



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



تطبيق تكنولوجيا المعلومات على ادارة الموارد البشرية في المؤسسة

دراسة ميدانية : مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

مشروع مذكرة تخرج

تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص : سياسات عامة وإدارة محلية

تحت إشراف الأستاذة :

عمران نزيهة

إعداد الطلبة:

- خالدي مسعود
- مهيلة حمزة

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	الهادي دوش
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	نزيهة عمران
مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	محمد بشير الأعور

السنة الجامعية: 2020 / 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا
(طه ، 114)

إهداء

الى روح الوالد التي مازالت تقف سندا لي في كل الدروب
وترقبنني يا بتسامة يعجز عنها الأحياء

الى الوالدة رمز العطاء و الصفاء

الى الزوجة العزيزة التي دعمت ونصحت و هيأت الجو المناسب
الى الأبناء و الأخوة والأخوات جميعا و الى كل أفراد عائلة : خالدي
إلى الأستاذة الغالية : عمران نزيهة الى كل الأساتذة و زملاء الدراسة
الى كافة الأصدقاء الذين دعموا و شجعوا الى جميع من يهتم هذا العمل
خالدي مسعود

الى الوالدة و الوالدة رمز العطاء و الصفاء

الى الزوجة العزيزة التي دعمت ونصحت و هيأت الجو المناسب
الى الأبناء و الأخوة والأخوات جميعا و الى كل أفراد عائلة : مهيلة
إلى الأستاذة الغالية : عمران نزيهة الى كل الأساتذة و زملاء الدراسة
الى كافة الأصدقاء الذين دعموا و شجعوا الى جميع من يهتم هذا العمل
مهيلة حمزة

ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى الكشف عن تطبيق تكنولوجيا المعلومات على ادارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الوادي نموذجا، ولتحقيق هذا الهدف قام الطلبة ومن خلال الدراسة الميدانية بالاعتماد على جمع المعلومات بتوزيع استمارة الاستبيان على افراد عينة الدراسة و التي بلغت 50 استبيانا من مجموع 272 موظفا بالمؤسسة ، وخلصت الدراسة إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي و باعتبارها تابعة لقطاع أكثر تقنية في البلاد تمتلك قدرة تكنولوجية معتبرة في تسيير ادارة الموارد البشرية لكن لا تزال تطبيقاتها الأولية لم ترتقي للمستوى المرتقب، فهي ليست قادرة على تحقيق آثار تكنولوجية متطورة، بسبب عدم الاستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات وللمفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية وعدم قدرتها على مواكبة ما يشهده العصر الحالي.

الكلمات المفتاحية : تكنولوجيا المعلومات ، ادارة الموارد البشرية ، الإدارة الإلكترونية ،
نظم المعلومات

Abstract:

This study aims to reveal the application of information technology to human resources management in the Algerian Telecom Corporation of EL OUED as a model, And to achieve this goal, The students, through the field study, Relied on collecting information by means of distributing the questionnaire form to the members of the study sample that reached 50 questionnaires out of a total of 272 employees of the institution, the study concluded that Algeria Telecom in EL OUED and as belonging to a more technical sector in the country possesses significant technological capacity in managing human resources management, But its primary applications still did not rise to the expected level, As it is not able to achieve progressive technological effects, Because this institution doesn't exploit information technology and and modern concept of human resource management perfectly Ase a result it can't keep up modern time

Keywords: Information technology, human resources management, .electronic management, information systems

خطة الدراسة

مقدمة

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

المبحث الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات

المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات

المطلب الثاني: خصائص تكنولوجيا المعلومات

المطلب الثالث: اهمية تطبيق تكنولوجيا المعلومات

المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث : الادارة الالكترونية للموارد البشرية

المطلب الأول: تعريف الادارة الالكترونية للموارد البشرية

المطلب الثاني: مكونات الادارة الالكترونية للموارد البشرية

المطلب الثالث : أهداف الادارة الالكترونية للموارد البشرية

الفصل الثاني: تأثير تكنولوجيا المعلومات على ادارة الموارد البشرية

المبحث الاول : نظام معلومات الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية

المطلب الثاني: عناصر نظام معلومات الموارد البشرية

المطلب الثالث: أهمية نظام معلومات الموارد البشرية

المبحث الثاني : اثر تكنولوجيا المعلومات على الهيكلة والتنظيم

المطلب الأول: التغيير والتطوير التنظيمي

المطلب الثاني: حجم العمالة والتكاليف

المطلب الثالث: إعادة هندسة العمليات والوظائف

المبحث الثالث : الوظائف الالكترونية لإدارة للموارد البشرية

المطلب الأول: التوظيف الالكتروني

المطلب الثاني: التدريب والتكوين الالكتروني

المطلب الثالث: الأجور والمسار المهني

المطلب الرابع: التقييم الالكتروني

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

المطلب الثالث: المديرية العملياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

المبحث الثاني: الخطوات المنهجية للدراسة

المطلب الأول: حدود الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

المطلب الثالث: ادوات جمع البيانات

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: تحليل خصائص افراد العينة

المطلب الثاني: تحليل البيانات

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

الخاتمة

مقدمة

تشهد المؤسسات في الوقت الحاضر نموا كبيرا في حجمها وتنوعا في أنشطتها نتيجة للتطورات السريعة التي تشهدها البيئة المحيطة بها، خاصة التكنولوجيا منها، إذ أصبحت المؤسسات تواجه شكلا جديدا من المنافسة لم يعرف من قبل، نتج عن هذا الوضع توفير الموارد البشرية المناسبة والمؤهلة لتلبية احتياجات ومتطلبات العمل حيث فرضت هذه التغيرات نوعا جديدا من المعارف، إذ تطلب الأمر البحث في إدارة الموارد البشرية، لتعظيم الاستفادة من هذه الموارد من جهة وكيفية إدارتها من جهة أخرى وخلق المناخ المناسب لها للإبداع والابتكار، و البحث عن وسائل تكنولوجيا تساعد إدارة الموارد البشرية في متابعة التطورات التكنولوجية، وتعظيم قيمتها المضافة من خلال إعادة هندسة هذه الموارد بما يتوافق مع الظروف التي أوجدتها تكنولوجيا المعلومات. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف، تحتاج أي مؤسسة لأنظمة ووسائل لجمع المعلومات وتنظيمها واسترجاعها لتفعيل العملية الإدارية وتدعيم القرارات وتحسين جودة الأداء. إن الإدارة الحديثة أصبحت تعتمد على المعالجة الآلية للمعلومات السريعة والمتغيرة في ظل بيئة متغيرة باستمرار، والبحث عن الحلول والبدائل الأكثر تطورا التي تزيد من مواردها التنافسية، و امتلاك المعلومة السديدة والدقيقة في الوقت المناسب، إضافة إلى التغيرات التي تجلبها تكنولوجيا المعلومات إلى وظائف المؤسسة والتي تم تطبيقها على وظيفة تسيير الموارد البشرية، إذ تم إعداد في هذا المجال عدة حلول تكنولوجية خصيصا لرفع كفاءة هذه الوظيفة من برامج متعددة ، ووضع أنظمة معلوماتية وخلق ما يعرف بنظام معلومات الموارد البشرية، إلى غاية التسيير الإلكتروني للموارد البشرية، ونقصد بتكنولوجيا المعلومات في هذا البحث بالاندماج الثلاثي الأطراف للإلكترونيات الدقيقة والحواسيب ووسائل الاتصال الحديثة، وتشمل جميع الأجهزة والنظم والبرمجيات المتعلقة بتداول المعلومات، معالجتها، ترتيبها، تحليلها وتخزينها ثم إعادة استعمالها وعرضها بالشكل المناسب في الوقت والمكان المناسبين .

وقد شهدت الدولة الجزائرية تحولات جذرية في الآونة الأخيرة على كافة الأصعدة، فبعد الانتقال من سياسة الاقتصاد الموجه إلى سياسة اقتصاد السوق الذي يفرض ان تقوم أجهزتها السياسية بشكل عام ومؤسساتها الاقتصادية بشكل خاص برفع كفاءة الأداء لدى مواردها البشرية لمواجهة التنافسية المحلية والخارجية ومواكبة التطور التكنولوجي الهائل في

المعلومات، وتعتبر (مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي) على غرار المؤسسات الأخرى التي سنخصصها بالدراسة.

أهمية الدراسة:

تتعلق أهمية الدراسة إلى ما يحظى به موضوع أثر تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة على الصعيدين النظري والعملي لما له من تأثير على مجريات التنمية والتقدم خاصة في الدول النامية لا سيما الجزائر، وتستمد الدراسة الراهنة أهميتها من الاعتبارات الآتية:

- تسلط الدراسة الضوء على الأساليب الإدارية الحديثة فيما يخص دور التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية ومدى استخدامها في المؤسسة واعتبارها كنموذج صالح للتطبيق
- تكمن أهمية الدراسة في إثراء موضوع تكنولوجيا المعلومات الذي أصبح له مكانة هامة
- تستمد الدراسة أهميتها من الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية.
- تعتبر هذه الدراسة مساهمة نظرية وعملية في معالجة إشكالية تأثير تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من خلال معالجة مختلف العمليات

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى:

- إن الهدف الرئيسي من وراء هذه الدراسة هو الوقوف على مظاهر التكنولوجيا على وظيفة إدارة الموارد البشرية
- محاولة الوقوف على واقع استخدام التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة.
- تبيان أنواع تطبيقات تكنولوجيا المعلومات وطرق استخدامها.
- إبراز العوائد الممكنة من استخدام تكنولوجيا المعلومات على مختلف الوظائف الإدارية.
- مواكبة آخر التطورات العلمية والعملية (الإدارة الإلكترونية).
- اقتراح عدد من التوصيات والاقتراحات على ضوء النتائج التي سيسفر عنها البحث من أجل تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات في وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية.
- التعرف على مدى اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي بتطبيق تكنولوجيا المعلومات وتعميمها على مختلف الأنشطة الإدارية.

- إثراء المكتبة الجامعية وتزويد الطلبة بالدرجة الأولى بمرجع في هذا الموضوع.

أسباب اختيار الموضوع:

كل موضوع علمي مهما كان نوعه يجب أن تكون وراءه اسباب تدفع القائمين عليه تمكنه من الوصول إلى نتيجة يمكن الاستفادة منها وإدراجها في التراث العلمي. وموضوعنا هذا تدفعنا نحوه جملة من الأسباب نوجزها فيما يلي:

1 - الأسباب الذاتية:

- موازاة مع اشتغالنا كمسؤولي موارد بشرية، وقصد إثراء معارفنا ومكتسباتنا المهنية والإحاطة بأحدث الإسهامات الأكاديمية في مجال عملنا
- الرغبة الشخصية في دراسة المواضيع الخاصة بالتكنولوجيا والتي تعد من متطلبات العصر
- الرغبة الذاتية في استكشاف واقع أحد أكبر شركات الاتصال في الجزائر

2 - الأسباب الموضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة لأن كل المؤسسات الخدماتية تعتمد على عنصري التكنولوجيا والموارد البشرية في عملياتها الإنتاجية كما أن معظمها تجري تغييرات دورية على مستوى أنساقها الفنية.
- تزايد الدور الذي تلعبه التكنولوجيا الحديثة في التأثير على مختلف جوانب إدارة الموارد البشرية حيث أصبحت ضرورة ملحة تفرضها طبيعة العصر ومتغيراته.
- نقص الدراسات العلمية التي تتناول هذا الموضوع على المستوى الوطني مقارنة بالدراسات العربية أو الأجنبية.

إشكالية الدراسة:

واستنادا لما تقدم يمكننا طرح إشكالية الدراسة على النحو التالي:

- ما مدى تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات على ادارة الموارد البشرية و بالأخص في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الوادي ؟

وبناء على إشكالية الدراسة نستطيع استخلاص الأسئلة الفرعية كالتالي:

الأسئلة الفرعية:

1) ما المقصود بتكنولوجيا المعلومات؟

(2) فيما تتمثل إدارة الموارد البشرية؟

(3) ما هو التسيير الإلكتروني للموارد البشرية؟

(4) ماهو واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الوادي ؟

فرضيات الدراسة:

(1) كلما تم استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية كلما كان هناك تسيير الكتروني.

(2) تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطوير وتفعيل وظائف ادارة الموارد البشرية

(3) يؤثر استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال على اداء الموارد البشرية في المؤسسة

حدود الدراسة:

1 - الحدود المكانية:

بغرض دراسة الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية فقد تم الاختيار على مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي وهذا نظرا لما توليه هذه المؤسسة من اهتمام بالغ لتكنولوجيا المعلومات.

2 - الحدود الزمانية:

أجريت الدراسة في الفترة الممتدة من: 2020/03/15 إلى غاية 2020/08/14

الدراسات السابقة:

1. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل بعنوان " أثر تكنولوجيا المعلومات على ادارة الموارد البشرية دراسة ميدانية المؤسسة التجارية اتصالات الجزائر ولاية قالمة " من اعداد الطالبتين دغمان عائشة فتوحي مسعودة تخصص تنظيم وعمل فرع علم الاجتماع قسم العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية جامعة 08 ماي 1945 ولاية قالمة السنة الجامعية 2011-2012 : إذ تطرقت الدراسة الى حقيقة استعمال أجهزة الحواسيب وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات في المؤسسة ، واعتمادها على المركزية في القرارات والعمل على تحسين دور تكنولوجيا و استعمالاتها .

2. مداخلة حول إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات و الاتصال من حيث التحديات والتطورات بالنسبة للمؤسسات المعاصرة للدكتور : الهادي بوقفلول مقدمة في إطار الملتقى الوطني حول: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات المنظم من طرف قسم

علوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة يومي 21 و 22 فيفري 2012 إذ عالجت المداخلة تأثيرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإدارة الموارد البشرية كغيرها من الوظائف لا تسلم من هذه التأثيرات وما تجده المؤسسة من صعوبة كبيرة في تحديد الرهانات المرتبطة بها.

3. مذكرة بعنوان " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء بتيارت" من اعداد : طويهي فاطمة للحصول على شهادة ماجستير في إدارة الأعمال تخصص تسويق كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير جامعة وهران 2 اذ تطرقت المذكرة الى بحث أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المورد البشري لدى شركة إنتاج الكهرباء بتيارت والعامل المحفز في تنمية قدرات المورد البشري وتحسين أدائه ، كما تحمل نظرة مستقبلية تحمل في طياتها جملة من التحديات والتطلعات في تعميق الطابع الالكتروني على مستوى جميع إدارتها

منهج الدراسة:

المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة الموضوع للوصول إلى نتائج علمية وموضوعية تمكنه من الإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها البحث. وعلى هذا الأساس استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، باعتباره المنهج الأنسب لهذا النوع من البحوث؛ والذي يقوم على جمع وتحليل وعرض المادة العلمية من خلال استخدام مختلف أدوات التحليل المتوفرة للإلمام بكل الجوانب للموضوع.

هيكل الدراسة:

لقد تم تقسيم موضوع الدراسة إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين والفصل الثالث خصص للدراسة الميدانية والتطبيقية من البحث.

(1) الفصل الأول: يهدف الفصل الأول إلى التطرق الى كل من مفهوم تكنولوجيا

المعلومات ثم إدارة الموارد البشرية ثم الادارة الالكترونية للموارد البشرية

(2) الفصل الثاني: يهدف الفصل الثاني الى معالجة تأثير تكنولوجيا المعلومات على

ادارة الموارد البشرية من خلال عرض نظام معلومات الموارد البشرية وأثر تكنولوجيا

المعلومات على الهيكلة والتنظيم وفي الاخير نصل للوظائف الالكترونية لإدارة للموارد

البشرية

3) الفصل الثالث: يهدف الى التطرق للدراسة الميدانية حيث نقوم بتقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر ثم الإطار المنهجي للدراسة وفي الاخير نصل الى تحليل نتائج الدراسة

صعوبات الدراسة:

يواجه الباحث عند إنجازهِ لدراسته عدة صعوبات وعلى مختلف المستويات النظرية والتطبيقية وخاصة ونحن نعيش في ظرف وبائي استثنائي على مستوى الجزائر والعالم أجمع والمعروف بجائحة كورونا (covid 19).

ففي الجانب النظري اعترضتنا عدة صعوبات متعلقة أساسا:

- نقص المراجع في المكتبة وربطنا بعملية الحصول عليها وإرجاعها.
- صعوبة الحصول على مراجع من مختلف المكتبات الجامعية الأخرى بسبب توقف وسائل النقل تماما كما أننا لم نحصل على بعض المراجع إلا في نهاية بحثنا وأحيانا لا نجدها بتاتا مما يجعلنا نلجأ إلى الانترنت.
- أما الجانب الميداني فقد اعترضتنا صعوبات لا تقل صعوبة عن صعوبة الجانب النظري منها:
- السماح لنا في بادئ الأمر بالولوج الى المؤسسة وتوزيع الاستبيانات على الموظفين لنفاجئ بعد ذلك بصدور تعليمية تمنع الالتقاء مباشرة مع أصحاب الدراسات الميدانية أو المتربصين والاكتفاء بالاتصال الهاتفي او البريد الالكتروني من أجل الحصول على المعلومات وذلك بعد إصابة أحد موظفي المؤسسة محل الدراسة الميدانية بفيروس بكورونا.
- رفض بعض الموظفين ملاً الاستمارة دون الاطلاع عليها وتقديم حجج مقنعة في ذلك.
- زيادة على ذلك تأخر بعض الموظفين في إرجاع الاستمارة مما جعلنا نتأخر في عملية التفريغ والتحليل.
- ونضيف الى ذلك ضيق الوقت وصعوبة التوفيق بين المذكرة والقيام بالدراسة التطبيقية نظرا للظرف الوبائي الخطير التي تمر به الجزائر حيث أصبح الانتقال من مكان إلى آخر من الصعوبة بمكان نظرا للخوف السائد من العدوى بالمرض.

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

تمهيد الفصل الأول :

في الجانب النظري و من خلال الفصل الأول ، سنحاول التطرق الى الاطار العام للدراسة والذي يمهد الى البحث ككل حيث نعطي مفاهيم وتعريفات لكل من تكنولوجيا المعلومات وادارة الموارد البشرية ثم الادارة الالكترونية للموارد البشرية ، حيث سنتناول في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث: الادارة الالكترونية للموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات

يظهر لنا جلّيا التطور السريع (الثورة التكنولوجية) والتي مست جميع المجالات و الميادين حتى أصبحت تشكل مظهرا أساسيا يلقي بظلاله على كافة نواحي الحياة

المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات

من خلال مرور تكنولوجيا المعلومات بمراحل مختلفة على المستوى العلمي والعملية ، نتيجة لتعاقب أحداث واختراعات انتهت بتكنولوجيا مختلفة وأدوار متنوعة

الفرع الأول : نبذة تاريخية لتكنولوجيا المعلومات ¹.

المرحلة الأولى:

ظهرت بدايات هذه المرحلة عندما استطاع الإنسان أن يتكلم، إذ أصبح من الممكن لأول مرة أن تجمع البشرية عن طريق الكلام حصيلة ابتكاراتها واكتشافاتها.

المرحلة الثانية:

بدأت هذه المرحلة عندما اخترع السوماريون أقدم طريقة للكتابة في العالم وهي الطريقة السومارية، واستطاعوا الكتابة على الطين اللين، وذلك منذ حوالي 3600 سنة قبل الميلاد، وقد حفظت هذه الألواح الطينية الفكر السياسي والاجتماعي والفلسفي في مراحله الأولى، حيث عمل ظهور الكتابة على إنهاء عهد المعلومات الشخصية التي تنتهي بوفاة الإنسان أو ضعف قدراته الذهنية، إلا أنه لم تكن الكتابة وحدها كافية لحل مشكلات الاتصال فقد كانت الكتب البدائية باهظة الثمن، وكانت حكرًا على رجال الدين وأبناء الطبقة الغنية.

المرحلة الثالثة:

تعود بداية هذه المرحلة إلى منتصف القرن الخامس عشر، وهذا عند ظهور الطباعة بأنواعها المختلفة، والتي ساعدت على نشر المعلومات وإيصالها عن طريق كثرة المطبوعات وزيادة نشرها، ويتفق معظم المؤرخين على أن "يوحنا جوتنبرج" هو أول من فكر في اختراع الطباعة بالحروف المعدنية المنفصلة وذلك حوالي عام 1436م، وقد أتم طباعة الكتاب المقدس باللغة اللاتينية عام 1455 م.

¹ حمزة بوقرش أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة
مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات تخصص: تسيير الموارد البشرية جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم علوم التسيير 2011-2012 ص 76

المرحلة الرابعة:

بدأت هذه المرحلة خلال القرن التاسع عشر واكتمل نموها في النصف الأول من القرن العشرين، وتتمثل في ظهور مختلف أنواع وأشكال مصادر المعلومات، المسموعة منها والمرئية والموجات الكهرومغناطيسية حيث اكتشف العالم الإنجليزي "وليم سترجوفي" في عام 1824 "Sturgorw" اختراع التلغراف ، كما استطاع "جراهام بل (Bell) عام 1837 " و"صامويل مورس (Morse) في عام 1876 " ابتكار جهاز الهاتف لنقل الصوت الآدمي إلى مسافات بعيدة واخترع "توماس أديسون (Edison) في 1877 جهاز الفونوغراف " (Berlinger) ، ثم تمكن العالم الألماني "أميل برلنجر عام 1887 الذي استطاع تسجيل الصوت (Epaté dix) القرص المسطح ، " كما تمكن العالم الإيطالي "جوجيلمو ماركوني (Marconi) من اختراع اللاسلكي في عام 1896 وكانت المرة الأولى التي ينتقل فيها الصوت إلى مسافات بعيدة نسبياً دون استخدام الأسلاك، وقد اكتسبت وسائل الاتصال الجماهيري أهمية كبيرة في القرن العشرين، وخاصة الوسائل الإلكترونية

المرحلة الخامسة:

لقد شهدت هذه المرحلة أبرز مظاهر التكنولوجيا المتمثلة في اختراع الحاسوب وتطوره ومراحله وأجياله المختلفة، مع كافة مميزاته وفوائده وآثاره الإيجابية والمتمثلة في تخزين واسترجاع المعلومات في أقل حيز متاح وبأقل وقت ممكن، كما تجسدت كذلك في استخدام الأقمار الصناعية ونقل الأنباء والبيانات والصور عبر الدول والقارات بطريقة فورية

المرحلة السادسة:

تتمثل في التزاوج والترابط الهائل بين تكنولوجيا الحواسيب المتطورة وتكنولوجيا الاتصالات المختلفة، والاتجاهات التي حققت إمكانية تناقل كمية هائلة من المعلومات بسرعة كبيرة وبغض النظر عن المكان والزمان، وصولاً إلى شبكة المعلومات وفي قمته شبكة الإنترنت

الفرع الثاني تعريف تكنولوجيا المعلومات

سنعطي مفهوماً واضحاً لتكنولوجيا المعلومات مروراً بمجموعة من التعاريف المتباينة والمختلفة باختلاف المفكرين والعلماء في هذا الحقل و لذلك قمنا بوضع التعاريف اللغوية والاصلاحية ثم انتقلنا الى ما ساهموا به من اجتهادات علمية كالتالي :

تعريف (تكنولوجيا): لغة :تعد كلمة التكنولوجيا TECHNOLOGY من المصطلحات التي تواجه الكثير من الالتباس و التأويل، إذ يستخدمها البعض كمرادف للتقنية TECHNIQUE

في حين يرى آخرون اختلافا واضحا بينهما، ويرجع أصل التكنولوجيا إلى الكلمة اليونانية التي تتكون من مقطعين هما TECHNO تعني التشغيل الصناعي ، والثاني LOGOS اي العلم أو المنهج ، لذا تكون بكلمة واحدة وهي علم التشغيل الصناعي¹

اصطلاحا : تعرف التكنولوجيا على أنها: (الأدوات و الإجراءات و الوسائل و التقنيات والآليات و المكنات المستخدمة لتحويل المدخلات (الأشياء، المواد، البيانات) الى مخرجات متمثلة بالسلع و الخدمات و المعلومات²

تعريف (المعلومات) : لغة : جمع علم وعلم الثوب أي عرّفه، ورجل علامة وجمعها علماء، والأيام المعلومات عشر من ذي الحجة، والمعلم الأثر الذي يستدل به على الطريق.³

اصطلاحا : يمكن تعريف المعلومات على أنها : ناتج العمليات التشغيلية التي تجري على البيانات من تبويب و تحليل وتفسير، بهدف استخدامها في توضيح الأمور المختلفة وبما يحقق الفائدة.

تعريف تكنولوجيا المعلومات:

يعرفها الدكتور علاء عبد الرزاق السالمي " هي عبارة عن كل التقنيات المتطورة التي تستخدم في تحويل البيانات بمختلف اشكالها الى معلومات، بمختلف انواعها و التي تستخدم من قبل المستفيدين منها في كافة مجالات الحياة"⁴

يعرفها عبد الله علي فرغلي موسى أن تكنولوجيا المعلومات هي كل أشكال التكنولوجيا المطبقة لمعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات في شكل الكتروني، والمعدات المادية المستخدمة تتضمن الحاسبات الآلية ومعدات الاتصال والشبكات.⁵

يعرفها "سعد غالب ياسين " تكنولوجيا المعلومات على انها : نطاق واسع من القدرات والمكونات أو العناصر المتنوعة المستخدمة في معالجة و تخزين وتوزيع البيانات، بالإضافة الى دورها خلق المعرفة.⁶

1 غسان قاسم داوود اللامي ، إدارة التكنولوجيا، مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية، دار المناهج للنشر و التوزيع - عمان - الاردن-، ط1 2007 ص 22

2 ردينة عثمان يوسف ، محمود جاسم الصمدعي ، تكنولوجيا التسويق ، دار المناهج، الاردن الطبعة الاولى 2004 ص 24
3 محمد بن ابي بكر الرازي ، مختار الصحاح - قدمه محمود خاطر- دار الفكر للطباعة والنشر و التوزيع بيروت لبنان 2017 ص 379

4 علاء عبد الرزاق السالمي تكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع 2020 ، الطبعة الثانية، عمان الاردن ص 20
5 عبد الله علي فرغلي موسى تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والالكتروني، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ط1، ص 2007 .

6 سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الادارية و تكنولوجيا المعلومات، دار المناهج، الاردن، ط1 2006 ص 307

وهي كذلك: عبارة عن اسلوب انتاج أو حصيلة المعرفة الفنية أو العملية المتعلقة بإنتاج السلع والخدمات، بما في ذلك إنتاج وتوليد الطاقة واستخراج المواد الأولية ووسائل المواصلات¹ عبارة عن أدوات ووسائل تستخدم لجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وتخزينها أو توزيعها، وتصنف تحت عنوان أوسع وأشمل وهي التقنيات المستندة على الحاسوب لعلاقتها المباشرة بنشاطات العمليات في المنظمة.²

عرفها المجلس الاستشاري للبحوث التطبيقية في بريطانيا على انها: تتناول المجالات العلمية والتكنولوجية والهندسية، إضافة الى أساليب الإدارة المستخدمة في معالجة المعلومات وتطبيقاتها للحاسبات الآلية وتفاعلها مع الناس والآلات، كذلك الأمور المرتبطة بالنواحي الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.³

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج ان تكنولوجيا المعلومات هي: " كافة الوسائل و الأدوات و التقنيات التي يتم استخدامها في الهيئات و المنظمات و المؤسسات من اجل الحصول على البيانات والمعلومات ومعالجتها لغرض حفظها واستعمالها في ما هو مطلوب، وذلك بمجموعة القدرات والخبرات التي يمتلكها الأفراد المتخصصين في أجهزة الحاسوب ووسائل الاتصال الأخرى و البرمجيات التي تساعد على الوصول الى الأهداف المرجوة ."

1 عبد الله غانم، محمد قريشي، دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم و تفعيل ادارة علاقات الزبائن، أبحاث اقتصادية و ادارية ، العدد 10 ، 2011 ، ص 136

2 غسان قاسم داود اللامي، مرجع سابق ص166،167

3 يسري محمد حسين، تكنولوجيا المعلومات و تأثيرها في تحسين مستوى أداء الخدمة الفندقية، مجلة الإدارة و الإقتصاد ، العدد 85 ، 2010 ص324

المطلب الثاني: خصائص تكنولوجيا المعلومات

يمكننا تلخيص خصائص تكنولوجيا المعلومات كآلي:

- ✓ **تقليص الوقت:** التكنولوجيا جعلت كل الأماكن إلكترونية متجاوزة
- ✓ **تقليص المكان:** تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة
- ✓ **اقتسام المهام الفكرية مع الآلة:** نتيجة للتفاعل بين الباحث والنظام
- ✓ **سريعة:** هي وتيرة تطور منتجات تكنولوجيا المعلومات
- ✓ **الذكاء الاصطناعي:** تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية
- ✓ **تكوين شبكات الاتصال:** تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال
- ✓ **التفاعلية:** أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت، فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل
- ✓ **اللاتزامية:** وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم
- ✓ **اللامركزية:** وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فالانترنت تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطلها عالميا
- ✓ **قابلية التوصيل:** إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع
- ✓ **قابلية التحرك والحركية:** أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة مثل الحاسب الآلي النقال، الهواتف
- ✓ **قابلية التحويل:** وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر، كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة مع إمكانية التحكم في نظام الاتصال
- ✓ **الاجماهيرية:** وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة
- ✓ **الشيوع والانتشار:** وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل مساحات غير محدودة
- ✓ **العالمية:** وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيات، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة¹

¹ بن قانة سهام، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر جامعة عبد الحميد ابن باديس-مستغانم- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة، السنة الجامعية: 2014/2015 ص 27-28

المطلب الثالث :اهمية تطبيق تكنولوجيا المعلومات

تكمّن اهمية تكنولوجيا المعلومات في مايلي:

- ✓ تقوم على جمع تفاصيل قيود أو سجلات النشاطات
- ✓ تحول وتحلل وتحسب جميع البيانات أو المعلومات
- ✓ توفر نظم الحاسوب إجراء عدة أنواع من المعالجات للبيانات في وقت واحد
- ✓ تسهل استرجاع المعلومات لإنجاز عملية إضافية أو إرسالها الى مستفيد آخر
- ✓ تنقل البيانات والمعلومات من مكان إلى آخر
- ✓ توفر فرص للإستفادة منها بشكل عام ومتميز
- ✓ تحقيق السرعة والثبات والموثوقية والدقة¹
- ✓ تساعد المؤسسات في الحصول على المعطيات لإداء أعمالها بشكل مناسب ومميز
- ✓ تساعد المؤسسات في ايجاد فرص جديدة للعمل
- ✓ تعتبر القاعدة الأساس التي على ضوئها المؤسسات الادارية تكتسب ميزتها التنافسية
- ✓ القضاء على جميع حواجز الوقت في عالم الصناعة، المال، الأعمال ... وغيرها
- ✓ في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات يمكن التوسع في استخدام شبكات الحاسب التي من شأنها السماح بالإتصال المباشر بين أجهزة الحاسوب بعضها ببعض
- ✓ أن أي تطور في تكنولوجيا المعلومات جاء لتلبية التطورات الإقتصادية والإجتماعية واتساع نطاق الأهداف خدمة لأصحاب الوحدة أو خدمة لعموم شرائح المجتمع.
- ✓ يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات الى تحسين جودة العمل من خلال اتباع اساليب التكنولوجيا الحديثة خصوصا الدقة العالية وخفض التكاليف واختصار الوقت
- ✓ تحسين قرارات إدارة المؤسسات من خلال توفير المطلوب من المعلومات بالوقت والنوعية المناسبين²

1 عطاء الله أحمد سويلم الحسيان، الرقابة الداخلية و التدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات ، دار الرأية للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط 1 2009 ، ص 92.

2 حاج سعيد سهام ، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين عملية المراجعة الخارجية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر،قسم العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2013 -2012 ص 16-17

المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية

إن الملاحظ في حقل الفكر الإداري أن إدارة الموارد البشرية مرت في مراحل تطور متتالية على الرغم من التفاوت في مستويات التطور بين كل مرحلة وأخرى ومدى التأثير البالغ التي تتركه التطورات الحاصلة في شتى العلوم التقنية والأدبية والعلماء والمفكرين

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعددت المفاهيم والتعاريف لإدارة الموارد البشرية وبشكل عام كان وما زال يلقي اهتماما كبيرا من قبل أصحاب الفكر الإداري والأكاديمي
الفرع الأول : نبذة تاريخية عن إدارة الموارد البشرية
توالى مراحل التطور المتعاقبة والسريعة التي شهدتها إدارة الموارد البشرية على المستويين العلمي والعملي.

أولا : مرحلة ما قبل الثورة الصناعية stage Pre-industrial revolution

وقد تميزت هذه المرحلة بشكل عام بالفوضى والهمجية في التعامل مع العاملين، وغياب الأنظمة والقوانين والتنافس آنذاك، والذي أتاح لأصحاب العمل الاستحواذ على العاملين بالشروط والمواصفات التي يضعها بنفسه، وما على العاملين إلا القبول بها والرضوخ لها من أجل الحصول على لقمة العيش، ويمكن توضيح بشكل أبرز واقع الموارد البشرية إبان هذه المرحلة من خلال فترتين أساسيتين هما: ¹

1 فترة استعباد العاملين

2 مرحلة نظام الصناعات المنزلية والطوائف

ثانيا : مرحلة الثورة الصناعية Industrial revolution stage

وقد تميزت بما يلي:

- (1) اتساع حجم المنظمات وتنوع أعمالها بسبب سياسات الاندماج والتحالفات ما بين المنظمات، والتي أتاحت الكثير من فرص التوظيف للموارد البشرية.
- (2) إحلال الآلات والمعدات محل الأيدي العاملة لرفع مستوى الأداء والإنتاجية للتمكن من تغطية حاجات الأسواق ومتطلبات الزبائن.
- (3) التركيز على مبدأ التخصصية في أنظمة الوظيفة وتقسيم الأعمال.

1 عاكف لطفي الخصاونة و بسام محمد ابو خضير محمد نايف العياصرة، إدارة الموارد البشرية، جامعة البلقاء، عمان، الأردن
ط1، 2017 ص 30

4) التركيز على تحقيق المنفعة المتبادلة ما بين رب العمل والعاملين.

5) مبدأ الحقوق والواجبات التي يجب أن يلتزم بها كل طرف تجاه الآخر.

6) ظهور دور الحكومات في سن القوانين والتشريعات المتعلقة بشؤون العمل والعمال

7) ظهور النقابات والاتحادات العمالية التي جاءت نتيجة مطالبات كثيرة من قبل العاملين

ثالثاً: مرحلة ظهور المدارس الإدارية في القرن العشرين Administrative approaches stage

وقد اهتمت كل مدرسة من المدارس الادارية بالموارد البشرية كل حسب طريقها الخاصة بها،

ويمكننا تسليط الضوء على أبرز ما تميزت به المدارس الادارية على النحو التالي:

1 المدرسة الكلاسيكية: Classical approach:

لا شك أن المدرسة الكلاسيكية لعبت دوراً بارزاً ومؤثراً في إرساء قواعد وأنظمة مختلفة كساعات العمل، والأجور، والمكافآت، والتقييم الوظيفي، والتخصيصية، والعلاقات التنظيمية التي ساهمت في تطوير مكانة العاملين الاجتماعية، والاقتصادية، والوظيفية، وإكسابهم خبرات ومعارف وتخصصية لم يحظوا بها من قبل¹

وتجدر الإشارة الى أن هناك حركتان ساهمتا في تطوير الفكر الإداري في هذه المدرسة وهما الحركة الإدارية العلمية والحركة الإدارية البيروقراطية، ويمكن إيجازهما على النحو التالي:
حركة الإدارية العلمية :

استمر تأثير هذه الحركة لفترة تقارب الثلاثين عاماً، أي منذ عام 1900 إلى عام 1930، ومن أبرز روادها:

-فريدريك تايلور: Frederick Taylor حيث يعتبر من أوائل أصحاب الفكر الإداري الأمريكي، من خلال كتابه الشهير مبادئ الإدارة العلمية The principles of scientific management، والذي أظهر فيه مجموعة من المبادئ التي تهذب العلاقة والسلوكيات الوظيفية للموارد البشرية ممثلة بالمديرين والعاملين،² ومن أهم تلك المبادئ ما يلي:

- 1) دراسة الحركة والوقت بشكل علمي يهدف الى التوصل إلى أنسب طريقة لأداء الوظيفة
- 2) إختيار العاملين بأسلوب علمي دقيق لضمان وضع الرجل المناسب في المكان المناسب
- 3) تدريب العاملين على اداء الوظائف الذي يؤدي بدوره الى زيادة الانتاجية

¹ عاكف لطفي الخصاونة و بسام محمد ابو خضير محمد نايف العياصرة، مرجع سابق، ص 31. 32.

2 المرجع السابق، ص 33

4) تخطيط الوظائف لتسهيل مهمة العاملين على اداء وظائفهم بسهولة¹

-هنري فايول : Henry Fayol وهو من أصحاب الفكر الإداري الذي ينتمي الى مدرسة تايلور العلمية، وهو فرنسي الأصل والذي تميز بكتابة الشهير "الإدارة العامة والصناعية"، وتتميز أفكاره التي جاء بها كثيرة وشاملة، ولكن أبرز ما تميز به تجاه الموارد البشرية هو ما يلي:

- 1) تقسيم العمل لتخفيف الأعباء على العاملين وتوضيح مهام الوظائف الإدارية والفنية.
- 2) إيجاد نظام عمل واضح يطبق بعدالة ومساواة على كافة المستويات الوظيفية.
- 3) توحيد إصدار الأوامر لحماية العاملين من الإرتباك والتشويش الوظيفي.
- 4) منح الأجور والمكافآت بشكل عادل دون تحيز وتمييز.
- 5) أن لا يكون مركزية في العمل لأن ذلك يعيق أداء ودور المستويات الوظيفية الأخرى.²
- 6) إحترام المستويات الإدارية الأقل للمستويات الإدارية العليا والتسلسل الوظيفي.
- 7) إجراء ترتيب مادي واجتماعي مناسب في المنظمة لتسهيل عمل
- 8) خلق الإستقرار الوظيفي للعاملين والمحافظة عليهم.
- 9) أن يسود جو التعاون بين العاملين والعمل بروح الفريق الواحد.

