 1- تقسيم **withney** الذي عنده مناهج البحث تتمثل في: (المنهج الوصفي، التاريخي، التجريبي، الفلسفي، التنبؤي، الاجتماعي والبحث الإبداعي). 2- تقسيم **Marquis** عنده المناهج هي: (المنهج الاتنولوجي، الفلسفي، دراسة حالة، التاريخي، المسح والمنهج التجريبي). 3- أما تقسيم جود وسكيتس **Good and Scates** عندهم المناهج هي: (المنهج التاريخي، الوصفي، المسح الوصفي، التجريبي، دراسة حالة ومنهج دراسات النمو والتطور). المرجع: نبيل مسيعد، مناهج البحث، مطبوعة جامعية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، ص:4.

³ محمد الصاوي محمد مبارك، البحث العلمي: أسسه وطريقة كتابته، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1992، ص:30.

معلومات مفصلة ودقيقة عنها كخطوة ثانية وتحليل المعلومات التي تم جمعها بطريقة علمية وموضوعية للحصول على نتائج محددة يمكن تعميمها، واقتراح أساليب معالجتها على حالات أخرى مشابهة.¹ وقد تم اختيار المؤسسات السابقة كحالة دراسية باعتبارها أحد أهم المؤسسات في الولاية، ونظرا لاتساع نشاطهم وهيكلهم التنظيمي والإنتاجي، وأدائهم الاجتماعي والمالي لعدة سنوات.

- المجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الصناعية بولاية تبسة البالغ عددهم 10 مؤسسات صناعية، ولغرض إتمام الدراسة تم اختيار عينة² مقصودة من هذا المجتمع، هي: مؤسسة الاسمنت تبسة، مؤسسة الفوسفات ومؤسسة السلام للالكترونيك. وشملت هذه العينة الفئات التالية (إطار سامي، إطار مسير، إطار)، نظرا لأهمية الموضوع، حيث بلغ عددهم 302، وقد تم تقسيم عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول رقم (4-10) :

كيفية تقسيم مجتمع وعينة الدراسة

المؤسسة	عدد الموظفين في المؤسسة	عدد الإطارات	حجم العينة المختارة
مؤسسة الاسمنت	333	89	89
مؤسسة فوسفات	1827	203	157
مؤسسة السلام	140	30	30

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

¹ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، عمان، دار وائل، الطبعة الثانية، 1999، ص:44.

² عرفت العينة بأنها: "جزء من مجتمع الدراسة تحمل خصائص وصفات هذا المجتمع وتمثله فيما يخص الظاهرة أو موضوع البحث. المرجع: زياد أحمد الطويبي، مجتمع الدراسة والعينات، مديرية لواء البتراء، الأردن، 2001، ص:02. وعرفت: "بأها جزء من المجتمع الأصلي، ولكن ليس أي جزء لكن الجزء الذي يمثل العينة أحسن تمثيل"، انظر المرجع: Vincent Giard, Statistique a la gestion, paris, Economic, 8^{eme} edition, 2008,p :175.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

لقد تم الاعتماد على العديد من الأساليب لجمع البيانات الضرورية لمعالجة هذا الموضوع والتي تتماشى مع الطبيعة والمنهج المتبع، وتتمثل هذه الأساليب في:

1- التقارير والوثائق الخاصة بالمؤسسات

تلعب التقارير والوثائق الإدارية الخاصة بالمؤسسات دوراً هاماً في تقديم المعلومات والإحصائيات الدورية والمتجددة التي يحتاجها الباحث خلال مختلف مراحل الدراسة، وقد تم الاستفادة في هذه الدراسة من معلومات تخص: عدد الإدارات، المصالح الموجودة في المؤسسة، تقسيم أفراد المؤسسة حسب الفئات الوظيفية، نشأتها، وغيرها من الوثائق والمعلومات.

2- الملاحظة: تعتبر الملاحظة واحدة من أهم أساليب جمع البيانات التي لا تعتمد على ما يدليه المبحوث بل

تأخذ تصرفاتهم على وضعها الطبيعي، وتعرف الملاحظة بأنها: "عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبشرية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علمي منظم

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد، ويسمى الشخص الذي يقوم بملء استمارة بالمستجيب، ويتم توزيع استبيانات إما عن طريق البريد أو عبر الهاتف أو المقابلة الشخصية أو تسليم باليد للمستجيب على أن يتم أخذها بعد تعبئتها²، وتسمى أيضاً ب(استبيان، استقصاء، استفتاء أو استطلاع الآراء).³

* الملاحظة البسيطة: هي الملاحظة غير الموجهة للظواهر الطبيعية، حيث تحدث تلقائياً، وبدون أن تخضع لأي نوع من الضبط العلمي ودون استخدام الباحث لأي نوع من أنواع أدوات القياس للتأكد من صحة الملاحظة ودقتها، أما الملاحظة المنظمة فعرفت بأنها الملاحظة الموجهة والتي تخضع إلى أساليب الضبط العلمي، فهي تقوم على أسس منظمة ومركزة بعناية. (المرجع: مانيو جيدير، ترجمة: ملكة أبيض، منهجية البحث العلمي - دليل الباحث المبتدئ في موضوعات البحث ورسائل الماجستير والدكتوراه، دون بلد، دون سنة، ص: 30).

¹ محمد عبيدات وآخرون، مرجع سابق، ص: 73.

² أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية واقتصادية، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، 2005، ص: 181.

³ وليد عبدالرحمان خالد الفراء، تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، 2009، ص: 05.

ولانجاز هذه الاستمارة تم الاستعانة بعدة دراسات سابقة : دراسة(عماد صفوك جلود الرويلي،2014)؛ دراسة (زاوي صورية 2016/2015) ؛دراسة (حمزة بعلي ، 2016/2015)، دراسة(سناء جبيرات،2014/2015)، دراسة(محمد مسلم حسن علي، محمد عباس محمد عبد الرحيم،2009).و قد تضمنت الاستمارة قسمين رئيسيين، هما:

القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالبيانات الأولية لعينة الدراسة من خلال خمس متغيرات هي:(الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، المؤسسات).

أما القسم الثاني: شمل متغيرات الدراسة والمتمثلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تعتبر المتغير المستقل وإدارة الموارد البشرية المتغير التابع، وتم تقسيمه إلى سبعة محاور ، تم توزيعها كما يلي:

المحور الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصال،

المحور الثاني: المستوى التنفيذي لإدارة الموارد البشرية،

المحور الثالث: المستوى العلائقي،

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

معالجتها وفقا لهذا المقياس وقد كانت على النحو التالي:

جدول رقم(4-11):

درجات مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
(5) درجات	(4) درجات	(3) درجات	(1) درجة

المصدر: وليد عبد الرحمان خالد الفراء، تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، دون ذكر البلد، 2009، ص:7.

وتم الحصول على المستويات من خلال حساب طول الفترة وهي عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5، حيث تمثل 4 عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة، من 2 إلى 3 مسافة، من 3 إلى 4 مسافة، من 4 إلى 5 مسافة)، و5 تمثل عدد الاختبارات، وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80.

- إذا كان المتوسط الحسابي من [1.00 - 1.80] فإن درجة التوفر تكون بدرجة ضعيفة جدا لدى عينة البحث (غير موافق بشدة)،
- إذا كان المتوسط الحسابي من [1.80 - 2.60] فإن درجة التوفر تكون بدرجة ضعيفة لدى عينة البحث (غير موافق)،
- إذا كان المتوسط الحسابي من [2.60 - 3.40] فإن درجة التوفر تكون بدرجة متوسطة لدى عينة البحث (محايد)،
- إذا كان المتوسط الحسابي من [3.40 - 4.20] فإن درجة التوفر تكون بدرجة كبيرة لدى عينة البحث (موافق)،
- إذا كان المتوسط الحسابي من [4.20 - 5.00] فإن درجة التوفر تكون بدرجة كبيرة جدا لدى عينة البحث (موافق بشدة).

وقد تم توزيع الاستمارات على عينة الدراسة كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (4-12):

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

المصدر: بالاعتماد على الاستمارات المسترجعة من عينة الدراسة.

يتضح من الجدول السابق العدد الإجمالي للاستمارات الموزعة (256 استمارة)، تم استرجاع منها 247 استمارة، وعند مراجعة إجابات أفراد العينة تبين أن (08 استمارة) غير صالحة للتحليل، حيث بقيت 239 استمارة قابلة لتحليل والاختبار.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية

بعد اختيار أداة الدراسة يجب أن يتم معرفة مدى صدقها وثباتها للبيانات التي توفرها، لذلك فإن صدق وثبات الأداة يؤدي بالضرورة إلى صحة وسلامة نتائج الدراسة بأكملها، وعدم صحة وسلامة نتائج الدراسة تجعل البحث بلا قيمة، لذلك يحرص الباحث كل الحرص على اختيار الأداة ذات الصدق والثبات العالين، ومن هذا المنطلق، يتعين على الباحث معرفة مدى صدق وثبات أداة الدراسة.

أ و لا : صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة مدى استطاعتها لقياس الغرض الذي وضعت لقياسه وقد تم التأكد من صدق الاستمارة بطريقتين:

- **الصدق الظاهري للاستمارة:** حتى يكون للاستمارة الصفة العلمية ودرجة من المصدقية وأن تقيس الأفكار التي صممت من أجلها، وبعد التنسيق مع الأستاذ المؤطر تم عرضها على مجموعة من الأساتذة لتحكيمها، وقد تم الاستجابة لأراء المحكمين وكانت أهم نصائح التعديل كما يلي:
 - إعادة صياغة بعض الفقرات بسبب صعوبة فهمها من قبل المبحوثين؛
 - حذف بعض العبارات التي كانت تتشابه مع الفقرات الأخرى.
- وبذلك خرجت الاستمارة في صورتها النهائية.¹
- **ثبات أداة الدراسة Alpha de Cronbach**

ويقصد بها إمكانية الحصول على نفس النتائج حتى لو تم إعادة توزيع الاستمارة أكثر من مرة تحت نفس

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

V_t : يمثل التباين في مجموع محاور الاستمارة.

وقد كانت النتائج كالتالي:

¹ انظر الملحق رقم 01.

الجدول رقم(4-13):

معامل ثبات أداة الدراسة "الفاكرونباخ"

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل الفايكرونباخ Alpha a de Cronbach	معامل الصدق Validity
1	تكنولوجيا المعلومات والاتصال	15	0.913	0.95
2	المستوى التنفيذي	14	0.917	0.957
3	المستوى العلائقي	09	0.873	0.934
4	المستوى التحويلي	09	0.901	0.901
5	كفاءة العمليات التشغيلية واتخاذ القرارات	11	0.884	0.884
6	الوظائف الالكترونية الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية	22	0.805	0.805
7	المستوى الاستراتيجي	13	0.833	0.833
8	المستوى التحويلي	14	0.951	0.951
9	المستوى التنفيذي	14	0.92	0.92

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

موثوقة وصحيحة نسبة معامل الصدق حيث بلغت (97.5%) نتيجة عن الجذر التربيعي لمعامل الفايكرونباخ.

ثانياً: الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان Internal Validity :

ويقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستمارة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم

حساب الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستمارة والدرجة

الكلية للمحور نفسه وقد كانت النتائج كالتالي:

1- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول:

يبين الجدول رقم(4-15)، معاملات ارتباط بين عبارات المحور الأول وبين الدرجة الكلية لفقراته ومستوى المعنوية للاستمارة.

الجدول رقم(4-14):

معاملات ارتباط بين عبارات المحور الأول و الدرجة الكلية لفقراته ومستوى المعنوية للاستمارة.

رقم الفقرة	عبارات المحور الأول	الاتساق مع المحور	مستوى المعنوية
01	يتوفر في المؤسسة أجهزة حاسوب خاصة بإدارة الموارد البشرية	**0.832	0.000
02	توجد شبكة داخلية مناسبة لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة	**0.663	0.000
03	يوجد للمؤسسة موقع الكتروني	0.910**	0.000
04	يوجد للمؤسسة حسابات خاصة على موقع التواصل الاجتماعي (فيس بوك، توتنت ...)	0.587**	0.000
09	يتوفر في المؤسسة الكوادر البشرية القادرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال	0.578**	0.000
10	توجد شبكة ربط الكترونية بين جميع أقسام المؤسسة وفروعها وإدارة الموارد البشرية	0.755**	0.000
11	توجد برامج الكترونية لدى إدارة الموارد البشرية في جميع الأقسام التابعة لها	0.636**	0.000
12	تقوم المؤسسة التي تعمل بها: بتطوير وتحديث الأجهزة والأنظمة بشكل دوري	0.850**	0.000
13	أجهزة الحاسوب الموجودة في إدارة الموارد البشرية مناسبة	0.881**	0.000
14	الحواد م الموجودة في إدارة الموارد البشرية مناسبة	0.788**	0.000
15	مستوى الحماية الخاص بالأجهزة متطور جدا	0.882**	0.000

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS v22

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

من خلال الجدول تظهر معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (تكنولوجيا المعلومات والاتصال) بإشارة موجبة وهي علاقة طردية ، و بمستوى دلالة أقل من 0.01 بظهور الإشارة (***) مما يدل على هذه الفقرات دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني:

يبين الجدول رقم(4-16)، معاملات ارتباط بين عبارات المحور الثاني وبين الدرجة الكلية لفقراته ومستوى المعنوية للاستمارة.

الجدول رقم(4-15):

معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثاني ومستوى المعنوية للاستمارة

رقم الفقرة	عبارات المحور الثاني المستوى التنفيذي	الاتساق مع المحور	مستوى المعنوية
16	تسجيل الحضور والانصراف يتم آليا	0,817**	0.000
17	إدارة ومتابعة العطلة و الغيات تتم آليا	0,643**	0.000
18	أرشفة ملفات الأفراد تتم باستخدام الحاسوب	0,948**	0.000
19	يتم تعيين التصور والقرارات الاجتماعية بشكل آلي	0,537**	0.000
20	معالجة المحور بواسطة الحاسوب	0,910**	0.000
21	يقوم الأفراد بتسجيل طلبات الحصول على العمل عن طريق الانترنت أو الهاتف	0,951**	0.000
24	يقوم أفراد المؤسسة بتسجيل بي برامج التكوين باستخدام الانترنت	0,726**	0.000
25	يستعمل البريد الالكتروني كقناة اتصال مفتوحة بين المسيرين وأفراد المؤسسة	0,846**	0.000
26	يتم إنهاء الخدمة الكترونيا	0,763**	0.000
27	يتم تزويد الموظفين بالنماذج الالكترونية الخاصة بشؤون الموظفين من خلال بوابة خدمات الموظفين	0,560**	0.000
28	يتم تخطيط المسار الوظيفي الكترونيا	0,788**	0.000
29	تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في سرعة بث المعلومات عن المخاطر التي قد يتعرض لها العمال نتيجة الاستعمال الخطأ من خلال الشبكات المعلوماتية	0,867**	0.000

من خلال الجدول تظهر معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (المستوى التنفيذي) بإشارة موجبة وهي علاقة طردية، و بمستوى دلالة أقل من 0.01 بظهور الإشارة (***) مما يدل على هذه الفقرات دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

3- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث:

يبين الجدول رقم(4-16)، معاملات ارتباط بين عبارات المحور الثالث وبين الدرجة الكلية لفقراته ومستوى المعنوية للاستمارة.

الجدول رقم(4-16):

معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثالث ومستوى المعنوية للاستمارة

مستوى المقياس	الاتساق مع المحور	عبارات المحور الثالث المستوى العلائقي	رقم الفقرة	
0.000	0,524**	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة عبر موقع المؤسسة	30	التوظيف الإلكتروني
0.000	0,591**	تقدم طلبات التوظيف عبر شبكة الانترنت	31	
0.000	0,572**	تستخدم المقابلات والاختبارات في عملية التوظيف الإلكتروني	32	
0.000	0,555**	تستخدم برامج التكوين عبر وسائط إلكترونية متنوعة	34	التدريب الإلكتروني
0.000	0,588**	توفر المؤسسة دورات تدريبية بعد الانتهاء من التوظيف الإلكتروني	35	
0.000	0,478**		37	التقييم الإلكتروني
0.000	0,424**	يتم إبلاغ عن نتائج التقييم عبر البريد الإلكتروني	38	التقييم الإلكتروني

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

من خلال الجدول تظهر معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (المستوى العلائقي) بإشارة موجبة وهي علاقة طردية، و بمستوى دلالة أقل من 0.01 بظهور الإشارة (***) مما يدل على هذه الفقرات دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

4- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع :

يبين الجدول رقم(4-17)، معاملات ارتباط بين عبارات المحور الرابع وبين الدرجة الكلية لفقراته ومستوى المعنوية للاستمارة.