-فرانك وليليان جلبرث Frank & Lilian Gilbreth هما زوجين صاحبا الزمن والحركة Time and motion، التي ركزت على تقسيم الأعمال إلى نشاطات والنشاطات الى حركات بهدف توفير الوقت والجهد على العاملين وإنجاز العمل المطلوب منهم بكفاءة وفاعلية

-هنري غانت Henry Gant وهو من أصحاب الفكر الكلاسيكي الذين وافقوا تايلور في الآراء والأفكار، لكنه تميز باختلافه مع تايلور من حيث زيادة اهتمامه وتعاطفه ونظرته الإنسانية للعاملين، وذلك اعتبار أن العامل إنسان يحكمه كتلة من المشاعر، والأحاسيس، والإحتياجات المادية، والإجتماعية، والمعنوية، ويجب أن يحترم ويقدر ويكافأ المبدع ويصوب غير المبدع ولا يعاقب وقد وضع مبدأ المكافأة من خلال فكرته التي سميت بالمهمة والعلة Task and Allowance

الحركة البيروقراطية : Bureaucrac وتنتهي هذه الحركة الى المدخل الكلاسيكي والتي جاء بها العالم الألماني ماكس ويبر Max Weber ، وأبرز ما أضافته هذه الحركة تجاه الموارد البشرية هو تحقيق العدالة في التعامل مع العاملين وعدم التمييز فيما بينهم، وتصنيف العمال حسب

1 عادل محمد زايد ، ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ، كلية التجارة . جامعة القاهرة . 2003 ، ص 20

2 عاكف لطفي الخصاونة و بسام محمد ابو خضير محمد نايف العياصرة، مرجع السابق ، ص 34

الاختصاص، والتدرج الوظيفي بين المستويات الوظيفية، والعمل بموجب نظام وظيفي أو نظام خدمة واضح المعالم للعاملين، وإعطاء العامل حرية بناء العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة ضمن التزامات أخلاقية وتوازن ما بين العلاقات الشخصية والواجبات الوظيفية.

2- المدرسة السلوكية: Behavioral approach

لقد كان لجوانب الضعف والقصور والإهمال في بعض الجوانب الاجتماعية، والنفسية، والتنظيمية، تجاه العاملين وفق المدرسة الكلاسيكية دور محرك لظهور أصحاب الفكر الاداري السلوكي الذين ينتمون الى المدرسة السلوكية في الفترة ما بعد عام 1925¹ ومن أبرز أصحاب الفكر الاداري السلوكي التون مايو Elton Mayo ، ورفاقه أمثال فرتز فيرتز ليزبيرغر Fritz Lisberger وابراهيم ماسلو Abraham Maslo وماري باركر فوليت Mary Parker Fuollett وتشيستر برنارد Chester Bernard وآخرون.

ومن أبرز الدراسات التي قاموا بها هي دراسات هوثورن Howthorne Studis (تلك التي نفذت في مصانع شركة الكهرباء الغربية الأمريكية Western Electric القريبة من مدينة شيكاغو، والتي تتبع لولاية إلينوى الأمريكية واستمرت لمدة خمسة سنوات ما بين 1927 - 1932 وقد أعتمد الباحثون فيها على دراسة مجموعة من المتغيرات المختلفة في بيئة العمل لقياس مدى فاعليتها على أداء العاملين إذا توفرت أو حُجبت عنهم، مثل: الإضاءة، والموسيقى، والإحترام والتقدير، والثقة بالعاملين، والتنظيمات غير الرسمية وغيرها من الممارسات الإدارية، وأبرز ما أضافته من نتائج هو:

- أن العامل كائن بشري يتكون من كتل من الأحاسيس والمشاعر والعواطف التي يجب أن تحترم وتقدر من قبل صاحب العمل؛ لأنها تزيد من مستوى أدائه وإنتاجه.
- أن زيادة مستوى رضا العاملين يؤدي الى زيادة مستوى الأداء والأنتماء والولاء الوظيفي.
- أن المنظمة مكان جامد وأن العاملين هم أساس كيانها ومن خلالها تتحقق الديناميكية والتفاعل فيها وبناء النظام الاجتماعي.
- أن العامل إنسان يحتاج الى حوافز معنوية واجتماعية واقتصادية معا وأن الحوافز الاقتصادية وحدها لا تكفي.
- يجب أن يتم التعامل مع العاملين بأسلوب ديموقراطي ونظام اتصال مرن ومفتوح؛ لخلق التفاعل والتناغم ما بين الرئيس والمرؤوس.¹

1 عاكف لطفي الخصاونة و بسام محمد ابو خضير محمد نايف العياصرة، ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 35

3 المدارس الإدارية المعاصرة The contemporary administrative approach

ويمكن أن نطلق على هذه المرحلة من المراحل التي شهدتها الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص بالحركات العلمية والعملية المتتابعة والمتعاقبة التي جاء بها أصحاب الفكر الإداري منذ عام 1945 تقريبا وحتى نهاية القرن العشرين، ممثلة بمجموعة من المدارس الإدارية المعاصرة، ومن تلك المدارس مدرسة علم الإدارة، ومدرسة النظم، والمدرسة الظرفية، ومدرسة الإدارة بالأهداف، والمدرسة اليابانية، ومدرسة ثقافة التميز، ومدرسة التعلم

رابعا : مرحلة القرن المعاصر Contemporary century stage

وهي الفترة التي تعود الى نهاية القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين الذي نعيشه، والتي شهدت تغيرات كبيرة على الموارد البشرية سواءً كان على المستوى التنظيمي في منظمات الأعمال المختلفة وذلك من حيث الاهتمام بالعاملين والاعتراف بكينونات تنظيمية لهم على الهياكل التنظيمية، كتنظيمات مستقلة في المهام، والواجبات، والمسؤوليات، وغيرها، أو على المستوى المجتمعي.²

وتزايد استخدام لفظة "العملاء الداخليين" للتعبير عن الموارد البشرية التي تعمل في مؤسسة وذلك لأن كل موظف هو بمثابة إضافة فريدة في موقعه، ودور القادة الإداريين بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية هو إعداد هؤلاء الموظفين وتحفيزهم واستخراج أقصى ما لديهم من طاقات لذلك فإن العملاء الداخليين يمكن أن تكون لديهم ميزة تنافسية للمؤسسات التي يعملون بها إذا كان هؤلاء يتميزون بما يلي:

- ✓ الكفاءة الرفيعة والتعليم الراقي والتدريب الملائم
- ✓ الإخلاص و الولاء و الإلتزام و الرقابة الذاتية
- ✓ الابتكار والتفكير الابداعي
- ✓ التعاون والاستعداد للمشاركة في حل مشكلات العمل
- ✓ التعلم المستمر و تطوير المهارات
- ✓ الدوافع العالية التي تتسجم مع مستويات الرقابة للأداء³

1 المرجع السابق، ص 36

2 عاكف لطفي الخصاونة و بسام محمد ابو خضير محمد نايف العياصرة، مرجع سابق ص 38

3 علي محمد عبد الوهاب ، ادارة الموارد البشرية و أهميتها في تطوير الإدارة، الأمم المتحدة ، اللجنة الإقتصادية و الإجتماعية لغربي آسيا، مداخلة في إجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة و المالية العامة ببيروت كلية التجارة . جامعة عين شمس ، مصر ، يوليو 2003، ص 09

الفرع الثاني : مفهوم إدارة الموارد البشرية :

لقد تعددت التعاريف والمفاهيم الخاصة بإدارة الموارد البشرية واختلفت باختلاف مشارب العلماء والمفكرين والمهتمين بهذا الشأن كل حسب خلفيته العلمية أو المدرسة الفكرية التي ينتمي إليها مع الأخذ بعين الاعتبار الفترة الزمنية المصاحبة لكل تعريف، و لذلك قمنا بإدراج التعاريف اللغوية والاصلاحية ثم انتقلنا الى ما أدلو به من اسهامات علمية.

تعريف (ادارة): لغة : الإدارة على وزن افعالة من الدور والدوران بمعنى الطواف حول الشيء أو التحرك من شيء والعودة ثانيا إليه، ويقال دار الشيء يدور دورا و دورانا، اذا طاف حول الشيء أو تحرك وعاد الى الموضع الذي ابتداء منه زيدت الهزمة للتعدية وأصلها إدواره ، حذفت الواو منها تخفيفا كما في فعل أجوف والإجابة والإجازة.¹

اصطلاحا : تعد الإدارة بالإنجليزية management عاملا أساسيا لنجاح المنظمات على إختلافها، أو حتى فشلها، سواء كانت منظمات اقتصادية، أو تعليمية، أو غيرها، كما أنها تؤدي الى تقدم المجتمع، او تخلفه، و هي تشكل مفتاحا للتقدم على مستوى الدول²

تعريف (الموارد): لغة : ورد يرد ورودا أي حضر، أستورده أحضره، الوارد وكذا المورد، الطريق³

اصطلاحا : هي المصادر والاصول المختلفة التي يستند عليها الإنسان في قضاء حاجاته

تعريف (البشرية): لغة : البشرة البشر ظاهر جلد الانسان والبشر خلق، ومباشرة الأمور أن تليها بنفسك، بشر الأديم أخذ بشرته⁴

اصطلاحا : الجنس البشري، البشر عامة مفردها بشر وهو الإنسان،⁵ وهي صفة تجمع جميع ابناء الجنس الآدمي، كما أنها قد تدل على الصفات التي تميز البشر عن غيره من المخلوقات، كما يمكن أن تشير لبعض العلوم والمواضيع المتخصصة في الأدب و اللغة والتاريخ والفلسفة وهي العلوم التي يطلق عليها بالعلوم الإنسانية.

1 أبو الفضل ابن منظور لسان العرب ج.2 القاهرة :دار المعارف للنشر، 2010، ص.238.

2

https://mawdoo3.com/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85_%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D9%88%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%AA%D9%87%D8%A7_%D9%88%D9%88%D8%B8%D8%A7%D8%A6%D9%81%D9%87%D8%A7

3 محمد بن ابي بكر الرازي ،مختار الصحاح مرجع سابق ،ص 585-586

4 المرجع السابق ، ص 58

⁵<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9>

تعريف ادارة الموارد البشرية :

- يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها " إدارة العنصر البشري على تلك النشاطات المصممة لتوفير قوى عاملة حسب تخصصات مطلوبة في المنشآت، وكذلك المحافظة على تلك الكفاءات وتنميتها وتحفيزها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفاعلية.
- أو أنها " الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية بجميع المستويات التنظيمية للمنظمة حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها، كما انها نشاط إداري يمثل أحد فروع إدارة الأعمال، أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغبتها على العمل بما يساعد على تدريب قوة عمل راضية ومنتجة"
- وهي كذلك " تلك الوظيفة التي تهتم بكيفية إعداد القدرات اللازمة للمنظمة وكيفية توزيعها على مختلف المناصب داخل هذه الأخيرة ومن ثم الإشراف والتوجيه لهذه القدرات وتعويضها بما تستحقه جراء قيامها بما أنيط اليها من واجبات ووظائف"
- أي أنها تتعامل مع القضايا المتعلقة بالأشخاص مثل تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، وتقييم الأداء، وإدارة التعويض، التدريب والتطوير، وإدارة الرعاية الاجتماعية والادارة الصحية، والسلامة العامة، وتحفيز الموظفين، إذ أن فعالية إدارة الموارد البشرية تمكن الموظفين من المساهمة بشكل فعال ومثمر في سبيل تحقيق أهداف المنظمة وانجازاتها¹
- إدارة الموارد البشرية كما يعرفها "THOMAS.G.SPATES" على أنها " مجموعة من المقاييس تسمح بتنظيم الشغل وإعطاء اعتبار للموظفين بصفة تسمح لهم بالتعبير عن قدراتهم وطموحاتهم من أجل الحصول على مردودية قصوى لهم وللمجموعة التي ينتمون إليها²
- التعريف الإجرائي :

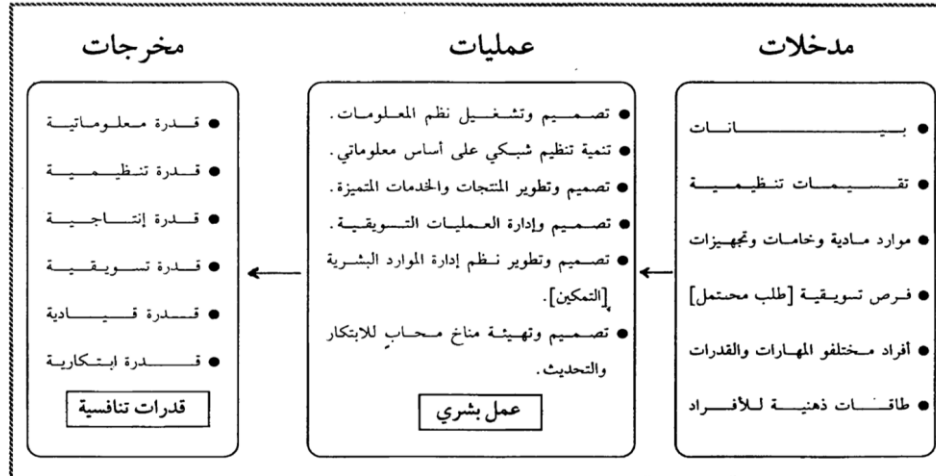
يعبر مفهوم إدارة الموارد البشرية بصورة شمولية عن عمليات تخطيط وتوجيه وتنظيم وتطوير ومتابعة الأفراد العاملين في أي منظمة باختلاف تخصصها وأهدافها بإعتبارهم من أهم الموارد التي لا يمكن الحصول عليها بسهولة، بإعتبارها رأسمال استثماري ذو بعد استراتيجي يجب تنميته وتطويره لنجاح المنظمة أو العمل، فتظهر إدارة الموارد

1 ثابت حسان ثابت. المبادرة الاستراتيجية لتطوير ادارة الموارد البشرية باستخدام تقنيات الاتصالات و المعلومات في العراق-جامعة جيهان -اربيل - العراق - ص 216

2 إدريس سمير، الأساليب القانونية لتسيير الموارد البشرية، رسالة تخرج من المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، 1998، ص 08

البشرية بالشكل الذي يعمل على توجيه الرعاية والعاية التامة بالأفراد ومساعدتهم على أداء أعمالهم بأحسن صورة وبما يبرز نشاطهم المتميز والأفكار والطاقات الإبداعية

الشكل : رقم 01 يوضح عناصر القدرة التنافسية ودور الموارد البشرية فيها¹



المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

تشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام والواجبات التي تؤدي سواء في المنظمات الصغيرة أو كبيرة الحجم، وتهتم وظائف إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة المتوسعة منها :

- (1) تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة.
- (2) التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافها.
- (3) تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.
- (4) استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم و تتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها.
- (5) اختيار وتعيين أفراد لشغل وظائف معينة داخل المنظمة.
- (6) تقديم الفرد للعمل و تدريبه.
- (7) تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي.
- (8) تصميم أنظمة تقييم الأداء.
- (9) مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير.
- (10) تصميم و تطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين
- (11) تصميم أنظمة الرقابة والانضباط والتظلمات.
- (12) تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدة.

1 علي السلمي، ادارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 1998 ص 32

(13) تصميم وتنفيذ أنظمة اتصال الأفراد.¹

كما تضم إدارة الموارد البشرية العديد من الوظائف المتفاعلة والمتكاملة فيما بينها ضمن العملية الإدارية الكلية، وذلك بغية تهيئة قوة عمل مؤهلة ومدربة ومحفزة جدا، ومنها ما يلي:

أ. الوظائف الخاصة باجتذاب الموارد البشرية:

لقد صار رهان كل مؤسسة هو قدرتها على جذب العنصر البشري الكفاء وترقيته على مستواها، كأهم مؤشر في بيئة محركها العنصر البشري المؤهل والمتشبع بثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهذ الوظيفة بدورها تتكون من أنشطة فرعية مترابطة فيما بينها، تسعى إلى توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، ووفقا لمقاييس محددة ومن بين هذه الفروع ما يلي:

أ. 1. تصميم و تحليل وتوصيف العمل:

إن أي منظمة تعجز عن الإستثمار الأمثل لمواردها البشرية، إذا كانت تجهل طبيعة الوظائف التي يشغلها كافة العاملين

أ. 2. تخطيط الموارد البشرية:

يمكن القول أنه ذلك النشاط الذي يحدد مدى الحاجة إلى العنصر البشري بالعدد والنوع المناسبين، وفي الوقت والمكان الملائمين، كأهم خطوة في تعزيز أهداف المؤسسة وخططها انطلاقا من نتائج تصميم وتحليل العمل، أي الموازنة بين الطلب والعرض على الموارد البشرية انطلاقا من تنبؤات نظامية، كرد فعل ضروري على حاجة المنظمة إلى العنصر البشري.

أ. 3. التوظيف:(الاستقطاب.الاختيار.التعيين):

استقطاب واختيار وتعيين أفضل الأشخاص للعمل بالمنشأة، إذ يشير لفظا الاستقطاب والاختيار إلى تلك العمليات المتكاملة في اختيار وتعيين الأفراد.

ب. الوظائف الخاصة بتنمية و تطوير الموارد البشرية:

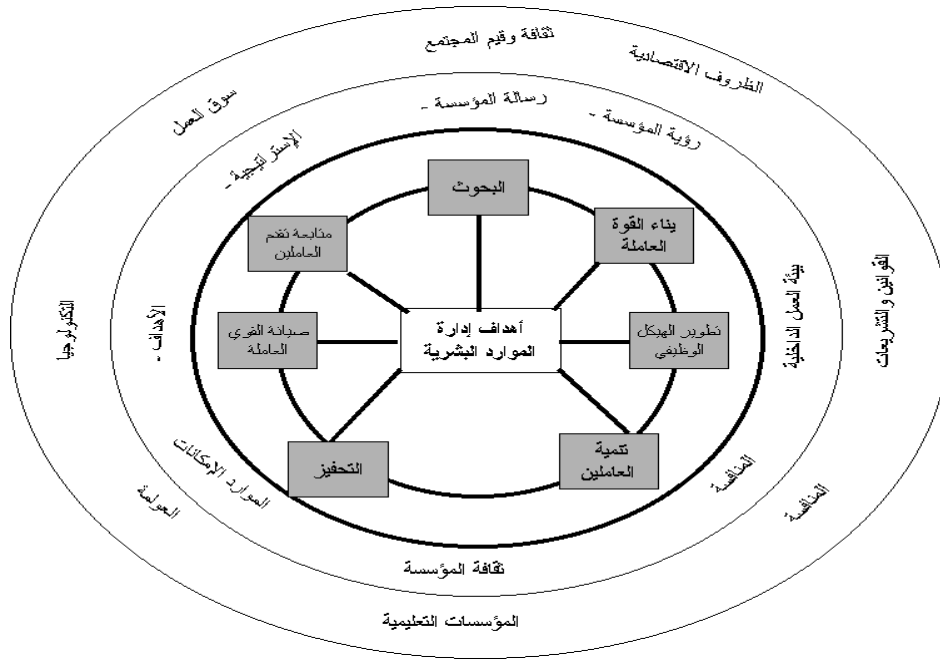
المنظمة تسعى إلى صرف أموال باهظة في مجال التطوير للموارد البشرية وتنميتها، أملا في جعل هذه الأخيرة قوة عمل ذات كفاءة وأداء عالي المستوى ومتميز.

ج : الوظائف الخاصة بالحفاظ على الموارد البشرية:

توفير روح الإنتماء وزيادة درجات الولاء للمنظمة، ومن أهم هذه النظم (الحوافز والتعويضات المباشرة، العلاقات الإنسانية للموارد البشرية، برامج الصحة والسلامة المهنية).¹

1 راوية محمد حسن : إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، د - ط ، 1999. 1998. ص 23

شكل رقم: 02 يوضح المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية²



المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية

- يذهب عاطف لطفي الخصوانة إلى تلخيص أهمية إدارة الموارد البشرية في الآتي:
- تعتبر حلقة الوصل والربط ما بين كافة الوحدات الإدارية والمستويات التنظيمية.
 - توفر جميع الإجراءات المتعلقة بالعاملين
 - تقديم النصائح والإرشادات المختلفة والمتعلقة بالعاملين على مختلف مستوياتهم الوظيفية
 - تمت المنظمة بالكفاءات المميزة من العاملين
 - بناء علاقات التعاون والإحترام بين الأفراد على مختلف مستوياتهم الوظيفية.
 - توفير بيئة عمل ملائمة تشجع العاملين على الإبداع والتميز والانتماء للمنظمة.
 - الكشف عن المبدعين من العاملين وتطوير المستويات الوظيفية الأقل إبداعا.
 - تخفيف الأعباء الوظيفية عن الإدارات الأخرى

1 طويهي فاطمة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة شركة انتاج الكهرباء بتيارات مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في إدارة الأعمال تخصص تسويق - جامعة وهران 2 كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير 2014-2015 ص32

2 علي محمد عبد الوهاب مرجع سابق، ص8

- تبني الموضوعية في قرارات الترقية وفق اعتبارات ومعايير عادلة.
- توفير المعلومة الصحيحة والواضحة والدقيقة حول العاملين في المنظمة.¹

المبحث الثالث : الادارة الالكترونية للموارد البشرية

قبل الولوج الى تعريف الادارة الالكترونية للموارد البشرية عملنا على تقديم تعريف شامل يتعلق بها وذلك كي نضع أرضية علمية من خلالها يمكننا التطرق الى الطابع الحديث التي آلت اليه ادارة الموارد البشرية .

المطلب الأول :تعريف الادارة الالكترونية للموارد البشرية تعريف الادارة الالكترونية :

الادارة الالكترونية بشكل عام تعني القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة، لتنفيذ الأنشطة الإدارية إلكترونيا عبر الإنترنت وشبكات الحاسب الآلية، وتقديم الخدمات الآلية في كل زمان ومكان، مما يؤدي لجودة وتحسين الأداء وتوحيد الإجراءات وسرعة التنفيذ وخفض التكلفة وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة، بهدف تحقيق أهداف المنظمات بأقل وقت وجهد وتكلفة وتطوير العمليات الادارية، أي ادارة بالمعرفة.²

تشهد إدارة الموارد البشرية في المنظمات اليوم، بفضل المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، تغييرا كبيرا ويعتبر أحد عوامل التغيير التي حددها الباحثون هو استخدام الإنترنت وتكنولوجيا المواقع الإلكترونية لزيادة وتعزيز وظائف إدارة الموارد البشرية-Legnicks, 2005; Gueutal and Stone, 2005; Lee, 2005; Hall et al., 2003. مثل هذا الاستخدام للإنترنت في الموارد البشرية يشار إليه بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية .

وقد اكتسب هذا المصطلح أهميته جنبا إلى جنب مع مصطلح ومفهوم التجارة الإلكترونية في التسعينيات حيث بدأت المنظمات باستخدام الإنترنت والمواقع الإلكترونية لعدد لا يحصى من وظائف إدارة الموارد البشرية والتي منها إدارة كشوف الرواتب، وأدلة الموظفين، والتواصل مع الموظفين. Gueutal and Stone, 2005

1 عاكف لطفي الخصاونة و بسام محمد ابو خضير محمد نايف العياصرة مرجع سابق ،ص 45-46

2 رشاد خضير وحيد الدياني ،أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، دراسة تطبيقية مصرف الرافدين لإستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال قسم ادارة الأعمال كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط بغداد ، العراق ، 2010، ص 15

ومع نضج تقنيات الويب أخذت المنظمات تتبنى وتعتمد بحماس عليها في تنفيذ العديد من وظائف إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال شبكة الإنترنت واستطاعت إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تحويل أو نقل إدارة الموارد البشرية إلى التنفيذ بشكل أساسي إلى كل من وظائف الموظفين والمديرين وهم يستطيعون الوصول إلى هذه الوظائف عبر واجهة الويب

تعريف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

يعود استخدام الكمبيوتر في إدارة الموارد البشرية إلى الأربعينات من القرن المنصرم، فنظم رواتب الموظفين وتخزين المعلومات أدت إلى توليد الرغبة في زيادة كفاءة إدارة التدقيق لإحداث ثورة في العمل مما أدى إلى اعتماد نظم الرواتب المحوسبة لتخفيف العبء عن موظفي الموارد البشرية ووصف عدة مراحل لثورة استخدام أجهزة الحاسوب من قبل الموظفين، وتتمثل هذه المراحل على النحو التالي:

الفترة امتدت من الأربعينيات إلى الخمسينيات من القرن المنصرم حيث بذلت فيها جهوداً طموحة لتشمل حوسبة بيانات الموظفين كجزء من إدارة الخطة الرئيسة لنظم أتمتة المعلومات وربط دائرة الموارد البشرية مع التطورات الخارجية وامتد ذلك حتى الستينيات من القرن الماضي، مما جعل أنظمة بيانات الموظفين ضرورة وليس ترفاً في السبعينيات.

أما من حيث التسمية فقد ظهر هناك عدد من الاختصارات التي تشير إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية فمنها e-HR ، أو Virtual HRM أو HR Intranet أو Web-Based HR أو Computer-Based HRM وأخيراً (Bondarouk & Ruël, 2009) HR Portals وبناءً على هذه المختصرات وما أشارت إليه حول مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E- HRM فقد بينت بأنها العملية التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات للفعاليات والأنشطة المتعلقة بإدارة وظائف الموارد البشرية وتطبيقاتها .

كما أشار Gürol, Wolff & Berkin 2010 إلى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأنه نظام يستخدم لاكتساب وتخزين ومعالجة وتحليل واسترجاع، وتوزيع المعلومات بشأن الموارد البشرية في المنظمة وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية ليس مجرد أجهزة كمبيوتر يرتبط بالبرامج المتعلقة بالموارد البشرية، على الرغم من أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يشمل الأجهزة والبرامج، فإنه يشمل أيضاً الأفراد، والنماذج، والسياسات، والبيانات المتعلقة بالموارد البشرية.

التعريف الإجرائي

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: هي وسيلة لتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية والسياسات والممارسات في المنظمات من خلال استخدام أنظم المعلومات وشبكات الاتصال والاستفادة الكاملة منها، وهي تفيد في تخطيط وتنفيذ وتطبيق تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الدعم بين الجهات الفاعلة، الفردية أو الجماعية لأداء واجبات مشتركة لأنشطة الموارد البشرية. وعلاوة على ذلك، فهي تتعلق بآليات التكامل ومحتوياته بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، والتي تهدف إلى خلق قيمة داخل المنظمات، بحيث توفر وظائف الموارد البشرية فرص لخلق مجالات جديدة للمساهمة في النجاح التنظيمي.

المطلب الثاني : مكونات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

تحدد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على المستوى الاستراتيجي متطلبات الموارد البشرية من مهارات وتعلم، وبما يتفق وخطط المنظمة طويلة الأجل، وتتحقق أغراض إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من خلال مجموعة من نظم معالجة المعاملات والتي تشكل نظم فرعية في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وهي:

1. تخطيط الموارد البشرية الإلكترونية E-Human Resource Planning

تقدم نظم تخطيط الموارد البشرية الإلكترونية دوراً مهماً في تسهيل وإعداد الخطط التنبئية للموارد البشرية بالاعتماد على الحاسب الآلي والبرامج التي يحتويها

الاستقطاب الإلكتروني E-Recruiting تتضمن عملية الاستقطاب جميع الممارسات والأنشطة التي تحصل من خلالها المنظمة على مواردها البشرية بالاعتماد على تحديدها الغرض من استقطاب وجذب هذه الموارد، ومع دخول التكنولوجيا الحديثة والإنترنت عالم الأعمال فقد تغيرت إلى الاعتماد على الإنترنت والبريد الإلكتروني.¹

2. التدريب الإلكتروني (E-Training) يعزز نظام إدارة الموارد البشرية في تقدير

وتشخيص المهارات والكفاءات التي تمتلكها المنظمة هذا إضافة إلى المساعدة في إعداد وتحضير الخطط التدريبية للأفراد العاملين مع إمكانية توزيعهم وإعادة توزيعهم على الوظائف.

1 عبد الرحمن عوض علي آل نملان ، أثر إدارة الموارد البشرية في الاداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة في دولة قطر، رسالة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال عمادة الدراسات العليا، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال و الأعمال ، قسم إدارة الأعمال، قطر ، الفصل الثاني 2016-2017، ص 11

3. **تقييم الأداء الإلكتروني: E-Assessment** قياس الأداء الكلي للمنظمة، وتحديد مسارات الأداء والتقارير، والمقارنة المرجعية الخارجية، والتنسيق لعمليات التحسين والتطوير الداخلي، وإيجاد افضل المشاركات والاستحوادات في المنظمة

الحصول على المعلومات : Embedded intelligence الأدوات التي تحقق التكامل في الأداء والكفاءة في المحتوى تمثل أدوات المدير في اتخاذ العديد من القرارات

التكامل : Integration يشكل التكامل المترابط مع وجود بيانات الموظف الجوهرية في نظم إدارة الموارد البشرية دفع جيد باتجاه الأداء الفعال كما يعزز من وقت التعلم والتطوير والتخطيط للمسار المهني علاوة على أن التكامل يعزز من فعالية الاتصال

4. **نظم التعويضات (Compensation Systems)** تتضمن هذه النظم سجل الرواتب لكل من يعمل مع المنظمة، وتتبع العطل والإجازات، كما تدعم أيضاً خطط التقاعد للموظفين والعناية الصحية وأية فوائد أو حوافز أخرى للموظفين¹

المطلب الثالث أهداف الادارة الالكترونية للموارد البشرية:

حدد Lepak&Snell بأن زيادة مرونة الاجراءات والممارسات، وزيادة كفاءة ادارة الموارد البشرية، تقليل التكاليف وتوجيه ادارة الموارد البشرية نحو خدمة الادارة والعاملين في المنظمة، وتغيير القوى والعوامل المؤثرة على المنظمات وقضايا العولمة، وارتفاع معدلات التعليم في العالم وتغيير نوعية قوى العمل المطلوبة، كل ذلك كان من اهم اسباب توجه المنظمات نحو نظام الادارة الالكترونية للموارد البشرية، و ذلك لتحقيق الاهداف الرئيسية التالية:

أ- تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الادارية.

ب- تحقيق مكاسب من الموارد البشرية.

ت- تسهيل اداء وظائف ادارة الموارد البشرية.

ث- رفع معدلات الاداء والانتاجية في المنظمة.

ج- تنمية وتحسين علاقات العمل والعاملين.

ح- دعم افضل للادارة عبر اقسام الشركة.

خ- توفير فرص اكبر للمشاركة والتدريب.

د- تحسين صورة الشركة¹

1 عبدالرحمن عوض علي آل نملان مرجع سابق ، ص 14

خلاصة الفصل الأول :

بعد ما تطرقنا الى الاطار العام للدراسة وعرض أغلب المفاهيم والتعريفات لكل من تكنولوجيا المعلومات وادارة الموارد البشرية ثم الادارة الالكترونية للموارد البشرية، يمكننا تلخيص أهم النقاط التي تجمع بين كافة الإسهامات النظرية في العناصر التالية :

(1) أن تكنولوجيا المعلومات تمتاز بالأهمية والحتمية والانتشار الهائل وتداخلها في كافة المجالات وحاجة الكل إليها، لاختزال الوقت والمسافات ورفع القيود التقليدية والتي تحد من التفاعل الإنساني.

(2) أن ادارة الموارد البشرية خرجت من طابعها التقليدي الى صورتها الحديثة والريادي وإعتمادها على آخر ما توصلت إليه تكنولوجيا المعلومات جعل منها تصارع وتتكيف مع التغيرات البيئية المختلفة.

(3) أن الادارة الإلكترونية هي إمتداد للتطوير التكنولوجي في الإدارة.

(4) أن الادارة الإلكترونية للموارد البشرية هي نتاج تطور الانشاء والمتابعة والإشراف والتبادل الحتمي للبيانات إلكترونيا كمجال تخصص ضيق الى مجال الأعمال الإلكترونية الواسعة.

(5) تقلد أدوار جديدة مثل الأشراف والمشاركة في القرارات والتأثير على المسارات الرئيسية للشركات وسياساتها الإستثمارية على كافة الأصعدة.

¹ يوسف محمد ابو امونة، واقع ادارة الموارد البشرية الكترونيا في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في ادارة

الاعمال، الجامعة الاسلامية قطاع غزة، 2009، ص77

الفصل الثاني:

تأثير تكنولوجيا المعلومات على ادارة الموارد البشرية

تمهيد الفصل الثاني:

من خلال الفصل الثاني، سنحاول في هذا الفصل التطرق الى إعطاء صورة مقربة لكل من نظام المعلومات الخاص بإدارة الموارد البشرية وتسليط الضوء على أثر تكنولوجيا المعلومات على الهيكله والتنظيم وفي الأخير إحصاء الوظائف الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية.

المبحث الاول : نظام معلومات الموارد البشرية

المبحث الثاني : اثر تكنولوجيا المعلومات على الهيكله والتنظيم

المبحث الثالث : الوظائف الالكترونية لادارة للموارد البشرية

المبحث الأول: نظام معلومات الموارد البشرية

يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية من العناصر المهمة التي تؤثر في كفاءة إدارة الموارد البشرية وتساعد على اتخاذ القرارات الصائبة والدقيقة في الوقت المناسب بفضل توفر قاعدة للبيانات والمعلومات تكون متجددة ومواكبة للتغيرات.

المطلب الأول: مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية

تعريف نظام معلومات الموارد البشرية:

يشير نظام معلومات تسيير الموارد البشرية إلى "النظام الذي يعمل على استقبال، تخزين، استرجاع معالجة، تحليل و بث المعلومات المفيدة والمتعلقة أساسا بتسيير الموارد البشرية".¹ نظام معلومات تسيير الموارد البشرية هو أيضا: " مجموعة برمجيات متصلة فيما بينها تسمح بالقيام بمختلف الأنشطة والوظائف الإدارية المختلفة والعمليات التسييرية المطبقة في إدارة الموارد البشرية"²

يمكن تعريف نظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية أيضا أنها " الاجراءات المنظمة الخاصة لجمع وتخزين وحفظ واسترجاع البيانات الصحيحة والفعالة عن الموارد البشرية وأنشطتهم وخصائصهم في أي مؤسسة وبما يدعم كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية في إنجاز القرارات الخاصة بالعنصر البشري".³

ويتضح من التعاريف السابق عدة اعتبارات يمكن تلخيصها في:

- يعتمد نظام معلومات تسيير الموارد البشرية على إجراءات محددة ومنظمة ومنطقية.
- يهتم هذا النظام شأنه شأن النظم العامة بالمعلومات أي بجمع وتخزين وحفظ واسترجاع البيانات الصادقة والدقيقة والموضوعية ذات الفائدة في تعظيم الأداء البشري.
- إن نظام المعلومات المرتبط بالموارد البشرية يهتم بجميع أنشطة العنصر البشري من اختيار وتعيين وترقية ونقل وأجور وحوافز وتخطيط للقوى العاملة وغيرها.
- إن الهدف النهائي لهذه النظم هو تعظيم وترشيد عملية صنع واتخاذ القرارات في أسمى وأعلى ما تملك المؤسسة ألا وهو العنصر البشري.

1 - pierre et autres, bases de données dans les developpementde système,gaetan morin edition Canada 1991 p 9 – 10

2 - Nadège 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, 2002, P145.

³ -Nadège Gunia, Référence précédente, P145.

وبمعرفة أن الموارد البشرية تنتشر في جميع أجزاء المؤسسة، لذا يمكن القول أن العلاقة تبادلية بين نظم معلومات تسيير الموارد البشرية ونظم معلومات مختلف الأنشطة الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها.

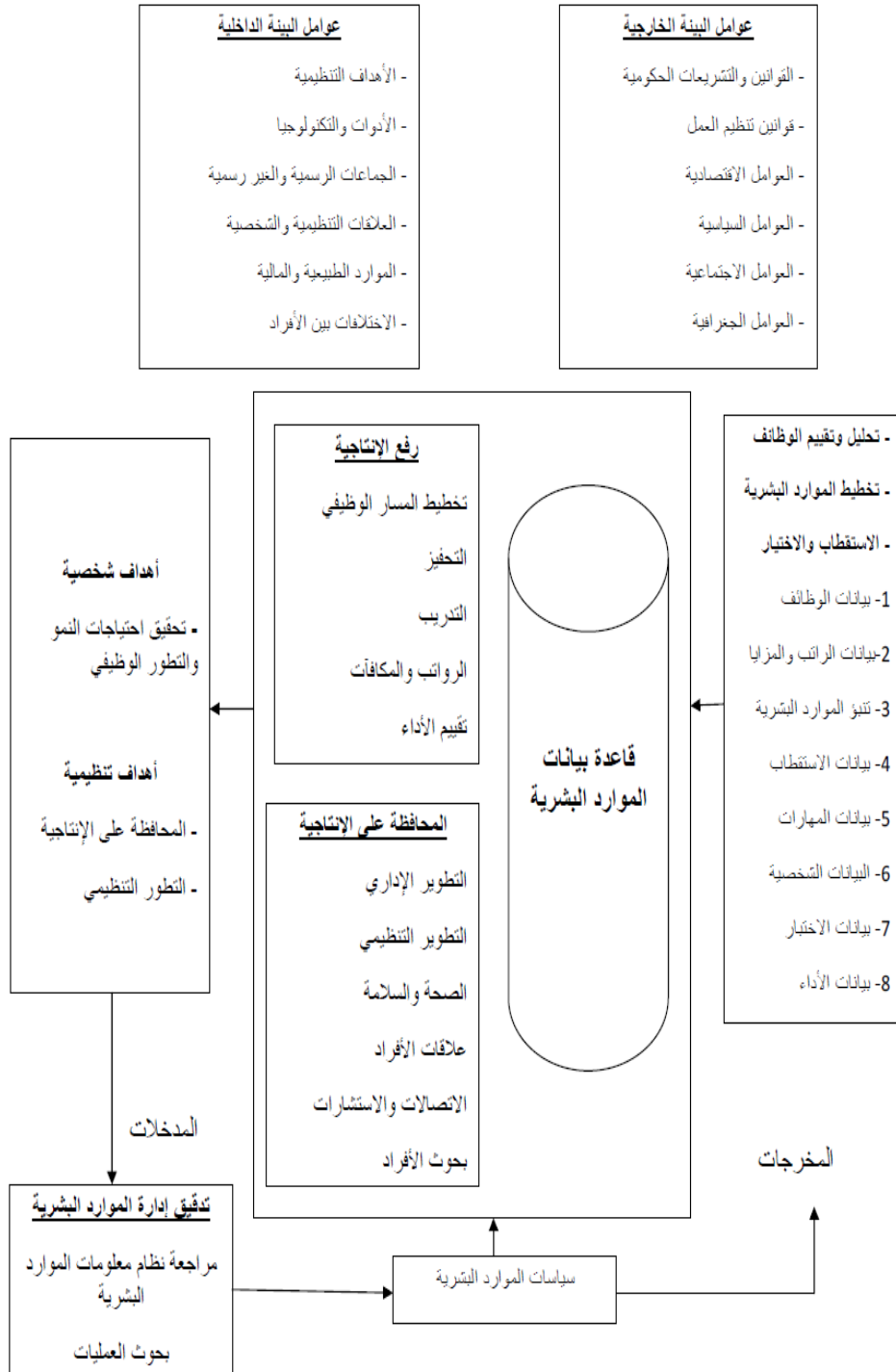
ويمكن لنظام معلومات تسيير الموارد البشرية أن يدعم تخطيط القوى العاملة anpowerM planning في المؤسسة من خلال التنبؤ بالبيانات والمعلومات الخاصة بالعرض والطلب على العمالة سواء في المجتمع أو على مستوى المؤسسة وهذا ويساعد نظام معلومات تسيير الموارد البشرية في الكثير من الجوانب الأخرى مثل: ¹

- توفير المعلومات عن فرص التوظيف العادلة.
- توفير المعلومات اللازمة لطلبات التوظيف وحالات الاستيداع.
- ترشيد تكاليف تدريب وتحسين الموارد البشرية.
- توفير البيانات الخاصة بظروف وأحوال سوق العمل المحلي والدولي.
- إمداد حملة الأسهم وأصحاب رأس المال بالبيانات المطلوبة.