الجدول رقم(4-17):

معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثالث ومستوى المعنوية للاستمارة

رقم الفقرة	عبارات المحور الرابع : تسهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية في:	الاتساق مع المحور	مستوى المعنوية
39	زيادة القدرة على تبادل المعارف بين الأفراد	**0,718	0.000
40	استخدام المنشورات والمجلات الدورية الالكترونية لنشر المعرفة بين العاملين	**0,702	0.000
41	التنسيق الجماعي عبر (البريد الالكتروني، المؤتمرات والاجتماعات عن بعد)	**0,751	0.000
42	تشجيع المشاركة الجماعية عبر الشبكات المتوفرة على إعادة استخدام المعارف للحاجة	**0,747	0.000
43	الحصول على المعلومات التي احتاجها في وظيفتي	**0,740	0.000
44	التسليم على المعلومات في أي وقت	**0,728	0.000
45	تيسيرة نشر المعلومات	**0,733	0.000
46	إرفاقات عند وقوعها دون الرجوع إلى	**0,737	0.000
47	في تقديم اقتراحاتي واستفساري بحرية إلى المستوى الأعلى دون تردد من النتائج	0,718	0.000

من خلال الجدول تظهر معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (المستوى التحويلي) بإشارة موجبة وهي علاقة طردية، و بمستوى دلالة أقل من 0.01 بظهور الإشارة (***) مما يدل على هذه الفقرات دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

5- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس :

يبين الجدول رقم(4-18)، معاملات ارتباط بين عبارات المحور الخامس وبين الدرجة الكلية لفقراته ومستوى المعنوية للاستمارة.

الجدول رقم(4-18):

معاملات الارتباط بين عبارات المحور الخامس ومستوى المعنوية للاستمارة

رقم الفقرة	عبارات المحور الخامس: اتخاذ القرارات وتحسين الأداء تسهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية في:	الاتساق مع المحور	مستوى المقاييس
48	تبسيط وتسهيل إجراءات العمل	0,739**	0.000
49	التقليل من إجراءات معالجة البيانات في عملك	0,736**	0.000
50	تقليل عبء الأعمال الملقاة على عاتقك	0,750**	0.000
51	الاستغلال الأمثل للموارد المادية	0,751**	0.000
52	تقليل الأخطاء التي تحدث أثناء القيام بالأعمال	0,753**	0.000
53	التخفيف من ضغوط العمل اليومية	0,752**	0.000
54	تعزيز الرغبة في القيام بالأعمال	0,766**	0.000
55	زيادة الإنتاجية	0,766**	0.000
57	تحقيق السرعة في اتخاذ القرارات	**0.745	0.000
58	اتخاذ قرارات رشيدة	**0.811	0.000

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

من خلال الجدول تظهر معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس (المستوى الأداء واتخاذ القرارات) بإشارة موجبة وهي علاقة طردية، و بمستوى دلالة أقل من 0.01 بظهور الإشارة (***) مما يدل على هذه الفقرات دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

6- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور السادس :

يبين الجدول رقم(4-19)، معاملات ارتباط بين عبارات المحور السادس وبين الدرجة الكلية لفقراته ومستوى المعنوية للاستمارة.

الجدول رقم (4-19):

معاملات الارتباط بين عبارات المحور السادس ومستوى المعنوية للاستثمار

مستوى المعنوية	الاتساق مع المحور	عبارات المحور الخامس: الوظائف الالكترونية الإدارية تسهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية ب :	رقم الفقرة	
0.000	**0,699	وضع خطط توظيف الموارد البشرية بشكل أفضل	59	التخطيط
0.000	** 0,728	تقليل كلفة إجراءات التخطيط الإداري	60	
0.000	**0,621	التخفيف من الأعباء الإدارية لعملية التخطيط	61	
0.000	**0,662	إشراك جميع الأطراف في التخطيط الاستراتيجي	62	
0.000	**0,635	مواكبة التغيرات والمستجدات الإدارية العالمية	63	
0.000	**0,697	تطوير نظم التخطيط الإدارية	64	
0.000	**0,717	الحد من مشكلات التخطيط	65	الإنجاز
**0,885	أن الاتصالات تتم بين إدارة الموارد البشرية والمصالح الأخرى بأتم من	66		
0,94	من التمثل والعكس	67		
0.000	**0,709	إن المؤسسة تضع معلومات تفصيلية عن الإجراءات الإدارية ومتطلباتها على الموقع الالكتروني	69	التفويض والرقابة الالكترونية
0.000	**0,933	بوضع إجراءات لتأمين سرية البيانات والمعلومات بما	70	
0.000	**0,953	توفير فرص الاطلاع على الإجراءات القانونية	71	
0.000	**0,951	توفير الاطلاع على مصادر المعلومات	72	
0.000	**0,960	توفير مبدأ الشفافية في تقديم الخدمات	73	
0.000	**0,953	توزيع القرارات الإدارية بين مختلف المكاتب	74	
0.000	**0,953	توفير الكثير من المرونة والسرعة في تقديم الخدمات	75	
0.000	**0,963	توفير المعلومات بشكل دقيق وسليم	76	

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

0.000	**0,945	تسهيل عملية الحصول على الوثائق الرسمية	77
0.000	**0.960	التخلص من النظام البيروقراطي في انجاز المعاملات	78
0.000	**0.953	ترسيخ مبدأ المتابعة والرقابة الذاتية للمهام الإدارية	79
0.000	**0.789	تطبيق نظام رقابة متطور	80

من خلال الجدول تظهر معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس (الوظائف الإدارية) بإشارة موجبة وهي علاقة طردية، و بمستوى دلالة أقل من 0.01 بظهور الإشارة (***) مما يدل على هذه الفقرات دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

7- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور السابع :

يبين الجدول رقم (4-20)، معاملات ارتباط بين عبارات المحور السادس وبين الدرجة الكلية لفقراته ومستوى

المعنوية الاستمارة.

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

0.000	0,837**	المعاملات التنظيمية الحالية لا تتوافق مع تطبيقات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية	83
0.000	0,843**	ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية	84
0.000	0,891**	سهولة اختراق شبكة الانترنت	85
0.000	0,903**	الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة	86
0.000	0,877**	قلة الثقة لدى الإداريين في كافة التعاملات الالكترونية	87
0.000	0,849**	ضعف التحكم في اللغات الأجنبية	88
0.000	0,855**	قلة الدورات التدريبية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال	89
0.000	0,845**	نقص الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية	90
0.000	0,869**	ارتفاع أسعار بعض الأجهزة والمعدات الالكترونية	91

0.000	0,841**	ارتفاع أسعار البرمجيات الالكترونية	92	
-------	---------	------------------------------------	----	--

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss_{v22}

من خلال الجدول تظهر معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السابع (معوقات تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية) بإشارة موجبة وهي علاقة طردية، و بمستوى دلالة أقل من 0.01 بظهور الإشارة (**). مما يدل على هذه الفقرات دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

يتضح من عبارات كل محور من المحاور أن جميع العبارات داخل كل محور عند مستوى 0.01 ذات دلالة إحصائية، وهذا دليل على صدق الاتساق الداخلي بين عبارات كل محور من محاور الاستبيان.

ثالثا: أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج Execle2013 وبرنامج "SPSS.v22" في تحليل البيانات وهو اختصار للأحرف الأولى من الكلمات الآتية "Statistical

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف.

2- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

3- تحليل التباين للانحدار (Analyses of Variance): للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.

4- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Régression Analyses): وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات والاتصال) على المتغير التابع إدارة الموارد البشرية.

5- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): وذلك لمعرفة الفروقات في اتجاهات الباحثين حول متغيري البحث التي تعزى للمتغيرات الشخصية .

¹نقل عن <http://abdelwahabgouda.ahlamontada.com/t11-topic> تاريخ الإطلاع 18 / 04/2017 على الساعة 10.31.

6- معامل ارتباط بيرسون: استخدم من أجل تحديد مدى الارتباط بين المحاور مع بعضها البعض ومدى ارتباط كل فقرة من فقرات المحاور.

7- اختبار كولمخروف سمرنوف (1- sample K-S): لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

المبحث الخامس : عرض، تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

يستعرض هذا المبحث التحليل الإحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبيان، وعرض المؤشرات الإحصائية ونتائج تطبيق أدوات الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات لكل متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها كالتالي:

المطلب الأول : تحليل خصائص عينة الدراسة :

لقد تم استخدام القسم الأول من الاستبيان لتوضيح الخصائص الديمغرافية والوظيفية للمجتمع المدروس مما يساعد في تفسير بعض نتائج البحث. وتم الاعتماد على كل من السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة¹

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

أنثى	56	%23
المجموع	239	%100

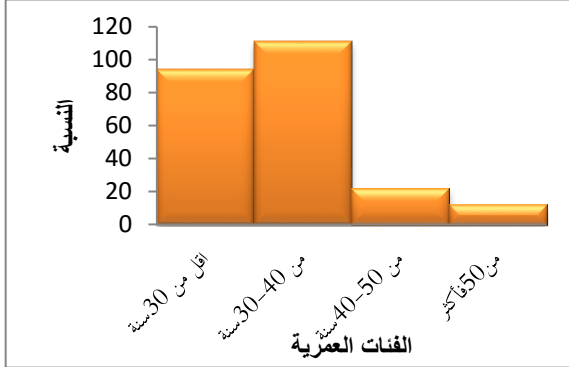
المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج SPSS^{v22} (انظر الملحق رقم 02)، المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel²⁰¹³ يتضح من الجدول رقم (4-21) والشكل رقم (4-6) بأن أفراد عينة الدراسة موزعين حسب متغير الجنس على نحو التالي: الذكور بلغ عددهم 183 أي ما نسبته 77% وهي النسبة الغالبة مقارنة بنسبة الإناث 23% أي 56 موظفة، يمكن تفسير هذا الفرق بين النسبتين إلى نوعية نشاط المؤسسات بأنها مؤسسات صناعية.

¹ انظر الملحق رقم 02

ثانياً، متغير السن: تم تقسيم أفراد المجتمع حسب السن إلى أربع فئات حسب الجدول التالي:
الجدول رقم(4-22):

الشكل رقم(4-7):

توزيع عينة الدراسة حسب السن



توزيع عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	94	39.3
من 30-40 سنة	111	46.4
من 40-50 سنة	22	9.2
من 50 فأكثر	12	5
المجموع	239	100%

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج SPSSV22 (انظر الملحق رقم 02)، المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel 2013

نلاحظ من خلال الجدول رقم(4-22) والشكل رقم(4-7) أن نسبة 46.4% من أفراد العينة من

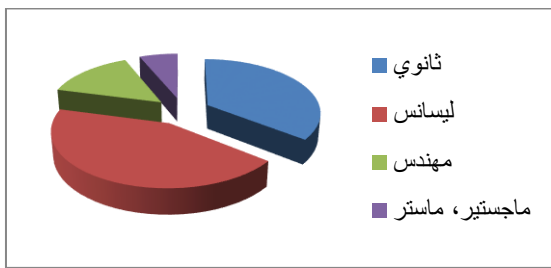
المؤسسات محل الدراسة ذات الفئة العمرية من (30 إلى أقل من 40) سنة هذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	85	35,6
ليسانس	104	43,5
مهندس	35	14,6
ماجستير، ماستر	15	6,3
المجموع	239	100,0

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج SPSSV22 (انظر الملحق رقم 02)، المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel2013

نلاحظ من خلال الجدول السابق رقم (4-23) والشكل رقم (4-8) أن نسبة 43.5% من أفراد العينة

من المؤسسات محل الدراسة ذات مستوى الطور الأول الجامعي (ليسانس) و هذا راجع إلى نوعية نشاط

المؤسسات، ثم تلتها نسبة 35.6% ذات المستوى الثانوي. ثم تليها نسبة 14.6% من أفراد العينة يحملون شهادة

مهندس دولة، وتمثل فئة الحاصلين على شهادة الماجستير أو الماستر نسبة 6.3%. مما سبق نلاحظ أن معظم أفراد

العينة يحملون شهادات جامعية وهذا مما يدل على أن المؤسسات تحرص على جذب الموظفين ذات منصب تعليمي عالي.

رابعا، متغير الخبرة في العمل:

سيتم التطرق إلى سنوات الخبرة للعاملين في المؤسسات من خلال الجدول التالي:

الشكل رقم (4-9):

توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة في العمل

الجدول رقم (4-24):

توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة في العمل



الاقدمية في العمل	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	65	27,2
من 5 إلى 10 سنوات	85	35,6
من 10 إلى 15 سنة	64	26,8
15 سنة فأكثر	25	10,5
المجموع	239	100

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات متغيرات الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض تحليل البيانات الأساسية والتي تمثل استجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة الواردة في أداة الدراسة المتمثلة في الاستمارة، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج EXCILE₂₀₁₃ و (SPSS_{v22}).

أولاً: تحليل إجابات أفراد العينة نحو متغير تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية
الجدول رقم (4-25):

المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و معامل الاختلاف لكل عبارة من عبارات المحور الأول

رقم العبارة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	رتبة الفقرة	اتجاه الإجابة
1	يتوفر في المؤسسة أجهزة حاسوب بمكاتب إدارة الموارد البشرية	4.76	1.393	%29.26	2	موافق
2	توجد شبكة داخلية مناسبة لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة	3.47	1.296	%37.34	10	موافق
3	يوجد للخدمة سواب خاصة على موقع التواصل الاجتماعي فيس بوك	4.86	1.020	%20.98	1	موافق
4	يتوفر في إدارة الموارد البشرية أجهزة إخراج	2.59	1.130	%43.62	14	محايد
5	يتوفر في إدارة الموارد البشرية أجهزة الحضور والانصراف	3.82	0.816	%21.36	6	موافق
6	تتوفر خدمة بث الفيديو عبر الانترنت	2.42	1.030	%42.56	15	محايد
7	يتوفر في المؤسسة الكوادر البشرية القادرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال	2.89	1.286	%44.49	12	محايد
8	توجد شبكة ربط الكترونية بين جميع أقسام المؤسسة وفروعها وإدارة الموارد البشرية	3.93	1.049	%26.69	4	موافق

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

11	توجد برامج الكترونية لدى إدارة الموارد البشرية في جميع الأقسام التابعة لها	3.38	1.217	36.00%	11	موافق
12	تقوم المؤسسة التي تعمل بها: تقوم بتطوير وتحديث الأجهزة والأنظمة بشكل دوري	3.64	1.148	31.53%	8	موافق
13	أجهزة الحاسوب الموجودة في إدارة الموارد البشرية مناسبة	3.51	1.247	35.52%	9	موافق
14	الحوادم الموجودة في إدارة الموارد البشرية مناسبة	3.77	1.135	30.10%	7	موافق
15	مستوى الحماية الخاص بالأجهزة متطور جدا	3.94	1.213	30.78%	3	موافق
	المجموع	3.58	1.15	32.16%		موافق

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

وسيتم تحليل مخرجات هذه النتائج كما يلي:

- نلاحظ مما سبق أن المتوسط الحسابي بلغ أعلى قيمة له (4.86) عند العبارة الثالثة بانحراف معياري قدرت قيمته بـ (1.020) ومعامل اختلاف بلغت قيمته بـ (20.98%)، ما يدل على تشتت إجابات أفراد العينة، وبما أن الوسط الفرضي يساوي (3) فإن النتائج تشير إلى أن مستوى الموقع الإلكتروني والبريد الإلكتروني فعال بالمؤسسات.
- أما المتوسط الحسابي الذي جاء في المرتبة الثانية فقد قدرت قيمته بـ (4.76) و بانحراف معياري قدرت قيمته بـ (1.393) عند الفقرة رقم (1) ومعامل اختلاف بلغت قيمته (29.76%) مما يدل على ضعف تشتت إجابات أفراد العينة، وبما أن الوسط الفرضي يساوي (3) فإن النتائج تشير إلى أن المؤسسات تملك أجهزة حواسيب بإدارة الموارد البشرية .
- حقق مستوى الحماية الخاص بالأجهزة المرتبة الثالثة وسطا حسابيا قدرت قيمته بـ (3,94) و بانحراف معياري قدرت قيمته بـ (1.213) وبلغت قيمة معامل الاختلاف (30.78%) عند العبارة رقم (15)،

وبما أن الوسط الفرضي يساوي (3) يتضح أن في المؤسسات نظام فعال جدا لحماية الأجهزة من الفيروسات والقرصنة.

- وأتى المتوسط الحسابي الذي قدرت قيمته بـ (3.93) في المرتبة الرابعة بانحراف معياري (1.049) للعبارة رقم(10) و بمعامل اختلاف (26.69%) مما يوضح تشتت إجابات أفراد العينة، لذلك فإن النتائج تشير إلى أنها توجد شبكة ربط بين جميع أقسام المؤسسة وفروعها وإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات.
- حققت العبارة الخامسة المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدرت قيمته بـ (3.87) و بانحراف معياري (1.015) ومعامل اختلاف (26.25%) مما يدل على تشتت إجابات أفراد العينة، وهذا يعني أن النتائج تشير إلى مستوى توفر أجهزة الإدخال في إدارة الموارد البشرية فوق المتوسط. وجاءت الفقرة السابعة والتي نصت على أنه " يتوفر في إدارة الموارد البشرية أجهزة الحضور والانصراف" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدرت قيمته بـ(3.82) بدرجة مرتفعة وانحراف معياري(0.816) ومعامل اختلاف (21.36%) هذا يعني أن النتائج تشير إلى مستوى توفر أجهزة الحضور والانصراف في إدارة الموارد البشرية بدرجة فوق المتوسط.

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

الحواشيب الموجودة في إدارات الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات ذات جودة.