المطلب الثاني: عناصر نظام معلومات تسيير الموارد البشرية

لا يختلف نظام معلومات تسيير الموارد البشرية اختلافا كثيرا عن نظم المعلومات الإدارية الأخرى، إذ أنه يتكون من الأبعاد الرئيسة لأي نظام والتي تتمثل في المدخلات والعمليات التشغيلية والمخرجات مع وجود عنصر التغذية المرتدة، إلا أن نظام معلومات تسيير الموارد البشرية يتميز بتعدد الأنشطة التي يشملها ويعمل على خدمتها. ولفهم أعمق لعناصر نظام معلومات تسيير الموارد البشرية نفصلها عبر المخطط التالي:

¹ - Luc Boyer & Noël Equilby Op.cit P412.



شکل رقم 03: نموذج لنظم معلومات الموارد البشرية¹

¹ - Source: Casico, Wayne F. & Awad, Elias "Human Resources Information Management; an Information System Approach", 1981, P.63

يتضح لنا من الشكل (03) أن نظام معلومات الموارد البشرية يعتبر نظاماً ديناميكياً يتأثر بكافة العوامل البيئية الداخلية والخارجية ويتبين لنا من هذا الشكل ما يلي:¹

- مدخلات النظام: تتمثل في جميع البيانات المتعلقة بالموارد البشرية والوظائف المتاحة في المؤسسة.

- عمليات التشغيل والتحويل: والمتعلقة بتكوين قاعدة بيانات الموارد البشرية والتي تشمل على البيانات الشخصية، بيانات المهارات وبيانات تقييم الأداء، بيانات تخطيط الموارد البشرية وبيانات الرواتب وبرامج تخطيط المسار الوظيفي والتحفيز والتدريب.

- مخرجات النظام : تنقسم إلى معلومات وتقارير تحقق الأهداف الشخصية للموارد البشرية وتعمل على تحقيق رغباتهم واحتياجاتهم في النمو والتطور الوظيفي إلى جانب تحقيق الأهداف التنظيمية المتعلقة بالمحافظة على الإنتاجية واستمرار نمو المنظمة.

- التأثيرات البيئية: وهي تمثل المتغيرات التي تؤثر على فاعلية أنشطة الموارد البشرية منها ما يتعلق بالجهات الحكومية والقوانين والتشريعات المنظمة للعمل، والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية.

مما سبق يتضح أن نظام معلومات الموارد البشرية يتم تصميمه بحيث يمكن معالجة البيانات التي يحصل عليها والتي تتعلق بالموارد البشرية والوظائف وتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها لأغراض اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية.

المطلب الثالث: أهمية نظام معلومات الموارد البشرية (HRIS)

يمكن تلخيص أهمية نظام معلومات الموارد البشرية بما يأتي:²

1- كونه عنصراً أساسياً يزود إدارة الموارد البشرية وإدارة المنظمة بالبيانات الحالية والمستقبلية لأداء عمليات التخطيط والرقابة وتقديم المعلومات التفصيلية عن العاملين بالتوقيت المطلوب والسرعة الملائمة والجهد الأقل.

وهذا يعني أن نظام معلومات الموارد البشرية يمثل أحد أهم مستلزمات إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ولا يمكن الاستغناء عنه، حيث يقول (Berardine) في هذا الشأن: "إن على الشركات الكبيرة والصغيرة معاً، أن تهتم بـ (HRIS) ، لأنه يمثل مؤشراً فاعلاً للسيطرة

¹ -Casico, Wayne F. & Awad, Elias,OP,CIT,P 64

² - هند عبد الأمير أحمد محمد، محاضرة بعنوان نظام التعليم الإلكتروني، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق، 2013

على الوظائف المختلفة وتلبية متطلباتها بنسبة (90% - 80%) في الأقل".
2- كونه أداة تساهم في تغيير النظرة القديمة لوظيفة الموارد البشرية بوصفها وظيفة غير استراتيجية في منظمات الأعمال، لأن وظيفة الموارد البشرية أصبحت وفي ضوء التحديات المعاصرة من جهة، ووجود (HRIS) الذي يوفر للوظيفة المذكورة ما تحتاج إليه من معلومات وبيانات عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من جهة أخرى، وظيفة استراتيجية لها تأثير في مجالات صياغة، وتنفيذ استراتيجية المنظمة.

3- كونه أداة لتقويم وظيفة الموارد البشرية من خلال:

أ- التعرف على مدى ممارسة مدراء أقسام الموارد البشرية للتفكير بطريقة استراتيجية بشكل يضمن إجراء التحليل والتشخيص البيئي بشكل دقيق.

ب- تقليل مستوى البيروقراطية في أداء المهام، وجعل الصفة العضوية هي الصفة المميزة لتنظيمات الموارد البشرية.

ج- المساهمة في دعم القرارات المتعلقة بإعادة هيكلة العمالة (Down Sizing) ، ومعالجة مشكلة الفائضين، لأن إعادة هيكلة العمالة يمثل مدخلا لتحسين كفاءة المنظمة وأدائها من خلال إعادة تصميم النظم والعمليات وكذلك استغلال الطاقات المتاحة.
4- كونه يمثل أداة تطوير وتغيير وباتجاهين:

الأول: تحسين النوعية وتطويرها من خلال نظم للمراقبة تحافظ على استمرار النوعية أكثر من الاعتماد على التعديلات بعد حدوث الخطأ.

الثاني: زيادة المشاركة والاندماج بين مستخدمي النظام، من خلال جعل المعلومات متاحة أمامهم بسهولة ويسر، وبالتالي فإن زيادة المشاركة سينعكس على نجاح (HRIS).

المبحث الثاني: أثر تكنولوجيا المعلومات على الهيكلية والتنظيم

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى أهم آثار تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية من حيث الهيكلية والتنظيم من خلال التطرق إلى التغيير والتطوير التنظيمي بالإضافة إلى حجم العمالة والتكاليف وأخيرا إعادة الهندسة والعمليات.

المطلب الأول: التغيير والتطوير التنظيمي

لقد تعددت التعاريف للتغيير والتطوير التنظيمي وسوف نحاول في هذا المطلب التطرق إلى مختلف التعاريف من أجل الالمام التام بهذا المفهوم.

1- مفهوم التغيير والتطوير التنظيمي:

يعرف التغيير التنظيمي على أنه " التحول من نقطة التوازن الحالية الى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى حالة أخرى في المكان والزمان"¹

كما يعرف التغيير التنظيمي على أنه: "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب العمل وأنشطتها مع التغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة، تحقق للتنظيم سبق على التنظيمات الأخرى"²

في حين يعرفها البعض الآخر على أنها: "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء مع الإجراءات اللازمة المتعلقة بظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز"

وكتعريف اجرائي للتغيير التنظيمي يمكن القول بأنه "عملية طبيعية تقوم من أجل تحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل وينتج عنها ادخال تطوير على عنصر أو أكثر مما يؤثر على المناخ السائد في المنظمة مع التركيز على زيادة فعالية جماعات العمل فيها، وذلك من خلال مساعدة خبير في التغيير لأوضاع أعضاء المؤسسة بالأفكار الجديدة"

ثم بعد ذلك ظهر مفهوم جديد يطلق عليه إدارة التغيير التنظيمي الذي يعد من المفاهيم الادارية الحديثة التي نشأت وتطورت خاصة خلال العقدين الأخيرين للقرن الماضي حيث تعتبر أنها

1- فاروق السيد، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2000 ط1، ص9

2- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل لبناء المهارات، دار الجامعية، مصر، 2000 ط1 ص432.

عملا مستمرا يهدف لزيادة قدرة المؤسسة على ادخال التغييرات وحل المشاكل الناجمة عنها والتخفيف من مقاومة الفئات المناهضة للتغيير" ¹

وهناك من يقول بأنها" تبني تصرف جديد من حيث رسم سياسات وسلوكات ونماذج وطرق جديدة بهدف زيادة وتحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل والتجديد الذاتي ومواجهة المتطلبات البيئية" ²

2- علاقة تكنولوجيا المعلومات بالتغيير التنظيمي:

إن التكنولوجيا هي تلك العمليات التحويلية التي تحول المدخلات مثل الموارد الخام والبيانات إلى مخرجات مثل معلومات أو سلع أو خدمات، ومعظم المنظمات تستخدم العديد من التكنولوجيا، على الرغم من أن معظم الأفراد يتخيلون خطوط الإنتاج والآلات عندما يفكرون في التكنولوجيا، ومنه فإن هذا المصطلح يمكن أن ينطبق أيضاً على المنظمات الخدمية. والكثير الذي نعرفه عن العلاقة بين التكنولوجيا وبين التصميم التنظيمي يبدأ من ذلك العمل الرائد الذي قامت به "وورد" 1961 فقد قامت هذه الباحثة بدراسة 110 شركة صناعية في جنوب انجلترا حيث جمعت هذه الباحثة معلومات عن تاريخ هذه الشركات وعملياتها الإنتاجية وعن الإجراءات والنماذج المستخدمة بها وبياناتها المالية وقد توقعت الباحثة وجود علاقة بين حجم المنظمة وبين التصميم التنظيمي الخاص بها، ولكنها لم تجد مثل هذه العلاقة، والذي أدى بها إلى البحث عن عوامل أخرى أدت إلى الفروق فيما بين هذه المنظمات من حيث تصميمها للتنظيم، وقد أدى تحليلها للعوامل الأخرى إلى قيامها بتقسيم المنظمات وفقاً للتكنولوجيا الخاصة بها حيث ميزت بين ثلاث أنواع من التكنولوجيا وهي:

- تكنولوجيا الوحدة أو الكميات الصغيرة.
- تكنولوجيا إنتاج الوحدات الكبيرة أو الإنتاج بكميات كبيرة.
- تكنولوجيا الإنتاج المستمر.

وقد اهتمت بالعديد من الدراسات لتحديد العلاقة بين الأساليب التكنولوجية المستخدمة في التنظيم والخصائص الهيكلية به، وقد ذهبت بعض الكتابات إلى الإشارة بأن المنظمات ذات

1- خالد بن سعد السجيم، إدارة التغيير، مجلة القافلة، مارس-أفريل 1998 ص 42.

2- معيزي قويدر، مداخلة بعنوان مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي، إدارة التغيير كمقاومة التغيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلو التسير، جامعة البليدة، يومي 18-19 : ماي 2011 ص2

الأساليب التكنولوجية المتماثلة عادةً ما تكون لها نفس الخصائص الهيكلية مثل المستويات الإدارية، نطاق الإشراف، المركزية واللامركزية.

ففي دراسة أجراها "تشيلد ومانيفلد" على 72 منظمة صناعية، بهدف تحديد مدى صحة الاعتقاد بحتمية التأثير التكنولوجي على الخصائص الهيكلية للتنظيم. وقد انتهت الدراسات إلى العديد من النتائج أهمها:

- تعتبر التكنولوجيا أكثر تأثيراً في تحديد الخصائص الهيكلية في التنظيمات صغيرة الحجم بحيث يكون الحجم هو المؤثر الأفضل للتنبؤ بالخصائص الهيكلية في التنظيمات كبيرة الحجم.

- تزايد درجة التعقيد بالتنظيم مع تزايد المستوى التكنولوجي خاصة وتعدد العلاقات على المصادر الخارجية عامة.

- تزايد درجة الرسمية بالتنظيم مع تزايد درجة التعقيد به.

- يوجد ارتباط بين الرسمية واللامركزية حيث يعزز كل منها الآخر.

منذ بداية السبعينات من القرن الماضي وازدياد المنافسة العالمية ومشكلة الطاقة واجهت المنظمات ظروفًا صعبة، فلم تعد حاجة المنظمة مقتصرة على توفير تدفق مستمر للسلع والخدمات ولكن القدرة على المنافسة مع باقي المنظمات حيث أشار ويسلر ¹ Wisler إلى كيفية تأثير تكنولوجيا المعلومات على هياكل المنظمات من خلال زيادة العلاقات الأفقية للمعلومات التي أدت إلى تركيز كبير للمعلومات في قمة التدرج الهرمي. وقد افترض أن تكنولوجيا المعلومات لها تأثير كبير جدا على هيكل المنظمة من حيث تقليل عدد العاملين وتخفيف المستويات التنظيمية.

قد أظهرت نتائج التجارب أن تخفيف العاملين لا يقتصر على العاملين في الأعمال الكتابية بل يمتد إلى العاملين في الإدارة والإشراف كما أشار إلى أن تكنولوجيا المعلومات أتاحت الفرصة إلى عدد من المنظمات لإعادة تنظيم مهام متعددة من خلال إتمام هذه المهام ويعتقد Whisler أن تأثير تكنولوجيا المعلومات على هيكل المنظمة يساعد فريق الإدارة العليا لاتخاذ قرارات أفضل حيث تربط أجهزة الحاسب وتدمج مجالات اتخاذ القرار والرقابة التي كانت في السابق مستقلة عن بعضها البعض. لقد أدى كبر حجم العمل قبل ظهور الحاسبات الآلية إلى إجبار المنظمات إلى تقسيم المهمة العامة للتقييم والرقابة داخل الشركة إلى أنظمة إدارية فرعية، وفي عصر الكمبيوتر فإن الأنظمة المستندة على الحاسب الآلي

¹ - Whisler, T.L. (1970) , The Impact Of Computers On Organizations, Praeger Publishers, New York, NY.p 23

يمكن لها أن تعالج وتراقب وتصحح وتعديل الإجراءات في أي مجال كان أكثر من أي مجموعة بشرية.

ويرى ترافিকা ¹ Travica أن تكنولوجيا المعلومات تساعد المنظمات على تلقي معلومات مؤكدة وبذلك تتحول "الأعمال التي كانت تعتبر غير روتينية إلى أعمال روتينية وتساعد تكنولوجيا المعلومات على تحليلها لمهام غير الروتينية بفعالية أكبر. وأشار كل من لاسكا Laska وبالر ² Paller إلى أن نظام المعلومات التنفيذي يساعد صانع القرار على معالجة المعلومات بفعالية وكفاءة فإضافة لذلك فإن تكنولوجيا المعلومات زادت من قدرات المنظمة على معالجة المعلومات.

المطلب الثاني: حجم العمالة والتكاليف

لتكنولوجيا المعلومات تأثير جوهري على حجم واستخدام الموارد المتاحة وضمنها الموارد البشرية لدى المؤسسة الاقتصادية خاصة من خلال عملية الإنتاج والتسويق وغير ذلك من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة. ³

إذ بعد إجراء بحث معمق ودراسة ميدانية وبعد إجراء المسح النظري لاقتصاديات العمل، ظهر أن الاستخدام الكثيف للتكنولوجيا يمكن أن يولد علاقة تكاملية بين الطلب على كل من عنصر العمل ورأس المال في الأنشطة الاقتصادية في المدى الطويل، إضافة إلى انخفاض في تكلفة الإنتاج عن طريق تأثيرها على الإنتاجية.

وقد أوضح التحليل نتيجتين رئيسيتين، تتمثل الأولى بأن استخدام تكنولوجيا المعلومات أدى إلى زيادة حجم الطلب على عنصر العمل (7% 10%) والنتيجة الثانية تتمثل بأن استخدام تكنولوجيا المعلومات تساعد في دفع مستوى الاستثمار إلى أقصى إمكاناته نتيجة الحصول على وفرة في التكاليف التي صاحبت التوسع في الإنتاج تراوحت بين 48% و 51% . ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذا البحث: ⁴

• إن تحقيق الحجم الأمثل لأهم الصناعات التي تساهم بدورها في حجم العمالة في قطاع

¹ - Travica, B. New Organizational Designs: InformationAspects, Ablex Publishing Company, and Stamford, CT (1999).P 12

² - il. Paller, A. and Laska, R. The EIS Book: InformationSystems For Top Managers, DowJones-Irwin, Homewood (1990)P. 54

3- سعد غالب ياسين، ص 286، 287

4- سعد غالب ياسين، ص 301

الصناعة، المتأاتي من تأثير تكنولوجيا المعلومات، يمكن أن يزيد من حجم العمالة في هذه الصناعات بنسبة 7% إلى 10% مما يعكس التوسع العمودي والأفقي لتلك الصناعات وهذا بدوره يزيد مساهمة الصناعة في حجم العمالة على مستوى الاقتصاد الكلي .

• إن التغيرات التكنولوجية تؤدي إلى زيادة الطلب على عنصر العمل خاصة العمل المدرب، لان التغيرات سوف تعطي وفرة تتمثل في خفض تكلفة وحدة الإنتاج، وهذا يقلل سعر بيع المنتج و بالنتيجة يزداد الاستهلاك إذا كان الطلب مرنا، وكذلك فالعلاقة بين العمل المدرب ورأس المال تصبح علاقة تكاملية.

المطلب الثالث: إعادة الهندسة والعمليات

تعتبر تكنولوجيا المعلومات من الادوات والاساليب والطرق المستخدمة في تحويل المدخلات إلى آلة تساعد في ضبط المخرجات، وهي أداة فعالة لتوفير المعلومات وإيصالها إلى المنظمات لانجاز وتطوير العمليات الادارية في جميع المستويات التنظيمية، حيث تتضمن الاجهزة والمعدات وحتى الموارد البشرية والبرمجيات .

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات من طرف المنظمات من شأنه أن يوفر العديد من المزايا لها، ويمكن إيضاح ذلك في الآتي:

- تحسين خدمة الزبون من خلال إمكانية استلام طلباته بواسطة المحطات الطرفية.
- تقليص الكلفة وذلك من خلال تحسين كفاءة العمليات وتحقيق حالة من التعاون بين التشكيلات التنظيمية المختلفة.
- تساهم تكنولوجيا المعلومات في إمكانية إيجاد منتجات جديدة.
- تحسين قرارات إدارات التشكيلات المنظمة الأخرى من خلال توفير المطلوب من المعلومات وبالنوعية والوقت المناسبين.
- إمكانية دعم الموقف التنافسي للمنظمة وبناء مجموعة من العقبات التي تمنع دخول المنافسين إلى الأسواق.

"إن التسيير الفعال للتغيير هو التحدي الحقيقي لكل منظمة في دنيا الاعمال الحديثة، إذ أضحي التكيف السريع والمستمر مع مستجدات المحيط، من الامور المصيرية من جهة ومقياس لمرونة المؤسسة واستمرارها من جهة أخرى، بعدما أثبتت السرعة والعصرنة سيطرتها

ووضعت كفاءات المدراء والمستخدمين على المحك، خاصة إذا تعلق الامر بتطبيق واستخدام التكنولوجيا.

إذ أصبحت المنظمات التي تعتمد على " المعالجات الادارية التقليدية بلا جدوى في بيئة العولمة، وبحاجة فعلية إلى معالجات إدارية جذرية تحدث طفرات في الانجاز " وليس هذا فحسب، بل الى إعادة تصميم التنظيم لتسهيل استخدام التكنولوجيا، وتلقينها لكافة المستويات بالمؤسسة، ورفع مستوى أدائها بما يضمن الاستفادة القصوى من الخدمات.

وتعرف إعادة الهندسة بأنها " إعادة التفكير بشكل أساسي وكذا إعادة التصميم الجذري لعمليات المنظمة لتحقيق تحسينات هائلة في مقاييس الاداء العامة، والمعاصرة مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة " ¹ وتستهدف إعادة الهندسة ضمان تدفق عمليات المنظمة والتكيف مع واقع السوق الحالي .

ولقد ظهر مفهوم إعادة الهندسة للعمليات الادارية " الهندرة " سنة 1990 على يد **Hammer** **Mikle** في مقالته التي نشرت في هارفرد بيزنس ريفيو **HBR**، والذي انتشر بسرعة مذهلة في الدول الغربية وهو يقرن بين كلمتين: الهندسة والادارة معا .

وعلى الرغم من صعوبة التحكم في سلوك العاملين والتعامل مع الجانب العاطفي لهم في هذا الموقف، الا أن إدارة الموارد البشرية تعمل على تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية لاتخاذ القرارات والتعامل مع مسببات الصراع التنظيمي بغرض إكساب العاملين المهارات اللازمة وتحقيق ثمار إعادة الهندسة. ²

فتكنولوجيا المعلومات يمكن أن تلعب دور المنفذ في عمليات الهندرة، فهي تساعد القائمين عليها (الهندرة) في إنجاز الاعمال بطريقة سهلة من خلال نمذجة عملية إعادة الهندسة، فعلى سبيل المثال: فإن تحديد العمليات واختيارها لاعادة التصميم يتطلب تحليل المعلومات حول الاداء، وهيكل العمليات، فتستطيع تكنولوجيا المعلومات مساعدة عملية التحليل، ونتيجة لذلك فإن التكنولوجيا يمكن أن توفر النمذجة والمحاكاة، وتساهم في تحليل بيانات المسح وتسهيل التقييم. ³

ويبرز الدور الفعال لتكنولوجيا المعلومات في مشاريع الهندرة من خلال مايلي :

- 1- محمد سعيد: الهندرة، هندسة العمليات الادارية، دار من المحيط إلى الخليج، عمان - الاردن، 2016م، ص 115، 116.
- 2- محمد مفضي الكساسبة و عبير حمود: قضايا معاصرة في الادارة، دار حامد للنشر، عمان الاردن، 2009م، ص 253.
- 3- محمد سعيد : المرجع السابق ، ص 124.

- زيادة مستوى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في جميع مجالات مبادرات الهندرة.
 - تأمين المعلومات الاساسية المتعلقة بالعمليات المؤتمنة إلى محلي الاعمال .
 - بناء استراتيجية لمواجهة متطلبات إعادة التجهيز قصيرة وطويلة المدى.
 - تعزيز تكامل العمليات الادارية المعاد تصميمها مع النظام المستهدف.
 - إعادة استخدام قواعد الاعمال المتعلقة بها التي بقيت ثابتة في التطبيق المستهدف.¹
 - المساعدة على التخلص من الانماط الجامدة والقديمة.
 - المساعدة في القيام بأعمال جديدة لم تكن متوفرة من قبل مثل المؤتمرات عن بعد.
 - المساعدة في تخيل حلول جديدة لمشكلات لم تحدث بعد.
 - استخدام برامج المساعدة الالية المرتبطة بنظم المعلومات عن طريق الحاسب، لمساعدة الزبائن للحصول على الخدمات.
 - المساعدة على التكامل والاندماج بتحسين أجزاء العمل لتكوين عمليات مترابطة.
 - إنجاز الاعمال بحركة وسرعة ومرونة وشفافية.
 - التحديث المستمر للمعلومات عن طريق البريد الالكتروني ولوحات الاعلان الالكترونية وحلقات المناقشة وقواعد المعلومات.
 - الحصول على دورات تدريبية عامة من مؤسسات ومعاهد تدريب خارجي.
 - وضع نظام الاختبارات في كافة برامج التدريب لتقييم فعالية التدريب وقدرات الموظفين .
- كما أنه وباستخدام تكنولوجيا المعلومات، فإن كفاءة وفعالية المنظمة تتحسن وذلك من خلال التخلص من الوسطاء الاداريين وتقادي حالات التأخير وتجاوز خطوات المعالجة المتكررة الزائدة وتسهيل الوصول إلى مصادر المعلومات والحصول عليها، وتسهيل المواءمة المنطقية بين تكنولوجيا المعلومات والمنظمة، كما أن معظم جهود إعادة هندسة العمليات الادارية التي تساندها التكنولوجيا، تشمل إعادة التصميم الجذري للعمليات الادارية التي لها أثر في النتائج الاستراتيجية للمنظمة مع توفر نوع من المرونة في هذه التكنولوجيا.²
- ويمكن أن نوضح كيفية تدخل تكنولوجيا المعلومات في عمليات إعادة الهندسة بالجدول التالي:

1- محمد مفضي الكساسبة وعبير حمود : المرجع السابق، ص 254.

2- علاء الدين ناظورية: الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار زهران، عمان-الاردن، 2009م، ص 112.

الجدول رقم: 01 كيفية تدخل تكنولوجيا المعلومات في عمليات اعادة الهندسة¹

العمليات والقواعد القديمة	التقنية المتدخلة	العمليات والقواعد الجديدة
تظهر المعلومات في الوقت والمكان واحد	قواعد المعطيات والبريد الالكتروني.	تظهر المعلومات بالتزامن في كل الاماكن
الخبير فقط هو القادر على تنفيذ العمل المعقد.	الانظمة الخبيرة.	يستطيع الكل أن ينفذوا أعمالا معقدة.
العمل إما مركزيا أو لا مركزيا.	الاتصالات عن بعد والشبكات.	العمل مركزيا أو لا مركزيا في وقت واحد.
يقوم المدراء باتخاذ كافة القرارات	أنظمة دعم القرارات والانظمة الخبيرة.	اتخاذ القرار هو جزء من كل وظيفة في المؤسسة.
يحتاج العاملون في الحقول إلى مكاتب من أجل استلام وإرسال وتخزين ومعالجة المعلومات.	الاتصالات اللاسلكية والحواسيب المحمولة والبريد الالكتروني.	يمكن للعاملين في الحقول أن يتعاملوا مع المعلومات من أي مكان يتواجدون فيه.
تتم معالجة الخطط بصورة دورية.	الانظمة الحاسوبية عالية الاداء.	تتم مراجعة الخطط بصورة فورية عند الحاجة.
إن المنتجات والخدمات المخصصة ذات تكاليف مرتفعة تحتاج إلى زمن طويل لمعالجتها.	برامج التصميم باستخدام الحاسوب وبرامج التصنيع والهندسة الحاسوبية.	يمكن إنتاج المنتجات المتخصصة وتقديم الخدمات الخاصة بصورة سريعة وبتكلفة منخفضة.
هناك وقت طويل بين ظهور الفكرة ونزول المنتج للسوق.	برامج تبادل المعطيات إلكترونيا وبرامج المجموعة وبرامج معالجة الصور والوثائق.	يمكن تحقيق زمن الوصول إلى السوق بنسبة 90%.
تنظيمات وعمليات مستندة على المعلومات.	الذكاء الصناعي، والانظمة الخبيرة.	تنظيمات وعمليات مستندة على المعرفة.

1 إسماعيل مناصرية وكمال منصوري: تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في نجاح عملية إعادة هندسة المؤسسات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، الجزائر، 2008م، العدد 01، ص 116، 117.

وعليه فإن تكنولوجيا المعلومات تقوم بدور رئيسي في برنامج إعادة هندسة العمليات الإدارية، ذلك أنها تؤدي إلى حدوث تغييرات هائلة وتعد من العوامل المساعدة والحاسمة في تنفيذ منهج الهندرة، وهذا يشترط توظيف بنية تحتية أساسية لتكنولوجيا المعلومات، والتي من شأنها دعم مبادرات هذا المنهج.

المبحث الثالث: الوظائف الالكترونية لإدارة الموارد البشرية

شهدت وسائل البحث عبر الانترنت تطورات كبيرة ساعدت أصحاب الشركات والمؤسسات وطالبي العمل على تلبية متطلباتهم بسرعة وفعالية حيث أصبحت تلعب دورا أساسيا في مهام إدارة الموارد البشرية وذلك عبر التوظيف والتكوين والتدريب الالكتروني بالإضافة إلى الأجور والمسار المهني.

المطلب الأول: التوظيف الالكتروني

1) ماهية التوظيف الالكتروني:

لطالما كان طاقم العمل بقسم تكنولوجيا المعلومات في المنظمات مستقل بذاته ويعمل منفردا عن غيره من الاقسام، إلا أنه في الأعوام الأخيرة قد بدأ التكامل بينه وبين مختلف أقسام ووظائف المؤسسات؛ وخاصة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية ووظائفها مثل: التوظيف، إذ ان تزايد الإعلان عن الوظائف الشاغرة ومحاولة استقطاب أفضل العناصر البشرية من خلال الإنترنت بنسبة تقارب التسعينات من المائة في المنظمات المعاصرة.

ولا يتم ذلك إلا بإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال الجديدة، على عملية التوظيف داخل المؤسسات¹ للقضاء على الحواجز البيروقراطية، وإرساء معالم الشفافية ومبدأ الحيادية في العمل، وتحسين العلاقات بين المؤسسة والأشخاص المرشحين لشغل الوظائف بواسطة الإنترنت، عملا بمبدأ "الأفراد هم أئمن الأصول، ولزيادة التميز أي للمؤسسات فهي تستخدم نظم قائمة على الإنترنت للإعلان للإسراع في عمليات التوظيف" ؛ ويأخذ الإعلان في مثل هذه الحالة عدة صور: "الإعلان عن طريق المواقع الإلكترونية الجذابة، أو صفحات الويب وكذا الإعلان في الشرائط العادية أو التي تستخدم الرسوم المتحركة (الصوت والصورة)²

عموما إن "التوظيف الناجح هو ذلك التوظيف المبني على أسلوب عادل وشفاف وفي وقت لا

¹ - Annie Chemla-lafay, Opcite, p 42

² - برايان هوينكنز، جيمس ماركهام، الترجمة خالد العامر لإدارة الالكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط 1، مصر، 2006، ص 173.

يعرقل السير الحسن للمؤسسة، ويؤدي بمقتضاه شغل منصب عمل وتحقيق خدمة عمومية فعالة؛ وهناك عدة مؤشرات تدل على مواطن النجاح وهي: مدة التوظيف، مدة شغل المنصب، شفافية الإجراءات...

ولذلك يمكن تعريفه بأنه: " استخدام الإنترنت والتقنيات الحديثة لانتهاء كافة الاجراءات المتعلقة بالتوظيف بدءا من الإعلان عن الوظائف ومرورا بتعبئة نماذج طلب التوظيف ومتابعة الطلب إلكترونيا من قبل المتقدم والاستعلام عنه وإجراء المفاضلة إلكترونيا بين المتقدمين، وانتهاء بإعلان النتائج في الموقع".

(2) مزايا التوظيف الالكتروني:

يمكن تلخيص أهم مزايا التوظيف الالكتروني في:

○ وسيلة اتصال مفصلة وعالمية: إذ يسمح التوظيف الالكتروني من خلال المواقع الالكترونية الخاصة بكل مؤسسة، بإعطاء وصف دقيق ومفصل على هاته المؤسسات وحتى على مناصب العمل وكل ما يميزها.

○ كما يسمح التوظيف الالكتروني من خلال هذه المواقع دوما، توسيع دائرة الاتصال وجعلها عالمية، إذ أن معظم الإعلانات الموجودة في هذه المواقع تكون موجهة لكل المترشحين في العالم، الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة (من شهادات وكفاءة وخبرة....الخ) وهذا يعني أن حدود التوظيف الالكتروني لا تتمثل في الحدود الجغرافية، وإنما في الحدود المعرفية.

○ يوفر التوظيف الإلكتروني مزايا كثيرة إضافية كالقدرة على البحث عن وظائف في مدينة محددة وبراتب معين، وكذلك تستطيع الشركات الباحثة عن موظفين تحديد مؤهلات الشخص المطلوب للعمل وخبراته.

○ التسريع من إجراءات التوظيف: يسمح التوظيف عبر تقليص آجال التوظيف، مقارنة بالتوظيف التقليدي، اضافة على أنه يقوم بالعملية بشكل أسرع فهو يمكن من نشر الإجابات للمترشحين بشكل جد سريع.

○ يسمح بتخفيض التكاليف حيث أثبتت بعض الدراسات الفرنسية أن الإعلانات عن التوظيف في المواقع الالكترونية الخاصة بالتوظيف تكون من 3 إلى 4 مرات أقل تكلفة من إعلانات الجرائد.

○ ويتمتع التوظيف الإلكتروني بخلاف المتعارف عليه بمستوى جيد من حماية خصوصية المستخدم، للباحث عن العمل خيارات كثيرة تكفل حماية خصوصيته مثل إخفاء السيرة الذاتية عن جميع الشركات والتقدم إلى الوظائف التي يراها الباحث عن العمل مناسبة، أو إظهار السيرة الذاتية مع إخفاء بعض البيانات والمعلومات أو إعلانها بالكامل.

○ السهر على ضمان سوق ديناميكي، إذ يسمح اختلاف أنواع المواقع الإلكترونية ما بين مواقع عامة، ووسيلة ومتخصصة، إلى تنشيط حركة سوق العمل وجعله أكثر ديناميكية،

المطلب الثاني: التدريب والتكوين الإلكتروني

لقد أحدثت التطورات التي شهدتها مجالات تقنية المعلوماتية والاتصالات نقلة نوعية أو ما يعرف بالتحولات العالمية التي أثرت في جميع العمليات التعليمية وبخاصة ما يتعلق بطرق التدريس وأساليب التدريب الذي أصبح يعرف بالتدريب الإلكتروني.

1) تعريف التدريب الإلكتروني:

في مجتمع العولمة، وفي ظل المنافسة الشديدة، أصبح من الضروري للمؤسسات من تكوين وتدريب موظفيها بسرعة وبتكاليف أقل، نظرا للتقدم السريع لمعلوماتهم ومهاراتهم، وضرورة تجديدها باعتبارها ميزة تنافسية للعديد من المؤسسات.¹

وقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات في ذلك بشكل ملحوظ " وصار وجود مركز " للتكوين الداخلي في أي مؤسسة نقطة مقارنة ودليل نجاعة النظام فيها، إذ تضمن تكنولوجيا المعلومات نقطتين: من جهة التكوين للعاملين مما سمح لهم بالتكيف مع كل ما هو مستحدث، ويمنحهم القدرة على استخدامها دون صعوبة ودون المساس بشروط العمل؛ ومن جهة أخرى يجب أن يكون للمديرين الكفاية من التكوين والتي تأخذ بعين الاعتبار كل المؤشرات الاجتماعية عند تبني نظام جديد، وعموما لقد عرف هذا التدريب النور بظهور صعوبات التوظيف الناتجة عن السرعة في تغطية العجز في اليد العاملة، ونقص المترشحين فيما يخص التكوين في ميدان الإعلام الآلي،² كما إن للتكوين الإلكتروني عدة مرادفات منها: التعلم الإلكتروني، التعلم عن بعد، التعلم الافتراضي.

ويمكن تعريف التدريب الإلكتروني بأنه "العملية التي يتم فيها تهيئة بيئة تفاعلية غنية

1- عبد الرحمان القري، رسالة ماجستير بعنوان تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على إدارة الموارد البشرية دراسة حالة، تخصص علوم تجارية فرع إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2007، ص 121-125.

2- Tristan Klein, Daniel Ratier, rapport sur l'impact des TIC sur les conditions de travail, France, Février 2012, p 46

بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الحاسب الآلي وشبكاته ووسائطه المتعددة، التي تمكن المتدرب من بلوغ أهداف العملية التدريبية من خلال تفاعله مع مصادرها، وذلك في أقصر وقت ممكن، وبأقل جهد مبذول، وبأعلى مستويات الجودة من دون التقيد بحدود المكان والزمان.

وأيضا هو " تقديم البرامج التدريبية والتعليمية عبر وسائط إلكترونية متنوعة تشمل الأقراص المدمجة وشبكة الإنترنت بأسلوب متزامن أو غير متزامن وباعتماد مبدأ التدريب الذاتي أو التدريب بمساعدة مدرب."

وانطلاقا من مثل هذ الحقائق يمكن القول: أن التكوين الإلكتروني ما هو في الحقيقة إلا تكوين قائم على شبكة الحاسب الآلي، إذ يتلقى المتعلم مجموعة المواد، والبرامج المدرجة عبر مواقع محددة لمؤسسات تعليمية معينة، إذ تستفيد هذه الأخيرة من التغذية الراجعة، سواء للتحسين والتطوير أو التغيير تماما حسب الظروف.¹

(2) أهمية التدريب الإلكتروني وأهدافه:

يمكن تلخيص أهمية وأهداف التدريب الإلكتروني في :

- المتدرب هو المتحكم في العملية التعليمية أما المدرب فيكتفي بتوجيه المتدرب.
- المتدربين مشاركين في العملية التعليمية (تدرب إيجابي)
- يمكن للمتدرب أن يصل للحقيبة التدريبية في الوقت والزمان المناسبين له.
- ينشئ التدريب الإلكتروني علاقة تفاعلية بين المتدربين والمدرسين.
- استخدام كل ما هو متاح من وسائل مساعدة واستخدام أنماط تدريب مختلفة.
- تقليل تكلفة التدريب ورفع كفاءة المتدربين.
- يقلل من تكلفة السفر للمتدرب والمدرّب.
- يشجع المتدربين على تصفح الانترنت من خلال استخدام الروابط التشعبية للوصول إلى معلومات إضافية حول موضوع الدرس.
- يطور قدرة المتدرب على استخدام الحاسب والاستفادة من الانترنت

1- فاروق حريزي، رسالة ماجستير حول دور التكنولوجيات الحديثة للاتصالات في تحقيق أهداف استراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر . دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس ،سطيف، 2010 2011، ص 89.