- وأظهرت نتائج الاستبيان للعبارات(9،4،86) أن رأي أفراد العينة وهذا حسب المتوسطات الحسابية للعبارات السابقة على الترتيب (2.89،2.87،2.59،2.42) أقل من المتوسط الفرضي (3)، أن هناك نقص في الكوادر البشرية المؤهلة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وضعف في توفر خدمة الفيديو عبر الانترنت.

ثانيا: تحليل إجابات أفراد العينة نحو متغير المستوى التنفيذي لإدارة الموارد البشرية
الجدول رقم (4-26):

المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و معامل الاختلاف لكل عبارة من عبارات المحور الثاني

رقم العبارة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	رتبة الفقرة
16	تسجيل الحضور والانصراف يتم آليا	4.451	0.417	09,36	2
17	إدارة ومتابعة العطل و الغياب تتم آليا	3,85	1,052	27,32	4
18	إدارة ملفات الأفراد تتم باستخدام الحاسوب	4,27	0,652	15,26	3
19	يتم تحيين التطورات الضريبية والتعاقدات الاجتماعية بشكل ألي	2,2	1,093	49,68	14
20	تتم معالجة الأجور بواسطة الحاسوب	4,76	0,361	7,58	1
21	نظام حضور والانصراف مرتبط إلكترونيا بنظام الأجور	2,59	1,239	47,83	11
22	يقوم أفراد المؤسسة بتحديث بياناتهم الشخصية إلكترونيا	2,87	1,067	37,17	3
23	تقوم الإدارة بالاطلاع على طلبات الحصول على العطل عن طريق الانترنت	2,87	1,067	37,17	3
24	يقوم قسم التسجيل في مجمع البحرين باستخدام الحاسوب	3,25	1,133	33,07	5
25	وأفراد المؤسسة	3,25	1,133	33,07	5
26	يتم إنهاء الخدمة إلكترونيا	2,49	1,211	48,63	12
27	يتم تزويد الموظفين بالنماذج الالكترونية الخاصة بشؤون الموظفين من خلال بوابة خدمات الموظفين	2,65	1,124	42,41	10
28	يتم تخطيط المسار الوظيفي إلكترونيا	3,13	0,891	28,46	7
29	تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في سرعة بث المعلومات عن المخاطر التي قد يتعرض لها العمال نتيجة الاستعمال الخطأ من خلال الشبكات المعلوماتية	2,9	0,869	29,96	8
	المستوى التنفيذي ككل	3,11	0,891	30,39	

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss (انظر الملحق رقم 02)

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

من خلال الجدول رقم (4-26) يتضح أن المتوسط الحسابي لمحور المستوى التنفيذي لإدارة الموارد البشرية قدرت قيمته بـ (3.11)، و تراوحت المتوسطات الحسابية لفقراته ما بين (2.2-4.76)، بانحراف معياري إجمالي قدرت قيمته بـ (0.891) ومعامل اختلاف بلغت قيمته (31.65) ما يدل على أن تشتت إجابات الأفراد، وبما أن الوسط الفرضي (3) هذا يعني أن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة بالنسبة للمستوى التنفيذي لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة، وعليه جاءت مخرجات هذه النتائج كما يلي:

- أن المتوسط الحسابي بلغ أعلى قيمة له (4.76) عند العبارة العشرون بانحراف معياري (0.361) ومعامل اختلاف ب(7.58%) يدل على ضعف تشتت إجابات أفراد العينة، وما أن الوسط الفرضي يساوي (3) فإن النتائج تشير إلى مستوى معالجة الأجور بواسطة الحواسيب بدرجة عالية بالمؤسسات.
- أما المتوسط الحسابي الذي جاء في المرتبة الثانية قدرت قيمته بـ (4.451) و بانحراف معياري بلغت قيمته بـ (0.417) عند الفقرة رقم (16) ومعامل اختلاف (09.36%) مما يدل على ضعف تشتت

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

فإن النتائج تشير إلى أن إدارة ومتابعة العطل والغياب يتم أليا.

- حققت العبارة الخامسة والعشرون المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.22) و بانحراف معياري (1.074) و بمعامل اختلاف (33.35%) مما يدل على تشتت إجابات أفراد العينة حول متوسطها، وهذا يعني أن النتائج تشير إلى أن البريد الإلكتروني يعتبر قناة اتصال بين المسيرين وأفراد المؤسسة، وهذا راجع لامتلاك المؤسسات للموقع والبريد الإلكتروني. وجاءت الفقرة الرابعة والعشرون والتي نصت على أنه " يتم التسجيل في برامج التكوين عن طريق استخدام الانترنت " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (2.87) بدرجة اقل من المتوسط وانحراف معياري (1.067) ومعامل اختلاف (37.17%) هذا يدل على أن تشتت إجابات أفراد العينة عاليا، ولما كان الوسط الفرضي (3) فإن النتائج تشير إلى مستوى التسجيل في برامج التكوين عن طريق الانترنت في إدارة الموارد البشرية بدرجة قريب من المتوسط.

- وجاءت العبارة رقم (28) بمتوسط حسابي بلغ (3.13) في المرتبة السابعة العبارة بانحراف معياري (1.141) و بمعامل اختلاف قدرت قيمته بـ (36.45%) مما يدل على تشتت إجابات أفراد العينة، وهذا يعني أن النتائج تشير إلى أن تخطيط المسار الوظيفي يتم إلكترونياً. وجاءت العبارة رقم (29) بمتوسط حسابي بلغ (2.9) و انحراف معياري (0.869) وبمعامل اختلاف ب(29.96%) بالمرتبة الثامنة، وهذا يدل على استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية الإبلاغ عن المخاطر التي قد يتعرض لها العمال نتيجة الاستعمال الخاطئ.
- حققت الفقرة الثالثة والعشرون المرتبة التاسعة وهذا بمتوسط حسابي بلغ (2.87) و انحراف معياري (1.067) وبمعامل اختلاف (37.17%) وهذا يدل على أن مستوى طلبات الحصول على العطل عن طريق الانترنت أو الانترنت قريب من المتوسط الفرضي.
- وأظهرت نتائج الاستبيان للعبارات (19،22،26،21،27) رأي المستجوبين وهذا حسب المتوسطات الحسابية للعبارات السابقة على الترتيب (2.49،2.59،2.22.65) أقل من المتوسط الفرضي (3)، وهذا

يدل على أن خدمات البوابة الإلكترونية وإنهاء الخدمة و وربط النظام الحضور والانصراف بالأجور تحديث بيانات الأفراد بالمؤسسة ذات مستوى ضعيف لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

ثالثا: تحليل إجابات أفراد العينة نحو متغير المستوى العلائقي لإدارة الموارد البشرية
الجدول رقم (4-27):

المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و معامل الاختلاف لكل عبارة من عبارات المحور الثالث

رقم العبارة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	رتبة الفقرة
30	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة عبر موقع المؤسسة	3,29	0,872	26,50	1
31	تقدم طلبات التوظيف عبر شبكة الانترنت	2,35	1,155	49,14	7
32	تستخدم المقابلات والاختبارات في عملية التوظيف الالكتروني	2,17	1,072	49,40	9
33	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية الكترونيا	3,08	1,012	32,85	3
34	تقدم برامج التكوين عبر وسائط الكترونية متنوعة	3,1	1,006	32,45	2
35	توفّر المؤسسة دورات تدريبية عن بعد للموظفين	2,47	1,159	46,92	4

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

البشرية قدرت تقيس بـ (2.61)، و تراوح المتوسطات الحسابية لقرارات مابين (2.17 - 3.29)، بانحراف معياري إجمالي (1.01) وبمعامل اختلاف (38.80) ما يدل على تشتت إجابات الأفراد. وهذا يعني أن أفراد العينة غير موافقين على تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في المستوى العلائقي (التوظيف الالكتروني، التدريب الالكتروني، التقييم الالكتروني) لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، حيث جاءت مخرجات برنامج الإحصائي على الترتيب كما يلي:

- أن المتوسط الحسابي بلغ أعلى قيمة له (3.29) عند العبارة الثلاثون بانحراف معياري (0.872) و معامل اختلاف بـ(26.50%) ما يدل على تشتت إجابات أفراد العينة، وبما أن الوسط الفرضي يساوي(3)، لذلك فإن النتائج تشير إلى المؤسسات تستخدم الإعلان عن الوظائف الشاغرة عبر موقعها الالكتروني.
- أما المتوسط الحسابي الذي جاء في المرتبة الثانية قيمته(3.1) بانحراف معياري (1.006) عند الفقرة رقم (34) ومعامل اختلاف (32.45 %) مما يدل على أن تشتت إجابات أفراد العينة قريب من

المتوسط، ولما كان الوسط الفرضي يساوي (3)، فإن النتائج تشير إلى أن برامج التكوين تتم عبر وسائط الكترونية .

- حققت العبارة رقم (33) التي نصت على تحديد الاحتياجات يتم الكترونيا المرتبة الثالثة بوسط حسابي (3.08) و بانحراف معياري (1.012) ومعامل اختلاف (32.85%) مما يدل على أن تشتت إجابات أفراد العينة متوسطة، وهذا راجع لأجهزة الحواسيب والشبكات الاتصال الموجودة بين الإدارات و إدارة الموارد البشرية.

- ويأتي المتوسط الحسابي (2.47) في المرتبة الرابعة بانحراف معياري (1.159) للعبارة رقم (35) وبمعامل اختلاف (46.92%) مما يدل على تشتت كبير في إجابات أفراد العينة حول متوسطها، لذلك فإن النتائج تشير إلى أن أفراد العينة لا يوافقون على أن المؤسسات تقوم بإجراء دورات تدريبية عن بعد.

- حققت العبارة السادسة والثلاثين المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.44) و بانحراف معياري (0.909) ومعامل اختلاف (37.25%) مما يدل على تشتت إجابات أفراد العينة حول متوسطها، ولما كان

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

و معامل اختلاف ب(49.14%) يدل على تشتت إجابات أفراد العينة كبير حول الوسط حسابي، ولما كان الوسط الفرضي يساوي(3)، فان النتائج تشير إلى أن طلبات التوظيف لا تتم عبر شبكة الانترنت. وجاءت العبارة رقم (38) بمتوسط حسابي بلغ (2.21) و انحراف معياري (1.005) ومعامل اختلاف ب(45.07%) بالمرتبة الثامنة، وهذا يدل على أن الإبلاغ على نتائج التقييم لا يتم عبر البريد الالكتروني.

- وحققت الفقرة الثانية والثلاثون المرتبة التاسعة وهذا بمتوسط حسابي بلغ (2.17) وانحراف معياري (1.07) ومعامل اختلاف (49.90%) وهذا يدل على أن تشتت إجابات أفراد العينة كبير، وبما أن المتوسط الحسابي أقل من المتوسط الفرضي (3) هذا يدل على أن المقابلات والاختبارات في عملية التوظيف لا تتم الكترونيا.

رابعا : تحليل إجابات أفراد العينة نحو متغير المستوى التحويلي لإدارة الموارد البشرية
الجدول رقم (4-28):

المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل عبارة من عبارات المحور الرابع

رقم العبارة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	رتبة الفقرة
39	زيادة القدرة على تبادل المعارف بين الأفراد	3,5	0,98	28	3
40	استخدام المنشورات والمجلات الدورية الالكترونية لنشر المعرفة بين العاملين	3	0,872	29,06	9
41	التنسيق الجماعي عبر (البريد الالكتروني، المؤتمرات والاجتماعات عن بعد)	3,02	0,993	32,88	8
42	تشجيع المشاركة الجماعية عبر الشبكات المتوفرة على إعادة استخدام المعارف للحاجة	3,31	0,995	30,06	5
43	الحصول على المعلومات التي يحتاجها في مظهرتي	3,32	0,967	29,12	4

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 02)

من خلال الجدول رقم (4-28) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور المستوى التحويلي لإدارة الموارد البشرية هو (3.30)، و تراوحت المتوسطات الحسابية لفقراته ما بين (3.00-3.65)، بانحراف معياري إجمالي (0.96) ومعامل اختلاف (29.28) ما يدل على تشتت إجابات الأفراد، ولما كان الوسط الفرضي (3)، هذا يعني أن أفراد العينة موافقين على تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في المستوى ألعلائقي (نشر وتوزيع المعرفة، إستراتيجية تمكين العاملين) في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، حيث جاءت مخرجات البرنامج الإحصائي على الترتيب كما يلي:

- المتوسط الحسابي بلغ أعلى قيمة له (3.65) عند العبارة الرابعة والأربعون بانحراف معياري (1.115) بمعامل اختلاف ب(30.54%) يدل على تشتت إجابات أفراد العينة، ولما كان الوسط الفرضي يساوي(3)، لذلك فإن النتائج تشير على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تسهم في الحصول على المعلومات في أي وقت يحتاجها العمال في وظيفتهم .

- أما المتوسط الحسابي الذي جاء في المرتبة الثانية قيمته (3.56) بانحراف معياري (0.832) عند العبارة رقم (45) ومعامل اختلاف (23.37%) مما يدل على ضعف تشتت إجابات أفراد العينة عن الوسط الحسابي، ولما كان الوسط الفرضي يساوي (3) ، فإن النتائج تشير إلى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال أدت إلى زيادة استقلالية العمليات التسييرية نتيجة الحرية في العمل .
- حققت العبارة رقم (39) التي نصت على زيادة القدرة على تبادل المعارف بين الأفراد المرتبة الثالثة وهذا بوسط حسابيا(3.5)بانحراف معياري(0.98) ومعامل اختلاف (28%) مما يدل تشتت إجابات أفراد العينة، ولما كان الوسط الفرضي (3)، فإن النتائج تشير على زيادة تبادل المعارف بين الأفراد بسبب تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالإدارات.
- ويأتي المتوسط الحسابي(3.32) في المرتبة الرابعة بانحراف معياري(0.967) للعبارة رقم (43) وبمعامل اختلاف (29.12%) مما يدل على تشتت في إجابات أفراد العينة حول متوسطها، لذلك فإن النتائج تشير إلى أن أفراد العينة يوافقون على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساهم في الحصول على

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- هذا يدل على تشتت إجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي، ولما كان الوسط الفرضي (3) فإن النتائج تشير إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساعدهم في إعطاء الحرية للعاملين لتقديم اقتراحاتهم واستفساراتهم إلى الإدارة العليا دون أي تردد.
- وجاءت العبارة رقم (46) بمتوسط حسابي بلغ (3.14) في المرتبة السابعة بانحراف معياري (0.982) و معامل اختلاف ب(31.27%) يدل على تشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي كبير، ولما كان الوسط الفرضي يساوي(3)، فإن النتائج تشير إلى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساعد العاملين في تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر. وجاءت العبارة رقم (41) بمتوسط حسابي بلغ (3.02) و انحراف معياري(0.993) ومعامل اختلاف ب(32.88%) يدل على تشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي بالمرتبة الثامنة، وهذه النتيجة تدل على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال ساهمت في التنسيق الجماعي للعاملين بسبب استخدامهم للبريد الإلكتروني.

- وحققت العبارة الأربعون المرتبة التاسعة وهذا بمتوسط حسابي بلغ (3) وانحراف معياري (0.872) و معامل اختلاف (29.06%) وهذا يدل على أن تشتت إجابات أفراد العينة كبير عن وسطها الحسابي، وبما أن المتوسط الحسابي يساوي المتوسط الفرضي (3) هذا يدل على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساهم في نشر المعرفة بين العاملين من خلال المنشورات والمجلات الدورية الالكترونية.
- خامسا : تحليل إجابات أفراد العينة نحو متغير الأداء واتخاذ القرار في إدارة الموارد البشرية
الجدول رقم (4-29):

المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل عبارة من عبارات المحور الخامس

رقم العبارة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	رتبة الفقرة
48	تبسيط وتسهيل إجراءات العمل	4,05	0,795	19,58	2
49	التقليل من إجراءات معالجة البيانات في عملك	3,78	0,937	24,78	3
51	الاستخدام الأمثل للموارد المادية	3,38	0,991	29,31	2
54	تقليل الأخطاء التي تحدث في القيادة	3,54	0,884	25,34	3
55	تقوية مشاعر المسؤولية العالية اتجاه العمل والمؤسسة	3,15	0,985	31,26	9
56	تعزيز الارتباطات نحو المؤسسة	3,02	0,895	29,63	10
57	تحقيق السرعة في اتخاذ القرارات	4,06	0,795	19,58	1
58	اتخاذ قرارات رشيدة	3,76	0,937	24,78	4
	المتوسط العام للمحور	3,51	0,91	26,80	

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 02)

- من خلال الجدول رقم (4-29) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور الأداء واتخاذ القرار هو (3.51)، و تراوحت المتوسطات الحسابية لفقراته ما بين (2.74-4.06)، بانحراف معياري إجمالي (0.91) ومعامل اختلاف (26.80) ما يدل على تشتت إجابات الأفراد نسبيا، ولما كان الوسط الفرضي (3)، هذا يعني أن أفراد العينة موافقين على تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات قد ساهمت في تحسين أداء العاملين واتخاذ القرار، حيث جاءت مخرجات برنامج الإحصائي على الترتيب كما يلي:

- أن المتوسط الحسابي بلغ أعلى قيمة له (4.06) عند العبارة السابعة والخمسون بانحراف معياري (0.795) ومعامل اختلاف ب(19.58%) يدل على ضعف تشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي، ولما كان الوسط الفرضي يساوي (3)، لذلك فإن النتائج تشير على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساهم في تحقيق السرعة في اتخاذ القرارات وهذا من خلال سرعة إنجاز الأعمال وتقليل الأخطاء التي تحدث أثناء العمل.
- أما المتوسط الحسابي الذي جاء في المرتبة الثانية قيمته (4.05) بانحراف معياري (0.796) عند العبارة رقم (48) ومعامل اختلاف (19.88%) مما يدل على ضعف تشتت إجابات أفراد العينة عن الوسط الحسابي، ولما كان الوسط الفرضي يساوي (3) ، فإن النتائج تشير إلى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال أدت إلى تبسيط وتسهيل إجراءات العمل.
- حققت العبارة رقم (49) التي نصت على تقليل إجراءات معالجة البيانات في العمل المرتبة الثالثة وسطا حسابيا (3.78) بانحراف معياري (0.937) ومعامل اختلاف (24.78%) مما يدل تشتت إجابات

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- اختلاف (24.28%) مما يدل على تشتت إجابات أفراد العينة حول متوسطها نسبيا، و بما أن الوسط الفرضي (3) ، فإن النتائج تشير إلى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية قد ساهمت بتقليل عبء الأعمال الملقاة على عاتق العامل . و جاءت العبارة الثانية والخمسون والتي نصت على أن "تقليل الأخطاء التي تحدث أثناء العمل " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (3.54) و انحراف معياري (0.877) ومعامل اختلاف (24.77%) هذا يدل على تشتت إجابات أفراد العينة نسبيا عن الوسط الحسابي، ولما كان الوسط الفرضي (3) فإن النتائج تشير أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمؤسسات قد ساهمت في تقليل الأخطاء التي تحدث أثناء العمل.
- وجاءت العبارة رقم (53) بمتوسط حسابي بلغ (3.46) في المرتبة السابعة بانحراف معياري (0.884) و معامل اختلاف ب(25.54%) يدل على تشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي نسبي، ولما كان الوسط الفرضي يساوي (3)، فإن النتائج تشير إلى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساهم في

تخفيف من ضغوط العمل اليومية للعاملين. وجاءت العبارة رقم (51) بمتوسط حسابي بلغ (3.38) و انحراف معياري (0.991) ومعامل اختلاف ب(29.31%) يدل على تشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي بالمرتبة الثامنة، وهذه النتيجة تدل على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساهم في الاستغلال الأمثل للموارد المادية .

- وحققت العبارة الخامسة والخمسون المرتبة التاسعة وهذا بمتوسط حسابي بلغ (3.15) وانحراف معياري (0.985) و معامل اختلاف (31.26%) وهذا يدل على أن تشتت إجابات أفراد العينة كبير عن وسطها الحسابي، وبما أن المتوسط الفرضي (3) هذا يدل على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساهم في تقوية المسؤولية اتجاه العمل والمؤسسات. وتعزيز الارتباطات نحو المؤسسات وهذا ما أكدته العبارة رقم (56).

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

سادسا : تحليل إجابات أفراد العينة نحو متغير الوظائف الإدارية الالكترونية في إدارة الموارد البشرية
الجدول رقم (4-30):

المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل عبارة من عبارات المحور السادس

رقم العبارة	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
59	تسهل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية في:	3,46	1,095	31,64
60	وضع خطط توظيف الموارد البشرية بشكل أفضل	3,55	1,411	39,74
61	تقليل كلفة إجراءات التخطيط الإداري	2,72	1,112	40,88
62	التخفيف من الأعباء الإدارية لعملية التخطيط	3,39	1,238	36,51
63	إشراك جميع الأطراف في التخطيط الاستراتيجي	3,18	1,32	41,50
64	مواكبة التغيرات والمستجدات الإدارية العالمية	2,94	1,158	39,38
65	تطوير نظم التخطيط الإدارية	3,68	1,234	33,53
66	الحد من مشكلات التخطيط	3,47	1,279	36,85
67	أن الاتصالات تتم بين إدارة الموارد البشرية والمصالح الأخرى بأنها من	2,36	1,292	38,45
68	حفظ الملفات في الأرشيف الالكتروني	2,46	1,31	37,86
69	أن كل عملية يتم بها السلطة الممنوحة له من خلال	3,78	1,12	46,11
70	تتمتع بوضع معلومات تفصيلية عن الإجراءات الإدارية المطلوبة	3,90	1,1	39,00
71	توفر الاطلاع على مصادر المعلومات	2,46	1,195	44,53
72	توفير مبدأ الشفافية في تقديم الخدمات	3,55	1,411	39,74
73	توزيع القرارات الإدارية بين مختلف المكاتب	2,72	1,112	40,88
74	توفير الكثير من المرونة والسرعة في تقديم الخدمات	3,39	1,238	36,51
75	توفير المعلومات بشكل دقيق وسليم	3,18	1,32	41,50
76	تسهيل عملية الحصول على الوثائق الرسمية	2,94	1,158	39,38
77	التخلص من النظام البيروقراطي في إنجاز المعاملات	3,62	1,234	33,53
78	ترسيخ مبدأ المتابعة والرقابة الذاتية للمهام الإدارية	3,47	1,279	36,85
79	تطبيق نظام رقابة متطور	3,36	1,292	38,45
80	المتوسط العام للمحور	3,18	1,24	39,07

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 2)

من خلال الجدول رقم (4-30) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور الوظائف الإدارية الالكترونية لإدارة الموارد البشرية هو (3.18)، و تراوحت المتوسطات الحسابية لفرقاته ما بين (2.36-3.68)، بانحراف معياري

إجمالي (1.24) ومعامل اختلاف (39.07) ما يدل على تشتت إجابات الأفراد كبير عن الوسط الحسابي، وبما أن الوسط الفرضي (3)، هذا يعني أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات قد ساهمت في تحسين الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية بصفة متوسطة، حيث جاءت مخرجات برنامج الإحصائي لهذه الوظائف (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) كما يلي:

- بلغت قيم المتوسط الحسابي أعلى قيم له بالنسبة لبعد التخطيط الإلكتروني في العبارة (65) ب(3.68) التي تدل على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تسهم في الحد من مشكلات التخطيط وبلغ أدنى قيمة له عند العبارة (61) ب(2.72) التي تدل على التخفيف من الأعباء الإدارية لعملية التخطيط، أما مستوى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على هذا البعد فإنه قريب من المتوسط (3.29).
- أما بالنسبة لبعد التنظيم الإلكتروني فإنه أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت (3.78) عند العبارة رقم (71) بانحراف معياري (1.282) مما يدل على أن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات تضع إجراءات لتأمين البيانات والمعلومات الخاصة بها، وجاءت العبارة رقم (67) بمتوسط حسابي (2.36) و انحراف

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

العينة من خلال العبارتين (79،80)، أما أدنى متوسط حسابي لهذين البعدين فقد بلغ (2.94) مما يدل على أن إجابات أفراد العينة قريبة من المتوسط الفرضي، ومن خلال هذه النتائج نلاحظ أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال قد ساهمت بتفعيل البعدين السابقين بمستوى متوسط (3.18).

سابعاً: تحليل إجابات أفراد العينة نحو متغير معوقات تفعيل الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
الجدول رقم (4-31):

المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل عبارة من عبارات المحور السابع

رقم العبارة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
81	تعود معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية الالكترونية إلى: الافتقار إلى التخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة الالكترونية للموارد البشرية	3,97	0,928	23,37
82	ضعف التحفيز بنوعيه (المادي/ المعنوي) لاستخدام التقنيات الحديثة	3,73	0,854	22,89
83	الهياكل التنظيمية الحالية لا تتوافق مع تطبيقات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية	3,89	1,011	25,98
84	ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية	2,86	0,877	30,66
85	سهولة اختراق شبكة الانترنت	2,53	0,955	37,74
86	قلة المعرفة لدى كافة التعاملات الالكترونية	4,29	0,831	23,37
87	ضعف التدريب المستمر للأخصائيين	3,70	1,133	22,89
88	ضعف الخدمات المقدمة من قبل الجهات المختصة	3,21	0,451	14,14
89	قلة الدعم الفني والخدمات الإلكترونية	3,21	0,451	14,14
90	ارتفاع أسعار البرمجيات الالكترونية	3,21	0,451	14,14
91	ضعف البنية التحتية للاتصالات	3,21	0,451	14,14
92	ارتفاع أسعار البرمجيات الالكترونية	3,21	0,451	14,14
	المحور ككل	3,40	0,88	26,09

من خلال الجدول رقم (4-31) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية هو (3.40)، و تراوحت المتوسطات الحسابية لفقراته ما بين (2.53-4.29)، بانحراف معياري إجمالي (0.88) ومعامل اختلاف (26.09) مما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد عن الوسط الحسابي، وبما أن الوسط الفرضي (3)، هذا يعني أن أفراد العينة يوافقون على أن هناك عدة معوقات بالمؤسسات قد ساهمت في عدم تحسين تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية الإدارية، حيث جاءت مخرجات برنامج الإحصائي لهذه المعينات كما يلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعدها المعينات الإدارية (3.86) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة يوافقون على أنه يوجد افتقار إلى التخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وأن الهياكل التنظيمية الحالية لا تتوافق مع تطبيقاتها.

- أما بالنسبة للمعوقات البشرية فإن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة بلغ (3.92) مما يدل على أن هناك قلة في الدورات التدريبية للعمال لاستخدام التكنولوجيا المعلومات والاتصال، ويعتبر كذلك ضعف التحكم في اللغات عائق نحو التحول للإدارة الالكترونية والعائق الكبير حسب رأي العينة المستجوبة أن هناك قلة الثقة لدى الإدارات بالتعاملات الالكترونية. ويعتبر ارتفاع أسعار البرامج الالكترونية و الأجهزة احد المعوقات المالية لتحويل نحو التحول للإدارة الالكترونية للموارد البشرية وهذا مما دلت عليه نتائج العبارتين الأخيرتين (91،92) .

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المطلب اختبار الفرضيات وتفسير النتائج ومناقشتها بالاعتماد على ما تم التوصل إليه من أدوات الدراسة. وهذا من أجل معرفة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإدارة الموارد البشرية من خلال تحسينها للمستوى التنفيذي، للمستوى العلائقي، للمستوى التحويلي، للأداء واتخاذ القرار، للوظائف الإدارية (الالكترونية) وما هي معوقات تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسات الصناعية محل الدراسة

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

محاور الاستبيان	محتوى القسم	قيمة الاختبار Z	مستوى المع
المحور الأول	تكنولوجيا المعلومات والاتصال	1.658	0.708
المحور الثاني	المستوى التنفيذي لإدارة الموارد البشرية	1.048	0.222
المحور الثالث	المستوى العلائقي لإدارة الموارد البشرية	1.407	0.098
المحور الرابع	المستوى التحويلي لإدارة الموارد البشرية	1.240	0,092
المحور الخامس	الأداء واتخاذ القرار	1.396	0.061
المحور السادس	الوظائف الإدارية الالكترونية لإدارة الموارد البشرية	0.664	0.770
المحور السابع	معوقات تفعيل الإدارة الالكترونية للموارد البشرية	1,844	0.630

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV22(انظر الملحق رقم 02).

تم إجراء اختبار كولموجروف - سيمرنوف Kolmogorov - Smirnov للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي. وهذا الاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويتم هذا بعد توزيع كل الاستمارات وجمعها من عينة الدراسة، ويوضح الجدول السابق

نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل جزء في الاستبيان أكبر من 5% ($\text{sig} > 0,05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

ثانياً: اختبار الفرضيات

هناك عدة صيغ لصياغة الفرضيات وهذا حسب موضوع البحث إما كمياً أو كيفياً (نوعياً)، وبمختار هذا بحث كمي ومنه صياغة فرضياته إما بالنفي أو الإثبات أي فرضية العدم والفرضية البديلة، كما يلي:

أ- **فرضية العدم (H_0):** تباين المجتمع المسحوب منه العينة الأولى يساوي تباين المجتمع المسحوب منه العينة الثانية (يوجد تجانس).¹

ب- **الفرضية البديلة (H_1):** تعني تباين المجتمع المسحوب منه بيانات العينة الأولى لا يساوي تباين المجتمع المسحوب منه بيانات العينة الثانية (لا يوجد تجانس).²

ولاختبار الفرضيات تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ($Y = \beta X + \alpha$) الذي يسمح

بالدلالة إمكانية وجود علاقة تؤثر بين المتغيرات، كما اعتمادنا على معامل الارتباط بيرسون لمعرفة طبيعة العلاقة

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- **الفرضية الفرعية الثانية:** نصت الفرضية الثانية على أن: "تكنولوجيا المعلومات والاتصال لم تحسن من معالجة الملفات ونظام الأجور بالمؤسسات محل الدراسة".

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** نصت الفرضية الثالثة على أن: "تكنولوجيا المعلومات والاتصال لم تحسن من الإدارة الذاتية بالمؤسسات محل الدراسة".

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** نصت الفرضية الرابعة على أن: "تكنولوجيا المعلومات والاتصال لم تحسن من وسائل الاتصال وخدمات البوابة الالكترونية بالمؤسسات محل الدراسة".

- **الفرضية الفرعية الخامسة:** نصت الفرضية الخامسة على أن: "تكنولوجيا المعلومات والاتصال لم تحسن من إدارة المخاطر بالمؤسسات محل الدراسة".

¹ أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss، المكتبة الأكاديمية للتوزيع، القاهرة، الطبعة الثانية، 2007، ص: 139.

² المرجع نفسه، ص: 136.

ولاختبار هذه الفرضيات الفرعية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وهذا بين المتغير المستقل تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمتغيرات التابعة (إدارة الوقت، معالجة الملفات ونظام الأجر، الإدارة الذاتية، وسائل الاتصال وخدمات البوابة الالكترونية، إدارة المخاطر)، ولقد تم الحصول على النتائج من خلال استخدام برنامج SPSS_{v22}، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-33):

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الأولى

متغير مستقل	المتغيرات التابعة	معامل الانحدار β	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة BETA	القيمة المحسوبة T	مستوى SI بالدلالة g
	إدارة الوقت	3.093	0.165	0.36	0.165	2.583	0.010
	معالجة الملفات ونظام الأجر	1.531	0.362	0.465	0.099	1.531	0.000

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

والاتصال تؤدي إلى تحسين المتغيرات التابعة المذكورة سابقا بالمؤسسات محل الدراسة، كما يلي:

- تحليل الفرضية الفرعية الأولى: نلاحظ وجود علاقة تأثير موجبة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (3.093) وبلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.165) وهذا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال عنصر أساسي و بارز توليه المؤسسة اهتماما في تنمية و تطوير خدمة الإدارة. أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثل في معامل التحديد $R^2(0.36)$ هذا يعني أن نسبة (36%) من التغيرات في إدارة الوقت تعود إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال والباقي أي نسبة (64%) يعود إلى متغيرات أو عوامل أخرى، وقد أظهر اختبار T بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.010) أقل من مستوى المعنوية (0,05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة " أن تكنولوجيا المعلومات حسنت من خدمة إدارة الوقت بالمؤسسات محل الدراسة "

- تحليل الفرضية الفرعية الثانية: نلاحظ وجود علاقة تأثير موجبة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (1.531) وبلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.362) وهذا عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، مما يدل على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تستخدم في معالجة الملفات وكذلك في نظام الأجور للعمال وهذا راجع لامتلاكها للبرامج وأجهزة الحاسوب مما يؤدي إلى تحسين و تطوير خدمة الإدارة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة. أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثل في معامل التحديد $R^2(0.465)$ مما يعني أن نسبة (46,5%) من التغيرات في معالجة الملفات ونظام الأجور يعود إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال والباقي أي نسبة (53.5%) يعود إلى متغيرات أو عوامل أخرى، وقد أظهر اختبار T بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية كما أن مستوى الدلالة ($\text{Sig}=0.000$) أقل من مستوى المعنوية (0,05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة " أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال

حسنت من خدمة إدارة ملفات الأفراد ونظام الأجور بالمؤسسات محل الدراسة".

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

مستوى الدلالة ($\text{Sig}=0.000$) أقل من مستوى المعنوية (0,05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة " أن تكنولوجيا المعلومات حسنت من خدمة الإدارة الذاتية بالمؤسسات محل الدراسة".

- تحليل الفرضية الفرعية الرابعة: وجود علاقة تأثير موجبة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.138) وبلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.248) وهذا عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، مما يدل على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تستخدم كقناة اتصال بين الأفراد و خدمة البوابات الالكترونية. أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثل في معامل التحديد $R^2(0.261)$ مما يعني أن نسبة (26.1%) من التغيرات في وسائل الاتصال وخدمة البوابة الالكترونية راجع إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل المؤسسة والباقي أي نسبة (73.9%) يعود إلى متغيرات أو عوامل أخرى، وقد أظهر اختبار T بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية كما أن مستوى الدلالة ($\text{Sig}=0.000$) أقل من مستوى المعنوية (0,05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة " أن تكنولوجيا المعلومات حسنت من وسائل الاتصال وخدمة البوابة الالكترونية بالمؤسسات محل الدراسة".