- يشجع المتدرب على زيادة في الثقة والاعتماد على النفس لبناء المعرفة ذاتيا.
- يسمح للمدربين بتطوير المادة التدريبية باستخدام المصادر الالكترونية والانترنت.
- يسمح للمدربين بالاحتفاظ بسجلات المتدربين والعودة لها في أي وقت ومن أي مكان.
- الوقت والمنهج والتمارين تعتمد على مستوى ومهارات المتدرب وليس معدل المجموعة، كما يهدف التدريب الإلكتروني إلى:¹

- مساعدة المتدربين على استخدام تقنية المعلومات والاتصالات والشبكات المتاحة للتعلم الإلكتروني لدراسة البرامج والمناهج والمقررات التدريبية ومراجعتها.
- تصميم برامج التدريب ومناهجه ومقرراته بطريقة رقمية.
- إعداد المتدربين للحياة في عصر الثقافة المعلوماتية.
- التغلب على مشكلات أساليب التدريب التقليدية.
- معرفة الأسس والمعايير التي يمكن من خلالها إجراء التعديلات
- يوفر التدريب الإلكتروني 70 % من الوقت والمال مقارنة مع التدريب التقليدي

(3) كيفية التحول من التدريب التقليدي إلى التدريب الإلكتروني:

للتحول من التدريب التقليدي إلى التدريب الإلكتروني، ينبغي مراعاة ما يلي:

- **التخطيط لنظام التدريب:** وهي مسؤولية العديد من الجهات المستفيدة منه في المقام الأول، وييسر تلك العملية وجود المتخصصين في التدريب، وأساتذة الجامعات والكليات، وخبراء التقنية. حيث لم يعد التخطيط للتدريب يتم بمعزل عن الكثير من الجهات. كما أن التخطيط له لم يعد يتم بمعزل عن توجهات الدولة وخططها التنموية المختلفة.
- **تنفيذ التدريب :** ويقصد به الكيفية التي من خلالها يتم تنفيذ السياسات والاستراتيجيات والإجراءات التي تم وصفها في مرحلة التخطيط لتحقيق الأهداف الموضوعية ويرتبط بتنفيذ التدريب تكوين فريق التدريب الإلكتروني، الذي يتكون من:
 - بعض مديري إدارة التدريب.

1- مرال توتليان، الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة: تطور أم ثورة؟، المعهد العربي للتدريب والبحوث

الإحصائية، لبنان، ايلول 2006، ص 50.

- مصممي البرامج التدريبية.
- مجموعة من الفنيين في مجالات: تقنية المعلومات، والبرمجة، والشبكات، وأمن المعلومات

ويتم تنفيذ التدريب الإلكتروني في بيئة افتراضية، تتيح نوعاً من المرونة والحرية في اختيار مكان التدريب وزمانه. ويتطلب ذلك التنفيذ تجهيز مواقع التدريب بمتطلبات منظومة التدريب الإلكتروني ووسائلها التي تشمل: الانترنت، والوسائط المتعددة، والفصول الذكية، وبرامج التدريب الإلكتروني المناسبة، كما يتم ضمن تنفيذ التدريب الإلكتروني اختيار رئيس لفريق التدريب لديه القدرة والكفاءة لإدارة مثل هذا النظام، وتكون لديه القدرة على إعداد الرؤية العامة للتدريب في ضوء رسالة التدريب وفقاً لأهدافه.

- تقويم التدريب الإلكتروني:

تستند عملية تقويم التدريب على عدد من الأسس والمعايير والمؤشرات التي يمكن من خلالها إجراء التعديلات لتطوير نظام التدريب، ورسم استراتيجياته المستقبلية، ومن هذه الأسس والمعايير مايلي:

- تحديد أهداف التدريب القريبة والبعيدة ووضوحها.
- شمول عملية التقويم واستمراريتها.
- ترابط عناصر منظومة التدريب واتساقها.
- تكامل جهود التدريب السابقة واللاحقة وجودته.

4) التكوين الإلكتروني:

ساهمت تكنولوجيا المعلومات بشكل فعال في تنمية الكفاءات البشرية، إذ أصبح يدرج ضمن المؤشرات الفاعلة في تنمية الموارد البشرية، درجة إتاحة والتحكم في هذه التكنولوجيا. إذ تعتبر العملية التكوينية السبيل الأمثل لغرض رفع وتنمية قدرات الأفراد خاصة مع مساهمة تكنولوجيا المعلومات وذلك من خلال ثلاث مراحل هي:

أ- مرحلة التخطيط والإعداد للعملية التكوينية:

لقد ساهمت نظم المعلومات الحديثة في تفعيل وترشيد عملية التخطيط للعملية التكوينية وذلك بتوفيرها لمعلومات حديثة فيما يخص:

أ- 1 - قياس الاحتياجات:

أتاحت شبكة الانترنت وذلك بتوفير معلومات عن:

- الأهداف والتوجهات والسياسات المتبعة، وتحليل عناصر القوة ونقاط الضعف، وهذا احد المداخل الأساسية لتحديد الاحتياجات.
- أتاحت شبكة الانترنت إمكانية معرفة عناصر التحليل الاستراتيجي بصورة يمكن من خلالها تحديد عناصر القوة ومواجهة نقاط الضعف عن طريق التكوين بما يستجيب للتوجهات الجديدة.
- أتاحت شبكة الانترنت إمكانية تحديد التغيرات الخارجية، والتعرف على الفرص والتهديدات التي تتعرض لها، بصورة يمكن من خلالها تحديد الجديد من الاحتياجات.
- أتاحت شبكة الانترنت إمكانية تتبع إجراءات العمليات المختلفة، وتحديد نقاط الاختناق وأسبابها، وهي ناتجة عن نقص الخبرة والمهارة، وهذا يمكن من التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات.

أ- 2 - التخطيط للاحتياجات:

إذ تلعب هنا تكنولوجيا المعلومات دورا حيويا من خلال:

- شبكة الانترنت التي تتيح للمدراء المسؤولين (في العملية التكوينية) إمكانية معرفة خطط وبرامج عمل الإنتاج لكافة الإدارات الأخرى، وبالتالي يمكن وضع خطط واقعية ومتناسقة لتنفيذ هذه البرامج.
- تتيح بعض برامج الحاسب على وضع خطط مسبقة للعملية التكوينية أو المساعدة في ذلك، حيث توجد بعض البرامج الإحصائية المساعدة في ذلك مثل SPSS، كما أن هناك بعض الأنظمة الخبيرة المتاحة مثل Parys للتسيير التنبؤي للموارد البشرية.¹

أ- 3 - تحديد أسلوب ومتطلبات التنفيذ:

¹ - رأفت رضوان، ثورة المعلومات وانعكاساتها على التدريب والتنمية البشرية، منشورات وقائع ندوة افاق جديدة للتنمية البشرية والتدريب، عمان 1997، ص، 351

تتيح الشبكة العالمية الانترنت إمكانية التعرف على البرامج التدريبية المتاحة عالميا، وخطط وأساليب تنفيذها وكذا تكلفتها، حيث يتمكن المسئول من تحديد الأسلوب الأمثل للتنفيذ (داخلي، خارجي) ومتطلبات تنفيذ هذه البرامج.

أ - 4 - إعداد المحتوى:

يجب وضع البرامج التكوينية وموادها التعليمية بعناية شديدة بحيث تتناسب الهدف من العملية وكذلك مستوى المكونين، وقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات في ذلك من خلال عدة نقاط أهمها:¹

- سمحت الشبكة بإثراء إعداد المحتوى (العملية التكوينية) وذلك من خلال الاستفادة من النماذج المتاحة على الشبكة.
 - الغرض من تصميم هذه البرامج هو توفير محتوى علمي أكاديمي يعمل على تنمية قدرات الأفراد العاملين سواء القيادية أو اتخاذ القرار أو التفكير الاستراتيجي...الخ.
 - كما تتكامل شبكة المعلومات الداخلية الانترنت في إتاحة كل المعلومات عن العمليات السابقة التي تم تنفيذها.
- ب - مرحلة تنفيذ العملية التكوينية:**

ساعدت تكنولوجيا المعلومات والاتصال بطريقة فعالة في تنفيذ العملية التكوينية بطرق تختلف عن تلك التقليدية في كافة مراحلها وذلك وفق العناصر التالية:²

ب-1- التكوين عن بعد:

"التكوين عن بعد هو طريقة لاكتساب المعرفة من خلال الآخرين، ليس له حدود معينة أو وسيلة واحدة فأى حصة تلفزيونية، أو شريط فيديو أو برنامج معلوماتي يمكن أن يعتبر برنامج تكوين عن بعد".³

إن الدور الأساسي للتكوين عن بعد هو تسهيل وتبسيط العملية التكوينية، فالיום وبفضل الشبكة أصبح بمقدور أي فرد تطوير كفاءاته بمختلف أنواعها، دون الحاجة للتواجد المكاني،

¹ - M، PERETTI، gestion des ressources humaines assisté par ordinateur، edition liaison، sans (place،pays-date) p78

² - رأفت رضوان، مرجع سابق، ص 352

³ - مراد رايس، اثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم

الاقتصادية جامعة الجزائر 2006، ص 143

حيث توجد على الشبكة تنظيمات افتراضية تعمل على مد الأفراد عن طريق الشبكة الداخلية المشتركين فيها بالمحاضرات والدروس القيمة حول المجال المطلوب. كما يمكن تعميم هذه البرامج التكوينية داخل المؤسسة عن طريق الشبكة الداخلية حتى يستفيد منها عدد كبير من الموارد البشرية.

إن التكوين عن بعد يمنح المزايا التالية: 1

- أنه موجه للعمال في مكان إقامتهم أو في ترحالهم.
- أنه يسمح بمتابعة العملية التكوينية وفق الأوقات المناسبة حيث يمكن متابعتها في خارج أوقات العمل، أثناء الراحة والعطل.... الخ
- اختيار موضوع التكوين حسب النقاط الغامضة لدى المتكون.
- تسمح بالقيام بالعملية التكوينية وفق الإمكانيات المالية والاقتصادية.

ب-2- التكوين بالمنزل:

في هذه الطريقة سمح استخدام الوسائط المتعددة تنمية المهارات بالاعتماد على النفس ودون الحاجة للاتصال بالشبكة المعلوماتية، فالآن توجد عدة برامج تساعد على التنمية الذاتية، كما أن هناك عدة برامج تلفزيونية وقنوات متخصصة في تنمية مهارات الأفراد في مختلف المجالات ولعل أهم هذه القنوات في العالم العربي Smarts way وقنوات النيل المتخصصة والتي تعمل على بث برامج غنية في المحتوى وتنمى مع المقاييس العالمية، ونظرا لما تتيحه الوسائط المتعددة من تفاعل، فإنها يمكن أن تمثل طفرة في أساليب تقديم المادة العلمية.

ب-3- التكوين المستمر:

اليوم وعلى الشبكة هناك برامج وأقسام تكوينية مفتوحة 24 ساعة على 24 ساعة خلال أيام الأسبوع دون عطل وإجازات، فالعملية التكوينية اليوم على الشبكة لا تعترف بالحدود الزمنية والمكانية.

ب-4- التكوين أثناء العمل:

إن هذا النمط من العملية التكوينية معروف سابقا، لكن بشرط انقطاع العامل عن عمله وتوجيهه لمتابعة برنامجه التكويني، لكن تكنولوجيا المعلومات والاتصال حولت العملية التكوينية أثناء وقت العمل دون الانقطاع عنه.

¹ -JEAN LOCHARD, la formation à distance, ou la liberté d'apprendre, édition d'organisation, paris 1995 p15

وهذا ما يمكن المؤسسة من الاستفادة من إنتاجية العامل حتى أثناء المرحلة التكوينية وبالتالي تقليل التكاليف نتيجة استغلال مخرجات العملية التكوينية أثناء القيام بها، والحكم على مدى فعالية البرنامج التكويني قبل الانتهاء منه.

ب-5- التكوين وفق المستوى:

تتيح تكنولوجيا المعلومات من خلال تسهيلات ومزاياها إمكانية تقديم برامج التكوين بأكثر من مستوى، من الأبسط، الى المتوسط إلى المتقدم، تبعاً لطبيعة وقدرات المتلقي. إذ يقوم البرنامج بالاستعانة بمجموعة اختبارات وتطبيقات الأنظمة الخبيرة في تحديد مستوى الطالب، إذ تقدم له المادة التكوينية بطريقة تناسب مستواه. وهذا يخلص المتكون من الضغوطات التي يتعرض لها نتيجة عدم ملائمة البرنامج التكويني لاحتياجاته من جهة وكذلك يساعد على ترشيد السياسة التكوينية ككل من جهة أخرى.

ت- مرحلة التقييم:

ساهمت تكنولوجيا المعلومات في إثراء وتسهيل العملية التكوينية وفي تغيير عملية التنمية البشرية من خلال ثلاث نقاط مهمة:¹

- أتاحت إمكانية التقييم المستمر لفعالية العملية التكوينية من خلال التفاعل بين المستخدم والبرنامج التكويني بصورة كاملة يمكن من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف.
- تتيح برامج التكوين الذكية إمكانية تتبع المتكون في جميع حالات التكوين.
- تتيح شبكات العمل الداخلية الانترنت من خلال استخدام أساليب "تدفق العمل" إمكانية قياس التدفق العمل قبل العملية التكوينية وبعدها لمعرفة القيمة الفعلية للعملية وليس فقط النظرية.

المطلب الثالث: الأجور والمسار المهني

إن تعدد تطبيقات التسيير الإلكتروني للأجور والمسار المهني تساهم في تنظيم الأجور بطريقة سريعة ودقيقة بفضل منظومة معلوماتية متجددة خاصة ببيانات العمال بالإضافة الى تنظيم الحركية الداخلية للعمال باستخدام التكنولوجيات المتطورة من أجل إعطاء مرونة أكبر في التسيير الإداري.

1- مراد رايس، مرجع سابق ، ص 144

1) الأجور

يعتبر دفع الأجور والتعويضات للموارد البشرية من أصعب المهام الإدارية وتعقدها لذلك يتم اللجوء إلى تألية هذه الوظيفة.

1 - 1 تسيير الأفراد وتعويضاتهم:

تعتبر الوظيفة المتعلقة بالأجور أول الوظائف التي تم تأليتها على مستوى تسيير الموارد البشرية نظرا لصعوبة أدائها وتعقدها، إذ تتطلب من الشخص المسؤول عليها أن يركز عمله على القرارات المتخذة على مستوى تشفير المعطيات والبيانات، من أجل تجنب أكبر قدر ممكن من الأخطاء الممكن اقترافها، وكذا القيام بعمليات مراجعة طويلة ودقيقة، كل ذلك في قاعدة بيانات خاصة بالموارد البشرية والتي تستعمل بكل مكوناتها في إنشاء ملفات خاصة بهذه الموارد البشرية ثم دراسة واستخراج الأجور.¹

1 - 2 ملفات الأجراء:

تتضمن التطبيقات الخاصة بالأجور تقويم الوظائف وتحديد الأجور والرواتب واستقصاء الأجور، إضافة إلى تحديد الحوافز والمزايا، حيث يتم تحديد إجمالي الأجور المدفوعة وأية مبالغ يمكن حذفها أو إضافتها للتوصل إلى صافي الأجور لكل فترة (شهريا أو سنويا)، وفي بعض الأحيان يمكن ربط الراتب بأنظمة بيانات الموارد البشرية، بحيث تتكامل مع هذه الأنظمة. وحتى يتم استخراج ودفع الأجور الملائمة للموارد البشرية يجب تصميم برامج متخصصة في ذلك، حيث تستمد هذه البرامج المعلومات اللازمة لذلك من الملفات الخاصة بكل فرد والمستخرجة هي الأخرى من قاعدة بيانات الموارد البشرية والتي يجب أن تحتوي على كل المعلومات الخاصة بالفرد، وظيفته ومساره المهني لاستخراج الأجر الملائم له. ومن أجل توفير وتسهيل الوصول إلى ملفات الأجراء يجب تحسين عملية "الخدمات المستقلة" التي تتضمن إدخال وإدماج التكنولوجيات الحديثة في الحصول على المعطيات الخاصة بالموارد البشرية بكل سهولة. ومع تطور الأنظمة المستعملة للشبكات بأنواعها، أصبحت عملية الدخول إلى ملفات الأفراد آليا عملية سهلة وبسيطة، حيث يستطيع الشخص (المسموح له) الحصول على المعلومات اللازمة وإمكانية تغييرها إن لزم الأمر "حسب الوظيفة".

1- رأفت رضوان، مرجع سابق، ص 241

حيث يكون إمكانية الاطلاع على ملفات الموارد البشرية محدودة، من أجل تجنب التغيرات الإدارية التي يمكن أن تجلب الأخطاء جراء نقل المعلومات وتنتج بذلك آثار جسيمة في تحديد الأجر. لذلك تعتبر عملية تنفيذ هذا النظام الآلي عملية في غاية الأهمية والصعوبة. يسمح هذا النظام الآلي بتقليص الوقت وكذا بتقليل الجهد عن الموارد البشرية إذ يصبح جل العمل الإداري مسير من قبل الآلة من خلال:¹

- إدخال المعلومات يكون من قبل العامل أو أحد من مسؤوليه.
- وضع تحت التصرف مجموعة من العناصر المشفرة التي تستعمل في التحليل والاستنتاج، حيث تسمح هذه العملية لمدرء الموارد البشرية بوضع سياسة للتعويضات تكون فعالة، ديناميكية ومرنة.
- تحويل المعطيات والبيانات.

مع تطور تخصص البرمجيات أكثر فأكثر، أصبح جزء مهم من العمل الإداري الخاص بالموارد البشرية مدمج في هذه الأخيرة، إذ أصبح تدخل الموارد البشرية المتخصصة في هذه الوظيفة متدني مقارنة مع السابق وكمثال على ذلك نأخذ: "تقنية الحضور الآلي" المدمج في تسيير وقت العمل والذي يسمح بتحديد الوقت الحقيقي الذي يستغرقه كل فرد في العمل.

1 - 3 استعمال البيانات:

إن استعمال البيانات الخاصة بالموارد البشرية تسمح بتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة بشكل عام، وبالموارد البشرية بشكل خاص، في الوقت الحقيقي لها، إذ استعمال هذه المعطيات التي يتم تحديثها بين الوقت والآخر، يسمح باتخاذ القرارات الإستراتيجية، كما يسمح بمعرفة وضعية المؤسسة وكل احتياجاتها، وكذا التكاليف الضرورية لتأطير التسيير اليومي.

1 - 4 قاعدة البيانات:

كما ذكرنا سابقا يجب أن تحتوي قاعدة البيانات الخاصة بالموارد البشرية على كل المعلومات الخاصة بالموارد البشرية وعلى كل المعلومات التي يمكن استعمالها في حساب الأجر (الترقية التي حصل عليها، التكوين الخبرة، التقييم.....الخ) أي كل ما يخص مساره المهني منذ دخوله للعمل.

¹- André. Mullenders , E-DRH outils de gestion innovants édition de Boeck Bruxelles , 12IBID p74 p 73

يستطيع الفرد العامل الاطلاع على ملفه وتغيير المعلومات لكن يؤطر هذا التغيير شخص مسموح له أو مسؤوله في العمل، وحتى هذا الأخير يمكن الاطلاع على ملفه من أجل الحصول على المعلومات اللازمة والضرورية في التسيير.

وأخيراً تستطيع الإدارة أيضاً الحصول على ملف الفرد من أجل احتياجاتها التسييرية. ومع هذا يجب تحديد إمكانية التدخل في ملف الفرد من قبل كل الأطراف حتى العامل نفسه. دون أن ننسى أن هذه الإجراءات يجب أن تؤطر ضمن قانون داخلي، يسمح باحترام الحياة الشخصية للموارد البشرية.

(2) المسار المهني:

المسار الوظيفي هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقياً فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي، فالتوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، ولم يعد مفضلاً الشخص الذي يحصر نفسه في مجال تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط، فالمطلوب الآن شغل الفرد لوظائف متعددة ومتنوعة رأسياً وأفقياً، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة، فتتوحد الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر.

ويمكن النظر إلى مفهوم المسار الوظيفي من عدة زوايا، فقد ينظر إليه على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وقدراته ومشاعره وقد ينظر إليه على أنه سمة مميزة للموظف والوظيفة والمؤسسة، وهو نموذج للخبرات المرتبطة بالعمل والممتدة عبر حياة الإنسان المهنية.

2-1 الحركة الداخلية للعمال شفافية ومرونة أكبر:

الفكرة ليست حديثة ولم تظهر بظهور **internet** فقط وإنما كانت تستعمل قبل 15 سنة حيث كان يوجد في بعض المؤسسات خطوط عرض العمل عبر ما يعرف باللغة الأجنبية **Minitel** وهو عبارة عن مجموعة من التقنيات الإعلامية التي تستعمل وسائل الاتصال الحديثة لكن توسعت فكرة التسيير الإلكتروني وتخصصت أكثر، بظهور الانترنت

والانترنت، التي أعطت للموارد البشرية فرصة الاختيار في سوق العمل، مما أدى بالمؤسسات إلى الاهتمام بالتوظيف الداخلي، لتجنب فقدان مواردها وتوجيهها نحو المنافسة.

2 - 2 استخدام الشبكات

من مميزات استخدام الشبكات في تطوير المسار المهني ما يلي:

- تقوم بتأطير وتعميم المعلومات داخل المؤسسة، فمثلا عندما تضع مديرية الموارد البشرية عرض عمل عبر انترنت المؤسسة، ففي بضع ثوان يصبح هذا العرض متاح وقابل للاطلاع من قبل مجموع العاملين في المؤسسة.
- تسمح للمساهم أو الشريك بالترشح لمنصب ما بطريقة طبيعية بدلا من القيام بتحرير طلب رسمي يمر على مسؤوليه.

2 - 3 مركز المسارات المهنية:

تلجأ بعض المؤسسات المتطورة إلى وضع ما يعرف بمركز المسارات المهنية الموجه للإطارات والكفاءات في المؤسسة، وهو عبارة عن "موقع يوضع تحت تصرف العمال، ويتضمن على مجموعة من الرغبات التي تخص المسار المهني للموارد البشرية". أين يقوم العمال الراغبين بالترقية أو بالترشح لمنصب آخر يرغب به، يملأ هذه الاستمارات حسب الشروط اللازمة، ثم تقوم المؤسسة بتصنيف هذه الاستمارات ودراستها حسب احتياجاتها. وهكذا وبفضل هذه التطبيقات يصبح المورد البشري مسؤول على تخطيط مساره المهني، بدلا من مجرد الترشح إلى وظائف قد تكون أصلا غير موجودة.

المطلب الرابع: التقييم الإلكتروني

يعتبر تقييم الأداء من العناصر المهمة في رقي المؤسسة وازدهارها لأنه يعطي حوصلة لما هو موجود لتأتي بعد ذلك برمجة آليات وبرنامجا للإرتقاء بالأداء بالنسبة للفرد والمؤسسة ككل لتصبح في مصاف المؤسسات المتطورة.

1) مفهوم تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء: "هو فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد واستخدامها أفضل استخدام وأعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسوم لها"

أو هو "معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة للوحدة الصناعية وكيفية استخدام الموارد وحساب المنافع والتكاليف وآثار ذلك على الوحدة نفسها.

كما تعرف أدوات التقييم بأنها "الوسائل التقنية أو العمليات التي يمكن بها التدخل في طريقة التقييم، ويمكن لكل طريقة أن تحتوي على عدة أدوات، هنالك كذلك عوامل أخرى تؤثر على الأداء الاقتصادي للمؤسسة من بينها الشكل القانوني لها، حيث أثبتت الدراسات أن المؤسسات العائلية تكون الأكثر أداءاً من نظيراتها.

وبناء على ما جاء في التعاريف يمكن القول بأن تقييم الأداء "يعني الحكم على كفاءة الوحدة الإنتاجية بمقارنة فعاليات التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف، ومن ثم استخراج الانحرافات الناشئة تمهيدا لتشخيص مصادر القوة والضعف في مجالات العمل، ليتسنى لنا اقتراح الإجراءات العلاجية اللازمة لتلاقي نواحي الخلل في أداء تلك الوحدة وتنمية وتطوير فاعلية أوجه النشاطات الأخرى الناجحة في أدائها".

(2) التقييم الإلكتروني للأداء:

تعتمد المؤسسة في هذا النوع من التطبيقات على مرجعية محددة من الكفاءات، إذ تسمح بتقييم المورد البشري في أوقات محددة من حياتها المهنية إذ يستطيع العمال الاطلاع على استمارات التقييم المملوءة من طرف المسيرين عبر الانترنت، وإضافة الملاحظات أو الاقتراحات فيما يخص الأهداف للسنة المقبلة.

ونظرا لأهمية وظيفة التقييم، أصبحت المؤسسة تهتم بكل ما هو حديث ويخص هذه الوظيفة. التقييم الإلكتروني الذي ينص على مبدأ أساسي هو أن يملأ المقيمون استمارة الأسئلة مباشرة على الموقع ثم يرسلونها إلى المتكفل بالتقييم، إذ تتضمن وظيفته مطابقة النتائج "الأجوبة" بالمرجعية المتوفرة لديه، وهو عبارة عن نظام من كلمات السر التي تحدد إمكانية الدخول إلى قاعدة البيانات من خلال سرية البيانات. ومن أهداف هذا النظام تسهيل المهام الإدارية التقليدية لهذه الوظيفة لكن تطبيق مثل هذا النوع من البرامج السرية يتطلب رغبة وعمل حقيقي من طرف الإدارة وكذا العامل.¹

(3) أهمية التقييم الإلكتروني للمؤسسة

¹ -Claude ALAZARD et Aline SEPARI, OP.CIT, P 11

يمكن تلخيص أهمية التقييم الالكتروني بالآتي:

- يساهم في الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية.
- يوضح العلاقات التبادلية بين المشروعات والالتزام بها، فيساعد على التحقق من قيام المؤسسة بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.
- الارتباط الوثيق بالتخطيط على كافة المستويات في المؤسسة.
- كذلك يساعد التقييم الالكتروني على ما يلي:
- توجيه إشراف الإدارة العليا.
- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط للمؤسسة
- تساهم في زيادة السرعة في إنجاز الوظائف.
- تقليل التكاليف اللازمة لأداء العمل.
- تحسين وزيادة جودة ونوعية مخرجات العمل.
- زيادة الكفاءة والفعالية من خلال التنسيق بين الأعمال المطلوبة بالطريقة الصحيحة والقضاء على الازدواجية في أداء العمل.
- إعادة توزيع الأعمال تنظيميا ومكانيا حيث يمكن إنجاز الكثير من العمل الإداري دون الحاجة للحضور إلى مكان العمل.
- جعل ساعات العمل أكثر مرونة وزيادة تأهيل العاملين.
- أسهمت في تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على عاتق المدراء مما يتيح لهم استغلال هذا الوقت في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات العامة للمنظمة ما أسهم في رفع كفاءة وفعالية الإدارة العليا.

إن تقييم الأداء إلكترونيا يرتبط ارتباطا وثيقا بالمؤسسة موضوع التقييم، مما يستدعي دائما أن تكون عملية اختيار المؤشرات أو المعايير متفقة مع تنظيم المؤسسة وإمكاناتها المتاحة، بما يتناسب مع طبيعة النشاط الذي تزاوله وحسب النظام الذي تعمل فيه، والخصائص الفنية التي تتميز بها المؤسسة، إضافة إلى ذلك فإن تحديد هذه المؤشرات يتوقف إلى حد كبير على نوعية ومقدار البيانات والمعلومات المتوفرة.

خلاصة الفصل الثاني:

بعد ما رأينا دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات والمهارات البشرية وتطويرها عن طريق التكوين وأنواعه، وأثرها في زيادة حجم العمالة وتقليص التكاليف وكذا التغيير الحاصل في وظائف الموارد البشرية، من خلال إدماج البرامج والتقنيات الآلية التي ساهمت بنسبة كبيرة في رفع أداء الموارد البشرية.

يمكننا تلخيص أهم آثار تكنولوجيا المعلومات على تطبيقات إدارة الموارد البشرية في:

- تعظيم الفعالية الإدارية لمصلحة الموارد البشرية من خلال تأدية الإجراءات اليدوية المتكررة، والتي تسمح للمتخصصين في الموارد البشرية بالتركيز على وظائف ونشاطات أخرى أكثر أهمية، ولها قيمة مضافة في المؤسسة .
- تسهيل الوصول إلى البيانات الشخصية للموارد البشرية .
- تسهيل عملية تحديث المعلومات والبرامج الموجهة للعمال .
- تمكين الموارد البشرية من خلال توليهم المهام الصعبة واتخاذ القرارات الإستراتيجية .
- ملاحظة تغيير بعض المؤشرات في الوقت الحقيقي لها (معدل دوران العمل، التغيب، وقت العمل) .
- التنبؤ ببعض آثار القرارات الإستراتيجية كتلك المتعلقة بالأجور والتعويضات .
- ترقية استعمال أدوات الاتصال الداخلية التي تساعد على تحسين علاقة المسير بالعامل.

الفصل الثالث : دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

تمهيد الفصل الثالث :

بعد تطرقنا للجانب النظري في الفصل الأول و الفصل الثاني، سنحاول في هذا الفصل تطبيق الدراسة النظرية في ارض الواقع وما لها من نتائج ومخرجات، وذلك من خلال إسقاطنا لفعالية تطبيق تكنولوجيا المعلومات على ادارة الموارد البشرية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، حيث سنتناول في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

المبحث الثاني: الخطوات المنهجية للدراسة

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات. وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.¹

01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر

كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأت منذ الاستقلال. لكن بروى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد.

¹ من مصادر المؤسسة (رئيس قسم الموارد البشرية بالمؤسسة)

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

يتركز الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر على هيكل هرمي للمستويات التالية :

1) الهياكل المرتبطة بالرئيس المدير العام هي:

- ديوان الرئيس المدير العام
- المفتشية العامة
- دائرة التدقيق الداخلي
- دائرة الاستراتيجيات
- دائرة الامن الداخلي للمؤسسة
- المكلف بأمن نظم المعلومات

2) قطب المهام والدعم : يتكون من ثلاث اقسام و خمس مديريات

- دائرة الموارد البشرية
- دائرة المحاسبة والمالية
- دائرة نظم المعلومات
- مديرية المشتريات و الامداد
- مديرية الوسائل والممتلكات
- مديرية الشؤون القانونية
- مديرية تامين المداخل
- مديرية التحصيل

3) قطب البنى التحتية والشبكات يتكون من قسمين و ثلاث مديريات و مؤسسة وطنية

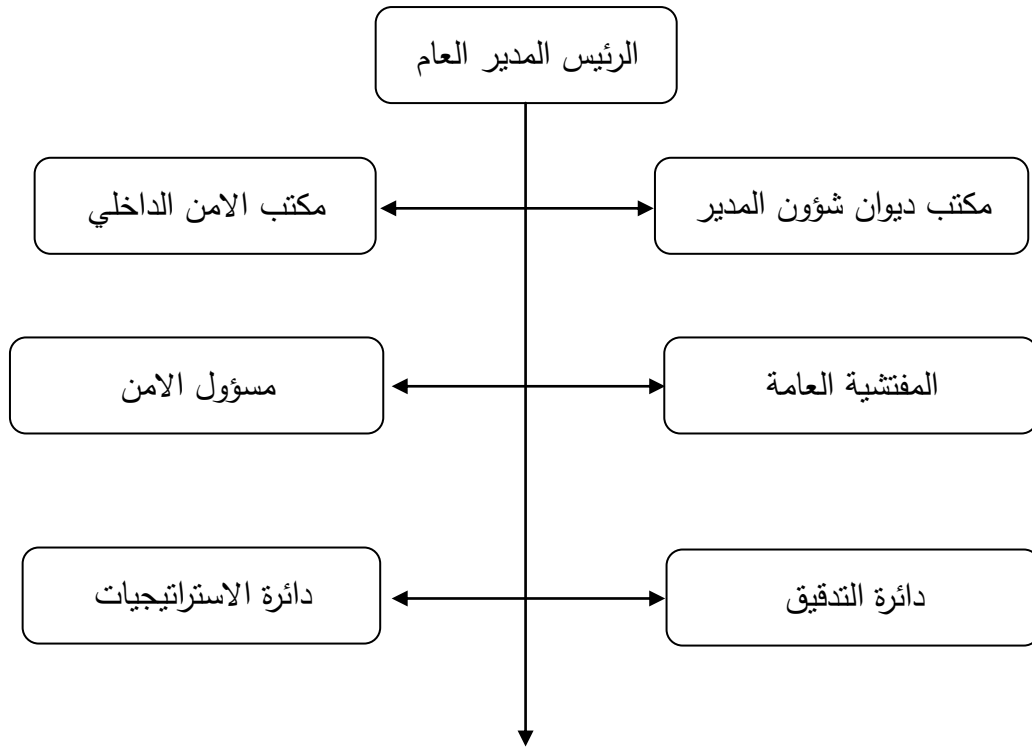
كالتالي :

- دائرة شبكات النقل
- دائرة شبكات النفاذ
- مديرية الشبكة الاساسية
- مديرية استغلال المنصات
- مديرية الطاقة

- المؤسسة الوطنية لصيانة ومراقبة الشبكات¹
- 4) القطب التجاري والتسويق والابتكار وتتكون من قسم وخمس مديريات ووحدة البحث والتطوير:

- دائرة التسويق والاتصال
- المديرية التجارية العامة
- المديرية التجارية للشركات
- مديرية الدعم التجاري
- مديرية الربط والتنظيم
- مديرية الخدمات
- وحدة البحث والتطوير².

الشكل رقم 04 يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر³



¹ من المؤسسة (رئيس قسم الموارد البشرية بالمؤسسة)

² من المؤسسة (رئيس قسم الموارد البشرية بالمؤسسة)

³ من المؤسسة (رئيس قسم الموارد البشرية بالمؤسسة)

المطلب الثالث: المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

تعتبر المديرية العملية اتصالات الجزائر بالوادي من بين أهم مؤسسات الدولة إذ تقدم عدة خدمات من أهمها تغطية أكبر نسبة من الاتصالات في ولاية الوادي لإرضاء عملائها وسهولة المعاملات بين المؤسسات الاقتصادية التي يتعامل معها، وسنحاول في هذا المبحث التعرف على مؤسسة محل الدراسة، ودراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وإلى مهام ونشاطاتها، وكذلك سنتطرق إلى أهمية وأهداف المؤسسة.

1) تعريف المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي :

تمت الانطلاقة الرسمية المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي في 01 جانفي 2003 وكان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن بروى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

2) دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي :

المدير العملي:

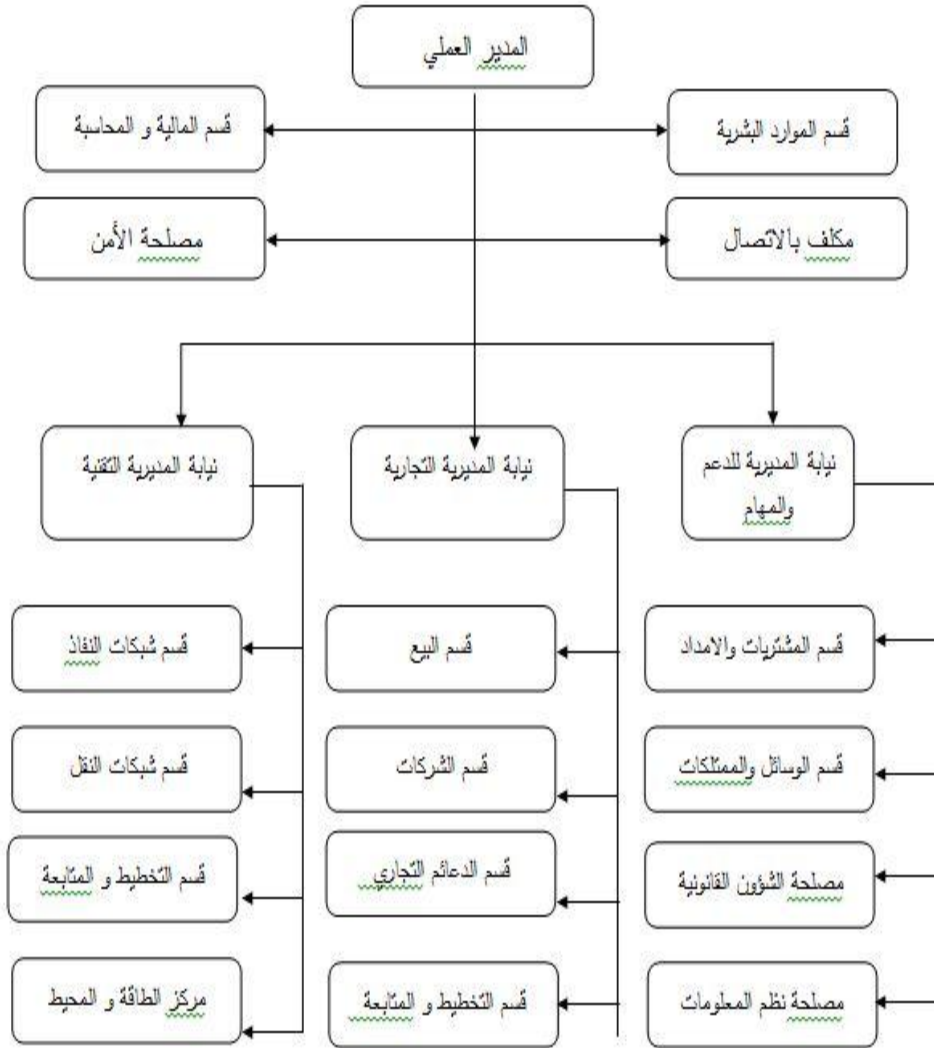
ويتمثل دوره في التسيير الأمثل والحسن للمؤسسة والمصادقة على القرارات ثم إمضاءها وممارسة السلطة السليمة على جميع الموظفين والمسؤولية المباشرة على كل المؤسسة وممتلكاتها.

تتألف المديرية العملية من ثلاث نواب للمدير، رئيس مصلحة الأمن ومكلف بالاتصال والعلاقات العامة :

- نيابة المديرية التقنية.
- نيابة المديرية التجارية.
- نيابة المديرية للمهام والدعم.¹

¹ من المؤسسة (رئيس قسم الموارد البشرية بالمؤسسة)

الشكل رقم 05 يوضح الهيكل التنظيمي المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي¹



أ - نيابة المديرية التقنية

تتألف من ثلاثة أقسام، ومركز للطاقة والمحيط:

- قسم شبكة النفاذ.
- قسم شبكة النقل.
- قسم التخطيط والمتابعة.
- مركز الطاقة والمحيط.

¹ من المؤسسة (رئيس قسم الموارد البشرية بالمؤسسة)

مما سبق، فإن المهام الموكلة إلى جميع مكونات نيابة المديرية التقنية تنقسم وفقا للإجراءات والأنشطة التالية:

- قسم التخطيط والمتابعة
- قسم شبكة النفاذ
- قسم شبكة النقل
- مركز الطاقة والمحيط نيابة
- المديرية التجارية

ب- نيابة المديرية للمهام و الدعم :

وتتألف نيابة المديرية للمهام والدعم من التالي (الملحق رقم 01):

- قسم المالية والمحاسبة.
- قسم المشتريات والإمداد.
- قسم الموارد البشرية.
- قسم الممتلكات والوسائل.
- المصلحة القانونية.
- مصلحة دعم نظم المعلومات.¹

¹ من المؤسسة (رئيس قسم الموارد البشرية بالمؤسسة)

مهام نائب المدير للمهام والدعم:

نائب المدير للمهام والدعم هو المسؤول عن تنفيذ استراتيجية الشركة في مجالات الدعم والإمداد سواء من جانب الموارد البشرية أو الوسائل اللوجيستكية... إلى غير ذلك من وسائل الإمداد. وفي هذا السياق، تقترح خطة عمل على الصعيد المحلي تمكنه من تحقيق الأهداف المحددة لها.

وما يهمننا في التركيز على عناصر الهيكل التنظيمي هو مصلحتي دعم نظم المعلومات وقسم الموارد البشرية لذلك سنأخذهما بالشرح والتفصيل:

1) مصلحة دعم نظم المعلومات :

مصلحة دعم نظم المعلومات مكلف أساسا بـ :

- توفير وتركيب صيانة حضيرة الإعلام الآلي على مستوى المديرية العملية.
- ضمان تطبيق سياسة امن المعلومات على مستوى حضيرة الإعلام الآلي وجميع الأجهزة المرتبطة بالشبكة المعلوماتية للمديرية العملية وكذا جميع مراكزها.

2) قسم الموارد البشرية

مهام رئيس قسم الموارد البشرية وهو المسؤول أساسا عن :

- التنسيق بين مختلف أنشطة الموظفين داخل المديرية العملية، بما في ذلك التوظيف والاستقبال، الاندماج، والتعيين، والترقية، والنقل... إلخ.
- تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية التي فرضتها المديرية العامة في هذا الاتجاه.
- القيام لأغراض المديرية العامة، بتحليل وإجراء دراسات عن تطوير الوظائف وكذا الموارد البشرية (الملحق رقم 02).
- التعاون مع المستوى المركزي على المشورة والمساعدة بشأن ممارسات ونظم إدارة الموارد البشرية إلى المسيرين وموظفي المديرية العملية.¹

1.2 رئيس مصلحة تطوير الموارد البشرية والتدريب: هو المكلف المسؤول أساسا بـ:

- تنفيذ الإجراءات التنظيمية لضمان توافر الموارد البشرية المؤهلة وضمان تطويرها.
- ضمان تحديث إحصاءات الموظفين وتحديثها وإضفاء الطابع الرسمي على لوحة المديرية العملية

¹ من المؤسسة (رئيس قسم الموارد البشرية بالمؤسسة)

- المشاركة مع المديرية العامة في تصميم برامج التطوير الوظيفي (تطوير أدوات تقييم الموظفين والإشراف على عملية التقييم)
 - إدارة المخططات التنظيمية على أساس الإعدادات والنسب المحددة والتحقق من صحة من قبل المديرية العامة.
 - ضمان التطبيق الموحد للأنظمة والحرص على تنفيذها.
 - ضمان متابعة ومراقبة شروط تطبيق قواعد إدارة شؤون الموظفين.
 - تحديد وتقييم الاحتياجات التدريبية الناشئة عن الخطة الوظيفية للمديرية العملية
 - رصد ومراقبة العمليات التكوينية.
 - تقديم المساعدة لمختلف الهياكل والمصالح لتنظيم العمليات التكوينية من أجل إضفاء الصبغة الرسمية.
 - متابعة إجراءات التمهين والتربصات التطبيقية .
- 2.2 رئيس مصلحة الرواتب والمزايا الاجتماعية :** هي المسؤولة في المقام الأول عن :
- ضمان إعداد واستغلال كشوف المرتبات ووثائق الأجور ومعالجة شكاوى الموظفين بهذا الخصوص .
 - إعداد كشوف المرتبات لجميع موظفي المديرية العملية (الملحق رقم 03) .
 - الحفاظ على السجلات الإدارية للموظفين.
 - ضمان العلاقات مع طب العمل والمؤسسات الخارجية (صندوق الضمان الاجتماعي، صندوق المعاشات ... إلخ).¹

3.2 رئيس مصلحة الخدمات الاجتماعية:

يكون رئيس مصلحة الخدمات الاجتماعية مرتبطا إداريا بقسم إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية ووظيفيا إلى لجنة المشاركة الوطنية للشركة، وهي المسؤولة بشكل رئيسي عن تنفيذ البرامج على مستوى المديرية العملية المسطرة من قبل لجنة المشاركة.

¹ من المؤسسة (رئيس قسم الموارد البشرية بالمؤسسة)

(3) واقع نظام المعلومات في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بولاية الوادي

(1) نظام المعلومات:

يتم النظر لنظم المعلومات الإدارية من وجهة نظرة المختصين باتصالات الجزائر على أنها عبارة عن عدة أجزاء متكاملة ومتداخلة تتفاعل بعضها مع بعض لتحقيق هدف معين ويوفر نظام المعلومات الإدارية المعلومات اللازمة لصانع أو متخذ القرار بالحصول على هذه المعلومات من النظم الرسمية أو غير الرسمية وذلك بتحويل البيانات بعد معالجتها إلى معلومات.

(2) أهمية نظام المعلومات الإدارية المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي :

أصبحت هامة وملحة لعموم المؤسسات لعدة أسباب منها:

- تسارع التطور التكنولوجي في الأداء والإنتاج والأساليب ووسائل الاتصال.
- المنافسة الشديدة بين مؤسسات الاتصالات المتواجدة بالوطن مما يتوجب سرعة اتخاذ القرارات المبنية على المعلومات الدقيقة
- أصبحت مورداً مهماً مما زاد من أهمية الحصول عليها.
- ازدياد التعقيدات في مهام إدارة فروع المؤسسة وذلك للتقدم التقني والمعرفي.
- ازدياد التأثيرات والمتغيرات (السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية)
- ساهم تطور وسائل الاتصال في سرعة جمع وتحليل ومعالجة وتخزين وإخراج ونشر البيانات وتحويلها إلى معلومات ذات قيمة لدعم وترشيد عملية صناعة القرار داخل الإدارة المركزية (المديرية العامة)¹.

(3) أهم التحديات التي تواجه نظم المعلومات :

- تناقص قيمة المعلومات إذا لم تستخدم في وقتها المناسب (التقادم).
- صعوبة إدخال بعض البيانات وذلك لعدم القدرة على التعبير عنها مثل تحويل بعض البيانات إلى قيم كمية مثل الأفكار الحديثة لإنتاج أو تطوير منتج ما.
- احتدام شدة المنافسة.
- التغيرات البيئية حيث تؤدي إلى تغير الاحتياجات التي على أساسها بني نظام المعلومات

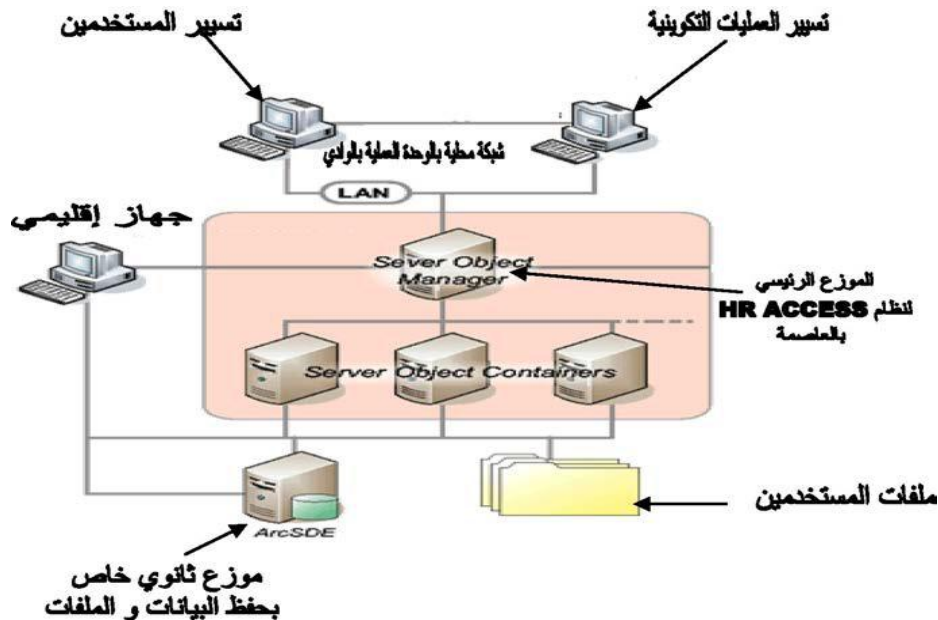
¹ من المؤسسة (رئيس قسم الموارد البشرية بالمؤسسة)

- تسارع تغير تكنولوجيا الحاسب الآلي.
 - النقص الحاد في الأشخاص الفنيين الماهرين.
 - ضرورة إعادة تأهيل العاملين في حقل نظم المعلومات لمواكبة العصر وتغييراته.
- (4) نموذج نظام المعلومات إدارة الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي:
- 1.4 تعريف :

يعتبر برنامج HR Access هو برنامج عالمي شهير أنتج سنة 2003 من طرف شركة IBM الأمريكية الرائدة في صناعة الأجهزة والبرمجيات الإلكترونية وهو برنامج يخص بتسيير الموارد البشرية وتتهافت عليه كبريات الشركات العالمية والمؤسسات.

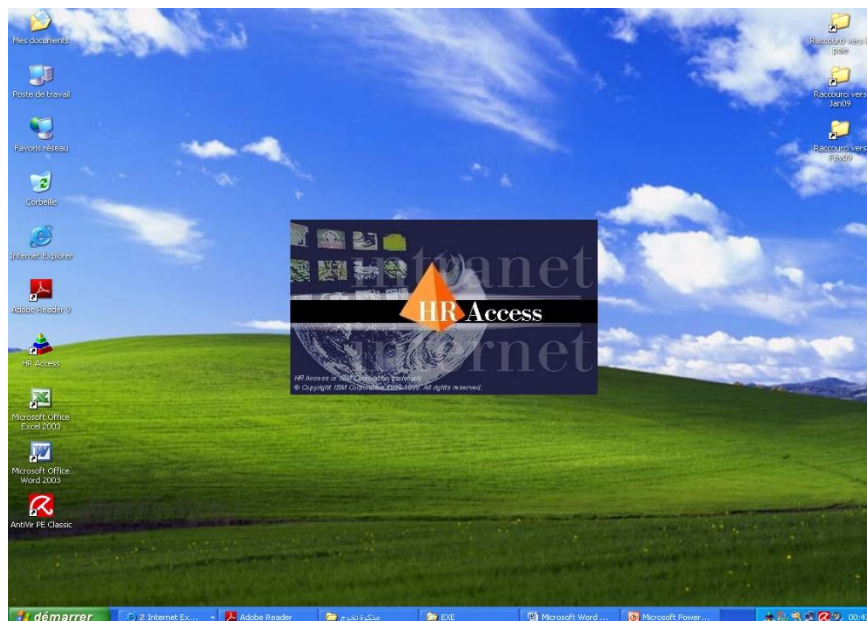
يتميز هذا البرنامج بقدرته العالية وتحكمه الكبير في تسيير الموارد البشرية ومن الناحية التقنية فهو يتوزع على شبكة وطنية مركزية intranet موصولة بشبكات إقليمية موزعة على ثلاثة عشر إقليم والاقاليم مربوطة بدورها بالشبكة المركزية والشبكة الإقليمية حيث أن المديرية العامة هي المقر الرئيسي كل ما يتعلق بالعمال (الموارد البشرية) وكذلك مختلف الخدمات

شكل رقم 06 يبين شبكة الانترنت الخاصة بنظام معلومات لإدارة الموارد البشرية برنامج HR Access¹

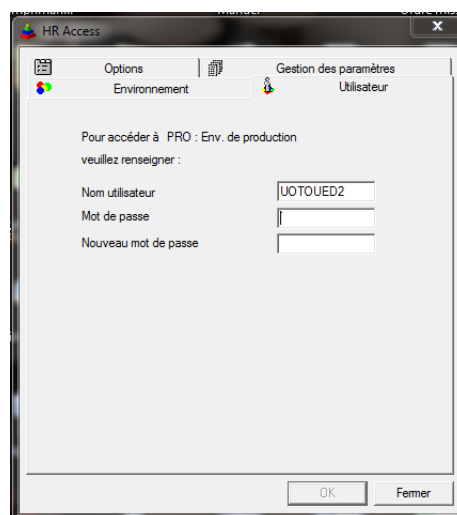


¹ من المؤسسة (رئيس قسم الموارد البشرية بالمؤسسة)

صورة رقم 01 تبين أيقونة نظام معلومات لإدارة الموارد البشرية برنامج HR Access.¹



بعد النقر المزدوج على أيقونة البرنامج ، تظهر النافذة التالية
صورة رقم 02 يبين نافذة السماح بالدخول لبرنامج HR Access.²



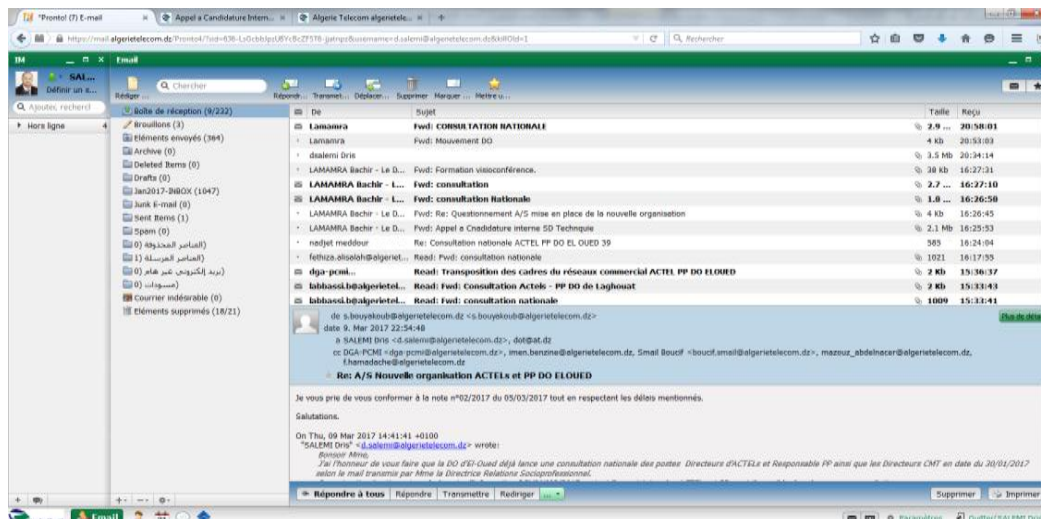
¹ من المؤسسة (رئيس قسم الموارد البشرية بالمؤسسة)

² من المؤسسة (رئيس قسم الموارد البشرية بالمؤسسة)

صورة رقم 03 يبين واجهة نظام معلومات الموارد البشرية و الأجر لبرنامج HR Access¹.

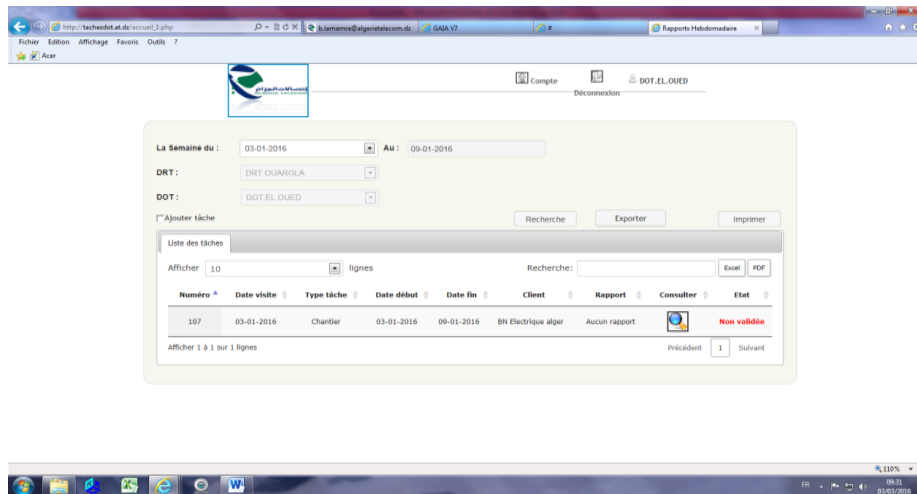
The screenshot shows the 'Identification de l'établissement' (Establishment Identification) form in the HR Access software. The form is divided into several sections: 'Libellé long' (Long label), 'Libellé court' (Short label), 'Société' (Company), 'Numéro employeur' (Employer number), 'Date d'effet' (Effective date), 'Groupe établissement' (Establishment group), 'Adresse' (Address), 'Numéro d'unité' (Unit number), 'Type de numéro' (Number type), 'Numéro de téléphone / Fax' (Phone/Fax number), 'Identification bancaire' (Bank identification), 'Pays' (Country), 'Donneur ordre' (Order giver), 'Emission' (Emission), 'Libellé de la banque' (Bank label), 'Code banque' (Bank code), 'Code agence' (Agency code), and 'Numéro de compte' (Account number). The form is displayed in a window titled 'HR Access - Poste du professionnel (01) - [Politique de l'entreprise - Identification de l'établissement]'.

صورة رقم 04 بوابة إلكترونية عبر الإنترنت للتسيير الإداري للبريد و كل القرارات التي تخص المؤسسة²

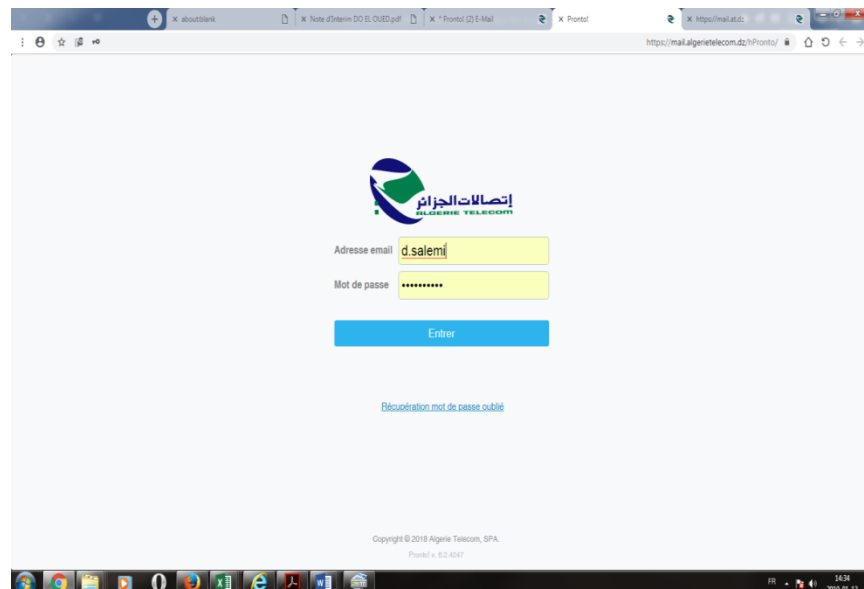


² من المؤسسة (رئيس قسم الموارد البشرية بالمؤسسة)

صورة رقم 05 نافذة الدخول إلى البوابة الخاصة بالمتابعة الدورية لنشاط ومهام المدير العملي¹



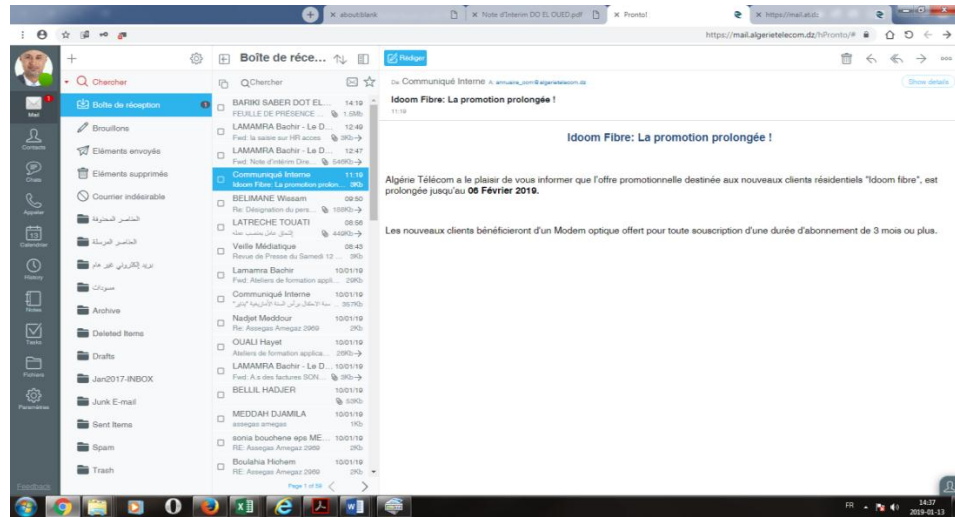
صورة رقم 06 البوابة الخاصة بالدخول بالبريد الإلكتروني للمؤسسة²



¹ من المؤسسة (رئيس قسم الموارد البشرية بالمؤسسة)

² من المؤسسة (رئيس قسم الموارد البشرية بالمؤسسة)

كل عامل بشركة إتصالات الجزائر دون استثناء يملك عنوان بريد إلكتروني خاص به وهذا من أجل تسهيل عملية التواصل بينه و بين كل أفراد المؤسسة و كذا كل المسؤولين
صورة رقم 07 الواجهة الرئيسية لبوابة البريد الإلكتروني الخاص بشركة إتصالات الجزائر¹



صورة رقم 08 واجهة التواصل عبر خدمة مؤتمرات الفيديو Visio-Conferérence²



¹ من المؤسسة (رئيس قسم الموارد البشرية بالمؤسسة)

² من المؤسسة (رئيس قسم الموارد البشرية بالمؤسسة)

المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة

بعدما تطرقنا الى التعريف بالمؤسسة ولمحة عن نظام المعلومات لادارة الموارد البشرية الخاص بها في هذا المبحث سنستعرض الاطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: حدود الدراسة الميدانية

الحد المكاني :

تقع المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية الوادي في وسط مدينة الوادي، بشارع الطالب العربي بالقرب من مفترق الطرق الرئيسي لساحة الشباب، حيث يحدها من:

الشمال : البنك المركزي لولاية الوادي

الجنوب: فندق سوف الوادي

الشرق : فندق سوف الوادي

الغرب : شارع محمد خميستي

صورة رقم 09 صورة توضيحية للموقع الجغرافي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية الوادي



الصورة مأخوذة من برنامج Google Earth Pro 2020 بتاريخ: 13-03-2020 على الساعة: 17:32

الحد الزمني :

أجريت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من: 2020/03/15 إلى غاية 2020/08/14

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

قبل أن نتطرق الى عينة الدراسة كان لزاما علينا عرض مجتمع الدراسة الذي سننتقي منه العينة
أولا : مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في مجموع موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية الوادي،
فقد بلغ مجموع موظفي المديرية 272 موظفا، في مختلف الرتب والمستويات والفروع التابعة
للمديرية الولائية (الملحق رقم 04 و 05)

الجدول رقم : 02 يوضح المؤشرات العامة للثلاثي الأول لسنة 2020 للمديرية العملية
لاتصالات الجزائر لولاية الوادي

تعداد الموظفين	ذكور	اناث	متعاقد	اطارات	أ.التحكم	أ.التنفيذ	التعداد الكلي
التعداد الكلي	245	27	0	129	99	56	272
التوقيت الكامل	245	27	0	129	99	56	272
التوقيت الجزئي	0	0	0	0	0	0	0
الموظرون	114	15	0	129	0	0	129
المكونون	11	0	0	4	7	0	11
المصلحة التجارية	19	10	0	8	0	21	29
مراكز الإستقبال	19	7	0	1	6	19	26
مراكز التقنية	154	3	0	1	2	154	157
الطلبات الخاصة	2	0	0	2	0	0	2

ثانيا : عينة الدراسة

قد تم توزيع الاستبيان والذي وزع لعينة من افراد موظفي المؤسسة وهذا نظرا لضخامة حجم
مجتمع الدراسة ولقيود التكلفة والوقت، وقد تم استخدام العينة القصدية الغير احتمالية استبانات

بطريقة غير عشوائية احتمالية وتم الاعتماد على طريقة توزيع الاستمارة بالمقابلة وبصفة انتقائية من كل مستوى ومصلحة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

حيث توجهنا إلى المؤسسة محل دراسة الحالة لمقابلة الموظفين وذلك بتوزيع ستين 60 استبياناً من مجموع مجتمع الدراسة أي بنسبة 22.05 % وتم فقدان سبعة 07 استبيانات من مجموع الاستبيانات المقدمة أي بنسبة 11.66 % وتم إلغاء ثلاث 03 استبيانات لعدم صلاحيتها من مجموع الاستبيانات المقدمة أي بنسبة 05 %، وكان لزاماً علينا استخدام هذه الطريقة للتعرف فيما إذا كان الموظف قادر على وضع تقييمه لتطبيق تكنولوجيا المعلومات الخاص بأنشطة ادارة الموارد البشرية في مختلف ارجاء الهياكل التنظيمية وأبعادها الإدارية والفنية العائدة إليه فعلياً، وحرصاً منا على عدم استبعاد أي من الاستثمارات الموزعة، بمعنى أن الاستثمار المسترجعة تكون مكتملة الإجابة، كذلك مساعدة المبحوث في الإجابة على مختلف محاور الاستبيان إن تطلب الأمر ذلك.

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات

بصدد الشروع في عرض الأدوات المنهجية ومن أجل الإلمام بكافة جوانب موضوع البحث، من الطبيعي أن نتطرق إلى منهج الدراسة المتبع في مثل هذه الدراسة إذ إعتدنا على المنهج الوصفي التحليلي من أجل التدقيق والتوثيق مع الأدوات الخاصة بجمع البيانات من مجتمع البحث، مما يؤدي إلى تغطية الجوانب الأساسية للظاهرة التي تشكل الموضوع وفي ضوء الفرضيات التي صغناها والإجابة عن الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية التي طرحناها مسبقاً. ولمعالجة موضوع البحث ومن أجل الإلمام بكافة جوانب الدراسة الميدانية، تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية بالاعتماد على الأدوات التالية :

1) استمارة المقابلة:

باعتبار أن المقابلة هي أداة هامة وأولية من أدوات البحث العلمي، فإنه وبسبب الظروف الوبائي المستجد (القيود المفروضة بسبب فيروس كورونا) تم منعنا من استخدامها مع رئيس قسم الموارد البشرية للحصول على معلومات حول نظام معلومات ادارة الموارد البشرية المستعمل وكان الاقتصار فقط على الاتصال بالهاتف والبريد الإلكتروني معه شخصياً ذلك مما أفقدنا الإلمام بكافة المعلومات و البيانات (الملحق رقم 06)

(2) الملاحظة :

تعتبر الملاحظة من أهم أدوات البحث العلمي، حيث لم يسمح لنا بالتنقل بين اقسام مقر المؤسسة والاطلاع بشكل مقرب على التطبيقات المستخدمة، بسبب الظرف الوبائي المستجد (القيود المفروضة بسبب فيروس كورونا) .

(3) استمارة الاستبيان :

من أجل الحصول على المعلومات المطلوبة والتأكد من فرضيات البحث تم وضع استمارة استبيان كأداة لجمع الحقائق المتعلقة بالدراسة، حيث تشتمل استمارة الاستبيان والموجهة للموظفين بالمؤسسة على جزئين حسب (الملحق رقم 07)

✓ **الجزء الأول :** يتعلق بالمعلومات الشخصية حول : الجنس، العمر، التصنيف الوظيفي المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية في المؤسسة .

✓ **الجزء الثاني :** يتعلق بواقع تكنولوجيا المعلومات على ادارة الموارد البشرية والذي يضم 24 سؤالاً مقسمة الى ثلاث محاور فرعية كما يلي :

- **المحور الأول :** استخدام تكنولوجيا المعلومات ثمانية 08 أسئلة
- **المحور الثاني:** تكنولوجيا المعلومات وتطوير وظائف ادارة الموارد البشرية تسعة 09 أسئلة
- **المحور الثالث :** تكنولوجيا المعلومات وتحسين الأداء سبعة 07 أسئلة

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

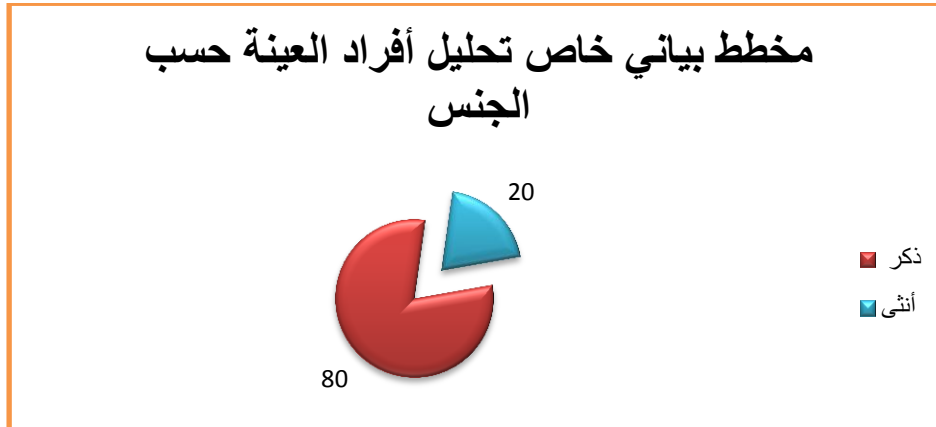
بعد استعراضنا ادوات الدراسة التي استعملت والعينة التي تمت عليها الدراسة وبعد جمع المعومات والبيانات سننتظر في هذا المبحث الى تحليل كافة المعلومات والبيانات التي تم جمعها اعتمادا على المنهج المتبع والادوات التحليلية المناسبة

المطلب الأول: تحليل خصائص افراد العينة

(1) جدول رقم 03 خاص بتحليل أفراد العينة حسب الجنس:

الجنس		
النسبة %	التعداد	
80.00	40	ذكر
20.00	10	أنثى
%100	50	Σ

شكل رقم 07



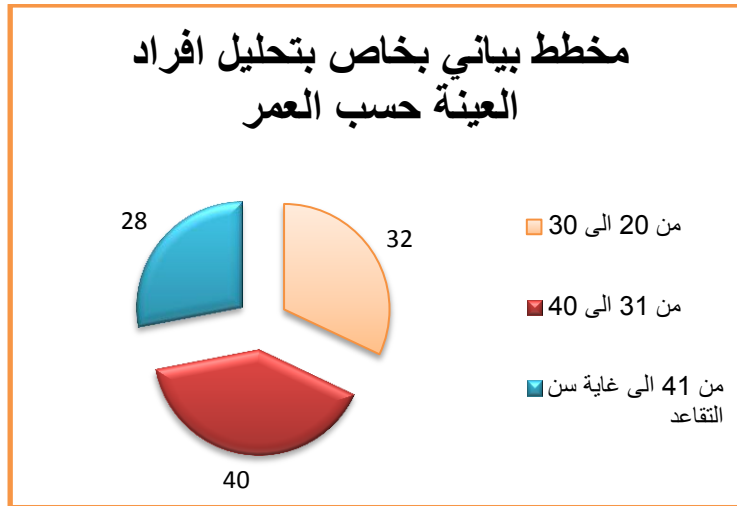
الجدول رقم 03 و الشكل رقم 07 من اعداد الطلبة

يوضح الجدول السابق أن نسبة 80 % من المستجوبين و بتعداد أربعين 40 فردا هم ذكور، والباقي وهو ما يمثل 20 % من المستجوبين وبتعداد عشرة 10 أفراد من الإناث، حيث يعود سبب ذلك الى اتباع المؤسسة سياسة تشغيلية تركز على الجانب الذكوري وخاصة في المناصب التقنية و الفنية اكثر منها الادارية ووظائف الإسناد والدعم .

(2) جدول رقم 04 خاص بتحليل افراد العينة حسب العمر:

العمر		
النسبة %	التعداد	الفئة العمرية
32.00	16	من 20 الى 30
40.00	20	من 31 الى 40
28.00	14	من 41 الى غاية سن التقاعد
%100	50	Σ

شكل رقم 08



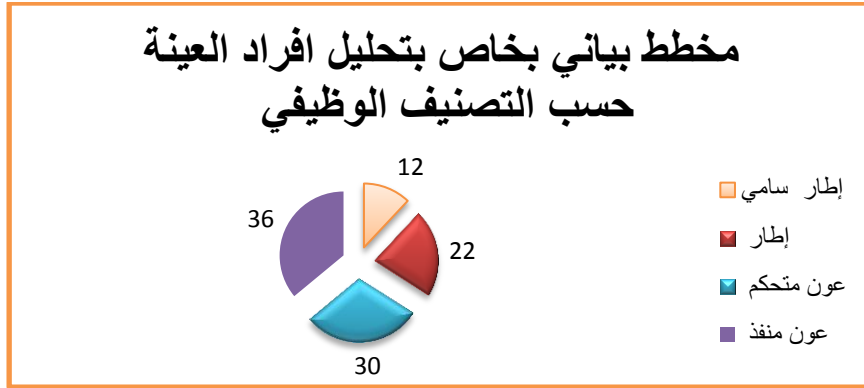
جدول رقم 04 و شكل رقم 08 من اعداد الطلبة

يوضح الجدول السابق أن نسبة 32 % من المستجوبين و بتعداد ستة عشر 16 فردا هم شباب لا تتجاوز اعمارهم 30 سنة، وما يمثل 40% من المستجوبين وبتعداد عشرين 20 فردا هم من الفئة التي تتراوح اعمارهم بين ال : 31 و ال: 40 سنة ، وما يمثل 28% من المستجوبين وبتعداد أربعة عشر 14 فردا هم من الفئة التي تتجاوز اعمارهم ال : 41 الى غاية سن التقاعد، حيث يعود سبب ذلك الى أن مبدئيا المؤسسة تابعة لقطاع نشاطه يتسم بالحدثة ومواكبة التطورات الحديثة في مجالات تكنولوجيا المعلومات، ولأن محور التشغيل الوطني ككل أصبح موجهها للشباب وتجديد وتشبيب الهياكل والوحدات الحكومية، وخاصة برامج التشغيل والادماج المهني لحاملي الشهادات المتعددة.

(3) جدول رقم 05 خاص بتحليل افراد العينة حسب التصنيف الوظيفي :

التصنيف الوظيفي		
النسبة %	التعداد	التصنيف الوظيفي
12.00	6	إطار سامي
22.00	11	إطار
30.00	15	عون متحكم
36.00	18	عون منفذ
%100	50	Σ

شكل رقم 09



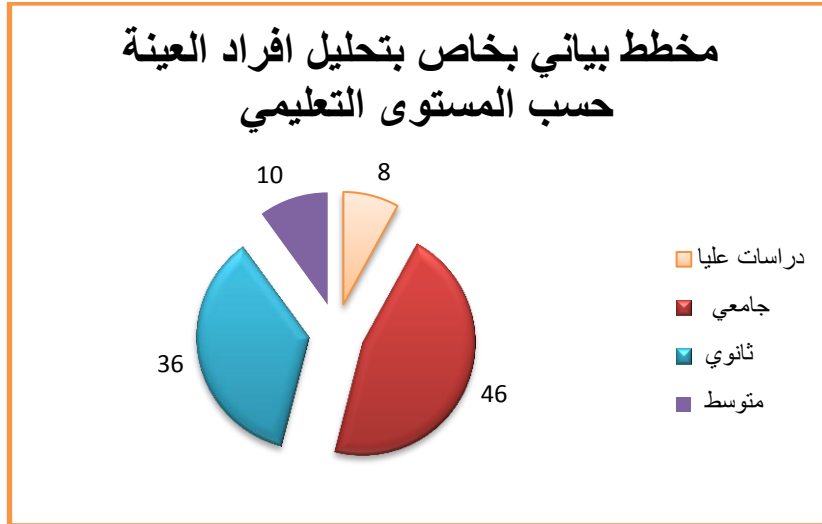
جدول رقم 05 شكل رقم 09 من اعداد الطلبة

يوضح الجدول السابق أن نسبة 12% من المستجوبين وبتعداد خمسة 05 أفراد هم من فئة الإطارات السامية، وما يمثل 22 % من المستجوبين و بتعداد احدى عشر 11 فردا هم من فئة الإطارات، وما يمثل 30 % من المستجوبين و بتعداد خمسة عشر 15 فردا هم من فئة أعوان التحكم، وما يمثل 36 % من المستجوبين و بتعداد 18 فردا هم من فئة أعوان التنفيذ، ويعود سبب هذا التركيز على المستويات الدنيا في الادارة (أعوان التحكم و أعوان التنفيذ) الى أن نشاط المؤسسة يركز على العمليات التقنية في مقابل التقليل من العمليات والكوادر الادارية، و يبقى نشاط المؤسسة وهدفها الاول هو الذي يحدد التركيبة البشرية لكل مؤسسة وطبيعة المناصب.