- تحليل الفرضية الفرعية الخامسة: وجود علاقة تأثير موجبة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.108) وبلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.112) وهذا عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ، مما يدل على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تستخدم في إدارة المخاطر. أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثل في معامل التحديد $R^2(0.340)$ مما يعني أن نسبة (34%) من التغيرات في إدارة المخاطر يعود إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال والباقي أي نسبة (66%) يعود إلى متغيرات أو عوامل أخرى، وقد أظهر اختبار T بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية (0,05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة "أن تكنولوجيا المعلومات حسنت من خدمة إدارة المخاطر بالمؤسسات محل الدراسة".

من التحليلات السابقة نجد أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها تأثير على هذه المتغيرات، ولإثبات صحة أو نفي الفرضية الرئيسية التي تقول بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال لم تحسن من المستوى التنفيذي لإدارة الموارد البشرية، قمنا باستخدام أسلوب الانحدار البسيط وهذا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv22

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv22 (انظر الملحق رقم 02).

نلاحظ وجود علاقة تأثير موجبة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.336) وهذا عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ، مما يدل على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تستخدم في المستوى التنفيذي لإدارة الموارد البشرية أي (إدارة الوقت ومعالجة الملفات وفي عملية الاتصال وإدارة المخاطر). أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد $R^2(0.49)$ مما يعني أن نسبة (49%) من التغيرات في المستوى التنفيذي لإدارة الموارد البشرية تعود إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال والباقي أي نسبة (51%) يعود إلى متغيرات أو عوامل أخرى، وقد أظهر اختبار T بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية 0,05. وبهذه النتائج:

تقبل الفرضية البديلة: "أن تكنولوجيا المعلومات حسنت من المستوى التنفيذي لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة".

2- الفرضية الرئيسية الثانية : تكنولوجيا المعلومات والاتصال لم تؤد إلى تحسين المستوى العلائقي

لإدارة الموارد البشرية

لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى عدة فرضيات فرعية، هي:

- الفرضية الفرعية الأولى: نصت الفرضية الأولى على أن: "تكنولوجيا المعلومات والاتصال لم تحسن من وظيفة التوظيف بالمؤسسات محل الدراسة".
- الفرضية الفرعية الثانية: نصت الفرضية الثانية على أن: "تكنولوجيا المعلومات والاتصال لم تحسن من وظيفة التدريب بالمؤسسات محل الدراسة".
- الفرضية الفرعية الثالثة: نصت الفرضية الثالثة على أن: "تكنولوجيا المعلومات والاتصال لم تحسن من وظيفة تقييم العاملين بالمؤسسات محل الدراسة".

و لاختبار هذه الفرضيات الفرعية تم استخدام أساليب الانحدار الخطي البسيط، وهذا بين المتغير المستقل

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

الانحدار	الارتباط	القيمة	القيمة	القيمة	القيمة	التوظيف	تكنولوجيا المعلومات والاتصال
0.000	1.617	0.289	0.083	0.289	2.892	الالكتروني	
0.000	4.542	0.283	0.080	0.283	2.862	التدريب الالكتروني	
0.000	9.429	0.522	0.273	0.522	2.430	التقييم الالكتروني	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv22 (انظر الملحق رقم 02)

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كانت تكنولوجيا المعلومات

والاتصال تؤدي إلى تفعيل المتغيرات التابعة المذكورة سابقا بالمؤسسات محل الدراسة، كما يلي:

- تحليل الفرضية الفرعية الأولى: وجود علاقة تأثير موجبة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (2.892) وبلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.289) وهذا عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ، مما يدل على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعتبر عنصر أساسي و بارز توليه المؤسسة اهتماما في تنمية و تطوير خدمة التوظيف. أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثل في معامل التحديد $R^2(0.083)$

مما يعني أن نسبة (8.3%) من التغييرات في وظيفة التوظيف تعود إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال والباقي أي نسبة (91.7%) يعود إلى متغيرات أو عوامل أخرى، وقد أظهر اختبار T بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية 0,05 وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة " أن تكنولوجيا المعلومات حسنت من وظيفة التوظيف بالمؤسسات محل الدراسة " .

- تحليل الفرضية الفرعية الثانية: وجود علاقة تأثير موجبة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (2.862) وبلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.283) وهذا عند مستوى دلالة (0.05=α) ، مما يدل على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تستخدم في وظيفة التدريب. أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد R²(0.080) مما يعني أن نسبة (8%) من التغييرات في وظيفة التدريب تعود إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال والباقي أي نسبة (92%) يعود إلى متغيرات أو عوامل أخرى، وقد أظهر اختبار T بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية كما أن مستوى

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

[Retirer le Filigrane Maintenant](#)

تعود إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال والباقي أي نسبة (72.7%) يعود إلى متغيرات أو عوامل أخرى، وقد أظهر اختبار T بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية 0,05 وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة " أن تكنولوجيا المعلومات حسنت من تقييم الأفراد بالمؤسسات محل الدراسة " .

من التحليلات السابقة نجد أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها تأثير على هذه المتغيرات، ولإثبات صحة أو نفي الفرضية الرئيسية التي تقول بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال لم تحسن من المستوى العلائقي لإدارة الموارد البشرية، قمنا باستخدام أسلوب الانحدار البسيط وهذا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v22 والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-36):

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

مستوى S Ig الدلالة	القيمة الحسوبة T	قيمة BETA	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار β	المتغيرات التابعة	المتغير المستقل
0.000	8.233	0.472	0.222	0.472	2.365	المستوى العلائقي لإدارة الموارد البشرية	تكنولوجيا المعلومات والاتصال

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv22 (انظر الملحق رقم 02)

نلاحظ وجود علاقة تأثير موجبة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.472) وهذا عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ، مما يدل على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تستخدم في المستوى العلائقي لإدارة الموارد البشرية أي (وظيفة التوظيف، وظيفة التدريب، وظيفة التقييم). أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثل في معامل التحديد $R^2(0.222)$ مما يعني أن نسبة (22%) من التغيرات في

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

3- الفرضية الرئيسية الثالثة: تكنولوجيا المعلومات والاتصال لم تحسن من المستوى التحويلي لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى فرضيتين فرعيتين، هي:

- الفرضية الفرعية الأولى: نصت الفرضية الأولى على أن: "تكنولوجيا المعلومات والاتصال لم تحسن من نشر وتوزيع المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة".
- الفرضية الفرعية الثانية: نصت الفرضية الثانية على أن: "تكنولوجيا المعلومات والاتصال لم تحسن من إستراتيجية تمكين الأفراد بالمؤسسات محل الدراسة".

ولاختبار الفرضيتين الفرعيتين تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وهذا بين المتغير المستقل تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمتغيرين التابعين (نشر وتوزيع المعرفة، إستراتيجية التمكين)، ولقد تم الحصول على النتائج من خلال استخدام برنامج SPSSv22 والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-37):

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الثانية

متغير مستقل	المتغيرات التابعة	معامل الانحدار β	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة BETA	القيمة المحسوبة T	مستوى Sig الدلالة
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	نشر وتوزيع المعرفة	2.594	0.392	0.154	0.392	6.559	0.000
	إستراتيجية التمكين	2.596	0.358	0.128	0.358	5.905	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv22 (انظر الملحق رقم 02)

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كانت تكنولوجيا المعلومات والاتصال تؤدي إلى تحسين المتغيرات التابعة المذكورة سابقا بالمؤسسات محل الدراسة، كما يلي:

- تحليل الفرضية الفرعية الأولى: وجود علاقة تأثير موجبة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (2.594) وبلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.392) وهذا عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ، مما يدل

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

وبلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.358) وهذا عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ، مما يدل على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تستخدم إستراتيجية تمكين العاملين. أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثل في معامل التحديد $R^2(0.128)$ مما يعني أن نسبة (12.8%) من التغيرات في إستراتيجية التمكين تعود إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال والباقي أي نسبة (87.2%) يعود إلى متغيرات أو عوامل أخرى، وقد أظهر اختبار T بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية 0,05 وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة " أن تكنولوجيا المعلومات حسنت من إستراتيجية التمكين بالمؤسسات محل الدراسة "

من التحليلات السابقة نجد أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها تأثير على هذه المتغيرات، ولإثبات صحة أو نفي الفرضية الرئيسية التي تقول بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال لم تحسن من المستوى التحويلي

لإدارة الموارد البشرية، قمنا باستخدام أسلوب الانحدار البسيط وهذا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv22 والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-38):

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

المتغير المستقل	المتغيرات التابعة	معامل الانحدار β	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة BETA	القيمة المحسوبة T	مستوى S Ig الدلالة
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	المستوى العلائقي لإدارة الموارد البشرية	1.595	0.64	0.410	0.640	12.836	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv22 (انظر الملحق رقم)

نلاحظ وجود علاقة تأثير موجبة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.64) وهذا عند

مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ مما يدل على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تستخدم في المستوى التحولي

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

بالمؤسسات محل الدراسة ."

4- الفرضية الرئيسية الرابعة: تكنولوجيا المعلومات والاتصال لم تحسن من أداء العاملين واتخاذ القرارات بالمؤسسات محل الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى فرضيتين فرعيتين، هي:

- الفرضية الفرعية الأولى: نصت الفرضية الأولى على أن: "تكنولوجيا المعلومات والاتصال لم تحسن من أداء العاملين بالمؤسسات محل الدراسة".
- الفرضية الفرعية الثانية: نصت الفرضية الثانية على أن: "تكنولوجيا المعلومات والاتصال لم تحسن من اتخاذ القرارات بالمؤسسات محل الدراسة".

ولاختبار الفرضيتين الفرعيتين تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وهذا بين المتغير المستقل تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمتغيرين التابعين (أداء العاملين، اتخاذ القرار)، ولقد تم الحصول على النتائج من خلال استخدام برنامج SPSS_{v22}، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-39):

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الثانية

المتغير المستقل	المتغيرات التابعة	معامل الانحدار β	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة BETA	القيمة المحسوبة T	مستوى SI الدلالة g
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	الأداء	1.829	0.650	0.422	0.650	13.150	0.000
	القرار	3.219	0.070	0.005	0.070	1.084	0.279

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v22} (انظر الملحق رقم 02)

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كانت تكنولوجيا المعلومات

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

عوامل أخرى، وقد أظهر اختبار I بان نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية كما ان مستوى الدلالة (Sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية 0,05 وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة: " أن تكنولوجيا المعلومات حسنت من أداء العاملين بالمؤسسات محل الدراسة".

- تحليل الفرضية الفرعية الثانية: وجود علاقة تأثير موجبة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (3.219) وبلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.070) وهذا عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ، مما يدل على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تستخدم في اتخاذ القرارات. أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثل في معامل التحديد $R^2(0.005)$ مما يعني أن نسبة (0.5%) من التغيرات في اتخاذ القرارات تعود إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال والباقي أي نسبة (99.5%) يعود إلى متغيرات أو عوامل أخرى، وقد أظهر اختبار T بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.279) أعلى من مستوى المعنوية 0,05 وبهذه النتائج تقبل فرضية العدم " أن تكنولوجيا المعلومات لم تحسن من اتخاذ القرارات بالمؤسسات محل الدراسة بالمستوى المطلوب".

من التحليلات السابقة نجد أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها تأثير على الأداء و لكن اتخاذ القرار لم تحسن منه، وإثبات صحة أو نفي الفرضية الرئيسية التي تقول بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال لم تحسن من الأداء واتخاذ القرارات بإدارة الموارد البشرية، قمنا باستخدام أسلوب الانحدار البسيط وهذا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v22} والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-40):

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

المتغير المستقل	المتغيرات التابعة	معامل الانحدار β	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة BETA	القيمة المحسوبة T	مستوى S Ig الدلالة
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	تحسين الأداء والقرار	2.509	0.380	0.145	0.380	6.328	0.000

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v22} (انظر الملحق رقم 02)

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

البديلة وهذا بصفة عامة.

تكنولوجيا المعلومات والاتصال حسنت من أداء العاملين واتخاذ القرارات بالمؤسسات محل الدراسة.

5- الفرضية الرئيسية الخامسة: تكنولوجيا المعلومات والاتصال لم تؤد إلى تحسين الوظائف الإدارية

لإدارة الموارد البشرية

ولاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى عدة فرضيات فرعية، هي:

الفرضية الفرعية الأولى: نصت الفرضية الأولى على أن: "تكنولوجيا المعلومات والاتصال لم تحسن من وظيفة

التخطيط بإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة".

الفرضية الفرعية الثانية: نصت الفرضية الثانية على أن: "تكنولوجيا المعلومات والاتصال لم تحسن من وظيفة التنظيم بإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة".

الفرضية الفرعية الثالثة: نصت الفرضية الأولى على أن: "تكنولوجيا المعلومات والاتصال لم تحسن من وظيفة التنفيذ بإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة".

الفرضية الفرعية الرابعة: نصت الفرضية الثانية على أن: "تكنولوجيا المعلومات والاتصال لم تحسن من وظيفة الرقابة بإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة".

ولاختبار الفرضيات الفرعية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وهذا بين المتغير المستقل تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمتغيرات التابعة (التخطيط، التنظيم، التنفيذ، الرقابة)، ولقد تم الحصول على النتائج من خلال استخدام برنامج SPSS_{V22}، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-41):

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الثانية

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

0.000	1.422	0.092	0.45	0.092	3.115	الرقابة
-------	-------	-------	------	-------	-------	---------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{V22} (انظر الملحق رقم 2)

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كانت تكنولوجيا المعلومات والاتصال تؤدي إلى تحسين المتغيرات التابعة المذكورة سابقاً بالمؤسسات محل الدراسة، كما يلي:

- تحليل الفرضية الفرعية الأولى: نلاحظ وجود علاقة تأثير موجبة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (2.555) وبلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.401) وهذا عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، مما يدل على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال حسنت في وظيفة التخطيط. أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثل في معامل التحديد R^2 (0.161) مما يعني أن نسبة (16.1%) من التغيرات في وظيفة التخطيط تعود إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال والباقي أي نسبة (83.9%) يعود إلى متغيرات أو عوامل أخرى، وقد أظهر اختبار T بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية كما أن مستوى

الدلالة (Sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية 0,05 وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة: " أن تكنولوجيا المعلومات أدت إلى تحسين وظيفة التخطيط بإدارات الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة "

- تحليل الفرضية الفرعية الثانية: من خلال مخرجات برنامج SPSS v22 نلاحظ وجود علاقة تأثير موجبة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (2.974) وبلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.185) وهذا عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ، مما يدل على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تستخدم في وظيفة التنظيم. أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثل في معامل التحديد R^2 (0.34) مما يعني أن نسبة (34%) من التغييرات في وظيفة التنظيم تعود إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال والباقي أي نسبة (66%) يعود إلى متغيرات أو عوامل أخرى، وقد أظهر اختبار T بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.004) أقل من مستوى المعنوية 0,05 وبهذه النتائج تقبل فرضية البديلة " أن تكنولوجيا المعلومات أدت إلى تفعيل الوظيفة التنظيمية بالمؤسسات محل الدراسة "

- تحليل الفرضية الفرعية الثالثة: نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها وجود علاقة تأثير موجبة،

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

تقبل الفرضية العدمية القائلة: " بأن تكنولوجيا المعلومات لم تحسن من وظيفة التوجيه بالمؤسسات محل الدراسة "

- تحليل الفرضية الفرعية الرابعة: وجود علاقة تأثير موجبة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (3.115) وبلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.092) وهذا عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ، مما يدل على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تستخدم في وظيفة الرقابة. أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثل في معامل التحديد R^2 (0.45) مما يعني أن نسبة (45%) من التغييرات في الرقابة والتقييم تعود إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال والباقي أي نسبة (55%) يعود إلى متغيرات أو عوامل أخرى، وقد أظهر اختبار T بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية 0,05 وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة: " أن تكنولوجيا المعلومات أدت إلى تحسين وظيفة الرقابة الإدارية والتقييم بالمؤسسات محل الدراسة بالمستوى المطلوب "

من التحليلات السابقة نجد أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها تأثير على هذه المتغيرات، ولإثبات صحة أو نفي الفرضية الرئيسية التي تقول بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال لم تحسن في الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية، قمنا باستخدام أسلوب الانحدار البسيط وهذا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v22} والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-42):

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

مستوى S Ig الدلالة	القيمة المحسوبة T	قيمة BETA	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار β	المتغيرات التابعة	المتغير المستقل
0.000	3.625	0.229	0.153	0.229	2.639	الوظائف الإدارية	تكنولوجيا المعلومات والاتصال

المصدر : إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v22} (انظر الملحق رقم 02)

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

تقبل الفرضية البديلة: " أن تكنولوجيا المعلومات حسنت من الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة "

الفرضية الرئيسية السادسة: تم الاعتماد على اختبار الفرضية التالية أنه : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الصناعية محل الدراسة تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة في العمل و المستوى الوظيفي، المؤسسة) " ، على عامل تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، كما تم الاستناد إلى مستوى الدلالة 5%، وفي ما يلي عرض لنتائج الاختبار من خلال مايلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الصناعية محل الدراسة تعزى إلى متغير الجنس .