(4) جدول رقم 06 خاص بتحليل افراد العينة حسب المستوى التعليمي :

المستوى التعليمي		
النسبة %	التعداد	المستوى التعليمي
8.00	4	دراسات عليا
46.00	23	جامعي
36.00	18	ثانوي
10.00	5	متوسط
%100	50	Σ

شكل رقم 10



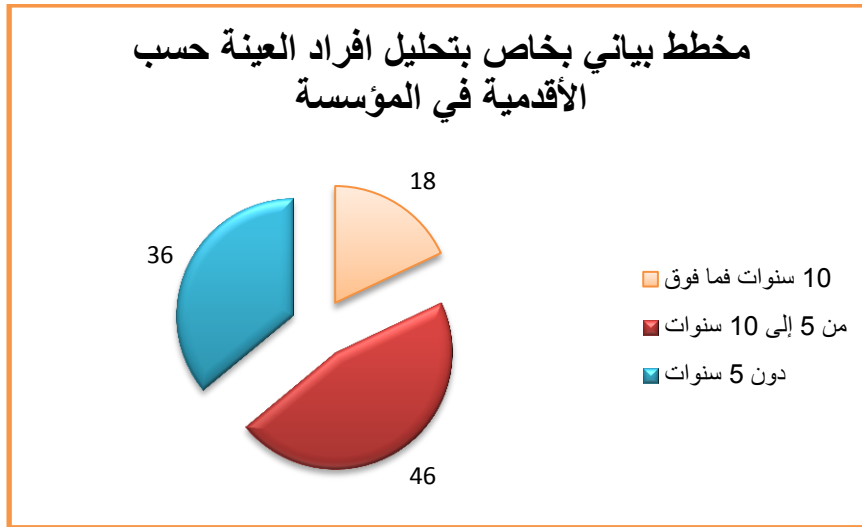
جدول رقم 06 جدول رقم 10 من اعداد الطلبة

يوضح الجدول السابق أن نسبة 8 % من المستجوبين وبتعداد أربعة 04 أفراد هم من فئة الدراسات عليا، و ما يمثل 46 % من المستجوبين وبتعداد ثلاث وعشرين 23 فردا هم من فئة الجامعيين، وما يمثل 36 % من المستجوبين وبتعداد ثمانية عشر 18 فردا هم من فئة المستوى الثانوي، وما يمثل 10 % من المستجوبين وبتعداد 05 أفراد هم من فئة المستوى المتوسط، يعود سبب هذا التركيز على الدراسات الأكاديمية العليا وخاصة الجامعية أو التكوين المهني المتخصص كما أن نشاط المؤسسة يستقطب الكفاءات المتخصصة والمتكونة.

(5) جدول رقم 07 خاص بتحليل افراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة :

الأقدمية في المؤسسة		
الأقدمية في المؤسسة	التعداد	النسبة %
10 سنوات فما فوق	9	18.00
من 5 إلى 10 سنوات	23	46.00
دون 5 سنوات	18	36.00
Σ	50	100%

شكل رقم 11



جدول رقم 07 شكل رقم 11 من اعداد الطلبة

يوضح الجدول السابق أن نسبة 18 % من المستجوبين ويتعداد تسعة 09 أفراد هم من فئة الذين يمتلكون 10 سنوات فما فوق، و ما يمثل 46 % من المستجوبين ويتعداد ثلاثة وعشرين 23 فردا هم من الفئة التي تتراوح اقدميتهم في المؤسسة بين الـ : من 5 إلى 10 سنوات، وما يمثل 36 % من المستجوبين ويتعداد ثمانية عشرة 18 فردا هم من الفئة التي يمتلكون أقدمية لا تتجاوز الـ : 5 سنوات في المؤسسة، حيث يعود سبب ذلك الى أن المؤسسة مبدئيا باعتمادها على عنصر الشباب في التركيبة البشرية لديها فإنه تلقائيا ينحصر متوسط معدل الأقدمية فيه .

المطلب الثاني: تحليل البيانات

المحور الأول: استخدام تكنولوجيا المعلومات.

جدول رقم 08 اجابات أفراد العينة حول اعتبار الكمبيوتر وشبكة الإنترنت، الإنترنت، الإكسترانت من أكثر التقنيات استخداما في مجال إدارة الموارد البشرية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	47	94%
لا	0	0%
أحيانا	3	6%
المجموع	50	100%

شكل رقم 12

اعتبار الكمبيوتر و شبكة الإنترنت
والإنترانيت والإكسترانيت من أكثر التقنيات
استخداما في مجال ادارة الموارد البشرية



جدول رقم 08 شكل رقم 12 من اعداد الطلبة

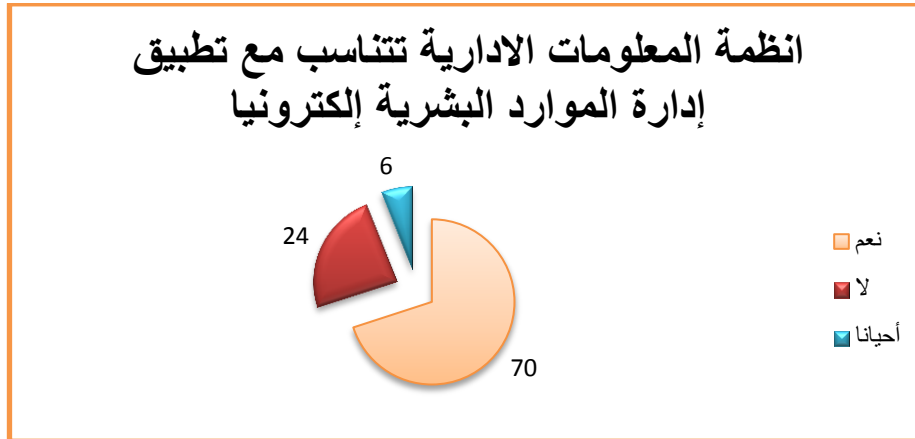
يتبين لنا من خلال الجدول أن أفراد العينة أجابوا بأن الكمبيوتر وشبكة الإنترنت والإنترانت والإكسترانت تعتبر من أكثر التقنيات استخداما في مجال إدارة الموارد البشرية وذلك بنسبة قدرت بـ 94 % في حين كانت نسبة 0 % الذين أجابوا بأنها ليست كذلك. وهناك من أجاب بأن استخدام هذه التقنيات يكون أحيانا بنسبة 03 % من أفراد العينة.

ومنه يتضح جليا من خلال إجابات أفراد العينة المبحوثة بأنهم يعتبرون بأن الكمبيوتر وشبكة الإنترنت والإنترانت والإكسترانت من أكثر التقنيات استخداما في مجال إدارة الموارد البشرية نظرا للأهمية تلك التقنيات في إضفاء السرعة لإنجاز مختلف الأعمال في وقت وبكفاءة عالية.

جدول رقم 09 إجابات أفراد العينة حول اعتقادهم بأن أنظمة المعلومات الإدارية تتناسب مع تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	70%
لا	12	24%
أحيانا	3	6%
المجموع	50	100%

شكل رقم 13



جدول رقم 09 شكل رقم 13 من اعداد الطلبة

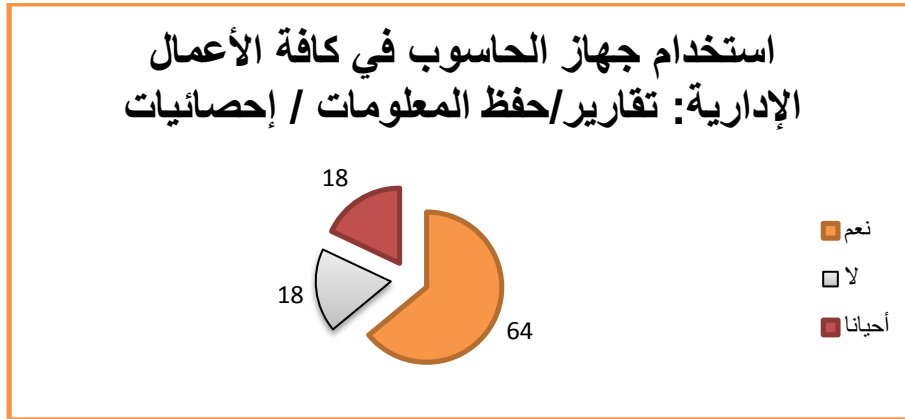
من الملاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة أجابوا بأن أنظمة المعلومات الإدارية تتناسب مع تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً بنسبة 70 % في حين نجد بأن نسبة 24% يعتبرون بأن أنظمة المعلومات الإدارية لا تتناسب مع تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً. وهناك من يرى بأن أنظمة المعلومات الإدارية تتناسب مع تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً أحيانا وذلك بنسبة 03%.

يتكشف لنا أن معظم أفراد العينة يجدون أن أنظمة المعلومات الإدارية تتناسب مع تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً وهذا ما يلمسونه في تعامل إدارة الموارد البشرية مع مختلف العاملين في التعاملات الإدارية المتنوعة التي تساهم بشكل مباشر في إضفاء نوع من المرونة والشفافية والسرعة في الحصول على مختلف الخدمات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

جدول رقم 10 إجابات أفراد العينة حول استخدام جهاز الحاسوب في كافة الأعمال الإدارية (تقارير/حفظ المعلومات / إحصائياتالخ).

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	32	64%
لا	9	18%
أحيانا	9	18%
المجموع	50	100%

شكل رقم 14



جدول رقم 10 شكل رقم 14 من اعداد الطلبة

يتبين لنا من خلال الجدول أن أفراد العينة أجابوا بأن هناك استخدام لجهاز الحاسوب في كافة الأعمال الإدارية (تقارير، حفظ المعلومات ، إحصائياتالخ) وذلك بنسبة 64% أما الذين يقولون بأنه ليس هناك استخدام لجهاز الحاسوب في مختلف الأعمال الإدارية فقد بلغوا نسبة 18% ونفس النسبة للذين يعتقدون بأن الاستخدام لجهاز الحاسوب في كافة الأعمال الإدارية يكون أحيانا أي بنسبة 18% .

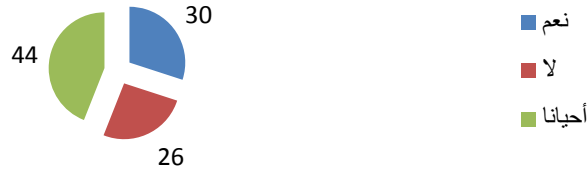
إن استخدام جهاز الحاسوب داخل المؤسسة صفة غالبية على كل المكاتب والمصالح وأن أغلب المكاتب تتعامل بالحاسوب إما فيما بينها كمصالح داخل المؤسسة أو خارج المؤسسة خاصة فيما يتعلق بالتعامل مع الزبائن والعملاء.

جدول رقم 11 إجابات أفراد العينة حول تقديم شبكات الاتصال في المؤسسة خدمات (العمل عن بعد ، البريد الإلكتروني ، اجتماعات العمل عن بعد...)

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	30%
لا	13	26%
أحيانا	22	44%
المجموع	50	100%

شكل رقم 15

**تقديم شبكات الاتصال في المؤسسة خدمات :
العمل عن بعد ، البريد الإلكتروني ،
اجتماعات العمل عن بعد**



جدول رقم 11 شكل رقم 15 من اعداد الطلبة

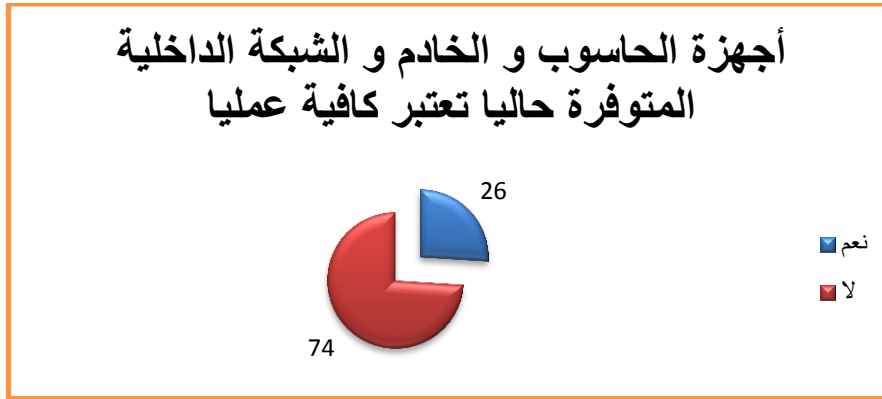
من الواضح أن أفراد العينة أجابوا بأن شبكات الاتصال الموجودة في المؤسسة لا تقدم إلا أحيانا العمل عن بعد، البريد الإلكتروني، اجتماعات العمل عن بعد وغيرها وذلك بنسبة 44% أما الذين أجابوا بأن شبكات الاتصال الموجودة تقدم العمل عن بعد والبريد الإلكتروني والاجتماعات عن بعد فقد بلغوا نسبة 30% أما الذين أجابوا بأن شبكات الاتصال الموجودة لا تقدم أصلا العمل عن بعد والبريد الإلكتروني والاجتماعات عن بعد فقد بلغوا 26%.

يتضح لنا بأن شبكات الاتصال لا تقدم المستوى المطلوب منها وهذا الاختلاف في النسب يبرز لنا بأن شبكات الاتصال محصورة في فئات معينة أو مصالح بعينها دون الأخرى بل إن أغلب المصالح لا تستعمل تلك الشبكات وهذا ما أدى إلى عدم وجود تنسيق وتناغم.

جدول رقم 12 إجابات أفراد العينة حول أجهزة الحاسوب والخادم والشبكة الداخلية المتوفرة حاليا تعتبر كافية عمليا.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	26%
لا	37	74%
أحيانا	00	00%
المجموع	50	100%

شكل رقم 16



جدول رقم 12 شكل رقم 16 من اعداد الطلبة

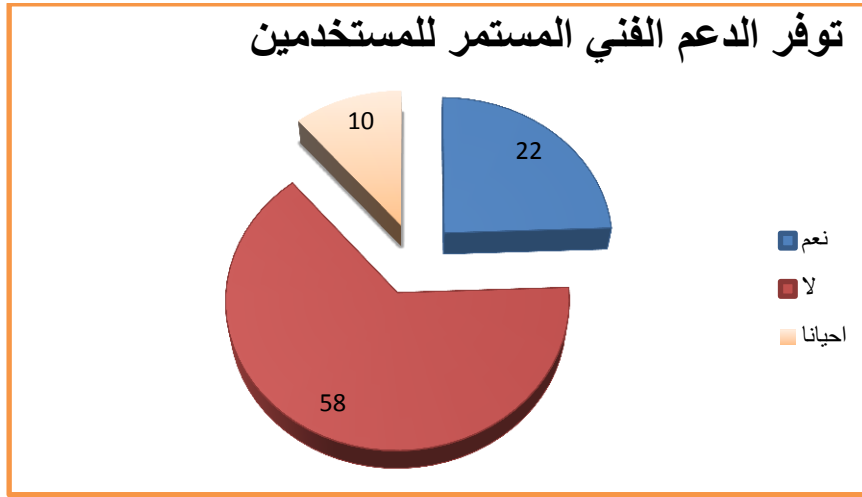
يتبين لنا من خلال الجدول أن أفراد العينة أجابوا بأن أجهزة الحاسوب والخادم والشبكة الداخلية المتوفرة حاليا لا تعتبر كافية عمليا بنسبة 74% ، أما الذين أجابوا بأن أجهزة الحاسوب والخادم والشبكة الداخلية المتوفرة حاليا تعتبر كافية عمليا فهم يمثلون نسبة 26% فقط.

يتضح لنا بأن أفراد العينة يعتبرون بأن أجهزة الحاسوب والخادم والشبكة الداخلية حاليا لا تعتبر كافية عمليا لأن هناك نقص ملحوظ في الأجهزة لتغطية كل المكاتب داخل المؤسسة بالإضافة إلى ضعف الخادم الذي يجعل من شبكة الأنترنت بطيئة جدا الذي يساهم في تعطيل مختلف الأنشطة الإدارية ويخلق تضرر واسع سواء بين الموظفين العملاء.

جدول رقم 13 إجابات أفراد العينة حول توفر الدعم الفني المستمر للمستخدمين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	22%
لا	29	58%
أحيانا	10	20%
المجموع	50	100%

شكل رقم 17



جدول رقم 13 شكل رقم 17 من اعداد الطلبة

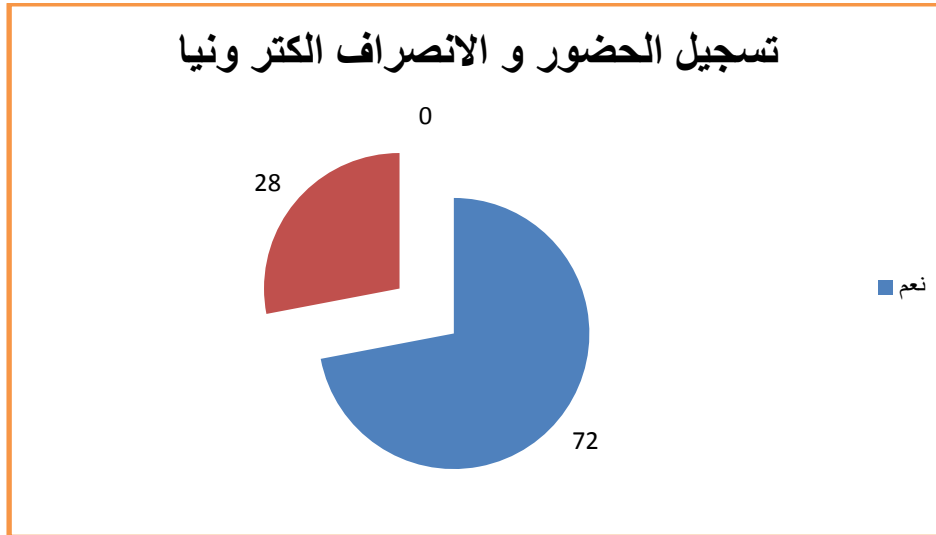
يتبين لنا من خلال الجدول أن أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة لا توفر الدعم الفني المستمر للمستخدمين وذلك بنسبة 58% أما الذين أجابوا بأن المؤسسة توفر الدعم الفني المستمر للمستخدمين فهم يمثلون نسبة 22% أما الذين أجابوا بأن المؤسسة توفر أحيانا الدعم الفني المستمر للمستخدمين فهم يمثلون نسبة 20%.

إن المتأمل هذه المعطيات يجزم بأنه لا يوجد دعم فني مستمر للمستخدمين ولا توجد هناك مواكبة مستمرة لمختلف التطورات الحاصلة في مجالات تكنولوجيا الإعلام والاتصال التي تتسم بالسرعة، هذه التكنولوجيا التي تساهم في رقي المؤسسة.

جدول رقم 14 إجابات أفراد العينة حول تسجيل الحضور والانصراف الكترونيا.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	36	72%
لا	14	28%
أحيانا	00	00%
المجموع	50	100%

شكل رقم 18



جدول رقم 14 شكل رقم 18 من اعداد الطلبة

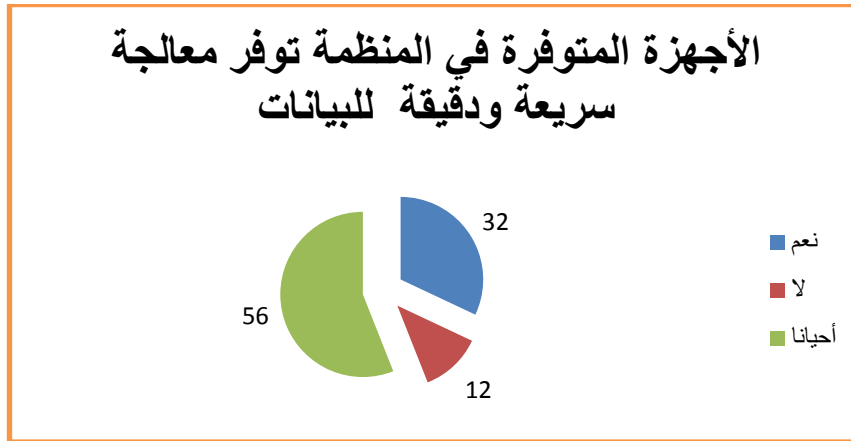
يتبين لنا من خلال الجدول أن أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة تعتمد على تسجيل الحضور والانصراف الكترونيا بنسبة 72% أما الذين أجابوا بأن المؤسسة لا تعتمد على تسجيل الحضور والانصراف الكترونيا فهم بنسبة 28%.

إن المؤسسة باعتمادها على التكنولوجيا الحديثة في عملية تسجيل الحضور والانصراف قد بدأت تأخذ مسارها الصحيح في التطور برغم بعض النقائص إلا أن هذا المنحى أضفى عليها نوع من الشفافية والمصادقية خاصة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية التي استطاعت بهذه التقنية تذليل العديد من المصاعب خاصة فيما يتعلق بالانضباط والصرامة لاحترام مواعيد العمل.

جدول رقم 15 إجابات أفراد العينة حول الأجهزة المتوفرة في المنظمة توفر معالجة سريعة ودقيقة للبيانات

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	32%
لا	06	12%
أحيانا	28	56%
المجموع	50	100%

شكل رقم 19 من اعداد الطلبة



جدول رقم 15 شكل رقم 19 من اعداد الطلبة

من خلال الجدول يتضح أن أفراد العينة أجابوا بأن الأجهزة المتوفرة في المنظمة توفر معالجة سريعة ودقيقة للبيانات أحيانا بنسبة 56% أما الذين أجابوا الأجهزة المتوفرة في المنظمة توفر معالجة سريعة ودقيقة للبيانات فبلغوا نسبة 32% أما الذين أجابوا بأن الأجهزة المتوفرة في المنظمة لا توفر معالجة سريعة ودقيقة للبيانات فبلغوا نسبة 12%.

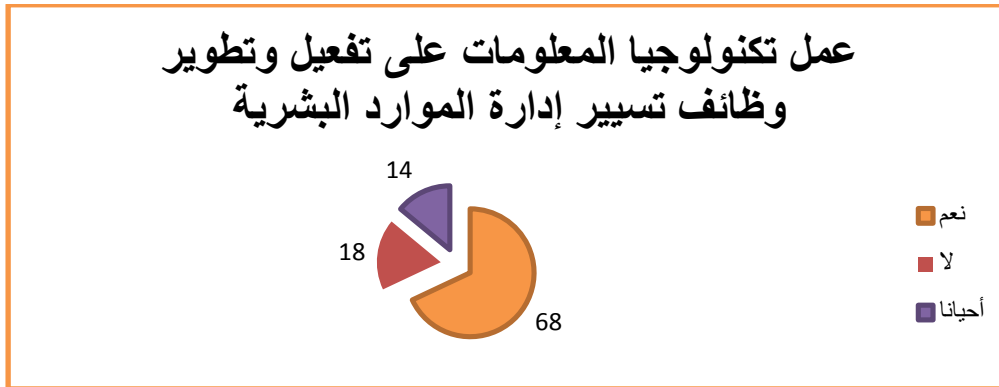
إن هذه المعطيات تظهر لنا بأن الأجهزة المتوفرة لا توفر دائما معالجة سريعة ودقيقة للبيانات وهذا راجع إلى أنه لا توجد تحديثات للأنظمة الحاسوبية التقليدية المعمول بها.

المحور الثاني: تكنولوجيا المعلومات وتطوير وظائف إدارة الموارد البشرية

جدول رقم 16 إجابات أفراد العينة حول عمل تكنولوجيا المعلومات على تفعيل وتطوير وظائف تسيير إدارة الموارد البشرية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	34	68%
لا	09	18%
أحيانا	08	14%
المجموع	50	100%

شكل رقم 20



جدول رقم 16 شكل رقم 20 من اعداد الطلبة

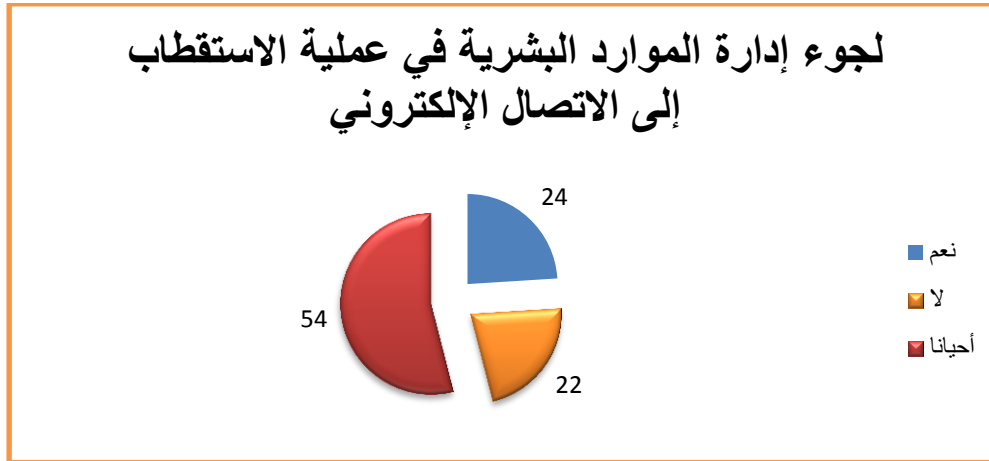
يتبين لنا من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين يقرّون بنسبة 68% بأن تكنولوجيا المعلومات تعمل على تفعيل وتطوير وظائف تسيير إدارة الموارد البشرية. أما نسبة 18% من العينة المبحوثة فيقرّون بأن تكنولوجيا المعلومات لا تعمل على تفعيل وتطوير وظائف تسيير إدارة الموارد البشرية أحيانا. وهناك نسبة 14% من العينة التي تقرّ بأن تكنولوجيا المعلومات تعمل أحيانا على تطوير وظائف تسيير إدارة الموارد البشرية.

يتضح لنا جليا بأن غالبية العينة تتفق على أن تكنولوجيا المعلومات تساهم بشكل كبير في تحسين وتطوير مهام تسيير الموارد البشرية وتعطيها نجاعة أكبر.

جدول رقم 17 إجابات أفراد العينة حول لجوء إدارة الموارد البشرية في عملية الاستقطاب إلى الاتصال الإلكتروني.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	24%
لا	11	22%
أحيانا	27	54%
المجموع	50	100%

شكل رقم 21



جدول رقم 17 شكل رقم 21 من اعداد الطلبة

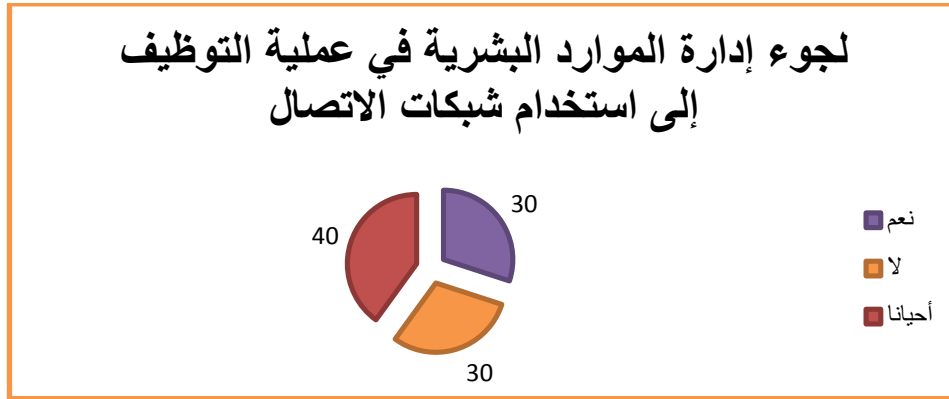
يتبين لنا من خلال الجدول أن مفردات العينة يقرون لجوء إدارة الموارد البشرية في عملية الاستقطاب إلى الاتصال الإلكتروني أحيانا بنسبة 54% وهناك نسبة 24% يقرون بأن إدارة الموارد البشرية تلجأ إلى الاتصال الإلكتروني في عملية الاستقطاب وفي المقابل هناك نسبة 22% التي لا تقر بوجود الاتصال الإلكتروني في عملية الاستقطاب.

إن هذه المعطيات تظهر لنا بأن إدارة الموارد البشرية تلجأ في عملية الاستقطاب إلى الاتصال الإلكتروني أحيانا وذلك لأن نظرا للتخلف الحاصل في مختلف الإدارات الجزائرية التي مازالت تعمل بطرق تقليدية غير عصرية بالإضافة إلى نقص التكوين في التكنولوجيات المعاصرة.

جدول رقم 18 إجابات أفراد العينة حول لجوء إدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف إلى استخدام شبكات الاتصال.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	30%
لا	15	30%
أحيانا	20	40%
المجموع	50	100%

شكل رقم 22



جدول رقم 18 شكل رقم 22 من اعداد الطلبة

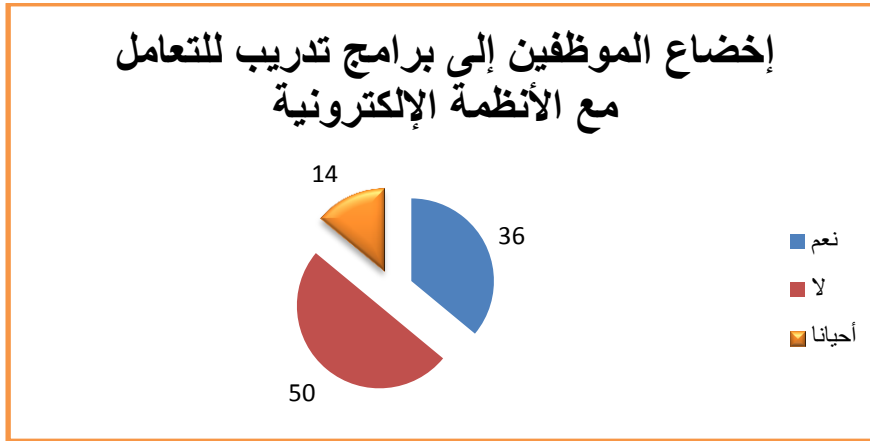
يتبين لنا من خلال الجدول أن أفراد العينة المبحوثة يجزمون بأن لجوء إدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف إلى استخدام شبكات الاتصال أحيانا بنسبة 40% أما باقي أفراد العينة فانقسموا بالتساوي بنسبة 30% بين من قال بلجوء إدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف إلى استخدام شبكات الاتصال وهناك من نفي ذلك.

إن هذه المعطيات تظهر لنا بأن إدارة الموارد البشرية تلجأ في عملية التوظيف إلى استخدام شبكات الاتصال أحيانا وذلك لأن النظام المعمول به في الجزائر في عملية التوظيف يعتمد على مكاتب التشغيل المحلية التي تزوده باحتياجاته من الكفاءات ولا يتم اللجوء إلى شبكات الاتصال إلا في حالة عدم توفر تلك الكفاءات.

جدول رقم 19 إجابات أفراد العينة حول إخضاع الموظفين إلى برامج تدريب للتعامل مع الأنظمة الإلكترونية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	36%
لا	25	50%
أحيانا	07	14%
المجموع	50	100%

شكل رقم 23



جدول رقم 19 شكل رقم 23 من اعداد الطلبة

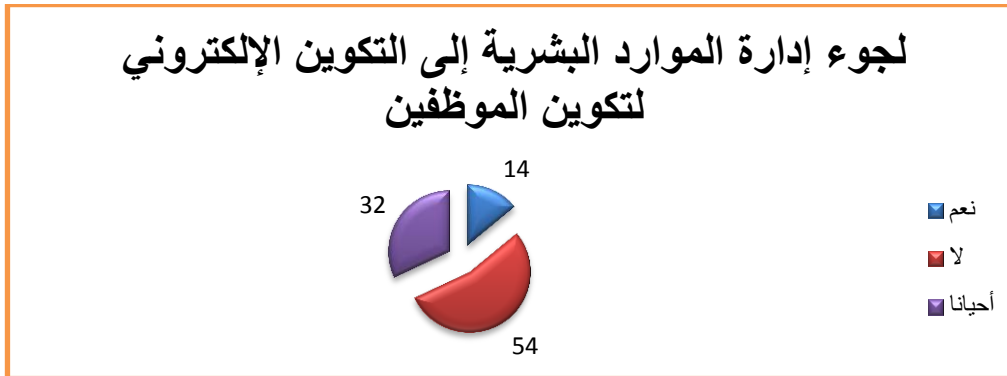
من خلال الجدول يتبين لنا أن نصف أفراد العينة أي بنسبة 50% يقرون بعدم إخضاع الموظفين إلى برامج تدريب للتعامل مع الأنظمة الإلكترونية بينما هنالك نسبة 36% تقر بوجود تدريب للتعامل مع الأنظمة الإلكترونية للموظفين وفئة أخرى بنسبة 14% تقر بأن الموظفين يخضعون أحيانا لبرامج تدريب للتعامل مع الأنظمة الإلكترونية.

وقد نفسر هذه النسب بأن إخضاع الموظفين إلى برامج تدريب للتعامل مع الأنظمة الإلكترونية لا يشمل الجميع وأن هناك فئة قليلة عن طريق المحابة هي التي تستفيد فقط من هذه البرامج وذلك نظرا لنقص الميزانية الموجهة للتدريب

جدول رقم 20 إجابات أفراد العينة حول لجوء إدارة الموارد البشرية إلى التكوين الإلكتروني لتكوين الموظفين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	07	14%
لا	27	54%
أحيانا	16	32%
المجموع	50	100%

شكل رقم 24

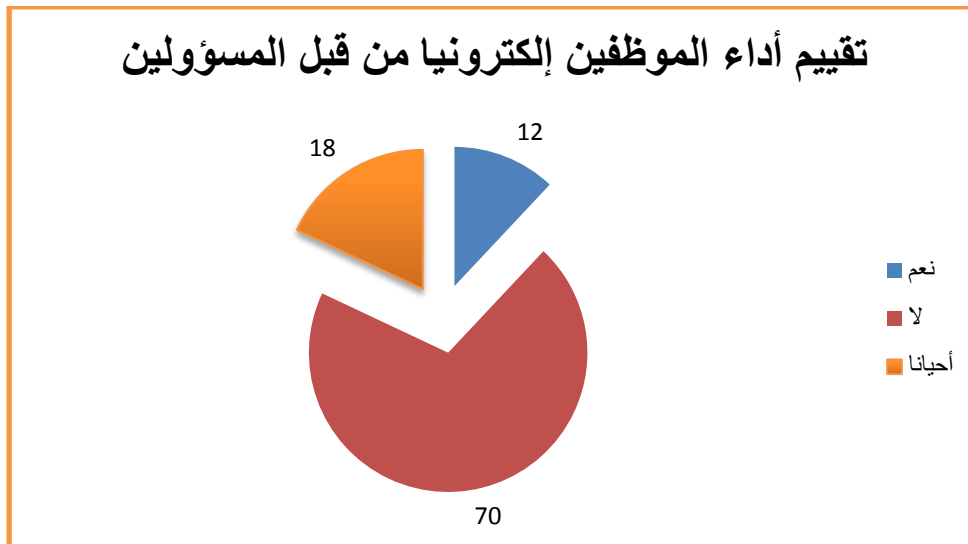


جدول رقم 20 شكل رقم 24 من اعداد الطلبة من خلال الجدول يتبين أن أفراد العينة بنسبة 54% يقرون بعدم لجوء إدارة الموارد البشرية إلى التكوين الإلكتروني لتكوين الموظفين أما الذين يقرون بوجود تكوين الكتروني للموظفين ولكن أحيانا فبلغوا نسبة 32% وهناك نسبة 14% فقط تقر بوجود تكوين الكتروني للموظفين. إن هذه المعطيات تظهر لنا بأن التكوين الإلكتروني للموظفين قليل التواجد داخل المؤسسة ربما ينحصر في بعض الفئات التي تعتمد على التكوين الذاتي والفردى لنفسها من أجل تطوير قدراتها وإمكانياتها دون انتظار المؤسسة لعمل تكوين لها وهذا راجع لتخلف المنظومة بكاملها لعدم إدخال التطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال التسيير.

جدول رقم 21 إجابات أفراد العينة حول تقييم أداء الموظفين إلكترونيا من قبل المسؤولين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	06	12%
لا	35	70%
أحيانا	09	18%
المجموع	50	100%

شكل رقم 25



جدول رقم 21 شكل رقم 25 من اعداد الطلبة

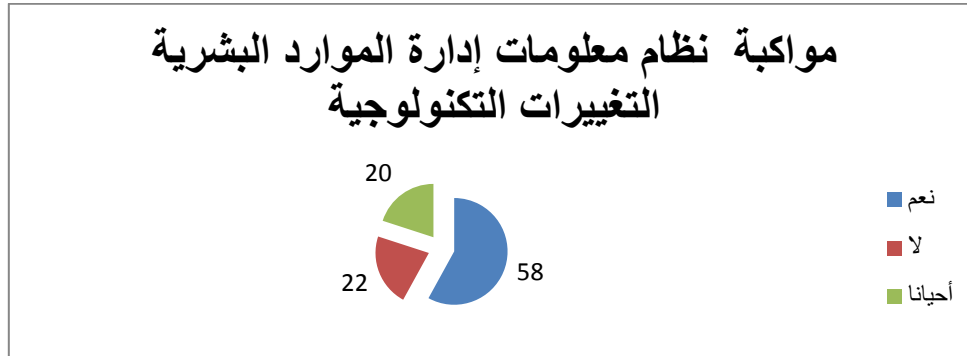
إن غالبية أفراد العينة بنسبة 70% تقر بأنه لا وجود للتقييم الإلكتروني للأداء وهناك من يقول بوجوده أحيانا بنسبة 18% أما من يقول بوجود التقييم الإلكتروني للأداء فلا يتعدى نسبة 12%.

إن هذه المعطيات تظهر لنا بأن التقييم الإلكتروني للموظفين داخل المؤسسة يكاد يكون شبه منعدم وهذا راجع الى النقص الفادح في إدراج التكنولوجيا الحديثة في مختلف الأنشطة ومنها عدم تثبيت تطبيقات مساعدة في العمل الإداري تساعد المسؤولين والمشرفين على تقييم الموظفين التابعين لهم إلكترونيا سواء من أجل ترقيتهم أو منح حوافز تشجيعية لهم وهذا ما يضيف نوع من التقدم والتطور للمؤسسة تكنولوجيا.

جدول رقم 22 إجابات أفراد العينة حول مواكبة نظام معلومات إدارة الموارد البشرية التغيرات التكنولوجية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	58%
لا	11	22%
أحيانا	10	20%
المجموع	50	100%

شكل رقم 26



جدول رقم 22 شكل رقم 26 من اعداد الطلبة

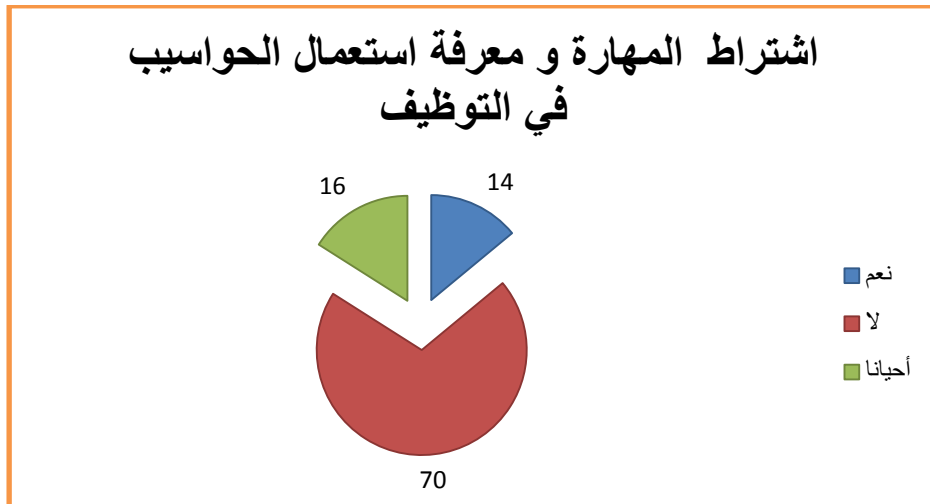
يتضح من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة بنسبة 58% يقرون بمواكبة نظام معلومات إدارة الموارد البشرية التغيرات التكنولوجية أما الذين يقرون بعدم مواكبة نظام معلومات إدارة الموارد البشرية التغيرات التكنولوجية فبلغوا نسبة 22% والذين يقرون أحيانا بمواكبة نظام معلومات إدارة الموارد البشرية التغيرات التكنولوجية فبلغوا نسبة 20%.

إن هذه المعطيات تظهر لنا بأن نظام معلومات إدارة الموارد البشرية مواكب للتغيرات التكنولوجية وهذا يبرز حرص إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على إدخال مختلف التقنيات التكنولوجية في مختلف أنشطتها من أجل وصول المعلومة في وقتها وسرعة تداولها للقضاء على عنصر الزمان والمكان كعائق في العمل.

جدول رقم 23 إجابات أفراد العينة حول اشتراط المهارة و معرفة استعمال الحواسيب في التوظيف.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	07	14%
لا	35	70%
أحيانا	08	16%
المجموع	50	100%

شكل رقم 27



جدول رقم 23 شكل رقم 27 من اعداد الطلبة

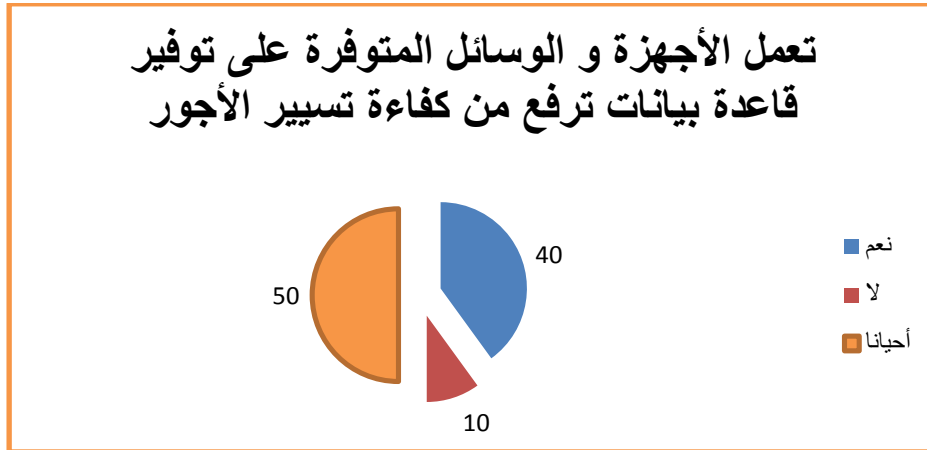
يتضح من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة بنسبة 70% يجزمون بعدم اشتراط المهارة ومعرفة استعمال الحواسيب في التوظيف أما نسبة 16% فيقولون بأنه أحيانا تشتت المهارة ومعرفة استعمال الحواسيب في التوظيف وهناك نسبة 14% التي تقر باشتراط المهارة ومعرفة استعمال الحواسيب في التوظيف.

ويمكن القول بأن عملية التوظيف داخل الشركة لا تشتت المهارة في استعمال الحواسيب وإنما الاكتفاء فقط بالشهادة أو المؤهل المطلوب لشغل ذلك المنصب وهذا ما يجعل من الموظفين الجدد غير مؤهلين لاستخدام تلك الحواسيب وبالتالي تعطيل الأعمال أو إنجازها بأقل حرفية ودقة وهذا ما يهز من سمعة المؤسسة مع متعاملاتها.

جدول رقم 24 إجابات أفراد العينة حول عمل الأجهزة و الوسائل المتوفرة على توفير قاعدة بيانات ترفع من كفاءة تسيير الأجور.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	40%
لا	05	10%
أحيانا	25	50%
المجموع	50	100%

شكل رقم 28



جدول رقم 24 شكل رقم 28 من اعداد الطلبة

من خلال الجدول أن أفراد العينة بنسبة 50% يعتبرون أن عمل الأجهزة و الوسائل المتوفرة على توفير قاعدة بيانات ترفع من كفاءة تسيير الأجور أحيانا وهناك نسبة 40% تعتبر بأن الأجهزة تسمح بتوفير قاعدة بيانات ترفع من كفاءة تسيير الأجور أما الفئة التي لا تعتبر بأن الأجهزة تسمح بتوفير قاعدة بيانات ترفع من كفاءة تسيير الأجور فقد بلغت نسبة 10%.

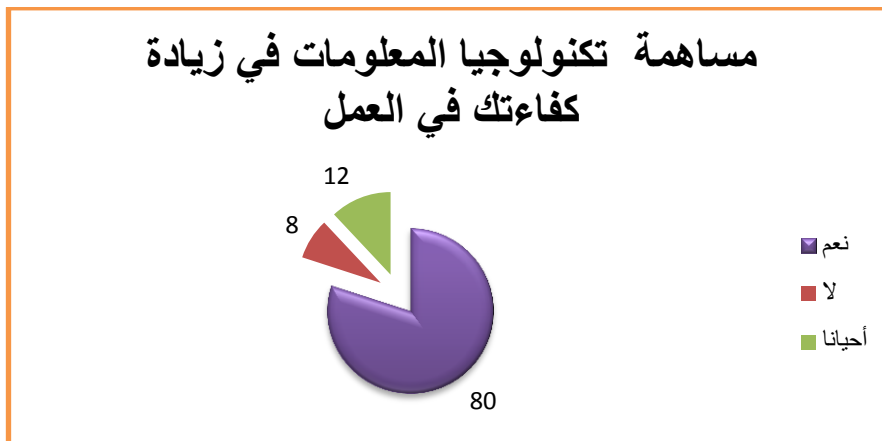
إن هذه المعطيات تظهر لنا بأن الأجهزة والوسائل المتوفرة غير كافية لإعطاء قاعدة بيانات ترفع من الكفاءة لتسيير الأجور لذا وجب منح المزيد الوسائل والدعم من أجل تغطية شاملة وفعالة تسمح بإقامة نظام معلومات دقيق وملم بكل التفاصيل والمعطيات تسمح في النهاية بتسيير الأجور بطريقة حديثة وعصرية .

المحور الثالث: تكنولوجيا المعلومات و تحسين الأداء

جدول رقم 25 إجابات أفراد العينة حول مساهمة تكنولوجيا المعلومات في زيادة كفاءتك في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	80%
لا	04	08%
أحيانا	06	12%
المجموع	50	100%

شكل رقم 29



جدول رقم 25 شكل رقم 29 من اعداد الطلبة

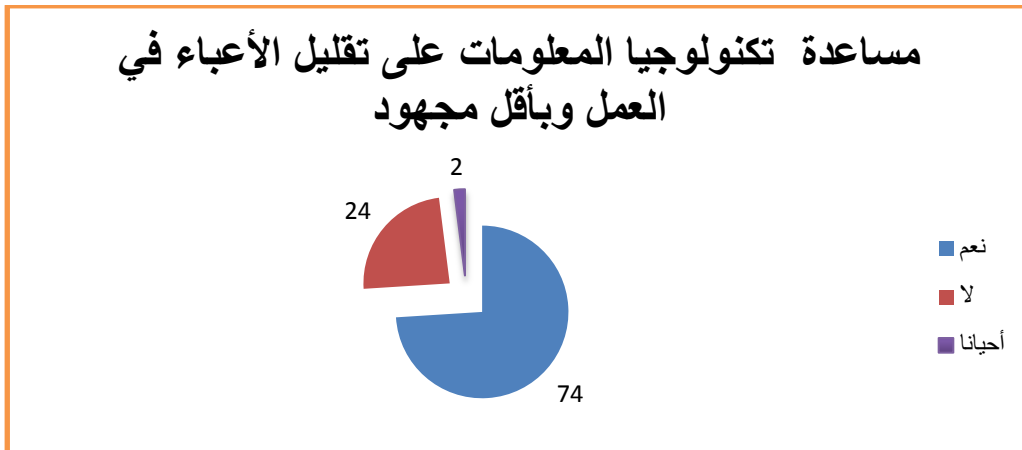
من خلال الجدول يتضح لنا أن غالبية أفراد العينة المبحوثة وبنسبة 80% يقرون بأن تكنولوجيا المعلومات تساهم في زيادة الكفاءة في العمل وهناك من يقول من أفراد العينة وبنسبة 12% بأنها تساهم أحيانا في رفع الكفاءة في العمل وبالمقابل توجد فئة أخرى لا تعتقد بمساهمة تكنولوجيا المعلومات في زيادة كفاءتها في العمل وذلك بنسبة 08% من أفراد العينة.

إن هذه المعطيات تظهر لنا بأن إدخال تكنولوجيا المعلومات في مختلف الأنشطة التي يمارسها العاملين سوف تساهم لا محالة في الرفع من قدرات وكفاءة العاملين داخل المؤسسة وتسمح للعمال بممارسة أعمالهم بكل أريحية وليونة وإتقان وذلك بفضل الأساليب العصرية والمتطورة المعتمدة على التقدم التكنولوجي.

جدول رقم 26 إجابات أفراد العينة حول مساعدة تكنولوجيا المعلومات على تقليل الأعباء في العمل وبأقل مجهود.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	37	74%
لا	12	24%
أحيانا	01	02%
المجموع	50	100%

شكل رقم 30



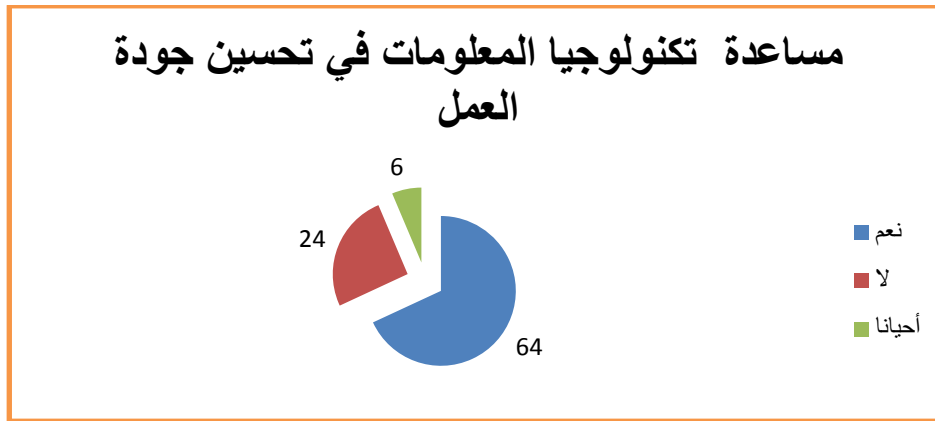
جدول رقم 26 شكل رقم 30 من اعداد الطلبة يتضح لنا من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة بنسبة 74% يقولون بمساهمة تكنولوجيا المعلومات على تقليل الأعباء في العمل وبأقل مجهود وهناك نسبة 24% تقول بعدم مساهمتها في تقليل الأعباء في العمل وهناك نسبة 02% تقول مساهمتها في تقليل الأعباء في العمل ولكن أحيانا.

إن هذه المعطيات تظهر لنا وبكل وضوح بأن تكنولوجيا المعلومات تساهم مساهمة بليغة في التقليل من الأعباء وتضفي على العمل وخاصة بتحديد المهام و المسؤوليات نوع من السرعة وبأقل المجهودات فيصبح أداء مختلف الأعمال بكل سلاسة ومرونة بالإضافة إلى أنها توفر في ميزانية المؤسسة العديد من المصاريف بسبب استخدام هذه التكنولوجيا .

جدول رقم 27 إجابات أفراد العينة حول مساعدة تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	32	64%
لا	12	24%
أحيانا	06	12%
المجموع	50	100%

شكل رقم 31



جدول رقم 27 شكل رقم 31 من اعداد الطلبة

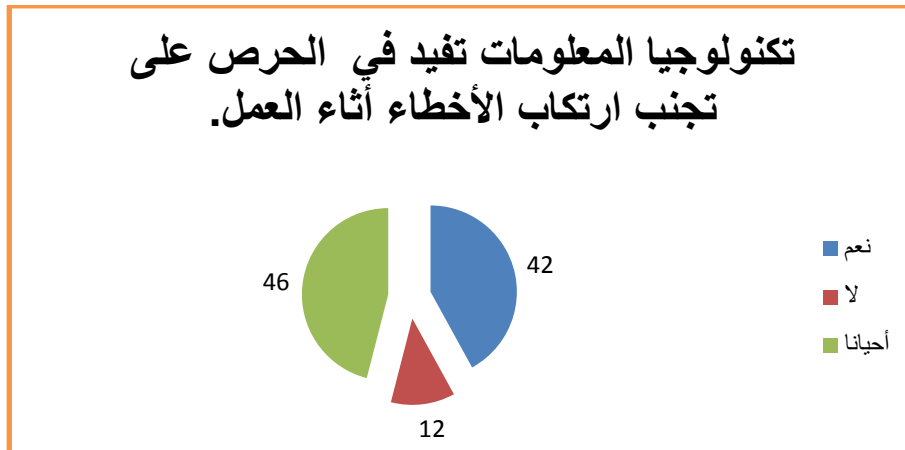
من الملاحظ بأن الغالبية من العينة يقرّون بمساعدة تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة العمل وذلك بنسبة 64% وهناك نسبة 24% لا يعتقدون بمساعدة تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة العمل وهناك نسبة 12% يقرّون بمساعدة تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة العمل أحيانا.

إن هذه المعطيات تظهر لنا لا محالة بالمساعدة البالغة لتكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة العمل لأنها تضيف على العمل الدقة التامة وتؤدي إلى الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة من خلال استخدام الأجهزة والبرمجيات المساعدة على ذلك بالإضافة إلى اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

جدول رقم 28 إجابات أفراد العينة حول أن تكنولوجيا المعلومات تفيد في الحرص على تجنب ارتكاب الأخطاء أثناء العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	42%
لا	06	12%
أحيانا	23	46%
المجموع	50	100%

شكل رقم 32



جدول رقم 28 شكل رقم 32 من اعداد الطلبة
من الملاحظ بأن الغالبية من العينة وبنسبة 46% يقررون تكنولوجيا المعلومات تفيد في الحرص على تجنب ارتكاب الأخطاء أثناء العمل ولكن أحيانا وهناك نسبة 42% تؤكد بأن تكنولوجيا المعلومات تفيد في الحرص على تجنب ارتكاب الأخطاء أثناء العمل أما النسبة الأخيرة وهي 12% فلا تعتقد بإفادة تكنولوجيا المعلومات في الحرص على تجنب ارتكاب الأخطاء.

إن هذه المعطيات تظهر لنا بأن هناك مساهمة لتكنولوجيا المعلومات على تجنب الأخطاء أثناء تأدية العمل ولكن ليس بصورة كبيرة وهذا راجع بسبب عدم التعميم للأنظمة والتطبيقات التكنولوجية لجميع النشاطات داخل المؤسسة التي تساعد في تنبيه العمال للمخاطر.

جدول رقم 29 إجابات أفراد العينة حول اخذ آراء الموظفين في تطوير أنظمة المعلومات لإدارة الموارد البشرية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	5	10%
لا	38	76%
أحيانا	07	14%
المجموع	50	100%

شكل رقم 33



جدول رقم 29 شكل رقم 33 من اعداد الطلبة

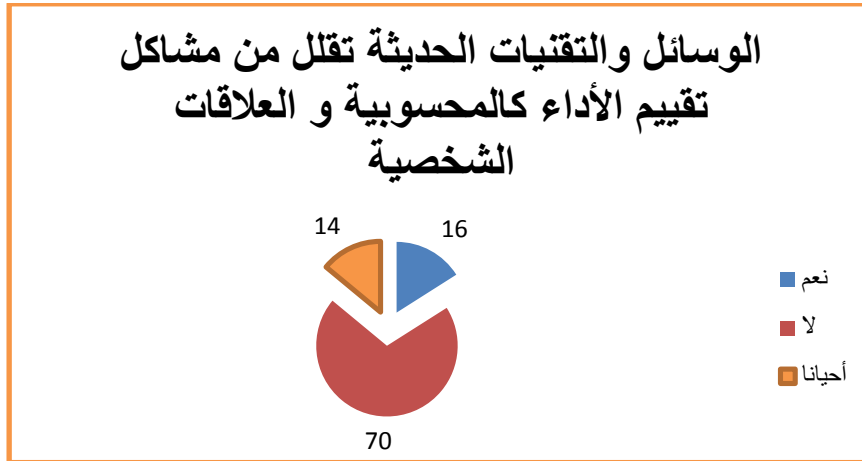
يتضح لنا من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة بنسبة 76% يقولون بأنه لا يوجد اخذ آراء للموظفين في تطوير أنظمة المعلومات لإدارة الموارد البشرية ويتم الأخذ بآرائهم أحيانا بنسبة 14% وهناك نسبة 10% تقول بأنه يتم الأخذ بآراء للموظفين في تطوير أنظمة المعلومات لإدارة الموارد البشرية.

ومن هنا يتبين بأن أفراد العينة وبنسبة كبيرة لا يتم الأخذ بآرائهم في تطوير مختلف أنظمة المعلومات لإدارة الموارد البشرية وهذا يرجع إلى عدم التحكم التام للتكنولوجيا من قبل الغالبية العظمى للعمال بالإضافة إلى الطابع التقني للمؤسسة الذي يغلب عليه الفنيين والتقنيين بحيث يكون اهتمامهم منصب على مجالهم التقني أكثر من الاهتمام بتطوير مختلف أنظمة المعلومات لإدارة الموارد البشرية.

جدول رقم 30 إجابات أفراد العينة حول الوسائل والتقنيات الحديثة تقلل من مشاكل تقييم الأداء كالمحسوبية و العلاقات الشخصية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	08	16%
لا	35	70%
أحيانا	07	14%
المجموع	50	100%

شكل رقم 34



جدول رقم 30 شكل رقم 34 من اعداد الطلبة

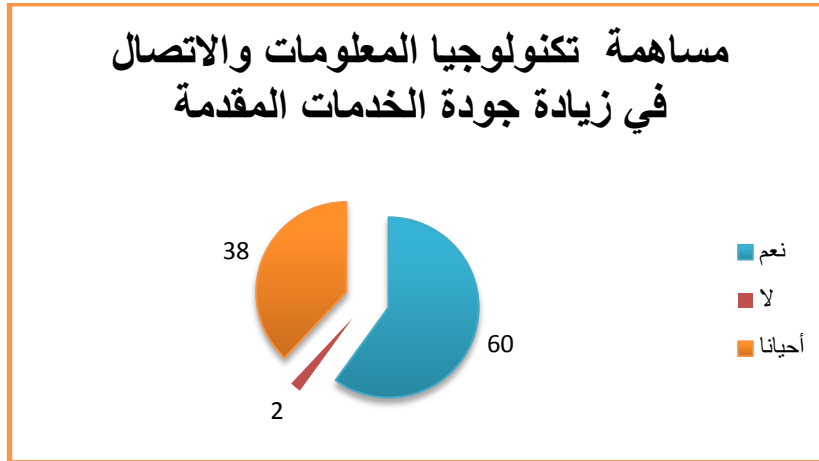
يتبين لنا بأن نسبة 70% من مفردات العينة يقرون بأن الوسائل والتقنيات الحديثة لا تقلل من مشاكل تقييم الأداء كالمحسوبية و العلاقات الشخصية وعلى النقيض من ذلك وبنسبة 16% يقولون عكس ذلك ويقرون بمساهمتها في التقليل من المحسوبية والعلاقات الشخصية أما النسبة الأخيرة فهي 14% فنقول بأنها أحيانا تساهم في التقليل المحسوبية والعلاقات الشخصية.

يتبين لنا أنه بإدخال الوسائل والتقنيات الحديثة المختلفة لم تقلل من مشاكل تقييم الأداء وهذا يعود الى أن المعايير المعتمدة في التقييم هي معايير غير موضوعية ويغلب عليها الطابع الشخصي للمسؤول بالإضافة إلى عامل الولاء للمشرف وليس لاعتبارات الكفاءة والمردودية والجدية والالتزام في العمل.

جدول رقم 31 إجابات أفراد العينة حول مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في زيادة جودة الخدمات المقدمة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	60%
لا	01	02%
أحيانا	19	38%
المجموع	50	100%

شكل رقم 35



جدول رقم 31 شكل رقم 35 من اعداد الطلبة

من خلال المعطيات الموجودة في الجدول نلاحظ بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساهم في زيادة جودة الخدمات المقدمة بنسبة 60% لكن هناك من يعتبرها تساهم أحيانا في زيادة جودة الخدمات المقدمة بنسبة 38% وهناك فئة بنسبة 02% لا تعتقد بمساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في زيادة جودة الخدمات المقدمة.

إن هذه المعطيات تبرز لنا بوضوح مدى إمكانية مساهمة تكنولوجيا المعلومات في زيادة جودة الخدمات المقدمة من خلال التطبيقات المساعدة على التواصل مع الزبائن من خلال منصات الكترونية مخصصة لذلك تبرز مختلف الخدمات التي يمكن أن تقدمها المؤسسة كخدمة الدفع أو تسديد الفواتير عن بعد مثلا دون تكبد عناء التنقل لمقر المؤسسة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد المعالجة النظرية لموضوع الدراسة المعنونة: تطبيق تكنولوجيا المعلومات في ظل إدارة الموارد البشرية وبعد الاطلاع على الجانب النظري وبعد تجميع البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية من أجل إضفاء صفات الموضوعية على الدراسة وإعطاء معنى أشمل لنتائجها سنحاول في هذا المطلب مناقشة وتحليل النتائج التي توصلنا إليها وتوضيح مدى الصدق الإمبريقي لفروض الدراسة الميدانية.

1- مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في ظل الفرضية الأولى:

من خلال مناقشة وتحليل بيانات هذه الفرضية توصلنا إلى مجموعة من النتائج تحقق صدق الفرضية فمعظم نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالفرضية الأولى إيجابية وينسب مرتفعة تؤكد استخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية وبذلك تحولت إلى أداء مهامها الكترونيا ولكن نسجل بعض النقائص لا بد من تداركها وإحلال البدائل المناسبة لها وهي على التفصيل التالي:

✓ معظم أفراد العينة أقرّوا بأن الكمبيوتر وشبكة الإنترنت والإنترنت والإكسترنات تعتبر من أكثر التقنيات استخداما في مجال إدارة الموارد البشرية وذلك بنسبة قدرت ب 94 %.

✓ معظم أفراد العينة أجابوا بأن أنظمة المعلومات الإدارية تتناسب مع تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا بنسبة 70 %.

✓ معظم أفراد العينة أجابوا بأن هناك استخدام لجهاز الحاسوب في كافة الأعمال الإدارية (تقارير، حفظ المعلومات ، إحصائياتالخ) وذلك بنسبة 64 %.

✓ غالبية أفراد العينة أجابوا بأن شبكات الاتصال الموجودة في المؤسسة لا تقدم إلا أحيانا العمل عن بعد، البريد الإلكتروني، اجتماعات العمل عن بعد وغيرها وذلك بنسبة 44 % لذلك وجب تفعيلها أكثر من أجل الارتقاء بالمؤسسة وجعلها في مصاف المؤسسات العصرية، وخاصة في الظروف الاستثنائية و الأزمات .

✓ معظم أن أفراد العينة أجابوا بأن أجهزة الحاسوب و الخادم و الشبكة الداخلية المتوفرة حاليا لا تعتبر كافية عمليا بنسبة 74 % فبالرغم من المجهودات المبذولة لتوفير كل المستلزمات إلا أنها تبقى غير كافية.

✓ معظم أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة لا توفر الدعم الفني المستمر للمستخدمين وذلك بنسبة 58% لذلك يجب توفير للمستخدمين مختلف الأنشطة والدورات والملتقيات من أجل تجديد المعارف والمكتسبات.

✓ معظم أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة تعتمد على تسجيل الحضور والانصراف الكترونيا بنسبة 72%.

✓ معظم أن أفراد العينة أجابوا بأن الأجهزة المتوفرة في المنظمة توفر أحيانا معالجة سريعة ودقيقة للبيانات بنسبة 56% لذلك لا بد من تحديث أنظمة المعلومات لتلك الأجهزة من أجل السهولة في الوصول للمعلومة ومعالجتها بسرعة.

2- مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في ظل الفرضية الثانية

من خلال مناقشة وتحليل بيانات هذه الفرضية توصلنا إلى مجموعة من النتائج تحقق نفي الفرضية فمعظم نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالفرضية الثانية سلبية وينسب متفاوتة تؤكد على أن تكنولوجيا المعلومات المتواجدة في المؤسسة لم تساعد على تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية وهي على التفصيل الآتي:

✓ معظم المبحوثين يقرون بنسبة 68% بأن تكنولوجيا المعلومات تعمل على تفعيل وتطوير وظائف تسيير إدارة الموارد البشرية.

✓ معظم مفردات العينة يقرون لجوء إدارة الموارد البشرية في عملية الاستقطاب إلى الاتصال الإلكتروني أحيانا بنسبة 54% ولذلك يجب توسيع الاستقطاب لشتى الكفاءات عن طريق الولوج إلى مختلف شبكات التواصل والمواقع بل ويجب أن يكون هناك موقع خاص بالمؤسسة خاص لهذه العملية.

✓ غالبية أفراد العينة المبحوثة يجزمون بأن لجوء إدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف إلى استخدام شبكات الاتصال أحيانا بنسبة 40% لذلك يجب تفعيل شبكات الاتصال المختلفة من أجل الحصول على أفضل المهارات والكفاءات التي تساهم بشكل كبير في تطوير المؤسسة للأفضل.

✓ نصف أفراد العينة أي بنسبة 50% يقرون بعدم إخضاع الموظفين إلى برامج تدريب للتعامل مع الأنظمة الإلكترونية لهذا لا بد من إقامة دورات تدريبية للعمال وتخصيص ميزانية لذلك من أجل الارتقاء بمستوى العمال إلى الأفضل.

✓ معظم أفراد العينة بنسبة 54% يقرون بعدم لجوء إدارة الموارد البشرية إلى التكوين الإلكتروني لتكوين الموظفين لذا لابد من تطوير المنظومة الإلكترونية كي يصبح التكوين الإلكتروني من المهام الرئيسية للمؤسسة وتفادي الأساليب التقليدية في التكوين.

✓ غالبية أفراد العينة بنسبة 70% تقر بأنه لا وجود للتقييم الإلكتروني للأداء وهذا ما يتطلب من المؤسسة من مراجعة سياستها في ميدان تكنولوجيا المعلومات وإدخال التقييم الإلكتروني كأداة لإنصاف العمال وإضفاء الشفافية في التقييم.

✓ أن غالبية أفراد العينة بنسبة 58% يقرون بمواكبة نظام معلومات إدارة الموارد البشرية التغييرات التكنولوجية.

✓ غالبية أفراد العينة بنسبة 70% يجزمون بعدم اشتراط المهارة ومعرفة استعمال الحواسيب في التوظيف لذا وجب مراجعة سياسة التوظيف مراجعة جدية فلا بد من معرفة أبعديات الحاسوب على الأقل قبل الولوج إلى عالم الشغل.

✓ أفراد العينة بنسبة 50% يعتبرون أن عمل الأجهزة و الوسائل المتوفرة على توفير قاعدة بيانات ترفع من كفاءة تسيير الأجور أحيانا لهذا يجب التطوير الدوري لقاعدة البيانات من أجل رفع كفاءة عملية تسيير الأجور بالإضافة إلى المواكبة والاستعانة بالتطبيقات الجديدة المساعدة على ذلك.

3- مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في ظل الفرضية الثالثة:

من خلال مناقشة وتحليل بيانات هذه الفرضية توصلنا إلى مجموعة من النتائج تحقق صدق الفرضية فمعظم نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالفرضية الثالثة إيجابية وبنسب مرتفعة تؤكد بأن استعمال تكنولوجيا المعلومات يساعد على تحسين أداء الموارد البشرية ولكن نسجل بعض النقائص لا بد من تداركها وإحلال البدائل المناسبة لها وهي على التفصيل التالي:

✓ غالبية أفراد العينة المبحوثة وبنسبة 80% يقرون بأن تكنولوجيا المعلومات تساهم في زيادة الكفاءة في العمل.

✓ غالبية أفراد العينة بنسبة 74% يقولون بمساهمة تكنولوجيا المعلومات على تقليل الأعباء في العمل وبأقل مجهود.

✓ الغالبية من العينة يقرون بمساعدة تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة العمل وذلك بنسبة 64%.

✓ الغالبية من العينة وبنسبة 46% يقرون بأن تكنولوجيا المعلومات تفيد في الحرص على تجنب ارتكاب الأخطاء أثناء العمل ولكن أحيانا لذا يجب تعميم تلك التكنولوجيا وتدريبهم عليها جيدا لتفادي الأخطاء.

✓ غالبية أفراد العينة بنسبة 76% يقرون بأنه لا يوجد اخذ لآراء للموظفين في تطوير أنظمة المعلومات لإدارة الموارد البشرية لهذا يجب عقد اجتماعات وندوات دورية من أجل سماع كل المقترحات البناءة وتدوينها لتجسيدها على أرض الواقع والنهوض بإدارة الموارد البشرية.

✓ نسبة 70% من مفردات العينة يقرون بأن الوسائل والتقنيات الحديثة لا تقلل من مشاكل تقييم الأداء كالمحسوبية و العلاقات الشخصية ومن هنا وجب تفعيل التقنيات والوسائل الحديثة والوقوف عليها بحزم حتى يكون هناك تقييم موضوعي وعادل.

✓ غالبية أفراد العينة يقرون بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساهم في زيادة جودة الخدمات المقدمة بنسبة 60%.

خلاصة الفصل الثالث:

بعد ما تطرقنا الى الفصل الثالث وتطبيق الدراسة النظرية في ارض الواقع وما لها من نتائج ومخرجات، وذلك من خلال إسقاطنا لفعالية تطبيق تكنولوجيا المعلومات على ادارة الموارد البشرية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، يمكننا تلخيص أهم النقاط التي تشكل مزايا وعيوب التي لمسناها في الدراسة الميدانية في العناصر التالية:

- المزايا:

- (1) أن استخدامات تطبيقات تكنولوجيا المعلومات يلقي قابلية قصوى من مختلف المستعملين لها والتكيف التام مع ما تفرضه أو بالأحرى ما تطرحه من حلول للمشاكل اليومية.
- (2) أن قطاع الإتصالات في الجزائر هو قطاع حيوي تولى الدولة الجزائرية له اهتمام كبير، إذ نلاحظ ومن خلال الدراسة الميدانية والدراسات السابقة حجم الأرصدة المالية الضخمة الموجهة للقطاع مقارنة مع قطاعات حيوية أخرى.

- العيوب:

- (1) أن المؤسسات أو الشركات الحكومية الاقتصادية وخاصة التي تنتهج تنظيميا مركزيا تتصف حركيتها بالبطيء وفاعلية تعاملها مع التطورات التكنولوجية المستجدة، ويرجع ذلك الى التنظيم المركزي وهرمية القرارات من أعلى السلم الرسمي أو حتى الوزارة الوصية على القطاع .
- (2) لا يكفي في زماننا هذا الأموال المرصودة فقط لتطوير الجانب التنظيمي الاداري والفني بل لابد من الاستفادة وبشكل دوري من كبريات شركات الاتصال العالمية.
- (3) غياب المنافسة على مستوى قطاع الاتصالات في الجزائر يجعل من الملاحظين وحتى صناع القرار لا يلمون أو يشخصون متطلبات السوق المحلية والعائد الربحي للمؤسسة وعدم تحسس نجاعة المشروع الإستثماري ومدى نجاح أو إخفاق السياسة العامة المتبعة في هذا القطاع مما يقزم صورة أي فعل أو نشاط يصدر من والى القطاع نفسه .

الخاتمة

تم من خلال هذا البحث إبراز الدور الكبير الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في تفعيل وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة .حيث كما يقال " من يملك المعلومة يملك السلطة " بالفعل فقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال المحرك الأساسي لكسب المؤسسة الميزة التنافسية وجعلها أكثر تطورا من غيرها، في بيئة معروفة بالتطور السريع خاصة في المجال التكنولوجي. حيث على مر التطور الزمني، فإن إدارة الموارد البشرية هي آخر وظيفة من بين وظائف المؤسسة الأخرى التي مستها ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إذ كان لهذه الأخيرة أثر بالغ الأهمية عليها بمختلف آلياتها في المؤسسة التي تعتبر المصدر الأول الذي تستمد منه إدارة الموارد البشرية الطاقات المتميزة.

وإضافة إلى الآثار الكمية التي كانت تنتجها تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمتمثلة في تقليص الجهد والتكلفة وتسهيل زيادة أداء المورد البشري والسرعة في التنفيذ .فتكنولوجيا المعلومات تعرض مجموعة من الأنظمة هي من النوع الأول، تساعد في تنظيم وتسيير الموارد البشرية، حيث يعتبر نظام معلومات تسيير الموارد البشرية أول نظام معلومات يهتم بوظيفة الموارد البشرية وبكل ما يخصها من تطبيقات، فهو يعتني بتسيير شؤون الموارد البشرية وتألية كل وظائفها التقليدية.

أما عن الآثار الجد حديثة لأنظمة المعلومات، فيعتبر التسيير الإلكتروني للموارد البشرية من بين الأنظمة المتطورة التي تساعد على إدارة الكفاءات واستقطابها من أي مكان في العالم، إذ أصبحت إدارة الموارد البشرية بفضلها لا تعرف ولا تعباً لا بالحدود ولا بالمسافات .فالتسيير الإلكتروني من توظيف، تكوين وتطوير للمسارات، أصبح يشكل وسيلة أساسية في جلب المورد البشري الذي يتميز بالندرة والأهم من ذلك هو تطويره وتنميته عن طريق الوسائل الحديثة لهذه التكنولوجيا.

وفي الأخير يمكن القول أن تكنولوجيا الإعلام والاتصال، كانت لها الأثر البالغ على تسيير الموارد البشرية في مؤسسة لتصالات الجزائر لولاية الوادي ولو تم الإستعمال الأمثل لها لقامت بالتغلب على التحديات و المشاكل اليومية التي تصادفها مما يجعل هذه الوظيفة أكثر تطورا وتقدما بخطوات عديدة للأمام من الوظائف التقليدية لها.

وبناء على هذه الحقائق يمكن صياغة مجموعة من النتائج والاقتراحات التي يمكن الاستفادة منها حول هذا الموضوع.

أولا :النتائج

اعتمادا على الدراسة النظرية والتطبيقية، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وهي:

• النتيجة الأولى:

أصبحت المعلومة في الآونة الأخيرة أهم مصدر يستمد منه المورد البشري القوة والسلطة، ونتيجة لزيادة حجم المعلومات وسرعة تدفقها في المؤسسة، أصبح المورد البشري أول المطالبين بالتحكم والسيطرة على وظائفها لاستغلالها والاستفادة منها .وبالفعل هذا ما أثبتته كل من الدراسة النظرية والميدانية في بحثنا هذا، من خلال أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال ووسائلها المختلفة، إذ يعتبر كل من الإنترنت والإنترانت والإكسترنات والعمل عن بعد والتكوين الإلكتروني... الخ وسائل تساهم في تسيير الموارد البشرية وتساعد على توفير أنظمة معلوماتية متطورة تختص بتنميتها وتطويرها.

• النتيجة الثانية:

من خلال الدراسة التطبيقية التي تمت في هذا البحث، اتضح لنا أن استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمختلف تطبيقاتها، له أثر بالغ الأهمية خاصة على تسيير الموارد البشرية .إذ تساهم هذه التكنولوجيا في تقليص الجهد والوقت وبالتالي تخفيض عبء العمل، وتسهل عملية الحصول على المعلومات مما يعني سرعة التداول وأداء المهام وتنفيذها .وتنتج من جهة زيادة تدفق العمل وتشجيع العمل الجماعي وكذا تطوير وتسهيل العمل عن بعد، إضافة إلى النظم الخبيرة التي تسهل تسيير شؤون الموارد البشرية .ومن جهة أخرى تسهل عملية الاتصال بين الموارد البشرية، وتساهم في تفعيل عملية اتخاذ القرار، كل هذه الآثار ساهمت بشكل مباشر وغير مباشر في تحسين تسيير الموارد البشرية والمؤسسة ككل.