الجدول رقم (4-43): إجابات عينة الدراسة حول الفروق بين موضوع الدراسة و الجنس

المحور	المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الاحتمال (sig)
موضوع الدراسة يعزى الى	الجنس	بين المجموعات	0.222	1	0.222	1.849	0.175
		داخل المجموعات	28.417	237			
		الإجمالي	28.638	238			

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv22 (انظر الملحق رقم 02)

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

[Retirer le Filigrane Maintenant](#)

المعلومات والاتصال في تحسين إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الصناعية محل الدراسة تعزى إلى متغير العمر .

الجدول رقم (4-44):

إجابات عينة الدراسة حول الفروق بين موضوع الدراسة و العمر

المحور	المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الاحتمال (sig)
موضوع الدراسة يعزى الى	العمر	بين المجموعات	1.577	3	0.526	4.564	0.244
		داخل المجموعات	27.062	235	0.115		
		الإجمالي	28.638	238			

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv22 (انظر الملحق رقم 02)

يتضح من الجدول أن قيمة الاحتمال p.value تساوي 0.244 أي (24.4%) وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي نقبل الفرض العدمي الذي يدل على أنه لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة من حيث العمر حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الثالثة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الصناعية محل الدراسة تعزى إلى متغير المستوى العلمي".

الجدول رقم (4-45):

إجابات عينة الدراسة حول الفروق بين موضوع الدراسة و المستوى العلمي

المحور	المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الاحتمال (sig)
موضوع الدراسة	المستوى	بين المجموعات	0.521	3	0.174	1.451	0.229
		داخل المجموعات	28.117	235	0.120		
		الإجمالي	28.638	238			

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- الفرضية الفرعية الرابعة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الصناعية محل الدراسة تعزى إلى متغير الخبرة".

الجدول رقم (4-46):

إجابات عينة الدراسة حول الفروق بين موضوع الدراسة و الخبرة

المحور	المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الاحتمال (sig)
موضوع الدراسة يعزى الى	الخبرة	بين المجموعات	0.522	3	0.174	1.451	0.227
		داخل المجموعات	28.117	235	0.120	1.455	
		الإجمالي	28.638	238			

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv22 (انظر الملحق رقم 02)

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

الجدول رقم (4-47):

إجابات عينة الدراسة حول الفروق بين موضوع الدراسة و المؤسسات

المحور	المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الاحتمال (sig)
موضوع الدراسة يعزى الى	المؤسسات	بين المجموعات	0.128	2	0.064	0.530	0.036
		داخل المجموعات	28.510	236	0.121		
		الإجمالي	28.638	238			

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv22 انظر الملحق رقم 02

يتضح من الجدول أن قيمة الاحتمال p.value تساوي 0.036 أي (3.6%) وهي أقل من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي نقبل الفرض البديل بمعنى أنه توجد فروق بين إجابات أفراد العينة من حيث المؤسسات حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة.

● تحديد مصدر الاختلاف باستخدام الاختبارات البعدية

يقصد به ما هي المؤسسات التي تختلف عن بعضها البعض، حيث لا يتم اللجوء إلى هذه الاختبارات إلا عندما يتم رفض الفرض العدمي¹. ولقد تم اختيار الاختبار LSD.

الجدول رقم 4-48:

تحديد مصدر الاختلاف باستخدام الاختبار LSD

مؤسسة ستارايت		مؤسسة فوسفات		مؤسسة الاسمنت	
Sig (p.value)	متوسط الفرق	Sig (p.value)	متوسط الفرق	Sig (p.value)	متوسط الفرق
*	*	*	*	*	*
*	*	*	*	0.034	4.05526-

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

¹أسامة ربيع، مرجع سابق، ص:151.

خلاصة

تعتبر المؤسسات محل الدراسة من بين المؤسسات التي لها وزن على المستوى الاقتصادي الوطني، الامر الذي يوجب عليهم تحسين الأداء، وتبين من خلال الدراسة بان المؤسسات تمتلك بنية تكنولوجية

اتضح من خلال الدراسة ان المؤسسات تمتلك بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال يمكن ان تسهم من تحسين ادارة الموارد البشرية ومن ابرزها: الحواسيب، البرمجيات المتنوعة، شبكات الانترنت والانترنت، وأجهزة الحماية والمراقبة وأجهزة الحضور .

ومن خلال تحليل نتائج اختيار الفرضيات تبين وجود أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين مستوى إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الصناعية بمستوى متوسط.

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

الخاتمة العامة

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

لقد أسهم التقدم التكنولوجي الحديث في تطوير أساليب العمل الإداري في السنوات الأخيرة كما أتاح الفرصة لتحسين وسائل الاتصال الإداري والتي من شأنها أن توفر المناخ الإداري الفعال الذي يساعد على اختصار الوقت والجهد، كل ذلك فرض على المؤسسات التحول من الأساليب التقليدية في إنجاز الأعمال إلى الأساليب الالكترونية. مما استحوذ على اهتمام مختلف الوظائف والمستويات الإدارية في المؤسسات والدول، وذلك لأهميته في تطوير تلك المؤسسات.

وعلى ضوء التقدم المتزايد في استخدام التكنولوجيا الحديثة والتطبيقات الحاسوبية أصبح دور استخدام الإدارة الالكترونية مطلب وضرورة لا غنى عنها في إدارات المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الصناعية الجزائرية بصفة خاصة وبالضبط في إدارة الموارد البشرية، وهذا لما تحققه من نتائج نحو تحسين الأداء فيها ورفع كفاءته .

و لقد تم التوصل في هذه الدراسة إلى بعض النتائج، يمكن إدراجها على النحو التالي:

أولاً: نتائج الجزء النظري للدراسة:

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

4. قدرة الإدارة الالكترونية للمواد البشرية على تحقيق أعلى درجات سرعة الحركة والمرونة العالية التي تتجسد بتوفير أي شيء وفي أي وقت ومكان وبأي طريقة

5. تمتلك الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ثقافة راسخة تقوم على شفافية المعلومات وشدة المنافسة بين الموارد البشرية في المؤسسات.

6. إن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية تعمل على تخفيض التكاليف وتعزيز الأداء وتحسينه؛

7. تسمح الانترنت من إطلاع الموظفين على مواقيت العمل وساعات الفراغ، والحصول على العطل وهذا من خلال تقديم طلبات على شكل رسائل الكترونية مما يسمح بربح الوقت. وتحسين مستويات جودة الخدمات المقدمة للموارد البشرية.

8. يعاني نظام معلومات الموارد البشرية في العديد من المنظمات من عدة مشاكل، وذلك بسبب العديد من الحواجز التي من بينها: الافتقار إلى رأس المال والمهارات كافية. و إرتفاع تكلفة إنشاء وصيانة نظام معلومات الموارد البشرية، نقص المال؛ انعدام دعم الإدارة العليا؛ عدم وجود تطبيقات لمستخدمي

الموارد البشرية؛ عدم وجود موظفين نظام معلومات الموارد البشرية المؤهلين؛ عدم وجود ميزانية نظام معلومات الموارد البشرية؛ عدم التعاون مع الإدارات الأخرى؛ عدم وجود دعم تكنولوجيا المعلومات.

ثانياً : نتائج الجزء التطبيقي

- 1- اتضح من خلال الدراسة أن المؤسسات تملك بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال يمكن أن تسهم من تحسين إدارة الموارد البشرية ومن أبرزها: الحواسيب، البرمجيات المتنوعة، شبكات الانترنت والانترانت، وأجهزة الحماية والمراقبة وأجهزة الحضور.
- 2- من خلال تحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى تبين وجود أثر لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين المستوى التنفيذي لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الصناعية بمستوى متوسط.
- 3- من خلال تحليل نتائج اختبار الفرضية الثانية تبين وجود أثر لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين المستوى العلائقي لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الصناعية بمستوى متوسط.
- 4- من خلال تحليل نتائج اختبار الفرضية الثالثة تبين وجود أثر لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

[Retirer le Filigrane Maintenant](#)

- 8- من خلال تحليل نتائج اختبار الفرضية السابعة تبين بأنه توجد معوقات تعيق من تحسين إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات الصناعية من خلال اكتسابها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

ثالثاً: التوصيات

استناداً إلى ما تم التوصل إليه من النتائج السابقة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والتي قد تسهم في تحسين مستوى تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال بإدارات الموارد البشرية بالمؤسسات الصناعية، ومن أهمها:

- تشجيع العاملين على زيادة تحسين التحول إلى ممارسة الإدارة الالكترونية في الواقع ومنح المتميزين في استخدامها الحوافز المادية والمعنوية.
- تبنى إقامة الندوات والمحاضرات لتعزيز فكرة الإدارة الالكترونية لدى الإداريين وتقبل التغيير.

- القيام بدورات تدريبية تعمل على رفع كفاءة الإداريين وتأهيلهم على النحو المناسب في مجال التعامل مع أجهزة الحاسب وامتلاكهم الكفاية المعرفية والأدائية اللازمة للتعامل مع تطبيقات وبرامج الإدارة الالكترونية.
- تطوير التشريعات والأنظمة الإدارية لتتواءم مع التعاملات الالكترونية التي تفرضها الإدارة الالكترونية.

رابعاً: آفاق الدراسة

بعد التطرق لموضوع المذكرة بفصولها الأربعة تم اكتشاف الأهمية البالغة لهذه المواضيع وإمكانية مواصلة البحث فيها من جوانب أخرى متعددة، وإمكانية طرح إشكاليات مواضيع جديدة تصلح أن تكون كبحوث مستقبلية، هي:

- معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات الصناعية.

- دور الوظائف الإدارية الالكترونية في تحسين أداء المؤسسات.

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

[Retirer le Filigrane Maintenant](#)

قائمة المصادر

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

قائمة المصادر والمراجع

أولا باللغة العربية

القران الكريم

الكتب

- إبراهيم بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2002.
- أبو شنب جمال، العلم والتكنولوجيا والمجتمع منذ البداية وحتى الآن، مصر، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999.
- أحمد القاضي ضياء وآخرون، إحصاء ونظم المعلومات، القاهرة، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، 1998.
- أحمد طه طارق، نظم المعلومات للحاسبات الإدارية من منظور إداري معاصر، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2008.
- بدر حامد أحمد رمضان، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة الثانية، 1994.
- بشير عباس العلق، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية، أبوظبي، الطبعة الأولى، 2005.
- بوحوش عمار، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت، دار العرب الإسلامي، بيروت، 2006.
- توفيق عبد الرحمان، استراتيجيات الاستثمار البشري، سلسلة اصدار بميك، القاهرة، مصر 1996.

توفيق عبد الرحمن، الإدارة الإلكترونية و تحديات المستقبل، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة، مصر 2003.

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- ربيع أمين اسامة، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss، القاهرة، مكتبة الآدابية للتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007.
- رشوان رائف، الإدارة الإلكترونية، مركز معلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، 2004.
- الرفاعي أحمد حسين، مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الرابعة، 2005.
- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- السلمي علاء، شبكات الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- سلطان أنور، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، دون طبعة، 2003.
- سلطان، إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية" مدخل إداري"، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- السلمي علي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة، مكتبة غريب للنشر، 1985.
- السلمي علي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، 2002.
- سليمان الزبقي حنان، التدريب الإلكتروني، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
- سويسبي عبد الوهاب، المنظمة- المتغيرات- الأبعاد- التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009.
- صالح عادل حرحوش، سعيد السالم مؤيد، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، جلدل للكتاب العالمي، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2009.
- طلبه حمد فهمي و آخرون، الحاسب ونظم المعلومات الإدارية، مجموعة كتب دالتا، القاهرة، مصر.
- عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة، مصر، در السحاب للنشر والتوزيع، 2007.

- عباس أنس عبد الباسط ، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 2011..
- عبد الحميد ، المغربي نظم المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية، المنصورة، 2002.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، مصر، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007.
- عبد الرحيم المهيتي خالد، إدارة الموارد البشرية، درا وائل للنشر، عمان، 2003.
- عبد الرزاق السالمي علاء ، نظم إدارة المعلومات، القاهرة، مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- عبد الرزاق السالمي علاء وآخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، مصر، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2005.
- عبد الرزاق محمد القاسم، نظم المعلومات الحاسوبية، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- عبد الفتاح بيومي حجازي ، النظام القانوني لحماية الحكومة الالكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2003.
- عبد الوهاب علي محمد، إدارة الأفراد: منهج تحليل المنظمة والإدارة والناس، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر 1974.
- عقيلي عمر وصفي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2001.
- العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الأردن، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الثالثة، 2012.
- عمر حسين، التنمية و التخطيط الاقتصادي، ديوان المطبوعات الجامعية. الكويت.
- عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل، عمان، 2005.

عنان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا - مفاهيم ومداخل - تقنيات - تطبيقات عملية -، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007.

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- قنديلجي عامر إبراهيم ، السامرائي إيمان فاضل ، شبكات المعلومات والاتصالات، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2012.
- كاظم حمود خضير ، كاسب الخرسنة ياسين، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الخامسة، 2013 .
- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع، 1997 .
- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت، المؤسسة الجامعية، 1997.
- الكبيسي عامر ، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة - الفكر التنظيمي -، دمشق، دار الرضا، دمشق، الطبعة الأولى، 2004.
- ماري برود، جون نيو ستروم، تحويل التدريب: استراتيجيات نقل أثر التدريب إلى حيز التطبيق، ترجمة: عبد الفتاح السيد النعماني، مصر، بميك، الطبعة الثانية، 1997.
- ماهر احمد ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 1999.
- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 1999 .
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2014.
- محمد البكري سونيا ، سلطان إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية، مصر، الدار الجامعية، 2001.
- محمد السيد إسماعيل ، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية ، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية،
- محمد الصاوي محمد مبارك، البحث العلمي: أسسه وطريقة كتابته، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1992.

- محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات ، مصر، دار الفكر الجامعي ، الطبعة الأولى، 2009.
- محمد العيسوي عبد الفتاح ، محمد العيسوي عبد الرحمن، مناهج البحث العلمي في الفكر الإسلامي والفكر الحديث، دار الراتب الجامعية، 1997.
- محمد المرسي جمال الدين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، القاهرة، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.
- محمد بلال الزعبي، الحاسوب والبرمجيات الجاهزة - مهارات الحاسوب-، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2007.
- محمد حاسم الشعبان. محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة - الجودة الشاملة- الهندرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
- محمد حسن راوية ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.
- محمد حسن راوية، مدخل استراتيجي لتخطيط الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001.
- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات وظائف و تقنيات، ديوان الوطني للمطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1995.
- محمد زويد العتيبي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- محمد سعيد عبد الفتاح ، محمد فريد الصحن، الإدارة العامة، الدار الجامعية، 1996.
- محمد صالح الخناوي وآخرون، مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا ،مصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- محمد عباس سهيلة ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان، الأردن ، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2003.

محمد عبد الباقي صلاح الدلا، إدارة الموارد البشرية- مدخل تطبيقي معاصر، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004.

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- محمد مصطفى أحمد، العلاقات العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- محمود جاسم السيد عتيبي، بشير جاسم البلاش، مبادئ التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، العربية السعودية، 1993.
- مصطفى أحمد سيد ،المدير وتحديات العولمة- إدارة جديدة لعالم جديد، دار النهضة، الإسكندرية، 2001.
- مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري- تنموي-تكنولوجي- عولمي، المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
- مندر صلاح ، نظم المعلومات الإدارية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 2009.
- منصور أحمد منصور، تطور تخطيط القوى العاملة في الدول المتقدمة، الدار الجامعية، القاهرة، 1982.
- منير نوري، التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية - مدخل كمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
- موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2000.
- ناصر داددي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة ، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998.
- ناصر داددي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية- دراسة نظرية وتطبيقية-، الجزائر، دار المحمدية، الجزائر، 2004.
- نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية ، دار المريخ، الرياض، 2004.
- نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ، الرياض، 2004.

- نصيرة بوجمعة سعدي، عقود نقل التكنولوجيا في مجال التبادل الدولي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- هوبكنز بريان، جيمس جيمس، ترجمة: د/ خالد العامري، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007.
- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، المطبعة الجهوية، 2004.
- وليد عبدالرحمان خالد الفراء، تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العلمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، 2009.
- ياسين سعد غالب، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج، الأردن، 2005.
- ياغي محمد عبد الفتاح، اتخاذ القرارات التنظيمية، مركز أحمد ياسين للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- يتر دايسون، باتكولمان، لنغيلبرت، الفاء الانترنت: تعلم كيفية تخطيط وبناء انترنت فعالة، ترجمة: مركز التعريب والترجمة، الدار العربية للعلوم، بيروت الطبعة الأولى، 1998.
- يونس عبد الغفور، تنظيم إدارة الأعمال، ليبيا، مجموعة النيل العربية، 1999.

الأطروحات

1. إبراهيم بختي، الانترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2003/2002.
2. الطيب بن عون، الانترنت والاتصالات الإدارية - دراسة حالة مديرية الصيانة الاغواط DML، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2009.

3. الهادي بوقفلول، الآثار المترتبة على إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة المؤسسة من الناحية التنظيمية

والاستراتيجية - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية - رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2007.

4. أمل عيسى، نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية، كلية الدراسات العليا، جامعة الجزائر، 2005.

5. د. محمد بن علي، تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير الأداء التنظيمي، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة الجزائر، 2007.

6. سميرة كوراني، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الخبرة والمعرفة)، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة الجزائر، 2007.

7. سميرة كوراني، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الخبرة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2005.

8. شكري بلعوي، واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الثقافية الجزائرية - دراسة ميدانية للمؤسسات الثقافية بمدينة قسنطينة، مذكرة ماجستير في علم اجتماع: فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.

9. لندة رقام، دور ادارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، جامعة سطيف 1، 2013/2014.

10. محمد الصالح قريشي، أثر الاستثمار في تسيير الموارد البشرية على الأداء التنظيمي: دراسة حالة الفروع الإنتاجية لمجمع المؤسسة الوطنية لعنادة الأشغال العمومية، أطروحة دكتوراه علوم، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2012/2013.

11. محمد الهزام، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015/2016.

12. مساهل ساسية، تأثير تكنولوجيا المعلومات على وظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة الرياض - سطيف، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2003-2004.

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

13. منى عطية البشري، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر إداريات وعضوات هيئة التدريس بالجامعة، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، كلية التربية، جامعة أم القرى، العربية السعودية، 2009.
14. موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، الأردن، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008.

المجلات العلمية

- أfnان عبد علي الأسدي، قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصرف الرفادين، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد الثالث، العدد السابع عشر، 2010.
- الهام باسي، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشرية في مصحة الفارابي - دراسة ميدانية في مصحة الفارابي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضير، العدد 07، 2013.
- جلال عبد الخليم، التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في إدارة الموارد البشرية، مجلة العلم والإيمان، مؤسسة المعالي للنشر والإعلام، الجزائر، العدد 35، جويلية 2009.
- خضير مهدي صالح وآخرون، سمات القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة تحليلية في مديرية زراعة محافظة كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العراق، المجلد السابع، العدد الثالث، 2009.
- زياد فيصل العزان، دور شبكات نظم المعلومات ودعم الإدارة العليا في تحسين وتطوير الأداء في وزارة المالية في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 34، العدد الثاني، 2007.

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- عباس حسين جواد، عبد السلام علي حسين، اثر إستراتيجية التمكين في تشييط رأس المال الفكري - دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة، مجلة أهل البيت، العدد الخامس، 2012، ص: 12.
- عبد الباري دره، تقييم البرامج التدريبية في ضوء المنحنى المبني على نظرية القيم، المجلة العربية للإدارة، العدد (1.2)، المجلد 5، حزيران 2000.
- عبد السلام مسعود هندر، أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري، مجلة جامعة سبها العلوم الإنسانية، ليبيا، المجلد الحادي عشر، العدد الأول، 2012.
- عبود زرقين، شوقي جباري، التدريب الالكتروني مفهوم جديد لتنمية الموارد البشرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، غرداية، الجزائر، العدد 7، 2007.
- عدي غانم الكواز وآخرون، تشخيص الخصائص التنظيمية مدخلا للتطوير التنظيمي في الاتحادات الرياضية الفرعية في محافظة نينوي، مجلة الرفادين للعلوم الرياضية، العراق، المجلد السادس عشر، العدد الخامس والخمسون، 2010.
- عروبة رشيد علي بدران، عبد الرضا ناصر محسن، واقع الإدارة الالكترونية في المنظمات الخدمية وإمكانية تطبيقها - دراسة حالة في مديرية بلدية البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، العراق، جامعة البصرة، العدد السابع والثلاثون، المجلد العاشر، تشرين الثاني، 2014.
- غني دحام تناي الزبيدي، هديل علي عبد، كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية وتأثيره على مستوى فاعلية نظام تقييم أداء العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 19، العدد 73، 2013.

- فيصل بن أحمد بن عابد شعبي، التخطيط الإداري الاسلامي في العهد النبوي المدني، مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، المجلد15، العدد1، 2001.
- فيس عبد الهادي صالح، باسمه محمد باني، القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها،مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 15، العدد4، 2012.
- لمن علوطي، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، مركز الدراسات العربية، العدد42، 2008.
- محمد مسلم حسن علي، محمد عباس محمد عبد الرحيم ، الإدارة الالكترونية كمدخل لتطوير وظائف الإدارة بجامعة تبوك، مجلة كلية التربية بالأزهر، الجزء الثالث، العدد 143، ديسمبر 2009.
- ناسو صالح سعيد، حسين وليد حسين، الأنماط القيادية وانعكاسها في تعزيز عمليات التوجيه المهني: دراسة تحليلية، مجلة كلية المأمون الجامعة، العراق، العدد الرابع والعشرون، 2014.
- ناظم جواد عبد الزيدي، زينب مصطفى خليل، تأهيل الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية- دراسة حالة في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد21، العدد86، 2015.
- نسرین زروقي، الإدارة الالكترونية كأحد إفرازات عالم تكنولوجيا الانترنت والتجارة الالكترونية، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، العدد15، المجلد2، 2016.

الملتقيات

- إبراهيم بختي، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات

الحكومية، جامعة ورقلة، يومي 8-9 مارس 2005.

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- محمد بوهزة، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، حالة المؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09 -10 مارس 2004.

المطبوعات

- إبراهيم بختي، مقرر مقياس المعلوماتية، جامعة ورقلة، 2003-2004.
- إبراهيم بختي، مقياس تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2004-2005.
- علي عبد الله، محاضرات في إدارة الأفراد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.
- عيسى حيرش ، مادة تسيير المؤسسات محاضرة في تسيير المعارف -، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2002/2003.

ثانياً: باللغة الأجنبية

- Benedicte Gautier et Jean-Louis Muller, **La qualité totale : guide pratique pour les agents de maîtrise et les techniciens**, paris, Entreprise moderne d'édition, 1988
- Bland Vikki, **e-management where it delivers most**, Management, nov, 2004.
- A. F. Karikari et al, **The Role of Human Resource Information System in the Process of Manpower Activities**, American Journal of Industrial and Business Management , June 2015.
- ALI AIT ,**Les systèmes d'information**, tiziouzou, Algerie, ed les éditions d' abeille, 2003.

- Alter steven, Information system : the Foundation of E-Business, 4th Edition, PrinticeHall, NewJersy, 2002.
- Bandrouk T , Ruel H,veld M , **The contribution of E-HRM effectiveness : Result From quantitiveness stady in dutch Ministry**. Employee RELATION ?Vol (29) ,Issue 3, 2009.
- Bouriche Yasmina Ben Abd Errahmane, **Management des Connaissances**, Déploiement des TIC et GRH des Organisations: Cas de l'Algérie Thèse de Doctorat, Université Paul Valéry, Montpellier III, France, 2012.
- Charles- b- perrow, technology-typology, www.provenmodhes.com. 05/06/2016.
- Chartered Institute of Personnel and Development ,ChangingAgenda , UK , www.cipd.co.uk , 2006.
- Department of defense, Dictionay of military andassociatedterms, As AmendedThrough15 August 2014.
- Dolan.S.L et autres, **La gestion des Ressources humaines tendances, Enjeux et pratiques actuelles**, Editions **village mondial**, Paris, France, 2002.
- Efraim turban et autres, **Information technology for management** « transformingingorganizations in the digital economy », 2007.
- Fahimeh Babaei Nivlouei, **Electronic Human Resource Management System : The Main Element in Capacitating GlobalizationParadigm**,USA, International Journal of Business and Social Science, Center for promoting Ideas ,Vol.5NO.2 February2014 .
- Hadid Noufeyl, **L'informatiques de gestion de l'approche classique a l'approche objet**, article ,Revue des Sciences Economiques de gestion et de commerce. Faculté des Sciences Economiques et des Sciences de gestion, Université d'Alger, 2003.
- Hayes,A , **Information since, Digitail** Edition, Digital Library,Congress, 2009.
- Hendrickson, A.R,Human Resource Information Systems: Backbone Technology of Contemporary Human Resources, *Journal of Labor Research*, 24, 2003.

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

- LucBoyer, P. Equibey, **Organisation, Théorie et Stratégie**, Editions **village mondial**, Paris, France, 2001.
- K. C. Laudon, J. P. Laudon, **Management Information System**, US, Macmillan Co, Inc., 2000.
- Jack- J. M. J. **The Impact of HR on the Human Resource Management**, *Journal of Labor Research*, 23, 2003, 365-373, <http://dx.doi.org/10.1007/s11212-003-1001-1>
- LucBoyer, P. Equibey, **Organisation, Théorie et Stratégie**, Editions **village mondial**, Paris, France, 2001.
- Jarler Janet and Fisher Sandra, **An Evidence – Based Review of E-HRM and Strategieic Human Resource Management**, Proceedings of the third European Academic workshop on Electronic Human Resource Managment, Bamberg ;Germany, CEUR-WSorg/vol-570,2010
- Martine Reuzeau, **Economie d'entreprise**, Paris, Ed ESKA , 1993.
- Mazen J. Al Shobaki, Samy S. Abu NaserYoussef M. Abu AmunaSuliman A. El Talla, **Impact of Electronic Human Resources Management on the Development of Electronic Educational Services in the Universities**, International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS)ISSN: 2000-000XVol. 1 Issue 1, March –2017.
- Nadege GUNIA, «**Enjeux et perspectives d'un Intranet en RH** »,Les notes du LIRHE ,N°369,univerité de toulouse,2002,Recherchpubliee,www.univ-tlse.fr/lirhe/
- NadegeGunia, **La Fonction Ressources Humaines Face aux transformations organisationnelles des Entreprises impacts des nouvelles technologies d'information et de communication** , thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Toulouse 1,Paris, France,2002.
- Olivier LAGREE, Laurent MAGNE, **e-Management comment les nouvelles technologies transforment le rôle du manager**, Dunod, Paris, 2001.
- p.Guichardaz,et al, **L'info Guerre** ,Paris, France ,Duond,1999
- Pateik Gilbert, **la gestion des ressources humaines**, éditions,d'organisation , France, 1999.
- Peretti.J.M ,**Tous DRH ,éditons d'Organisation** , Paris, France , 2eme édition, 4eme Tirage,2005.
- R. Reix, **Théorie d'organisation et système d'informat ion**, ED.Veuibert, 1995.
- Stone Dianna L ;Eugene F. Stone –Romero and Kimberly Lukaszewski, **Factors affecting the acceptance and efetiveness of eletronic human resoure systems**, Human Resource Management Review, Vol.16, 2006.
- Thompson pames, **Organization in action** ,U.S.A ,Mc Graw Hill Inc ,1967.

- Turrerleslie , Weickgenant Andrew, **Accounting Information Systems**, USA , Prentice, Johan Wiley and Sons, INC. ,2009.
- V. ANTONY JOE RAJA , **CHALLENGING AND IMPLEMENTATION E-HRM IN SOFTWARE ORGANIZATIONS**, International Journal of Business Intelligence and Management Volume 3 ,Numbers 1-2 January-December, 2011.
- YvesEmery, FrancoisGonin, **Dynamiser les ressources humaines**, ed presses polytechniques et universitaires, Lausanne ,suisse, 1999.
- www.google.com/12/04/2015
- <https://www.linkedin.com/.../impact-ict-human-resource-managem..30/11/2016>.
- <https://www.linkedin.com/.../impact-ict-human-resource-management..30/11/2016>.

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

أولاً: نتائج حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحاور

1- الفا كرونباخ للمحور الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصال

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	239	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	239	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,913	15

2- الفا كرونباخ للمحور الثاني: المستوى التنفيذي لإدارة الموارد البشرية

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	239	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	239	100,0

هذا العنصر هو للعرض التجريبي، سجله هنا للحصول على النسخة الكاملة !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

[Retirer le Filigrane Maintenant](#)

3- الفا كرونباخ للمحور الثالث: المستوى العلائقي لإدارة الموارد البشرية

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	239	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	239	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,873	9

-4 الفاكرونباخ للمحور الرابع: المستوى التحويلي لإدارة الموارد البشرية

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	239	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	239	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,901	9

-5 ألفا كرونباخ للمحور الخامس: الأداء واتخاذ القرار

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	239	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	239	100,0

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

[Retirer le Filigrane Maintenant](#)

-6 الفاكرونباخ للمحور السادس: الوظائف الالكترونية الادارية لإدارة الموارد البشرية

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	239	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	239	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,805	22

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	239	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	239	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,923	12

-8- الفاكرونباخ للاستبيان ككل

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	239	100,0
Total	239	100,0

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

ثانيا: نتائج خصائص البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤسسة، المؤهلات، الخبرة)

Statistiques

	الجنس	العمر	المؤسسة	المؤهلات	الخبرة
N Valide	239	239	239	239	239
Manquante	0	0	0	0	0

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	183	76,6	76,6	76,6
Valide انثى	56	23,4	23,4	100,0
Total	239	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 اقل	94	39,3	39,3	39,3
30-40	111	46,4	46,4	85,8
Valide 40-50	22	9,2	9,2	95,0
سنة 50 اكثر من	12	5,0	5,0	100,0
Total	239	100,0	100,0	

المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
الاسمنت	93	38,9	38,9	38,9
فوسفات	93	38,9	38,9	77,8
Valide سنار لايت	53	22,2	22,2	100,0
Total	239	100,0	100,0	

المؤهلات

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 من اقل	65	27,2	27,2	27,2
5-10	85	35,6	35,6	62,8
Valide 10-15	64	26,8	26,8	89,5
فما فوق سنة 15	25	10,5	10,5	100,0
Total	239	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني

	N	Moyenne	Ecart type
تسجيل الحضور والانصراف يتم آليا	239	4.451	0.417
إدارة ومتابعة العطل و الغياب تتم آليا	239	3,85	1,052
إدارة ملفات الأفراد تتم باستخدام الحاسوب	239	4,27	0,652
يتم تحيين التطورات الضريبية والتعاقدات الاجتماعية بشكل ألي	239	2,2	1,093
تتم معالجة الأجور بواسطة الحاسوب	239	4,76	0,361
نظام الحضور والانصراف مرتبط الكترونيا بنظام الأجور	239	2,59	1,239
يقوم أفراد المؤسسة بتحديث بياناتهم الشخصية الكترونيا	239	2,33	1,071
يقوم الأفراد بتسجيل طلبات الحصول على العطل عن طريق الانترنت أو الانترنت	239	2,87	1,067
يقوم أفراد المؤسسة بتسجيل فم, برامج التكوين باستخدام الانترنت	239	3,22	1,074

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

	N	Moyenne	Ecart type
يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة عبر شبكة الانترنت	239	3,29	0,872
تقدم طلبات التوظيف عبر شبكة الانترنت	239	2,35	1,155
تستخدم المقابلات والاختبارات في عملية التوظيف الكترونيا	239	2,17	1,072
يتم تحديد الاحتياجات التكوينية الكترونيا	239	3,08	1,012
تقدم برامج التكوين عبر وسائط الكترونية متنوعة	239	3,1	1,006
توفر المؤسسة دورات تدريبية عن بعد للموظفين	239	2,47	1,159
تتم التغذية العكسية للمكون الكترونيا	239	2,44	0,909
يقيم أداء الفرد بشكل الكتروني	239	2,42	0,94
يتم إبلاغ عن نتائج التقييم عبر البريد الالكتروني	239	2,21	1,005
N valide (listwise)	239		

Statistiques descriptives المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الرابع

	N	Moyenne	Ecart type
زيادة القدرة على تبادل المعارف بين الأفراد	239	3,5	0,98
استخدام المنشورات والمجلات الدورية الالكترونية لنشر المعرفة بين العاملين	239	3	0,872
التنسيق الجماعي عبر البريد الالكتروني، المؤتمرات والاجتماعات عن بعد	239	3,02	0,993
تشجع المشاركة الجماعية عبر الشبكات المتوفرة على إعادة استخدام المعارف للحاجة	239	3,31	0,995
في الحصول على المعلومات التي احتاجها في وظيفتي	239	3,32	0,967
الحصول على المعلومة في أي وقت	239	3,65	1,115
في زيادة الاستقلالية في العمليات التسييرية نتيجة الحرية في العمل	239	3,56	0,832
في امتلاك صلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر	239	3,14	0,982
		3,26	0,978

في تقديم اقتراحاتي واستفساراتي بحرية إلى الأعلى دون تردد من النتائج

N valide (listwise)

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

	N	Moyenne	Ecart type
تقليل الأخطاء التي تحدث أثناء القيام بالأعمال	239	3,54	0,877
التخفيف من ضغوط العمل اليومية	239	3,46	0,884
زيادة الرغبة في القيام بالأعمال	239	2,74	1,287
تقوية مشاعر المسؤولية العالية اتجاه العمل والمؤسسة	239	3,15	0,985
تعزيز ارتباطات نحو المؤسسة	239	3,02	0,895
تحقيق السرعة في اتخاذ القرارات	239	4,06	0,795
اتخاذ قرارات رشيدة	239	3,76	0,937
N valide (listwise)	239		