• النتيجة الثالثة:

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي إلى فرض نفسها في سوق خدمات الهاتف الثابت والإنترنت وكسب ميزة تنافسية تجعلها أكثر قوة لهذا تتبنى المؤسسة مجموعة من الاستراتيجيات لتحقيق أهدافها ومن بينها إدماج تكنولوجيا المعلومات بوظائف المؤسسة .حيث تبين لنا من خلال الدراسة الميدانية علاقة تكنولوجيا المعلومات بالأنشطة البشرية لوظيفة

الموارد البشرية، إذ تساهم هذه الأخيرة في زيادة القيمة المضافة للمورد البشري من خلال زيادة كفاءته وتطوير طرق عمله.

ومن خلا الدراسة التطبيقية تبين لنا أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي تظهر فيها هذه الآثار لكن ليس بالمستوى المرتقب، إذ أن إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالأنشطة البشرية لا تزال في تطبيقاتها الأولية، فهذه الأخيرة لم تصل إلى تحقيق آثار تكنولوجية خاصة بتطبيقات تسيير الموارد البشرية، وذلك لعدم قدرة المؤسسة الوصول للمستوى المطلوب من ناحية تكنولوجيا المعلومات والاتصال من جهة، ومن ناحية الاهتمام بالمورد البشري من جهة أخرى.

ثانيا: الاقتراحات

بعد دراسة وتحليل النتائج المتحصل عليها، والتعرف على مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات على تسيير الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي نقترح عليها التوصيات التالية:

- تعتبر وظيفة تسيير الموارد البشرية من الوظائف الركيزة في المؤسسة لذا الاهتمام بها أصبح نتيجة حتمية لارتفاع بالمؤسسة ككل.
- إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل المؤسسة أصبح من الضروريات لمواكبة التطورات والتغيرات التكنولوجية السريعة التي يشهدها العصر الحالي.
- ضرورة الاستثمار أكثر في أحدث التكنولوجيا والخاصة بتسيير الموارد البشرية، التي تعطيها إطار تكنولوجي محدد وضروري لارتفاع المؤسسة والمورد البشري في آن واحد.
- ضرورة تبني خطة واستراتيجية واضحة قبل عملية إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- عملية الإدماج هي عبارة عن مشروع تتبناه المؤسسة، لذلك يتطلب منها تحسيس مواردها البشرية بأهمية هذا المشروع.
- تعزيز البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة، بتكثيف البرامج التكوينية الخاصة بهذه التكنولوجيا، ومحاولة الاستفادة من تطبيقاتها لأقصى درجة.
- تكثيف الدورات التدريبية الإلكترونية.
- ضرورة إنشاء نظام معلومات تسيير الموارد البشرية في كل مديرية وليس فقط في المديرية العامة وتعتمد بالدرجة الأولى على المعلوماتية وعلى تألية الأنشطة البشرية.

■ تكيف الهيكل التنظيمي للمؤسسة بعد إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل مستمر، وإنشاء وحدة أو خلية مختصة بهذا الاستمرار.

■ تشجيع البحث والدراسة في هذا المجال من خلال تسهيلات وإعانات الدولة في تطوير هذه التطبيقات التكنولوجية.

وفي الأخير يمكن القول إن على المؤسسة التي تتبنى مثل هذه المشاريع، أن تكثف جهودها واستثماراتها إلى أبعد نقطة ممكنة من خلال إدماجها لأحدث الوسائل بصورة متقدمة وجريئة لتحقيق أقصى ربح ممكن خاصة في مجال تسيير الموارد البشرية.

ثالثا :آفاق البحث

بغية توسيع آفاق البحث العلمي في هذا المجال، نقترح إمكانية المواصلة في ميادين أخرى تحت العناوين التالية:

- ✓ أهمية التطبيقات الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية؛
- ✓ دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسيير الكفاءات؛
- ✓ دور المورد البشري في إنجاح المشاريع التكنولوجية داخل المؤسسة الجزائرية؛
- ✓ فعالية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة التغيير؛
- ✓ آفاق التسيير الإلكتروني للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.

قائمة المراجع

الكتب:

- 1) أبو الفضل ابن منظور لسان العرب ج.2 القاهرة :دار المعارف للنشر، 2010
- 2) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل لبناء المهارات، ، دار الجامعية، مصر، 2000 ط1
- 3) إدريس سمير، الأساليب القانونية لتسيير الموارد البشرية، رسالة تخرج من المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، 1998
- 4) برايان هوبكنز، جيمس ماركهام، الترجمة خالد العامرالإدارة الالكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط 1، مصر، 2006
- 5) ثابت حسان ثابت. المبادرة الاستراتيجية لتطوير ادارة الموارد البشرية باستخدام تقنيات الاتصالات و الممعلومات في العراق-جامعة جيهان -اربيل - العراق -
- 6) رأفت رضوان، ثورة المعلومات وانعكاساتها على التدريب والتنمية البشرية، منشورات وقائع ندوة افاق جديدة للتنمية البشرية والتدريب، عمان 1997
- 7) راوية محمد حسن : إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، د - ط ، 1999. 1998
- 8) ردينة عثمان يوسف ، محمود جاسم الصمدعي ، تكنولوجيا التسويق ، دار المناهج، الاردن الطبعة الاولى 2004
- 9) سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الادارية و تكنولوجيا المعلومات، دار المناهج، الاردن، ط1
- 10) عادل محمد زايد ، ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ، كلية التجارة . جامعة القاهرة . 2003
- 11) عاكف لطفي الخصاونة و بسام محمد ابو خضير محمد نايف العياصرة، ادارة الموارد البشرية، جامعة البلقاء، عمان، الأردن ط1، 2017
- 12) عبد الله علي فرغلي موسى تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والالكتروني، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ط1

- 13) عبد الله غانم، محمد قرشي، دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم و تفعيل ادارة علاقات الزبائن، أبحاث اقتصادية و ادارية ، العدد 10 ، 2011
- 14) عطاء الله أحمد سويلم الحسبان، الرقابة الداخلية و التدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات ، دار الراية للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط 1 2009
- 15) علاء الدين ناظورية: الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار زهران، عمان-الأردن، 2009
- 16) علاء عبد الرزاق السالمي تكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع 2020 ، الطبعة الثانية، عمان الاردن
- 17) علي السلمي ، ادارة الموارد البشرية ،دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر 1998
- 18) غسان قاسم داوود اللامي ، إدارة التكنولوجيا، مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية، دار المناهج للنشر و التوزيع - عمان - الأردن-، ط 1 2007
- 19) فاروق السيد، قوى ادارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2000 ط 1
- 20) محمد بن ابي بكر الرازي ، مختار الصحاح - قدمه محمود خاطر - دار الفكر للطباعة والنشر و التوزيع بيروت لبنان 2017
- 21) محمد سعيد: الهندسة العمليات الادارية، دار من المحيط إلى الخليج، عمان - الاردن، 2016
- 22) محمد مفضي الكساسبة و عبير حمود: قضايا معاصرة في الادارة، دار حامد للنشر، عمان الاردن، 2009
- 23) مرال توتليان، الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة: تطور أم ثورة؟، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، لبنان ، ايلول 2006
- 24) يسري محمد حسين، تكنولوجيا المعلومات و تأثيرها في تحسين مستوى أداء الخدمة الفندقية، مجلة الإدارة و الإقتصاد ، العدد 85 ، 2010

المذكرات :

- (1) بن قانة سهام ،الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية،دراسة حالة :مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر جامعة عبد الحميد ابن باديس-مستغانم- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة ،السنة الجامعية 2014 2015
- (2) حاج سعيد سهام ، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين عملية المراجعة الخارجية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ،قسم العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2013 -2012
- (3) حمزة بوقرش أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات تخصص :تسيير الموارد البشرية جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم علوم التسيير 2011 - 2012
- (4) رشاد خضير وحيد الدياني ،أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، دراسة تطبيقية مصرف الرافدين لإستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال قسم ادارة الأعمال كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط بغداد ، العراق،2010
- (5) طويهري فاطمة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة شركة انتاج الكهرباء بتيارت مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في إدارة الأعمال تخصص تسويق - جامعة وهران 2كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير2014-2015
- (6) عبد الرحمان القري، رسالة ماجستير بعنوان تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على إدارة الموارد البشرية دراسة حالة، تخصص علوم تجارية فرع إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2007

(7) عبدالرحمن عوض علي آل نملان ، أثر ادارة الموارد البشرية في الاداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة في دولة قطر، رسالة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال عمادة الدراسات العليا، جامعة آل البيت، كلية ادارة المال و الأعمال ، قسم ادارة الأعمال، قطر، الفصل الثاني 2016-2017

(8) فاروق حريزي، رسالة ماجستير حول دور التكنولوجيات الحديثة للاتصالات في تحقيق أهداف استراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر . دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس ،سطيف، 2010 2011

(9) مراد رايس، اثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر 2006

(10) يوسف محمد ابو امونة، واقع ادارة الموارد البشرية الكترونيا في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال،الجامعة الاسلامية قطاع غزة،2009

المداخلات:

(1) علي محمد عبد الوهاب ، ادارة الموارد البشرية و أهميتها في تطوير الإدارة، الأمم المتحدة ، اللجنة الاقتصادية و الإجتماعية لغربي آسيا، مداخلة في إجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة و المالية العامة بيروت كلية التجارة . جامعة عين شمس ، مصر، يوليو 2003

(2) معيزي قويدر، مداخلة بعنوان مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي، إدارة التغيير كمقاومة التغيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلو التسيير، جامعة البليدة، يومي : 18-19 ماي 2011.

المحاضرات :

(1) هند عبد الأمير أحمد محمد، محاضرة بعنوان نظام التعليم الالكتروني، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق، 2013

المجلات:

(1) إسماعيل مناصرية وكمال منصوري: تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في نجاح عملية إعادة هندسة المؤسسات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 01، الجزائر، 2008

(2) خالد بن سعد السجم، إدارة التغيير، مجلة القافلة، مارس-أفريل 1998
المراجع الأجنبية:

- 1) André. Mullenders , E-DRH outils de gestion innovants édition de Boeck Bruxelles , 12 IBID
- 2) Annie Chemla-lafay, Opcite
- 3) Casico, Wayne F. & Awad, Elias "Human Resources Information Management; an Information System Approach", (1981),
- 4) Claude ALAZARD et Aline SEPARI, OP.CIT,
- 5) Il .Paller, A. and Laska, The EIS Book: Information Systems For Top Managers, DowJones-Irwin, Homewood R. (1990),
- 6) JEAN LOCHARD, la formation à distance, ou la liberté d'apprendre, édition d'organisation, paris 1995,
- 7) M·PERETTI, gestion des ressources humaines assisté par ordinateur, edtion liaison, sans (place,pays - date),
- 8) Nadège 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, 2002,
- 9) Patrick Gilbert et Géraldine SCHMIOT – des evaluation situations et competences de gestion Économica Edition Paris -1999
- 10) pierre et autres, bases de données dans les developpementde système,gaetan morin edition Canada 1991,
- 11) Travica, New Organizational Designs: Information Aspects, Ablex Publishing Company, and Stamford, CT. B. (1999),
- 12) Tristan Klein, Daniel Ratier, rapport sur l'impact des TIC sur les conditions de travail ,France , Février 2012,

- 13) Whisler, The Impact Of Computers On Organizations, Praeger Publishers, New York, NY. T.L. (1970) ,

المواقع الإلكترونية

- 1) Annie Chemla-lafay ,Opcite,
- 2) <http://www.elearning4id.com>,
- 3) <http://www.elearning4id.com>,
- 4) <https://mawdoo3.com>
- 5) <https://www.almaany.com>
- 6) M.Fabre, B.Merck, M-A.Proust, F.Ridet, M.Romanet , op.cit.,
- 7) Olivier LAGREE, Laurent MAGNE: Op.Cit,
- 8) Olivier Lagree, Laurent Magne: op.cit.,
- 9) Robert Reixe . op.cit,
- 10) www.indicerh.net,
- 11) www.simanagemente-monsite.com,

مصادر الدراسة الميدانية :

- 1) مصادر المؤسسة (رئيس قسم الموارد البشرية بالمؤسسة)

الفهرس

الإهداء	أ
ملخص الدراسة.....	ب
خطة الدراسة.....	ج
مقدمة	1
الفصل الأول: الاطار العام للدراسة	7
تمهيد الفصل الأول	7
المبحث الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات	8
المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات	8
المطلب الثاني: خصائص تكنولوجيا المعلومات.....	12
المطلب الثالث :اهمية تطبيق تكنولوجيا المعلومات.....	13
المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية.....	14
المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.....	14
المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية.....	21
المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية.....	23
المبحث الثالث :الادارة الالكترونية للموارد البشرية.....	24
المطلب الأول: تعريف الادارة الالكترونية للموارد البشرية.....	24
المطلب الثاني: مكونات الادارة الالكترونية للموارد البشرية.....	26
المطلب الثالث : أهداف الادارة الالكترونية للموارد البشرية.....	27
خلاصة الفصل الأول	28
الفصل الثاني: تاثير تكنولوجيا المعلومات على ادارة الموارد البشرية.....	29
تمهيد الفصل الثاني.....	29
المبحث الاول : نظام معلومات الموارد البشرية	30
المطلب الأول: مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية	30
المطلب الثاني: عناصر نظام معلومات الموارد البشرية	31
المطلب الثالث: أهمية نظام معلومات الموارد البشرية	33

المبحث الثاني : اثر تكنولوجيا المعلومات على الهيكله والتنظيم.....	35
المطلب الأول: التغيير والتطوير التنظيمي	35
المطلب الثاني: حجم العمالة والتكاليف	38
المطلب الثالث: إعادة هندسة العمليات والوظائف.....	39
المبحث الثالث : الوظائف الالكترونية لادارة للموارد البشرية	43
المطلب الأول: التوظيف الالكتروني.....	43
المطلب الثاني: التدريب والتكوين الالكتروني.....	45
المطلب الثالث: الأجور والمسار المهني.....	52
المطلب الرابع : تقييم الاداء.....	56
خلاصة الفصل الثاني	59
الفصل الثالث "الدراسة الميدانية.....	60
تمهيد الفصل الثالث	60
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي	61
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة.....	61
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	62
المطلب الثالث: المديرية العملياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.....	64
المبحث الثاني: الخطوات المنهجية للدراسة.....	75
المطلب الأول: حدود الدراسة الميدانية	75
المطلب الثاني: مجتمع و عينة الدراسة	76
المطلب الثالث: ادوات جمع البيانات.....	77
المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة	79
المطلب الأول:تحليل خصائص افراد العينة	79
المطلب الثاني: تحليل البيانات	84
المطلب الثالث: اختبار الفرضيات	108
خلاصة الفصل الثالث	112
الخاتمة.....	113

117	قائمة المراجع.....
123	الفهرس
126	قائمة الجداول
128	قائمة الأشكال
131	قائمة الصور.....

قائمة الجداول

الرقم	التعيين	الصفحة
01	كيفية تدخل تكنولوجيا المعلومات في عمليات اعادة الهندسة	42
02	المؤشرات العامة للثلاثي الأول لسنة 2020 للمديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية الوادي	76
03	تحليل افراد العينة حسب الجنس	79
04	تحليل افراد العينة حسب العمر	80
05	تحليل افراد العينة حسب التصنيف الوظيفي	81
06	تحليل افراد العينة حسب المستوى التعليمي	82
07	تحليل افراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة	83
08	إجابات افراد العينة حول اعتبار الكمبيوتر و شبكة الإنترنت /الإنترنت /الإكسترنيت من أكثر التقنيات استخداما في مجال ادارة الموارد البشرية	84
09	إجابات افراد العينة حول الاعتقاد ان أنظمة المعلومات الادارية تتناسب مع تطبيق ادارة الموارد البشرية الكترونيا	85
10	إجابات افراد العينة حول استخدام جهاز الحاسوب في كافة الأعمال الادارية (تقارير/حفظ المعلومات / احصائيات)	86
11	إجابات افراد العينة حول اعتبار شبكات الاتصال في المؤسسة تقدم خدمات (العمل عن بعد / البريد الإلكتروني / اجتماعات العمل عن بعد)	87
12	إجابات افراد العينة حول اعتبار اجهزة الحاسوب و الخادم و الشبكة الداخلية المتوفرة حاليا تعد كافية عمليا	88
13	إجابات افراد العينة حول اعتبار توفر الدعم الفني المستمر للمستخدمين	89
14	إجابات افراد العينة حول اعتبار تسجيل الحضور و الإنصراف الكترونيا	90
15	إجابات افراد العينة حول اعتبار الأجهزة المتوفرة في المنظمة توفر معالجة سريعة ودقيقة للبيانات	91
16	إجابات افراد العينة حول اعتبار تكنولوجيا المعلومات تعمل على تفعيل وتطوير وظائف تسيير ادارة الموارد البشرية	92
17	إجابات افراد العينة حول لجوء ادارة الموارد البشرية في عملية الإستقطاب الى الإتصال الإلكتروني	93

94	18	إجابات افراد العينة حول لجوء ادارة الموارد البشرية في عملية التوظيف الى استخدام شبكات الإتصال
95	19	إجابات افراد العينة حول اخضاع الموظفين على برامج تدريب للتعامل مع الانظمة الالكترونية
96	20	إجابات افراد العينة حول لجوء ادارة الموارد البشرية الى التكوين الإلكتروني لتكوين الموظفين
97	21	إجابات افراد العينة حول تقييم أداء الموظفين إلكترونيا من قبل المسؤولين
98	22	إجابات افراد العينة حول مواكبة نظام معلومات ادراة الموارد البشرية التغييرات التكنولوجية
99	23	إجابات افراد العينة حول اشتراط المهارة و معرفة استعمال الحواسيب في التوظيف
100	24	إجابات افراد العينة حول الاجهزة و الوسائل المتوفرة على توفير قاعدة بيانات ترفع من كفاءة تسيير الأجور
101	25	إجابات افراد العينة حول مساهمة تكنولوجيا المعلومات في زيادة كفاءتك في العمل
102	26	إجابات افراد العينة حول مساعد تكنولوجيا المعلومات على تقليل الأعباء في العمل و بأقل مجهود
103	27	إجابات افراد العينة حول اعتبار مساعد تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة العمل
104	28	إجابات افراد العينة حول تفيد تكنولوجيا المعلومات في الحرص على تجنب ارتكاب الأخطاء أثناء العمل
105	29	إجابات افراد العينة حول اخذ أراء الموظفين في تطوير أنظمة المعلومات لإدارة الموارد البشرية
106	30	إجابات افراد العينة حول اعتبار الوسائل وتقنيات الحديثة تقلل من مشاكل تقييم الأداء كالمحسوبية و العلاقات الشخصية
107	31	إجابات افراد العينة حول مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في زيادة جودة الخدمات المقدمة

قائمة الأشكال

الرقم	التعيين	الصفحة
01	عناصر القدرة التنافسية ودور ادارة الموارد البشرية فيها	21
02	المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية	23
03	نموذج لنظم معلومات الموارد البشرية	32
04	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	63
05	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر	65
06	شبكة الأنترنت الخاصة بنظام معلومات ادارة الموارد البشرية برنامج HR ACCESS	70
07	مخطط بياني لتحليل افراد العينة حسب الجنس	79
08	مخطط بياني لتحليل افراد العينة حسب العمر	80
09	مخطط بياني لتحليل افراد العينة حسب التصنيف الوظيفي	81
10	مخطط بياني لتحليل افراد العينة حسب المستوى التعليمي	82
11	مخطط بياني لتحليل افراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة	83
12	مخطط بياني لإجابات افراد العينة حول اعتبار الكمبيوتر و شبكة الإنترنت /الإنترنت /الإكستراييت من أكثر التقنيات استخداما في مجال ادارة الموارد البشرية	84
13	مخطط بياني لإجابات افراد العينة حول الاعتقاد ان انظمة المعلومات الادارية تتناسب مع تطبيق ادارة الموارد البشرية الكترونيا	85
14	مخطط بياني لإجابات افراد العينة حول استخدام جهاز الحاسوب في كافة الأعمال الادارية (تقارير/حفظ المعلومات / احصائيات)	86
15	مخطط بياني لإجابات افراد العينة حول اعتبار شبكات الاتصال في المؤسسة تقدم خدمات (العمل عن بعد / البريد الإلكتروني / اجتماعات العمل عن بعد)	87
16	مخطط بياني لإجابات افراد العينة حول اعتبار اجهزة الحاسوب و الخادم و الشبكة الداخلية المتوفرة حاليا تعد كافية عمليا	88
17	مخطط بياني لإجابات افراد العينة اعتبار توفر الدعم الفني المستمر للمستخدمين	89
18	مخطط بياني لإجابات افراد العينة حول اعتبار تسجيل الحضور و الإنصراف	90

	الالكترونيا	
19	مخطط بياني لإجابات افراد العينة حول اعتبار الأجهزة المتوفرة في المنظمة توفر معالجة سريعة ودقيقة للبيانات	91
20	مخطط بياني لإجابات افراد العينة حول اعتبار تكنولوجيا المعلومات تعمل على تفعيل وتطوير وظائف تسيير ادارة الموارد البشرية	92
21	مخطط بياني لإجابات افراد العينة حول لجوء ادارة الموارد البشرية في عملية الإستقطاب الى الإتصال الإلكتروني	93
22	مخطط بياني لإجابات افراد العينة حول لجوء ادارة الموارد البشرية في عملية التوظيف الى إستخدام شبكات الإتصال	94
23	مخطط بياني لإجابات افراد العينة حول اخضاع الموظفين على برامج تدريب للتعامل مع الانظمة للالكترونية	95
24	مخطط بياني لإجابات افراد العينة حول لجوء ادارة الموارد البشرية الى التكوين الإلكتروني لتكوين الموظفين	96
25	مخطط بياني لإجابات افراد العينة حول تقييم أداء الموظفين إلكترونيا من قبل المسؤولين	97
26	مخطط بياني لإجابات افراد العينة حول مواكبة نظام معلومات ادارة الموارد البشرية التغيرات التكنولوجية	98
27	مخطط بياني لإجابات افراد العينة حول اشتراط المهارة و معرفة استعمال الحواسيب في التوظيف	99
28	مخطط بياني لإجابات افراد العينة حول الاجهزة و الوسائل المتوفرة على توفير قاعدة بيانات ترفع من كفاءة تسييرالأجور	100
29	مخطط بياني لإجابات افراد العينة حول مساهمة تكنولوجيا المعلومات في زيادة كفاءتك في العمل	101
30	مخطط بياني لإجابات افراد العينة حول مساعد تكنولوجيا المعلومات على تقليل الأعباء في العمل و بأقل مجهود	102
31	مخطط بياني لإجابات افراد العينة حول اعتبار مساعد تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة العمل	103
32	مخطط بياني لإجابات افراد العينة حول تفيد تكنولوجيا المعلومات في الحرص على تجنب ارتكاب الأخطاء أثناء العمل	104
33	مخطط بياني لإجابات افراد العينة حول اخذ آراء الموظفين في تطوير أنظمة	105

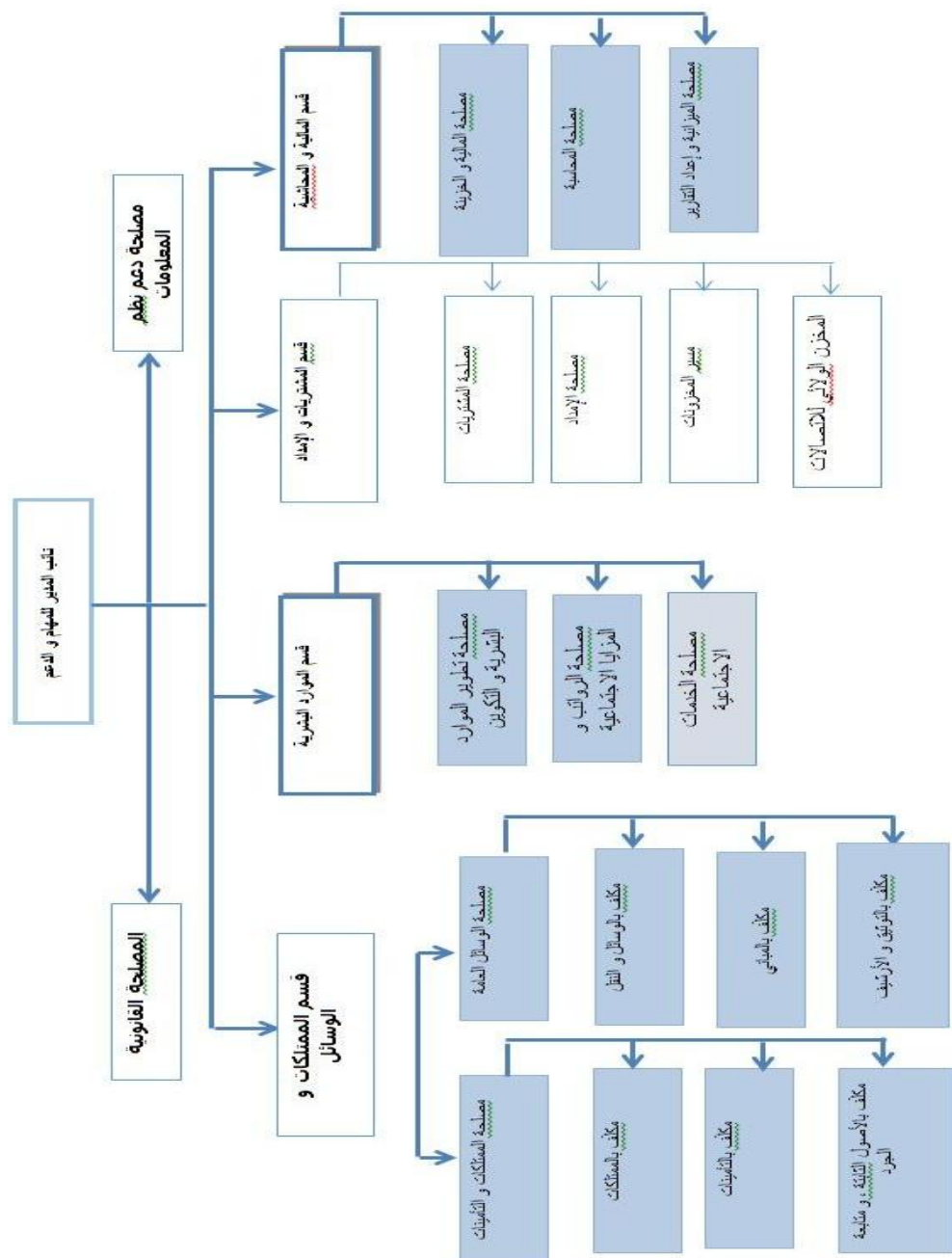
	المعلومات لإدارة الموارد البشرية	
106	مخطط بياني لإجابات افراد العينة حول اعتبار الوسائل وتقنيات الحديثة تقلل من مشاكل تقييم الأداء كالمحسوبية و العلاقات الشخصية	34
107	مخطط بياني لإجابات افراد العينة حول مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في زيادة جودة الخدمات المقدمة	35

قائمة الصور

الرقم	التعيين	الصفحة
01	أيقونة برنامج نظام معلومات ادارة الموارد البشرية HR ACCESS	71
02	نافذة السماح بالدخول لبرنامج نظام معلومات ادارة الموارد البشرية HR ACCESS	71
03	واجهة برنامج نظام معلومات ادارة الموارد البشرية HR ACCESS	72
04	البوابة الالكترونية للتسيير الاداري و القرارات	72
05	نافذة الدخول الى البوابة الخاصة بالمتابعة الدورية لنشاط ومهام المدير العملي	73
06	البوابة الخاصة بالدخول للبريد الالكتروني للمؤسسة	73
07	الواجهة الرئيسية للبريد الالكتروني للمؤسسة	74
08	واجهة التواصل عبر خدمة مؤتمرات الفيديو Visio-Conférence	74
09	الموقع الجغرافي للمديرية العملية للاتصالات الجزائر بولاية الوادي	75

الملاحق

الملحق رقم 1





- **Métier** « Technique »
- **Famille Professionnelle** « Installation & Maintenance »
- **Sous-famille professionnelle** « Infrastructure »

1. Opérateur Réseaux Télécoms

Code Emploi : TCIMIN001

Mission

Dans le cadre du déploiement, de la maintenance et de la fiabilisation du réseau des télécommunications, exécute les tâches qui lui sont définies par le responsable hiérarchique, dans le respect des délais et des consignes de sécurité.

Responsabilités

Participe à l'installation des câbles et équipements des télécommunications, conformément à l'étude technique dans le respect des normes de sécurité et de qualité défini par Algérie Télécom ou le constructeur.

Assiste le technicien dans la maintenance curative du réseau des télécommunications et procède au rétablissement du dérangement ou au remplacement du matériel défectueux.

Assure la maintenance préventive de premier niveau en entretenant les ouvrages et équipements installés, assure la propreté du site et du matériel, veille à l'esthétique des installations et avise son responsable pour toute anomalie constatée.

Dans le cadre d'instructions précises, peut être chargé de la conduite de véhicule de service et d'engin. Dans ce cas, il est tenu de se conformer aux descriptifs des emplois de Conducteur de Véhicule (code : SPMGTR217) et Conducteur d'Engin (code : SPMGTR218).

Effectue un Reporting vers sa hiérarchie sur son activité journalière et signale tout incident survenu ou pouvant survenir.

Niveau*

- **Groupe socioprofessionnel :** ☐ Exécution / ☐ Maîtrise
- **Catégorie :** « ... » de la grille de salaire d'Algérie Télécom
- **Niveau de l'emploi :** ☐ _____ (en lettre)

* : Cocher la case correspondante et Rayer les mentions inutiles

Pré requis

Extrait de l'Accord Collectif N°

Article / Alinéa :

« La fiche d'emploi sera complétée par les pré requis d'accès à l'emploi, dans le cadre d'une étude spécifique qui sera définie par la réglementation en vigueur en la matière. »

الملحق رقم 03



مجمع اتصالات الجزائر شركة ذات أسهم برأس مال قدره 61,275,180,000 دج ر.س.ت: 02 ب 18083

كشف الراتب

فرد العامل /
ر.الضمان الاجتماعي /
تاريخ التوظيف /

الرتبة:
الهيكـل:
الصف:

الإسم واللقب:
الهـ صـلـيـقـة:
مكان العمل:

الرمز	التعيين	الأجر	الانقطاعات
001	الأجر الأساسي		
002	الخبرة المهنية		
013	المسكن في الجنوب		
014	تعويض الخاص بمنصب الجنوب		
008	منحة الضرر		
025	منحة المسؤولية		
015	تعويض المنطقة الجغرافية		
015	تعويض الجرافى للخدمة الدائمة		
016	تعويض العمل التناوبى		
023	الإطعام		
041	منحة المزدوج الجماعى		
050	منحة الزوجة		
024	النقل		
076	ترقية في السلم		
031	ص.م.ج.و.أ.ب.		
032	انقطاع الضمان الاجتماعى		
033	الضريبة على الدخل الإجمالى		
030	التعاضدية		

الأجر الخاضع لانقطاعات الضمان الاجتماعى	الأجر الخاضع للضريبة	الأجر	مجموع الانقطاعات
الأجر المستوي الخاضع لانقطاعات الضمان الاجتماعى	رقم ح.ج.ب		الأجر الصافى
	8390503/21		

السودنى في : 09-08-2020

الملحق رقم 04

المؤشر العامة

Wilaya EL OUED

Indicateurs		1er Trimestre 2020	
		Total	
Nombre total d'employés	Dont effectif féminin	272	
	Dont effectif contractuels	27	
	Encadrement	0	
	Maîtrise	129	
	Exécution	99	
	Total	56	
Nombre d'employés à plein temps	Dont effectif féminin	272	
	Total	27	
Nombre d'employés à temps partiel	Dont effectif féminin	0	
	Total	0	
Nombre total des employés cadres	Dont effectif féminin	129	
	Total	15	

الملحق رقم 05

Indicateurs		1er Trimestre 2020
Nombre d'employés formés	Total	11
	Dont effectif féminin	0
	Encadrement	4
	Maitrise	7
Nombre d'employés dans les ACTELS	Total	29
	Dont effectif féminin	10
	Encadrement	8
	Maitrise	0
Nombre d'employés dans les points de présences	Total	26
	Dont effectif féminin	7
	Encadrement	1
	Maitrise	6
Nombre d'employés dans les centres Techniques	Total	157
	Dont effectif féminin	3
	Encadrement	1
	Maitrise	2
Nombre d'employés dans les centres d'appels	Total	0
	Dont effectif féminin	0
	Encadrement	0
	Maitrise	0
Nombre d'employés à besoin spécifique	Total	2
	Dont effectif féminin	0
	Encadrement	2
	Maitrise	0

الملحق رقم 06

أسئلة المقابلة مع مسؤول إدارة الموارد البشرية

- 1 يساهم استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية بتقليل تكاليف النفقات المالية الإدارية و القضاء على الأخطاء البشرية
- 2 تمتلك المؤسسة موقع على شبكة الأنترنت مدرج فيه منصة توظيف رقمية
- 3 هل تعتبر أجهزة الحواسيب المستعملة في المؤسسة متطورة و مهيبة للاستعمال البرمجي
- 4 هل يتماشى نظام معلومات إدارة مع كافة وظائف إدارة الموارد البشرية و هل مركزي أو مستقل
- 5 يساهم استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية في الرفع من الكفاءة المهنية للموظف
- 6 هل تقوم المؤسسة ببرامج تدريب و تكوين في مجال تكنولوجيا المعلومات للتحويل الى الإدارة الإلكترونية
- 7 هل يعتمد على برنامج الكتروني للحضور و الانصراف مرتبط بنظام الأجور و هل تتم عملية مراجعة الأجور و التعويضات الكترونيا
- 8 هل ازدادت الأهمية التنظيمية لإدارة الموارد البشرية نتيجة لإستخدام تكنولوجيا المعلومات
- 9 هل يستخدم مسؤول الموارد البشرية نظام معلومات في اتخاذ قرارات تجاه حل مشاكل التخطيط
- 10 ماهو تقييمك لإستخدام تكنولوجيا المعلومات و ماهي المعوقات التي تحول دون الإستخدام الأمثل في إدارة الموارد البشرية

الملحق رقم 07

الإستبيان

- المعلومات الشخصية
- 1 الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2 العمر : من 20 إلى 30 ☐ من 31 إلى 40 ☐ من 41 إلى غاية سن التقاعد ☐
- 3 التصنيف الوظيفي : عون منفذ ☐ عون متحكم ☐ إطار ☐ إطار سامي ☐
- 4 المستوى التعليمي : متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐
- 5 الأقدمية في المؤسسة : دون 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ 10 سنوات فما فوق ☐

أسئلة الإستبيان			
المحور الأول : استخدام تكنولوجيا المعلومات			
أحيانا	نعم	لا	
			1 هل يعتبر الكمبيوتر و شبكة الإنترنت /الإنترنيت /الإنسترنيت من أكثر التقنيات استخداما في مجال إدارة الموارد البشرية
			2 هل تعتقد ان أنظمة المعلومات الادارية تتناسب مع تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا
			3 هل يتم استخدام جهاز الحاسوب في كافة الأعمال الادارية (تقارير/حفظ المعلومات / احصائياتالخ)
			4 هل تقدم شبكات الاتصال في المؤسسة خدمات (العمل عن بعد / البريد الإلكتروني / اجتماعات العمل عن بعد)
			5 هل اجهزة الحاسوب و الخادم و الشبكة الداخلية المتوفرة حاليا تعتبر كافية عمليا
			6 هل يتوفر الدعم الفني المستمر للمستخدمين
			7 هل يتم تسجيل الحضور و الإنصراف إلكترونيا
			8 هل الأجهزة المتوفرة في المنظمة توفر معالجة سريعة ودقيقة للبيانات
المحور الثاني : تكنولوجيا المعلومات و تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية			
			1 هل تعمل تكنولوجيا المعلومات على تفعيل وتطوير وظائف تسيير إدارة الموارد البشرية
			2 هل تلجأ إدارة الموارد البشرية في عملية الإستقطاب الى الإتصال الإلكتروني
			3 هل تلجأ إدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف الى إستخدام شبكات الإتصال
			4 هل يتم اخضاع الموظفين إلى برامج تدريب للتعامل مع الانظمة الإلكترونية
			5 هل تلجأ إدارة الموارد البشرية الى التكوين الإلكتروني لتكوين الموظفين
			6 هل يتم تقييم أداء الموظفين إلكترونيا من قبل المسؤولين
			7 هل يواكب نظام معلومات إدارة الموارد البشرية التغييرات التكنولوجية
			8 هل يشترط المهارة و معرفة استعمال الحواسيب في التوظيف
			9 هل تعمل الاجهزة و الوسائل المتوفرة على توفير قاعدة بيانات ترفع من كفاءة عملية تسيير الأجور
المحور الثالث : تكنولوجيا المعلومات و تحسين الأداء			
			1 هل ساهمت تكنولوجيا المعلومات في زيادة كفاءتك في العمل
			2 هل تساعد تكنولوجيا المعلومات على تقليل الأعباء في العمل و بأقل مجهود
			3 هل تساعد تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة العمل
			4 هل تفيد تكنولوجيا المعلومات في الحرص على تجنب ارتكاب الأخطاء أثناء العمل
			5 هل يتم اخذ آراء الموظفين في تطوير أنظمة المعلومات لإدارة الموارد البشرية
			6 هل الوسائل وتقنيات الحديثة تقلل من مشاكل تقييم الأداء كالمحسوبية و العلاقات الشخصية
			7 هل ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في زيادة جودة الخدمات المقدمة