Statistiques descriptives نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور السادس

	N	Moyenne	Ecart type
وضع خطط توظيف الموارد البشرية بشكل افضل	239	3,46	1,095
تقليل كلفة إجراءات التخطيط الإداري	239	3,55	1,411
التخفيف من الأعباء الإدارية لعملية التخطيط	239	2,72	1,112
إشراك جميع الأطراف في التخطيط الاستراتيجي	239	3,39	1,238

مواكبة التغيرات والمستجدات الإدارية العالمية	239	3,18	1,32
تطوير نظم التخطيط الإدارية	239	2,94	1,158
الحد من مشكلات التخطيط	239	3,68	1,234
أن الاتصالات تتم بين إدارة الموارد البشرية والمصالح الأخرى بأنها من الأعلى إلى الأسفل والعكس	239	3,47	1,279
حفظ الملفات في الأرشيف الإلكتروني	239	2,36	1,292
ان كل فرد بالمؤسسة يعرف السلطة الممنوحة له من خلال الانترنت	239	2,46	1,31
ان المؤسسة نضع معلومات تفصيلية عن الإجراءات الإدارية ومتطلباتها على الموقع الإلكتروني	239	3,21	1,196
بوضع إجراءات لتأمين سرية البيانات والمعلومات بها	239	3,78	1,282
توفير فرس الاطلاع على الإجراءات القانونية	239	3,18	1,24
توفير الاطلاع على مصادر المعلومات	239	2,46	1,195
توفير مبدأ الشفافية في تقديم الخدمات	239	3,55	1,411
توزيع القرارات الإدارية بين مختلف المكاتب	239	2,72	1,112

توفير الكثير من المرونة والسرعة في تقديم الخدمات 239 3,39 1,238

تسهيل عملية الحصول على الوثائق الرسمية 239 3,18 1,32

التخلص من نظام الأوراق الإدارية 239 2,94 1,158

توفير مبدأ المتابعة والتقييم للمؤسسات الإدارية 239 3,47 1,279

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعاملات الخور السابع

	N	Moyenne	Ecart type
الافتقار إلى التخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	239	3,97	0,928
ضعف التحفيز بنوعيه (المادي /المعنوي) لاستخدام التقنيات الحديثة	239	3,73	0,854
الهيكل التنظيمي الحالية لا تتوافق مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	239	3,89	1,011
ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	239	2,86	0,877
سهولة اختراق شبكة الانترنت	239	2,53	0,955
الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة	239	2,85	0,736
قلة الثقة لدى الإداريات في كافة التعاملات الإلكترونية	239	4,29	0,831
ضعف التحكم في اللغات الأجنبية	239	3,55	1,183
قلة الدورات التدريبية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال	239	3,93	1,279
نقص الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	239	2,79	1,205
ارتفاع أسعار بعض الأجهزة والمعدات الإلكترونية	239	3,3	0,364
ارتفاع أسعار البرمجيات الإلكترونية	239	3,21	0,451

ثالثا: نتائج اختبار الفرضيات

نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الاولى

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الوقت ادارة ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,165 ^a	,027	,023	,35925	,027	6,671	1	237	,010

هذا العنصر هو للعرض التجريبي، سجله هنا للحصول على النسخة الكاملة !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

[Retirer le Filigrane Maintenant](#)

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

b. Valeurs prédites : (constantes), الوقت ادارة

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	3,093	,083		37,053	,000
الوقت ادارة	,072	,028	,165	2,583	,010

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الاجور نظام ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,099 ^a	,010	,006	,36248	,010	2,342	1	237	,127

a. Valeurs prédites : (constantes), الاجور نظام

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,308	1	,308	2,342	,127 ^b
1 Résidu	31,140	237	,131		
Total	31,448	238			

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

b. Valeurs prédites : (constantes), الاجور نظام

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الذاتية الإدارة ^b		Entrée

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,240 ^a	,058	,054	,35363	,058	14,468	1	237	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), الاجور الذاتية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,809	1	1,809	14,468	,000 ^b
1 Résidu	29,638	237	,125		

Total	31,448	238			
-------	--------	-----	--	--	--

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

b. Valeurs prédites : (constantes), الذاتية الإدارة

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,950	,095		31,035	,000
	الذاتية الإدارة	,117	,031	,240	3,804	,000

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	البوابة خدمة الإلكترونية ^b		Entrée

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

b. Toutes variables requises saisies.

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	1,929	1	1,929	15,488	,000 ^b
	Résidu	29,519	237	,125		
	Total	31,448	238			

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

b. Valeurs prédites : (constantes),الإلكترونية البوابة خدمة

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,947	,093		31,772	,000
	الإلكترونية البوابة خدمة	,138	,035	,248	3,935	,000

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المخاطر إدارة ^b		Entrée

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,340 ^a	,115	,112	,34263	,115	30,884	1	237	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), المخاطر ادارة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,626	1	3,626	30,884	,000 ^b
1 Résidu	27,822	237	,117		
Total	31,448	238			

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التنفيذي المستوى ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,336 ^a	,113	,109	,34310	,113	30,149	1	237	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), التنفيذي المستوى

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
--------	------------------	-----	--------------------	---	------

	Régression	3,549	1	3,549	30,149	,000 ^b
1	Résidu	27,899	237	,118		
	Total	31,448	238			

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

b. Valeurs prédites : (constantes), التنفيذي المستوى

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,513	,145	17,318	,000
	التنفيذي المستوى	,271	,049	,336	5,491

نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الثانية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الالكتروني التوظيف ^b		Entrée

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	2,626	1	2,626	21,591	,000 ^b
	Résidu	28,822	237	,122		
	Total	31,448	238			

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

b. Valeurs prédites : (constantes), الالكتروني التوظيف

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,892	,091	31,882	,000
	الالكتروني التوظيف	,131	,028	,289	4,647

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الإلكتروني التدريب ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,283 ^a	,080	,076	,34938

a. Valeurs prédites : (constantes), الإلكتروني التدريب

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,518	1	2,518	20,628	,000 ^b
	Résidu	28,930	237	,122		
	Total	31,448	238			

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الإلكتروني التقييم ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,522 ^a	,273	,270	,31064

a. Valeurs prédites : (constantes), الإلكتروني التقييم

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	8,578	1	8,578	88,898	,000 ^b
	Résidu	22,870	237	,096		

Total	31,448	238			
-------	--------	-----	--	--	--

- a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا
b. Valeurs prédites : (constantes), الالكتروني التقييم

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,430	,095		25,709	,000
الالكتروني التقييم	,268	,028	,522	9,429	,000

- a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الثانية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	العلائقي المستوى ^b	.	Entrée

- a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.^a
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1				
Total				

- a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا
b. Valeurs prédites : (constantes), العلائقي المستوى

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,365	,116		20,475	,000
العلائقي المستوى	,308	,037	,472	8,233	,000

- a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضيتين الفرعيتين التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المعرفة وتوزيع نشر ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,392 ^a	,154	,150	,33512

a. Valeurs prédites : (constantes), المعرفة وتوزيع نشر

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	4,832	1	4,832	43,026	,000 ^b
	Résidu	26,616	237	,112		
	Total	31,448	238			

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التمكين استراتيجية ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,358 ^a	,128	,125	,34011

a. Valeurs prédites : (constantes), التمكين استراتيجية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	4,033	1	4,033	34,867	,000 ^b
	Résidu	27,415	237	,116		
	Total	31,448	238			

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

b. Valeurs prédites : (constantes), التمكين استراتيجية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	2,596	,121		,000	
	التمكين استراتيجية	,214	,036	,358	5,905	,000

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الثالثة

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	التحويلي المستوى ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : المعطيات تكنة له حبا

b. Toutes variables requises saisies.

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

	Régression	12,897	1	12,897	164,773	,000 ^b
1	Résidu	18,551	237	,078		
	Total	31,448	238			

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

b. Valeurs prédites : (constantes), التحويلي المستوى

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	1,595	,134		11,889	,000
	التحويلي المستوى	,531	,041	,640	12,836	,000

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضيتين الفرعيتين التابعة للفرضية الرئيسية الرابعة

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الإداء ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,650 ^a	,422	,419	,27697

a. Valeurs prédites : (constantes), الاداء

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	13,266	1	13,266	172,934	,000 ^b

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	القرار ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,070 ^a	,005	,001	,36337

a. Valeurs prédites : (constantes), القرار

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,155	1	,155	1,175	,279 ^b
1 Résidu	31,293	237	,132		
Total	31,448	238			

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

b. Valeurs prédites : (constantes), القرار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,219	,078		41,021	,000
1 القرار	,033	,031	,070	1,084	,279

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الرابعة

Variables introduites/supprimées^a

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

a. Valeurs prédites : (constantes), الأداء وتحسين القرار اتخاذ

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4,545	1	4,545	40,040	,000 ^b
1 Résidu	26,903	237	,114		
Total	31,448	238			

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

b. Valeurs prédites : (constantes), الأداء وتحسين القرار اتخاذ

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,507	,127		19,704	,000
1 الأداء وتحسين القرار اتخاذ	,270	,043	,380	6,328	,000

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الخامسة

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الإلكتروني التخطيط ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,401 ^a	,161	,158	,33364

a. Valeurs prédites : (constantes), الإلكتروني التخطيط

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	5,066	1	5,066	45,514	,000 ^b

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الإلكتروني التنظيم ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,185 ^a	,034	,030	,35800

a. Valeurs prédites : (constantes), الإلكتروني التنظيم

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,073	1	1,073	8,371	,004 ^b

Résidu	30,375	237	,128		
Total	31,448	238			

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

b. Valeurs prédites : (constantes), الالكتروني التنظيم

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,974	,115		25,795	,000
الالكتروني التنظيم	,104	,036	,185	2,893	,004

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الالكتروني التنفيذ ^b		Entrée

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

b. Toutes variables requises saisies.

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

1	Résidu	31,285	237	,132	
	Total	31,448	238		

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

b. Valeurs prédites : (constantes), الالكتروني التنفيذ

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,444	,132		26,151	,000
الالكتروني التنفيذ	-,044	,040	-,072	-1,110	,268

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الالكترونية الرقابة ^b		Entrée

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,092 ^a	,008	,004	,36272

a. Valeurs prédites : (constantes), الالكترونية الرقابة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,266	1	,266	2,023	,156 ^b
1 Résidu	31,182	237	,132		
Total	31,448	238			

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

b. Valeurs prédites : (constantes), الالكترونية الرقابة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardisés	T	Sig.
1 (Constante)	3,115	,132	,997	23,600	,000
1 الالكترونية الرقابة	,092	,011	,092	1,428	,156

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

[Retirer le Filigrane Maintenant](#)

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الإدارية الوظائف ^b		Entrée

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,229 ^a	,053	,049	,355

a. Valeurs prédites : (constantes), الإدارية الوظائف

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,652	1	1,652	13,138	,000 ^b
1 Résidu	29,796	237	,126		
Total	31,448	238			

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

b. Valeurs prédites : (constantes), الادارية الوظائف

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,639	,184	14,361	,000
	الادارية الوظائف	,211	,058	,229	,000

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

نتائج الانحدار البسيط لمعوقات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	الادارية المعوقات ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard
1	,036 ^a	,001	-,003	,36403

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

1	Résidu	31,400	237	,133
	Total	31,448	238	

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

b. Valeurs prédites : (constantes), الادارية المعوقات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,240	,109	29,653	,000
	الادارية المعوقات	,020	,036	,036	,575

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	التقنية المعوقات ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,183 ^a	,034	,030	,35810

a. Valeurs prédites : (constantes), التقنية المعوقات

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,056	1	1,056	8,236	,004 ^b
1 Résidu	30,392	237	,128		
Total	31,448	238			

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

b. Valeurs prédites : (constantes), التقنية المعوقات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		t	Sig.
	Bêta	Erreur standard		
1 (Constante)	3,085	,079	39,262	,000
1 التقنية المعوقات	,058	,020	,183	,004

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,039 ^a	,002	-,003	,364

a. Valeurs prédites : (constantes), البشرية المعوقات

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,048	1	,048	,361	,549 ^b
1 Résidu	31,400	237	,132		
Total	31,448	238			

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

b. Valeurs prédites : (constantes), البشرية المعوقات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,248	,091		35,741	,000
البشرية المعوقات	,016	,027	,039	,601	,549

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المالية المعوقات ^b		Entrée

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard
				de l'estimation

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

b. Valeurs prédites : (constantes), المالية المعوقات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,372	,097		34,752	,000
المالية المعوقات	-,024	,032	-,049	-,761	,447

a. Variable dépendante : المعلومات تكنولوجيا

نتائج اختبار الفروقات

ANOVA à 1 facteur

فروق بين الجنس

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,222	1	,222	1,849	,175
Intra-groupes	28,417	237	,120		

Total	28,638	238			
-------	--------	-----	--	--	--

ANOVA à 1 facteur

فروق في العمر

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,577	3	,526	4,564	,244
Intra-groupes	27,062	235	,115		
Total	28,638	238			

ANOVA à 1 facteur فروق بين المستوى العلمي

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,521	3	,174	1,451	,229
Intra-groupes	28,117	235	,120		
Total	28,638	238			

ANOVA à 1 facteur

الفروق بين الأقسام

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,522	3	,174	1,455	,227
Intra-groupes	28,116	235	,120		
Total	28,638	238			

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

Inter-groupes	,128	2	,064	,530	,036
Intra-groupes	28,510	236	,121		
Total	28,638	238			

Comparaisons multiples

الاختبارات المعديّة

LSD

(I) المؤسسة	(J) المؤسسة	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Significa tion	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
الاسمنت	فوسفاتوس	-4,05526	2,05710	,034	-,1677	-,0572
	ستارلايت	-4,03504	1,06304	,034	-,1592	-,0892
فوسفات	الاسمنت	4,05526	2,05710	,034	-,0572	,1677
	ستارلايت	,0202	1,07513	,788	-,1278	,1682
ستارلايت	الاسمنت	4,0350	1,06304	,034	-,0892	,1592
	فوسفات	-,0202	1,07513	,788	-,1682	,1278

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

العنوان : دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين إدارة الموارد البشرية

دراسة حالة : عينة من المؤسسات الصناعية بولاية تبسة

الطالب : توفيق حناشي

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة: عينة من المؤسسات الصناعية بولاية تبسة، وتمحورت مشكلة هذه الدراسة في الوقوف على الدور الذي أفرزته تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين مستويات إدارة الموارد البشرية: من المستوى التنفيذي والمستوى العلائقي والمستوى التحويلي وتحسين الوظائف الإدارية لهذه الوظيفة، ومعرفة المعوقات والتحديات التي تقلل من الاستفادة منها . وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) والمؤسسية؟

في هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي استخدم لوصف عناصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإدارة الموارد البشرية، ومن أجل جمع البيانات وتمييزها تم الاعتماد على

الملاحظة واستخدام أداة الاستبيان موجهة إلى عينة مكونة من (239) عامل من مختلف المستويات

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

والوصول إلى المعلومات اللازمة لأداء العمل وتسهيل عملية الاتصال بين العاملين والمستويات الإدارية.

2. اتضح من خلال الدراسة أن المؤسسات تملك بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال يمكن أن تسهم من تحسين إدارة الموارد البشرية ومن أبرزها: الحواسيب، البرمجيات المتنوعة، شبكات الانترنت والانترنت، وأجهزة الحماية والمراقبة وأجهزة الحضور.
3. من خلال تحليل نتائج اختبار الفرضيات اتضح بصفة عامة وجود أثر لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين المستوى التنفيذي والعلائقي والتحويلي لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الصناعية بمستوى متوسط.

الكلمات المفتاحية: تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، إدارة الموارد البشرية، المؤسسات الصناعية

Title: The role of information and communication technologies in improving human resources management. Case study: A sample of industrial enterprises in the state of Tebessa

Toufik Hannachi

The purpose of this study is to identify the role of information and communication technologies in improving human resources management, Case study: A sample of industrial enterprises in the state of Tebessa. The study focuses on the role played by information and communication technologies in improving the levels of human resources management, in terms of executive level, relational level and the transformative level in improving the performance of this function, also being aware of the constraints and challenges that reduce the benefit from them, and whether there Are statistically significant differences between the informants' responses to information and communication technologies in improving human resources management in the institutions studied due to personal, functional (gender, age, educational level, experience) and institutional variables In this study, the analytical descriptive method was used to describe ICT and human resource management components. Data collection and classification were based on observation and the use of the questionnaire tool was directed at a sample of 239 workers from different administrative levels. A variety of statistical and descriptive methods were used to analyze the data collection that are known as (Statistical Package for Social Sciences) (SPSS V22) and the 2013EXCEL program. The study concluded with a set of theoretical and applied results such as:

Ce filigrane est pour la version d'essai, enregistrez-là pour obtenir la version complète !

Les avantages de la version complète:

1. Aucun filigrane sur vos documents
2. Aucune limitation de page pour les fichiers PDF.
3. Possibilité de scanner les fichiers PDF avec l'OCR.

Retirer le Filigrane Maintenant

3. Through analyzing the results of the hypothesis test, it is generally clear that there is an impact of information and communication technology on improving the executive, relational and transformative levels of human resource management in industrial enterprises at an average level.

Keywords : information and communication technologies , human resources management, industrial enterprises